

T.C.

MALTEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI

İLKÖĞRETİM OKULLARINDA ÇALIŞAN
ÖĞRETMENLERİN YÖNETİCİLERİNE DUYDUKLARI
GÜVEN İLE İŞ DOYUMLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ
“BAKIRKÖY İLÇESİ ÖRNEĞİ”

YÜKSEK LİSANS TEZİ

SAİME HÜGET ÇÖLBAN DAYIOĞLU

Danışman
Prof. Dr. NERMİN ÇELEN

İstanbul, Nisan 2010

T.C.
MALTEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI

İLKÖĞRETİM OKULLARINDA ÇALIŞAN
ÖĞRETMENLERİN YÖNETİCİLERİNE DUYDUKLARI
GÜVEN İLE İŞ DOYUMLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ
“BAKIRKÖY İLÇESİ ÖRNEĞİ”

YÜKSEK LİSANS TEZİ

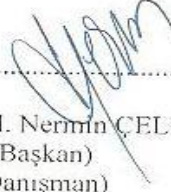
SAİME HÜGET ÇÖLBAN DAYIOĞLU

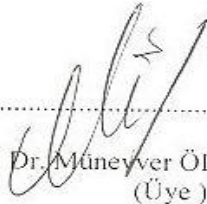
DANIŞMAN
Prof. Dr. NERMİN ÇELEN


İstanbul, Nisan 2010

T.C. Maltepe Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne,

13.05.2010 tarihinde tezinin savunmasını yapan Saime Hüget ÇÖLBAN DAYIOĞLU'na ait "İlköğretim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin Yöneticilerine Duydukları Güven İle İş Doyumları Arasındaki İlişki: Bakırköy İlçesi Örneği" başlıklı çalışma, Jürimiz Tarafından Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Programında Yüksek Lisans Tezi Olarak Kabul Edilmiştir.


Prof. Dr. H. Nermin ÇELEN
(Başkan)
(Danışman)


Prof. Dr. Münevver ÖLÇÜM ÇETİN
(Üye)


Yrd. Doç. Dr. Ali TEMEL
(Üye)

ÖNSÖZ

Öğretmenlerin görev yaptıkları okullarda, mesleki ve kariyerlerine yönelik çalışmalarını sırasında öğrenci, veli, arkadaş çevresi, fiziki şartlar, okulun konumu ve imkanları, ailevi nedenler, ekonomik zorluklar, örgüt iklimi, en önemlisi de amirleri olan yöneticilerinden etkilendikleri göz önüne alınarak yola çıkılan bu araştırma ile; İlköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin yöneticilerine duydukları güven ile iş doyumları arasındaki ilişki ve bu ilişkinin sonuçları bazı demografik değişkenler göz önüne alınarak incelenmeye çalışılmıştır.

Araştırmanın her aşamasında katkılarını esirgemeyen ve görüşleri ile beni sürekli yönlendiren çok değerli tez danışmanım Prof. Dr. Nermin ÇELEN'e teşekkür ederim.

Yüksek Lisans hayallerimi 10 yıl sonra gerçekleştirirken hep yanımda olan, bana daima moral veren ve güvenen can dostum Nuray ARDIÇ'a, Analiz aşamasında sağladığı değerli katkılar için Şaban BERK'e, tezimde ölçeğini kullanmama izin veren değerli meslektaşım Dr. İdris ŞAHİN'e, Yakup ŞAFAK'a, tezimin oluşum sürecinde manevi desteğini bana her zaman hissettiren, değerli dostum Kadriye GÜLER YILMAZ'a, derslerimize giren değerli hocalarıma, her zaman yanımda olan, bana güvenen ve inanan, sevgili annem Sevgi DAYIOĞLU ve canım babam Nahit DAYIOĞLU'na teşekkürlerimi sunarım.

Nisan, 2010

Saime Hüget Çölban DAYIOĞLU

ÖZET

Bu araştırma ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin yöneticilerine duydukları güven ile iş doyumları arasındaki ilişkiyi bazı değişkenlere göre incelemeyi amaçlamaktadır.

İlişkisel tarama modeliyle yapılan bu araştırmanın bağımsız değişkenleri cinsiyet, mesleki kıdem ve eğitim düzeyidir. Araştırmada veri toplama araçları olarak “Kişisel Bilgi Formu”, “Yöneticiye Duyulan Güven Ölçeği” ve “İş Doyumu Ölçeği” kullanılmıştır.

İstanbul Avrupa Yakası, Bakırköy ilçesinde 2008–2009 eğitim-öğretim yılında resmi ilköğretim okullarında görev yapan 120 öğretmen bu araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır.

Yapılan istatistiksel analizler sonucunda elde edilen bulgulardan bazıları şu şekilde özetlenebilir: Öğretmenlerin yöneticilerine olan güvenleri ile iş doyumları arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır. Bulgulara göre öğretmenlerin yöneticilerine olan güvenleri arttıkça iş doyumları da artmaktadır. Öğretmenlerin yöneticilerine olan güven duygularının, onların iş doyum düzeylerini yordamada anlamlı bir yordayıcı olduğu belirtilmektedir. Öğretmenlerin güven ölçeği ve iş doyum ölçeğinin bazı alt boyutları arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Öğretmenlerin yöneticilerine olan güvenleri ile iş doyumlarının demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin bulgulara göre cinsiyetler arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır. Kadın ve erkek öğretmenlerin yöneticilerine olan güven düzeyleri ve iş doyum düzeyleri ile güven ölçeği alt boyutlarına ilişkin düşünceleri ve iş doyum ölçeği alt boyutlarına ilişkin düşünceleri benzerlik göstermektedir. Bulgulara göre 1-10 yıl arası kıdeme sahip öğretmenlerin yöneticilerine olan güvenleri daha yüksektir, 21 yıl ve üzeri yıl arası kıdeme sahip öğretmenlerin iş doyumları daha yüksektir. Son olarak elde edilen bulgulara göre farklı yükseköğretim kurumlarından mezun olan öğretmenlerin yöneticilerine olan güven düzeyleri ve iş doyum düzeyleri benzerlik göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: Güven, İş Doyumu, Yöneticiye Duyulan Güven.

ABSTRACT

The aim of this study is to analyse the relation between the confidence that the teachers working in primary schools have in their administrators and their job satisfaction according to some variables.

The independent variables of this study which was made through relational scanning are; sex, Professional seniority and educational level. “Personal Information Form”, “Confidence in the Principle Scale” and “ Job Satisfaction Scale” are used as means of data gathering in the survey.

120 teachers who worked in the official primary schools in Bakırköy,European Side of İstanbul, during 2008-2009 educational year are the samples of this research.

Some of the findings which were gathered as a result of the statistical analyses can be summarized as following: There is a significant relation in a positive aspect between the confidence that the teachers have in their administrators and their job satisfaction. According to the findings if the the confidence that the teachers have in their administrators increases their job satisfaction increases as well. The teachers’ feeling of confidence in their administrators is indicated as a significant determiner in determining their job satisfaction level. There are significant relations between teachers’ confidence scale and the basis of job satisfaction scale lower dimensions. A significant relation is not found between sexes according to the findings whether there is a difference between theachers’ confidence in their administrators and the demographical characteristics of their job satisfaction. Male and female teachers’ confidence level in their administrators and their job satisfaction level don’t have any similarities with their views about confidence scale lower dimension and job satisfaction lower dimension. According to the findings, the teachers who have seniority from 1 to 10 years have a higher confidence in their principles, those who have seniority over 21 years have a higher job satisfaction. Finally, according to the findings the confidence level in administrators and job satisfaction level of the teachers who graduated from different universities have similarities.

KEY WORDS: Confidence, Job Satisfaction, Confidence in Administrator.

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	i
ÖZET.....	ii
ABSTRACT.....	iii
İÇİNDEKİLER.....	iv
TABLolar LİSTESİ.....	vii

BÖLÜM I

GİRİŞ.....	1
1.1.Yöneticiye Duyulan Güven.....	5
1.1.1.Güvenin Önemi.....	10
1.1.2.Güven Çeşitleri.....	11
1.1.2.1. Duygusal Boyutta Güven.....	11
1.1.2.2. Bilişsel Boyutta Güven.....	12
1.1.2.3. Odaklanma Boyutuna Göre Güven.....	13
1.1.2.4. Koşullu - Koşulsuz Güven.....	14
1.1.3. Güven İle İlgili Kuramlar.....	15
1.1.3.1. McGregor'un Güven Kuramı.....	15
1.1.3.2. Likert'in Güven Kuramı.....	16
1.1.3.3. Argyris'in Güven Kuramı.....	16
1.1.3.4. Sosyal Alışveriş Kuramı.....	16
1.1.3.5.Özdeşleşme Kuramı.....	17
1.1.4. Güven Modelleri.....	17
1.1.4.1. Mayer, Davis ve Shoorman'ın Örgütsel Güven Modeli.....	17
1.1.4.2. Gabarro'nun Yönetici – Çalışan Güven Modeli.....	18
1.1.4.3.Whitener ve Arkadaşlarının Yönetmel Güvenilirlik Modeli.....	19
1.1.5. Güvenin Sonuçları ve Yararları.....	20
1.1.5.1. Güvenin Yararları.....	21
1.1.5.2. Güven Duygusunun Sonuçları.....	22
1.1.6. Yöneticiye Duyulan Güven ile İlgili Özellikler.....	23
1.2. İş Doyumu.....	26

1.2.1. İş Doyumu Kuramları.....	28
1.2.1.1. İçerik Kuramları.....	28
1.2.1.1.1. Maslow' un Gereksinimler Hiyerarşisi Kuramı.....	28
1.2.1.1.2. Herzberg'in Güdüleme Kuramı.....	29
1.2.1.1.3. McClelland'ın Başarı-Güç Kuramı.....	30
1.2.1.1.4. Alderfer'in ERG Kuramı.....	31
1.2.1.1.5. McGregor Kuramı.....	31
1.2.1.2. Süreç Kuramları.....	32
1.2.1.2.1. Skinner'in Pekiştirme Kuramı.....	32
1.2.1.2.2. Wroom'un Beklenti Kuramı.....	32
1.2.1.2.3. Lawler ve Porter'in Güdülenme Kuramı.....	34
1.2.1.2.4. Adams'ın Eşitlik Kuramı.....	35
1.2.1.2.5.Edwin Locke'un Bireysel Amaçlar ve İş Başarma Kuramı.....	35
1.2.2. İş Doyumunu Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Etmenler.....	36
1.2.2.1. Bireysel Etmenler.....	36
1.2.2.2. Örgütsel Etmenler.....	38
1.2.3. İş Doyumunun Sonuçları.....	41
1.2.4. İş Doyumsuzluğunun Sonuçları.....	41
1.2.4.1.Örgütsel Sonuçlar.....	42
1.2.4.2. Psikolojik Sonuçlar.....	43
1.3. Yöneticiye Güven ile İş Doyumu Arasındaki İlişki.....	45
1.4. İlgili Araştırmalar ve Yayınlar.....	47
1.4.1. Yurt İçinde Yapılmış Araştırmalar.....	47
1.4.2. Yurt Dışında Yapılmış Araştırmalar	49
1.5. Araştırmanın Problemi.....	52
1.6. Araştırmanın Alt Problemleri.....	53
1.7. Araştırmanın Önemi.....	54
1.8. Varsayımlar.....	55
1.9. Sınırlılıklar.....	55
1.10. Tanımlar ve Kısaltmalar.....	55

BÖLÜM II

YÖNTEM	56
2.1.Araştırmanın Modeli.....	56
2.2.Evren ve Örneklem.....	56
2.3.Veritoplama Araçları.....	57
2.4. Verilerin Toplanması.....	59
2.5.Veritoplama Yöntemleri.....	60

BÖLÜM III

BULGULAR	61
3.1. Öğretmenlerin Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular.....	61
3.2. Öğretmenlerin Yöneticilerine Olan Güvenleri ile İş Doyumları Arasındaki İlişkiye İlişkin Bulgular.....	62
3.3. Öğretmenlerin Yöneticilerine Olan Güvenleri ve İş Doyumlarının Demografik Özelliklerine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin Bulgular.....	67

BÖLÜM IV

SONUÇ-TARTIŞMA ve ÖNERİLER	78
KAYNAKLAR	84
EKLER	93
ÖZGEÇMİŞ	100

TABLolar LİSTESİ

Tablo 3.1. Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı.....	61
Tablo 3.2. Öğretmenlerin Mesleki Kıdemlerine Göre Dağılımı.....	61
Tablo 3.3. Öğretmenlerin Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımı.....	62
Tablo 3.4. Öğretmenlerin Yöneticiye Güven Ölçeği ve Alt Boyutlarından Aldıkları Puanların Aritmetik Ortalamaları ve Standart Sapmaları.....	62
Tablo 3.5. Öğretmenlerin İş Doyumu Ölçeğinden Aldıkları Toplam Puan Ortalaması ve Alt Boyutlarının Ortalamasına İlişkin Bulgular.....	63
Tablo 3.6. Öğretmenlerin Güven Ölçeği ve İş Doyum Ölçeğinden Aldıkları Puan Ortalamaları Arasındaki İlişkiyi Belirlemek İçin Yapılan Pearson Çarpım Moment Korelasyon Analizi Sonucu.....	64
Tablo 3.7. Öğretmenlerin Yöneticilerine Olan Güven Duygularının, Onların İş Doyum Düzeylerini Yordamada Anlamlı Bir Yordayıcı Olup Olmadığını Belirlemek İçin Yapılan Regresyon Analizi Sonucu.....	64
Tablo 3.8. Öğretmenlerin Güven Ölçeği Alt Boyutları İle İş Doyumu Ölçeği Alt Boyutları Arasındaki İlişkiyi Belirlemek İçin Yapılan Pearson Çarpım Moment Korelasyon Analizi Sonucu.....	65
Tablo 3.9. Öğretmenlerin Yöneticilerine Olan Güvenlerinin Cinsiyetlerine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirlemek İçin Yapılan Bağımsız Grup T-Testi Sonucu.....	67
Tablo 3.10. Öğretmenlerin İş doyumlarının Cinsiyetlerine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirlemek İçin Yapılan Bağımsız Grup T-Testi Sonucu.....	67
Tablo 3.11. Öğretmenlerin Yöneticiye Güven Ölçeği Alt Boyutlarından Elde Ettikleri Puan Ortalamalarının Cinsiyetlerine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirlemek İçin Yapılan Bağımsız Grup T-Testi Sonucu.....	68
Tablo 3.12. Öğretmenlerin İş Doyum Ölçeği Alt Boyutlarından Elde Ettikleri Puan Ortalamalarının Cinsiyetlerine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirlemek İçin Yapılan Bağımsız Grup T-Testi Sonucu.....	69
Tablo 3.13. Öğretmenlerin Yöneticiye Güven Ölçeğinden Aldıkları Puan Ortalamalarının Mesleki Kıdemlerine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonucu.....	69

Tablo 3.14. Yöneticiye Güven Puan Ortalaması Arasındaki Farkın Hangi Gruplar Arasında Olduğunu Belirlemek İçin Yapılan Post-Hoc LSD Testi Sonucu.....	70
Tablo 3.15. Öğretmenlerin Yöneticiye Güven Ölçeği Alt Boyutlarından Elde Ettikleri Puan Ortalamalarının, Mesleki Kıdemlerine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirlemek İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonucu.....	71
Tablo 3.16. Öğretmenlerin Kıdemlerine Göre Yöneticiye Güven Ölçeği Alt Boyutlarından Elde Ettikleri Puan Ortalamaları Farklarının Hangi Gruplar Arasında Oluştüğünü Belirlemek İçin Yapılan Post-Hoc LSD Testi Sonucu....	72
Tablo 3.17. Öğretmenlerin İş Doyumu Ölçeğinden Aldıkları Puan Ortalamalarının Mesleki Kıdemlerine Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığını Belirlemek İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonucu.....	73
Tablo 3.18. İş Doyumu Ölçeği Puan Ortalaması Arasındaki Farkın Hangi Gruplar Arasında Olduğunu Belirlemek İçin Yapılan Post-Hoc LSD Testi Sonucu.....	73
Tablo 3.19. Öğretmenlerin İş Doyumu Ölçeği Alt Boyutlarından Elde Ettikleri Puan Ortalamalarının, Mesleki Kıdemlerine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirlemek İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonucu.....	74
Tablo 3.20. Öğretmenlerin Kıdemlerine Göre İş Doyumu Ölçeği Alt Boyutlarından Elde Ettikleri Puan Ortalamaları Farklarının Hangi Gruplar Arasında Oluştüğünü Belirlemek İçin Yapılan Post-Hoc LSD Testi Sonucu.....	75
Tablo 3.21. Öğretmenlerin, Yöneticiye Güven Ölçeğinden Elde Ettikleri Puan Ortalamalarının, Mezun Oldukları Yükseköğretim Kurumuna Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığını Belirlemek İçin Yapılan Non-Parametrik Kruskal-Wallis H Testi Sonucu.....	76
Tablo 3.22. Öğretmenlerin, İş Doyum Ölçeğinden Elde Ettikleri Puan Ortalamalarının, Mezun Oldukları Yükseköğretim Kurumuna Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığını Belirlemek İçin Yapılan Non-Parametrik Kruskal-Wallis H Testi Sonucu.....	76

BÖLÜM I

GİRİŞ

Günümüzde bütün örgütler bir rekabet içerisindedir. Bu rekabette elindeki imkânları, kaynakları en etkili ve verimli şekilde kullanan örgütler galip gelmektedir. Özellikle girdileri ve çıktıları insan olan eğitim örgütlerinde bütün personel imkânlarını en iyi biçimde kullanmalıdır. Özellikle bu kaynakların kullanılmasında etkililik ve verimliliğe dikkat etmek gerekir. Çalışanları kurum yararına hareket etmek için motive etmek ve onları uzun vadede işte tutmak zor bir iştir. Çalışanları verimli bir şekilde çalışmaya itecek, sorumluluk almalarını sağlayacak, problemleri çözmeleri için harekete geçirecek ve başarılarını ödüllendirecek bir ortamın yaratılması, yapılması gereken işlerin başında gelir. Her ne kadar insanları çalışmaya motive eden kurumlar değil kendileriye de, en iyi uygulamaların olduğu kurumlar, yaratıcı çözümler, çok çalışma ve organizasyona bağlılık için ilham veren bir atmosfer yaratırlar. Bu pozitif atmosfer, yetenekleri geliştirme ve yenilerini edinme fırsatını ve güven duygusunu da içeren birçok yarar sağlar (Öztürk ve Dündar, 2003).

Okullar eğitim ve öğretimi amaçlı, planlı ve programlı olarak gerçekleştirmek amacı ile kurulmuş toplumsal örgütlerdir. Bu kurumlarda diğer kurumlar gibi çevrelerindeki değişikliklerden etkilenmekte ve çevrelerini etkilemektedirler. Okulların örgütsel yapılarının amaçlarını gerçekleştirecek şekilde oluşturulması ve yönetilmesi kurumun başarısını artıracak ve çevreye uyumunu kolaylaştıracaktır. Ancak okul bireylerinin gelişimini destekleyecek, güçlendirecek ve kolaylaştıracak şekilde yapılandırılmadığı, çalışanların rol ve beklentileri açıkça belirlenmediği ve örgütün hedefleri benimsenmediği sürece hiçbir liderlik türünün, motivasyonun yada takım çalışmasının işlev görmesi sağlanamayacaktır. Okulu amaçları çerçevesinde çalıştıracak başta okul yöneticisi ve diğer çalışanlardır. Ülkemizde okul müdürleri atama ile görevlendirilen, yasal yetkilerle donatılmış yaptırım gücüne sahip kişilerdir. Doğal olarak insanlar birbirlerinin davranışlarından, tutumlarından etkilenmektedir. Etkilenme düzeyi çalışılan kuruma, yetki ve sorumluluğa, yapılan işe, role, beklentilere, ulaşılabilecek hedeflere ve birlikte çalışılan kişilerin niteliklerine,

kişisel özelliklerine, değer yargılarına, yaşantılarına bağlı olarak değişmektedir. Yöneticilik, bireysel çabalarla çözülemeyecek türdeki işlerin çözümü için, bir kişi veya grup tarafından çalışanların faaliyetlerinin organize edilip yönlendirilmesi sürecidir (Donnelly ve diğerleri, 1998: 3, akt.: Yılmaz, 2006).

Yönetici ise, kurumun belirli amaçlarına ulaşmak için eldeki tüm kaynakları birbirleriyle uyumlu, verimli ve etkin kullanabilecek kararlar alma ve uygulama süreçlerinin toplamını yöneten kişidir. Değişimin hızlı yaşandığı dünyada iş anlayışları ve buna dayalı olarak çalışanlara bakış açısı da değişmiştir. Kurum amirlerinden beklenen aslında klasikleşmiş rollerden ziyade liderlik davranışları sergilemeleridir. Eğitim yöneticileri ve özellikle okul yöneticilerinin davranışları bu nedenlerle büyük önem taşır. Bu önem;

- 1) Eğitim yöneticisinin okul ile eğitim işini üstlenmiş ve doğru davranış kazandırmayı amaçlayan bir kurumun en yetkili temsilcisi olmasından,
- 2) Eğitim yöneticilerinin hem öğretmenler için hem de öğrenci için bir otorite figürü olarak rol modeli olmaları gerekliliğinden kaynaklanır (Pehlivan, 1998: 199).

Bu nedenlerle okul yöneticisi, sahip olduğu bilgi ve becerilerinin yanında gösterdiği davranış ve tutumlarla da çalışanlar üzerinde önemli ölçüde etkili olmaktadır. Okullarda çalışanlar çoğunlukla farklı kaynaklardan yetişmiş ve birbirinden değişik özelliklerde bulunan insanları kapsamına almaktadır. İnsanların iyi-kötü ya da olumlu-olumsuz olarak nitelikleri durumlarda farklılıklar gösterdiği için birbirlerinden etkilenme düzeyleri de farklılıklar gösterecektir. Eğitim örgütlerinde görev yapan öğretmenlerin düzeyi genellikle yöneticinininkine denktir. Aynı meslekten bireylerin birbirleriyle ilişkilerinde belli davranış kalıplarına uymaları mesleklerinin gereğidir (Aydın, 1993: 71, akt.: Ünal ve Korkmaz, 1998). Okul yöneticilerinin yapabilecekleri en önemli katkı, öğretim kadrosunun moral düzeyini üst seviyede tutmak, çalışma zevklerini artırmaktır.

Belirtilen nedenlerle okul yöneticiliği geniş tecrübe, bilgi, beceri ve insan ilişkilerinde ustalık isteyen bir iştir. Her okulda çalışma ortamı ve okulun genel durumu çoğunlukla okul yöneticisinin kişiliğine ve tutumuna göre biçim alır. Değişik

yazarlar okul yöneticisinin davranışına ilişkin çeşitli fikirler ileri sürmüşlerdir. Bunların hepsi doğru olmayabilir, fakat her biri eğitimde yönetici davranışlarını değişik açıdan ele alması bakımından önemlidir (Bursalıoğlu, 2002: 60). Okul yöneticilerinin yasal yetkilerini yerine getirirken, hoş görülü, iletişim kurabilen, yapılan işi takdir eden, yapıcı eleştirilerde bulunan, gelişmelere açık, işbirliği yapan, tarafsız, çalışmalarını saygı ve sevgi çerçevesinde yürüten, çalışmalarını yöneten, kaynakları iyi kullanan, çevreye açık, destekleyen, öğretmenine önem ve değer veren, olumlu tutumlar içinde olması beklenmektedir. Ancak bu olumlu tutumlar dışında, çalışmalarında iyi olmayan izlenimler bırakan, olumsuz tutum gösteren yöneticilere de rastlanmaktadır. Bunlar, sürekli kendi başarısından söz eden, her başarıyı kendisine ait olarak gösteren, yanlış davranan, çalışmalarda iletişim kuramayan, bütün çalışmalarını odasından yürüten, kendisi karar veren, ödül ve ceza sistemini kendi insiyatifine göre kullanan, işbirliği yapmayan, insan ilişkileri gelişmemiş, sürekli yasal yetkisini kullanma eğiliminde olan, kaynakları amaçları doğrultusunda kullanmayan, sevgi ve saygı göstermeyen, başarılı çalışmalarını engelleyen tutumlar ve kaprisli, hırslı, kıskanç, kararsız ve güvensiz kişilik özelliklerine sahip yöneticilerde bulunmaktadır. Etkili bir okulda olumlu ve güvenli bir iklim vardır (Philips, 1988: 10-13, akt.: Ünal ve Korkmaz, 1998).

Bir örgütü başarıya ulaştıran en önemli etmenlerden birisi örgütün başında iyi bir yöneticinin var olmasıdır. Yöneticinin sahip olduğu nitelikler ve özellikler bunların yanında taşıdığı değer yargıları bir örgütün geleceğini tayin edebilmektedir. Yöneticinin sergilediği tutumlar ve değerler, kurumda çalışan kişilerin verimi üzerinde büyük bir etkiye sahiptir. Bu tutum ve değerler, kendine ve diğer insanların değerine inanan, herkesin kendini önemli hissettiği ve kurumun bir parçası gibi gördüğü, olumlu ve verimli bir ortamı oluşturur. Örgütlerde insan ilişkilerinin niteliği örgütsel işlerliği etkilemektedir. Yöneticilerin çalışanlarına karşı tutumları, onların örgütsel amaçlara güdülenmelerinde ve var güçlerini örgüt için kullanmalarında önemli etkindir (Başaran, 1982: 160).

Eğitimde verimliliğin sağlanabilmesi için öğretmenlerin moralli olması önemlidir. Morali yükseltmek için alınması gereken önlemlerin başında, yöneticilerin öğretmenler için iyi örnek olmaları, bilinçli bir şekilde öğretmenlerde çalışma

duygusu uyandıracak, onları teşvik edecek uyarılar (ödül, eğitim materyalleri vb.) kullanmaları gelebilir. Örgüt içinde bireyin moralinin, yaptığı iş ve iş arkadaşlarıyla olan ilişkisi, kişiliğine değer verilmesi, statüsü ve yöneticisinin davranışları ile yakından ilgili olduğu belirtilmektedir (Bingöl, 1984: 29).

Öğretmenleri işlerine motive etme, güven duymalarını sağlama, verimini arttırma ve bu yolla eğitim işlerinde doyuma ulaşmasını sağlama işi ilk aşamada eğitim örgütünün en önemli basamağı olan okulun başında bulunan okul müdürüne düşmektedir. Ancak okul yöneticilerinin; yönetimi altındaki çalışanlarını çeşitli sebeplerden dolayı yeterince destekleyip cesaretlendiremedikleri ayrıca okullardaki çalışma ortamının, örgütsel iklimin istenilen düzeyde olmadığı ve sunulan olanakların öğretmenleri meslekî yönden tatmin etmediği düşünülmektedir. Buna bağlı olarak eğitimin kalitesi olumsuz yönde etkilenmektedir. Bu nedenle eğitimde kalite ve verimin sağlanabilmesi için okul yöneticilerinin; okulun çalışma şartlarını iyileştirmeye, aynı zamanda öğretmenlerin bireysel ve mesleki beklentilerini karşılamaya özen göstermeleri gerekmektedir.

Günümüzde okullarda öğretmen verimliliğini azaltan etkenlerin başında öğretmen ile yönetici arasındaki güven sorunu gelmektedir. Milli Eğitimin temel amaçları doğrultusunda okulların çağdaş uygarlık yolunda ileri seviyelere çıkabilmesi, eğitim kalitesinin artması, öğrencilerin okul başarılarında artış göstermeleri; öğretmenlerin işten aldıkları doyumun kalitesi ile ilişkilidir. Öğretmenin iş verimliliğini arttıran etkenlerin başında, yöneticileriyle olan diyaloglarının olumlu gelişimi ve karşılıklı güven ortamının yaratılabilmesi gelmektedir. Burada yöneticiye büyük sorumluluklar düşmektedir. Öğretmen ve yönetici arasında karşılıklı güvene dayalı olarak kurulacak bir iletişim, okul yöneticisinin daha kolay öğretmenlik rolünü oynamasına yardımcı olur (Çelik, 1999: 123). Bu nedenle ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin yöneticilerine duydukları güven ile iş doyumları arasındaki ilişkinin ortaya konması amaçlanmıştır. Öğretmenlerin yöneticilerine duydukları güven ile iş doyumları arasındaki ilişkiyi incelerken öncelikle güven ve yöneticiye duyulan güven konularını kavramsal açıdan ele almak ve bu konuda yapılmış çalışmalara değinmek konunun daha iyi anlaşılmasını sağlayacaktır.

1.1. Yöneticiye Duyulan Güven

Toplumların var olabilmesi, örgütlerin devamlılığını sağlayabilmesi, insanların birbirleriyle olan ilişkilerinin sağlıklı bir şekilde devam edebilmesi, işlerinde belli bir doyuma ulaşarak başarı sağlayabilmeleri ve daha birçok şeyin temelinde güven duygusu vardır. Aşağıda güven kavramının çeşitli araştırmacılar tarafından nasıl tanımlandığı ve güven kavramının kuramsal gelişimini açıklayan araştırmalara yer verilmiştir.

Güven kavramının birey ve toplumlar için taşıdığı önem öteden beri bilinmektedir. Bu konularda araştırma yapan yazarlar toplumlardaki yüksek güven düzeyinin işbirliği eğilimini de artırdığını belirtmektedir. Sonuçta işbirliği de yeniden güven üretmektedir (Sargut, 2001: 146). Güven duygusu bireyin, karşı tarafın özverili davranacağına ilişkin beklentisi ve karşı tarafa belirli bir düzeyde bağımlılığıdır (Erdem, 2003: 173, akt.: Eser, 2007). Güven duygusunun, insanlar açısından yorumlanmasını ve anamlanmasını üç kategoriye ayırmak mümkündür (Baltaş, 2000: 57- 59). Bunlar:

1. Kendine güven duymak
2. Güvenilir olmak
3. Başkalarına güven duymaktır.

Örgütlerin başarısında giderek önem kazanan ve bu alandaki çalışmalarda sıkça ele alınan güven (Küskü, 1999):

1. Doğrudan örgütler arası ilişkiler açısından,
2. Kişilerin örgütlerle olan ilişkileri açısından,
3. Örgüt içerisinde çalışanlar arasındaki ilişkiler açısından incelenmiştir.

Örgütlerin hayatta kalması ve başarılı olması için güven hayati bir konudur. Güven olmadan fikir paylaşımı, yenilik, iş doyumunu ve motivasyonu da olamayacaktır. Güvenin olmayışı, örgütlerde çok fazla para kaybına yol açmaktadır. Oysaki kimsenin sizi aldatmadığını kontrol etmek için harcanan zaman ve çaba çok daha verimli görevlerde kullanılabilir. Özellikle örgütlerin can damarı olan yenilikçilik, fikirlerin paylaşımı konusunda huzurlu hissetmeyi ve herkesin aynı amaç için

çalıştığına ve işbirliğinden herkesin yarar sağlayacağına dair güven duymayı gerektirmektedir (Hurley ve Siebers, 2007: 7). Güven, bir tarafın diğer değişim tarafına güvenme isteği olarak ifade edilebilir (Morgan ve Hunt, 1994: 23).

Başka bir tanım güveni, güvenilen tarafın ahlaki olarak doğru biçimde davranacağına dair beklenti temeline dayanan, güvenilen tarafa güvenme isteği ile ilgili etik davranış beklentisi (ahlaki olarak doğru kararlar ve etik prensiplerin analizine dayalı eylemler) olarak ifade etmiştir (Hosmer, 1995: 399).

Güven kişinin korkusundan ziyade düşündüğünü bulacağı beklentisine dayanır. Böylelikle sorumluluk ve yeterlik, güveni anlamının merkezi haline gelir. Kişiler arası güven, kişinin diğerlerine karşı kelimelelerinde, eylemlerinde ve kararlarında emin olma durumudur (McAllister, 1995: 24). Güven, insanları psikolojik açıdan bir arada tutan, onlara emniyette oldukları duygusunu veren ve tüm insan ilişkilerinin temelinde yer alması gereken bir faktördür (Ünsal, 2004: 230).

Görüldüğü gibi literatürde güven konusunda pek çok tanım bulunmaktadır fakat ortak tek bir tanım bulunmamaktadır. Ancak bu tanımlar incelendiğinde kavrama ilişkin belirgin bazı önemli noktalar ortaya konabilmektedir (Arı, 2003: 8). Bunlar:

1. Güvenen kişinin açıklığında ve savunmasızlığında artış,
2. Güvenilen kişinin, güvenen kişi tarafından daha az kontrol edilmesi,
3. Olumlu beklentinin karşı tarafın bazı özelliklerinden etkilenmesi,
4. Güvenin olumlu yönde bir beklenti olması,
5. Güvenin risk içermesi,
6. İki ya da daha fazla insanın etkileşime girmesi ile biçimlenmesi,
7. Karşılıklı bağımlılığın zorunlu olması,
8. Güvenin zaman içinde gelişmesidir.

Güven kavramının tanımı, yararları ve sonuçlarına değindikten sonra yöneticiye duyulan güveni tanımlamak da yerinde olacaktır.

Güven, çalışanı liderine bağlayan bir harçtır ve liderin resmiliğinin temelini oluşturur. Okulun yöneticisine duyulan güven öğretmenlerin bu görevi üstlenen kişiden beklentileridir. Güven “okul verimliliğinin esası” olarak isimlendirilir ancak yinede okullarda yürütülen güven araştırmaları nadirdir.

Tan ve Tan (2000) yöneticiye duyulan güveni, yenilikçi davranışların gelişmesi ve yöneticilikten duyulan doyum ile ilişkilendirmişlerdir.

Yöneticiye karşı duyulan güven; iş ile ilgili problemlerin, herhangi bir olumsuz tavırla karşılaşma korkusu olmadan açıkça yönetici ile konuşulabilir olması olarak tanımlanmaktadır (Fulk, Brief&Barr, 1985: 123, akt.: Kılıç, 2000). Çalışanların örgütleriyle olan ilişkilerinde güven önemli bir unsurdur. Özellikle örgüte duyulan güven, çalışanın bağlılığı, iş devri ve değişim süreçlerinin yürütülmesinde oldukça etkili olmaktadır. Buna rağmen bir ölçüde belirsizlik içermektedir. Özellikle “kime güven” sorusunun kesin bir cevabı oluşmamıştır. Bu konu üzerine yapılan araştırmalar da araştırmacıların bazıları direk yöneticiye güvenin, bazıları en üst yönetime güvenin, bazıları ise örgüte güvenin önemine işaret etmektedirler.

Okul müdürüne duyulan güven, müdürün verdiği sözleri tutması ve öğretmenlerin iyiliği için hareket etmesidir. Okul müdürüne duyulan güveni öncelikle müdürün davranışları belirler. Başka bir deyişle, okul müdürü kendi kaderini güveni veya güvensizliği destekleyecek şekilde davranarak kontrol eder (Tschannen-Moran, Hoy, 1998: 338). Matthai göre (1989), güven çalışanların, belirsiz durumlarda örgütün davranışlarının tutarlı olacağı ve örgütün çalışanlarına yardımcı olacak şekilde davranacağına dair duyularını ifade etmektedir. Dolayısıyla eğer yöneticilerine güveniyorlarsa, örgütlerine bağlı kalacaklardır (akt.: Neves ve Caetano, 2006).

Güven kurum içerisinde “bireyler arası güven”, “üst yönetime ya da kuruma duyulan güven”, “kurumlar arası güven”, “müşterilerin kuruma güveni”, “yöneticinin çalışana

güvenmesi”, “çalışanın yöneticiye güvenmesi” ve “çalışma arkadaşlarının birbirine güvenmesi”, “departmanlar arası ve ekipler arası güven” şeklinde farklı düzeylerde incelenebilir. Literatürde “yöneticiye güven”, “çalışma arkadaşlarına güven” ve “kuruma güven” çeşitli şekillerde ele alınmakla birlikte, yapılan çalışmalarda bu üç güven tipinin iç içe geçtiği ve kesin sınırlar içerisinde tanımlanamadığı görülmektedir (Börü, İslamoğlu ve Birsnel, 2007: 50).

Güven, örgütsel davranış anlamında etkinlikleri kolaylaştırıcı bir unsurdur. Örgüt içi ilişkiler anlamında güveni değerlendirdiğimizde, güven kendini genellikle çalışanın yöneticisine olan güveni ya da yöneticinin çalışana olan güveni şeklinde sergilemektedir. Güven, çalışan-yönetici ilişkisinin kalitesinin belirlenmesinde çok önemli bir role sahiptir. Bu ikili güven ilişkisi dışında; çalışanlar, takımlar ve departmanlar arasında da karşılıklı güven bulunmalıdır (Ergeneli, Arı ve Metin, 2007: 43-44).

Luhmann, yöneticiye güven ile örgüte güven arasında anlamlı bir fark olduğunu kanıtlayan ilk araştırmacıdır. Güven, karşılıklı etkileşim çerçevesinde oluşmakta ve hem kişilikten hem sosyal sistemden etkilenmektedir. Çalışanın duyduğu güveninin, güven nesnesinin yönetici ya da örgüt olmasıyla farklılık gösterdiği varsayılmaktadır (Perry ve Mankin, 2007: 166). Yönetici kurumla çalışan arasındaki resmi bağlantıdır. Bir çalışan, yöneticisiyle sahip olduğu iyi iş ilişkileri nedeniyle ona bir arkadaş gibi güvendiği halde kurumuna güvenmiyor olabilir. Ya da çalışan yöneticisini kurumun temsilcisi olarak gördüğü için, yöneticisine duyduğu güveni tüm kuruma atfedebilir. Bu nedenle, yöneticiye ve kuruma güven birbiriyle ilişkili kavramlar olsa da, öncelleri ve sonuçları itibarıyla birbirinden farklı kavramlardır (Tan ve Tan, 2000: 242-243).

Bir başka dikkat çekici nokta ise, çalışanın farklı kademelerdeki yöneticilere olan güveninin de farklılık göstermesidir. Örneğin çalışanlar CEO’dan çok, kendi yöneticilerine güvenme eğilimi göstermektedirler. Bu da sosyal psikolojide insanların, sık, direkt ve birebir iletişim kurdukları kişilere güvenme konusunda daha istekli oldukları savını doğrulamaktadır (Perry, Mankin, 2004: 281).

Güven konusu, örgütsel araştırmacılarını uzun süreden beri ilgilendiriyorsa da, örgütlerin yalınlaşması ve takım bazlı çalışmasının sonucunda, yöneticilerin etkililiği her zamankinden daha fazla çalışanlarının güvenini kazanmaya bağlı hale gelmiştir (Brockner, Siegel ,Dalt, Tyler ve Martin, 1997: 558, akt.: Eser, 2007).

Kuruma güvenin öncelleri algılanan örgütsel destek, dağıtım ve işlemsel adalet iken, yöneticiye güvenin öncelleri dürüstlük, yetkinlik ve çalışanlara karşı ilgi ve yardımsever davranışlardır (İslamoğlu, Birsnel ve Börü, 2007: 30). Mayer (1995)'e göre yöneticiye güven, bir çalışanın hareket ve davranışlarını kontrol edemeyeceği yöneticisi karşısında savunmasız olma istekliliğidir. Yöneticiye güvenmenin sonuçları, yöneticiden memnunluk, iş doyumunu ve yenilikçi davranışlar iken kuruma güvenin sonuçları ise işten ayrılma niyetinin azalması ve örgüte olan bağlılığın artmasıdır (Mayer, 1995, akt.: Tan ve Tan, 2000).

Yöneticiye güven kavramında, temel kanı yöneticinin davranışlarının çalışanın zararına değil, yararına olacağı yönündedir. Yöneticisine güvenen çalışanlar yenilik yapmak, üretmek ve harekete geçmek konusunda daha özgür hissedeceklerdir. Yöneticisine güvenmediği halde mutlu olan çalışanlar olabilir ancak yüksek iş doyumunu ancak yöneticiye güvenin yüksek olmasıyla sağlanabilir (Perry ve Mankin, 2007: 165-166).

Bir yöneticiyi örgüt üyelerinin gözünde güvenilir yapan, onun kişisel bütünlüğü ve yönetsel etkililiğidir. Yetkinlik, tutarlılık, dürüstlük, yardımseverlik, ilgi gösterme özellikleri, yöneticinin çalışanın gözünde güvenilirliğini arttıran, sadece kendi çıkarını düşünmediğini gösteren, dolayısıyla bir etik zemine dayalı kişisel bütünlüğü belirlerken, diğer yandan kontrolün paylaşımı, iletişimin kalitesi ve yetki güçlendirmeye gönüllülük yöneticinin yönetsel etkililiğini belirleyerek ona yönelik güvenilirlik algılamasını etkiler (Erdem, 2003: 173).

Yönetimsel davranış, yönetici ve çalışan ilişkisinde güvenin gelişmesinde önemli bir etkidir. Yönetimsel güvenilir davranış ise, yönetici tarafından sergilenen, çalışanların onlara güvenmesinde gerekli ancak yeterli olmayan iradi hareket ve etkileşimlerdir.

Çalışanların yöneticilerine güvenmelerini sağlayan yönetici davranışları ise; davranışsal tutarlılık (geçmiş davranışlarından hareketle yöneticinin gelecekteki davranışlarını öngörebilme), davranışsal bütünlük (yöneticinin söyledikleri ve yaptıkları arasındaki uyum), kontrolün paylaşım ve yetki devri (çalışanların verilen kararlara katılarak kendi çıkarlarını koruyabilmeleri), iletişim (yöneticinin kararlarını iyice açıklanması ve çalışanlarla fikir alışverişinde bulunması) ve son olarak da ilgi göstermek (çalışanın ihtiyaçları konusunda hassas olmak, çıkarlarını korumak ve kendi çıkarı için çalışanlarını sömürmekten sakınmak)'tir (Whitener, Brodt, Korsgaard ve Werner, 1998: 516-518, akt.: Eser, 2007).

Güven ve yöneticiye güven kavramlarından söz ettikten sonra güvenin öneminden bahsetmekte fayda vardır.

1.1.1. Güvenin Önemi

Araştırmacılar güvenin bireyler, ekipler ve örgütler arasında örgütsel davranışı yönlendirdiğini ve bunun oluşumu için gerekli olduğu konusunda hemfikirdirler. Yüksek düzeyde güvenin, örgütlerde öğrenme ve yaratıcılığın oluşturulmasında, iletişimi kolaylaştırmada gerekli olduğu düşünülmektedir. Bireylerin, örgütlerin ve toplumların faaliyetleri ve gelecekleri için bu kadar önemli sayılan güven unsurunun bazı özellikleri onu bu kadar önemli hale getirmektedir (Güneşer, 2002: 37).

Bu özellikler şu şekilde sıralanmaktadır:

1. Güven kişiler için farklı inanış değerlerinde yer almaktadır. Yönetim faaliyetleri içinde dikkat çekmese bile bir bütün olarak sisteme olan inanç faaliyetleri etkilemektedir. Bu nedenle güven görüldüğünden daha derin bir yapıya sahiptir.
2. Güvenin yaratıldıktan sonra artma eğilimi vardır. Yani güven ortamı güveni doğurur.
3. Çalışanlar tarafından güven duyulan bir yönetimin zorluklar ve sorunlar karşısında çözüm yaratması daha kolaydır çünkü güven, yönetimi daha kolay hale getirmektedir.

4. İşbirliğine olanak tanımaktadır.
5. Risk içeren durumlarda çalışanların sorumluluk üstlenmesine yardımcı olur.

1.1.2. Güven Çeşitleri

1.1.2.1. Duygusal Boyutta Güven

Arkadaşlık Güveni: Tarafların birbirlerinden açıklık ve dürüstlük beklediği, yavaş oluŖan ve esnek özelliklere sahip bir güvendir. Bu güven türünde tarafların karşılıklı iyi niyeti ve yakın kişisel ilişkileri söz konusudur. Bireyler yakın ilişki ağı içinde buldukları kişilerden zarar görmeyeceklerine dair bir inanca sahiptirler. Bu tip güvenin oldukça kuvvetli bir duygusal yanı bulunduğundan, taraflar birbirlerinin hatalarına karşı oldukça hoşgörölü davranırlar (Newell ve Swan, 2000: 1287, akt.: Yücel, 2006).

Kişiliğe Dayalı Güven: Güven, liderlik ile ilgili pek çok araştırmada olduğı gibi kişilik özelliğı olarak görülebilir. Örneğın dürüstlük herhangi birine güvenmeye yol açan bir kişilik özelliğidir. Yetenekli olduğı düşünölen pek çok insana daha fazla güven duyma eğilimi vardır. Güveni geliştirmede önemli bir faktör de kişinin gösterdiği davranışların tutarlılığıdır. Adil ve tarafsız olan veya dönüştürücü liderlik davranışları sergileyen kişilerin de güven kazanması daha olasıdır (Demircan ve Ceylan, 2003: 139).

Genelleştirilmiş Güven: Güven grup içi üyeliklerden kaynaklanır. İnsanlar milli kültürün bir üyesi olarak başkalarına güvenme ya da güvenmeme eğilimi taşırlar. Daha küçük çapta ise, bireyler örgüt içi üyelere olan güvenlerini artırma ve örgüt dışı kişilere karşı da azaltma eğilimindedirler. Güven sadece grup üyeliğinin paylaşılmasından kaynaklanmaz, diğler gruplara da toplum içerisindeki rolleri veya statülerinden dolayı güven geliştirilebilir. Örneğın doktorlara güven duyulur çünkü onları üreten sisteme güvenilir. Üst düzey yöneticilere ya da akademisyenlere örgüt içindeki statüleri sebebiyle güvenilir. Aynı zamanda kişinin ait olduğı grubun bütünlüğü de örgüt üyeleri arasında güven yaratabilir (Kramer, Brewer, Hanna, 1996: 357, akt.: Yücel, 2006).

1.1.2.2. Bilişsel Boyutta Güven

Bilişsel yönü olan modellerde kime, hangi koşullarda ve hangi gerekçe ile güvenileceğine dair akılcı bir seçim bulunmaktadır ve bilişsel modelde ortaya çıkan güven yapıları hesaplanmış güven, yeterlilik güveni, bağlılık güveni ve ilişkiye dayalı güvendir (Erdem ve Özen, 2000).

Hesaplanmış Güven: Ekonomik değiş tokuş ilişkilerinin temel özelliği olan, akılcı seçimlere dayalı, bireyin karşısındaki kişinin yararlı bir hareketi gerçekleştirme niyetinin olduğuna inanması durumunda ortaya çıkan güven türüdür. Bireyin, karşı tarafın ilişkiye zararı olacak bir davranış göstermesi durumunda elde edeceği fayda ve zararların analizini yapması sonucunda güvenme veya güvenmeme derecesini hesapladığı güvendir (Doney, 1998: 602). Hesaplanmış güvendeki olumlu algılamalar karşı tarafın niyeti ve konusuyla ilgili yeterliliği hakkında edinilen güvenilir bilgiye dayalıdır (Rousseau, 1998: 399).

Yeterlilik Güveni: Yeterliliğe dayalı güven, bireyin karşısındaki kişinin görevini başarıyla tamamlayabilecek yeterliliğe sahip olduğuna inanmayı ve saygı duymayı içerir. Bu güvenin oluşumu için bireyde karşı tarafın kendisinden beklenenleri ve görevinin getirdiği yükümlülükleri karşılayabilecek yeterlilik, yetenek ve uzmanlık düzeyine sahip olduğuna dair inanç oluşması gereklidir. Çok hızlı gelişebilen bu güven kırılabilir bir yapıya sahiptir ve eğer kişi beklenen yeterlilikleri göstermezse yıkılabilir (Doney, 1998: 603).

Bağlılık Güveni: İş sözleşmeleri türünden anlaşmalar neticesinde oluşan ve kurumsal temelde gelişen bağlılık güveninde tarafların ilişkiden karşılıklı yararı söz konusudur. Bu güven türü taraflara formel yükümlülükler getirdiği gibi, risk ve belirsizliği de dikkate alır. Her iki taraf açısından da, karşılıklı ihtiyaçları karşılayarak kişisel fayda sağlamak esas olduğundan, bu ilişkiye bir bağlılık gelişir. Yükümlülükleri yerine getirmek için her iki tarafın da diğerinin çaba göstereceğine inanması neticesinde bu güven türü oluşur (Newell ve Swan, 2000: 1295, akt.: Yücel, 2006).

İlişkiye Dayalı Güven: Bireyin ilişkiden edindiği bilgiler doğrultusunda geliştirdiği bu güvende, birey karşısındaki kişi ile tekrarlanan etkileşimleri sırasında kişinin güvenilir olup olmadığı konusunda belli bir takım izlenimler edinmektedir. Rousseau, Sitkin, Burt ve Camerer'e göre, bireyin karşı tarafla etkileşimlerinden edindiği güvenilir olma konusundaki olumlu izlenimler, karşı tarafın niyeti hakkında olumlu beklentiler taşımasına neden olmaktadır (Rousseau, 1998: 401). Taraflar ilişkilerinin geçmişi sayesinde birbirlerinin güvenilirliği hakkında ilk elden bilgi sahibidirler. Çalışanların vatandaşlık davranışları ve işverenlerin çalışanlara destek sağlamaları ilişkiden edinilen deneyim neticesinde oluşan ilişki temelli güvenden kaynaklanmaktadır (Kamer, 2001: 41).

1.1.2.3. Odaklanma Boyutuna Göre Güven

Kişilerarası Güven: Kişilerarası güven bireyin karşısındaki belirli bir kişiye yönelik güven duygusunu içermektedir. Kişiler arası güvende risk veya belirsizlik durumu ve tarafların birbirine bağımlılığı söz konusudur. Olumsuz sonuçların oluşması olasılığı varsa, etkileşimin başarılı olması için güven gereklidir. Bireyin karşısındakine bağımlılığı söz konusu değilse, güven duyması da gerekli değildir. Çalışma gruplarının etkinliği ve devamlılığı grup içindeki kişiler arasında güvenin varlığına bağlıdır (Deluga, 1995: 8). İş ortamındaki kişiler arası ilişkilerde güven oluşturan davranışlar arasında aşağıdaki özellikler sayılabilir (Butler, 1991: 648) :

Uygunluk: İhtiyaç duyulduğunda erişilebilirlik,

Yeterlilik: Bir görevi tamamlamak için gereken beceri, bilgi ve yeteneğe sahip olma,

Tutarlılık: Davranışların ve kararların önceden kestirilebilir olmasını sağlayacak şekilde tüm diğer davranışlarla uyumlu olması,

Sırdaşlık: Gizli bilgileri kendinde saklayabilme,

Adil davranış: Olaylara objektif ve eşitlik çerçevesinde yaklaşabilme,

Bütünlük: Dürüst ve ahlaklı karakter,

Sadakat: İlişkiye zarar verecek davranışta bulunmayacağına yönelik inanç,

Açıklık: Bilgi ve fikirleri yargılamada bulunmadan açıklıkla paylaşabilme düzeyi,

Sözüne Sadıklık: Önceden verilmiş vaatleri yerine getirme,

Ulaşılabilirlik: Öneride bulunmaya ve önerilere açık olma.

Kuruma Dayalı Güven: Bireyin kurumsal yapıların gelecekteki başarılı çabaları mümkün kılmak için var olduğuna inanması neticesinde gelişen güvendir. Kuruma dayalı güvende başarının sebebi olarak her şeyin ideal çerçevede beklenen şekilde gerçekleşmesi ya da vaat, akit, denetim ve garanti gibi uygulamalarla sağlanması görülmektedir (Kamer, 2001: 42). Yapısal güvence olarak da açıklanabilecek bu durum, işleyişin sağlam temellere dayandırıldığı inancına neden olarak daha fazla risk üstlenilmesini sağlar. Güven davranışını etkileyen kapsamlı dayanak bu şekilde oluşur ve takım çalışması gibi örgütsel düzeylerde ve bireysel hakları koruyan yasal sistemler gibi sosyal düzeylerde ortaya çıkar (Rousseau, 1998: 402).

Sisteme Dayalı Güven: Topluluk içerisinde bireylerin davranışları hakkındaki beklentileri yasama ve yürütme işlevlerini yürüten kurumlarca şekillendirilir. Sisteme dayalı güveni ortaya çıkaran, bu topluluğun sahip olduğu yazılı kurallar ve bu kuralları koyan kurumların uygulamadaki kararlılığıdır. Bu güven türünde güvenin nesnesi konumunda adalet sistemi ya da anayasa gibi işleyişi olan bir sistem aracı bulunmaktadır. Güveni doğuran durum ise, işleyişin beklendiği şekilde olacaktır. Yani güven, bireyin haklarının yazılı kurallarla korunduğuna yönelik inancından kaynaklanmaktadır (Johnson ve Grayson, 1998: 503, akt.: Yücel, 2006).

1.1.2.4. Koşullu - Koşulsuz Güven

Jones ve George (1998), koşullu ve koşulsuz iki tür güvenden söz etmişlerdir. Koşullu güveni karşı tarafın farklı değerlere sahip olduğu ya da güvenilir olduğu

konusunda kesin belirtinin olmadığı ilk sosyal karşılaşma sırasında geçerli olan güven olarak tanımlayan yazarlar, bu güvenin zamanla ortak değerler paylaşıldıkça koşulsuzla dönüştüğünü belirtmişlerdir. Koşulsuz güven daha dayanıklı bir yapıdadır ve sinerjik akım ilişkilerinin temel unsurlarından olan yüksek performansı doğuran güven türüdür. Koşulsuz güven koşullu güvene nazaran daha etkin işbirliği davranışına neden olmaktadır. Koşullu güven ortamındaki rutin etkileşimler, rolleri ve yöntemleri içerirken, koşulsuz güven ortamında yoğun işbirliği ve sinerji örgüte özel sözsüz bilgiyi yaratmakta ve vatandaşlık davranışını üreten bir alt yapı oluşturmaktadır (Kamer, 2001: 43). Koşulsuz güven karşılıklı uygun davranışlar söz konusu oldukça tarafların birbiriyle etkileşime girmeye istekli oldukları, benzer görüşlere sahip oldukları ve birbirlerinin rolünü üstlenebildikleri bir etkileşimdir. Bu güven türünde bireyin karşı tarafa karşı tutumları gelecekteki etkileşimleri desteklemeye yetecek durumdadır. Yeterli olumlu etkilenmelerin oluşu ve olumsuz etkinin olmaması bu tutumları desteklemektedir (Jones ve George, 1998: 534).

1.1.3.Güven İle İlgili Kuramlar

1.1.3.1.McGregor'un Güven Kuramı

McGregor'un geliştirdiği X ve Y teorileri yöneticilerin çalışanlar hakkındaki varsayımlarını ifade eden birbirine karşıt teorilerdir. Yöneticilerin varsayımları çalışanların davranışlarını etkiler. Yönetim çalışanlardan beklediğinden fazlasını alamaz. Teori X insanlara yönelik bir değerler dizisidir. Genellikle bürokratik ve bilimsel yönetimle ilişkilendirilen X teorisi yönetimin çalışanlara güvenmediğini, çalışanların işlerinden hoşlanmadıklarını ve aralarındaki işbirliğinin sadece kontrol mekanizmaları devredeyken sağlanabileceğini savunur. Y teorisinde ise yönetim çalışanlara güvenir, onlara kendilerini güdülemeleri ve kontrol etmeleri için güç verir ve çalışanların kendi kişisel değerleriyle örgütün hedeflerini bütünleştirebilecek kapasitede olduklarına inanır. Y teorisi çalışanların morallerini yükselterek verimliliğin artmasına yol açar (Kamer, 2001: 35). Etkili bir yönetim, organizasyonun tüm üyeleri arasında açık iletişim ve karşılıklı güvenin oluşmasına bağlıdır.

1.1.3.2.Likert'in Güven Kuramı

Likert örgütlerin istismarcı, iyiliksever, otoriter, danışmacı ve katılımcı şeklinde beş sistemden oluştuğunu varsaydığı bir model geliştirmiştir. Bu beş sistem arasından katılımcılığı benimseyen örgütlerde güven yüksektir. Çalışan katkısı istenmesi ve bu katkıdan yararlanılması daha fazla görülür. Açık ve doğru iletişim kurulur. Bütüncül bir karar verme süreci ile ortak oluşturulmuş ve herkesçe kabul edilmiş hedefler bulunur. Kontrol amaçlı uygulamalar diğer modellere göre daha az olduğundan verimlilik oranları daha yüksek ve devamsızlık, personel devri, is kaybı ve kaynak israfı oranları daha düşüktür. Likert katılımcı yönetim modelinin örgütsel başarı için kilit bir yöntem olduğunu savunmuştur.

1.1.3.3.Argyris'in Güven Kuramı

Argyris örgütlerin bireylerin gelişimine olanak tanıyacak ve gelişimi kolaylaştıracak şekilde onları desteklemesi gerektiğini ve örgüt içinde bireyler arasında güvensizliğin artmasının, bireylerin ilişkilerinde çekingen davranmalarına neden olabileceğini ileri sürmektedir. Bu etki neticesinde, örgüt içerisindeki bilgi akışı ile uyum ve karar verme süreçlerinin etkinliği azalacaktır. Argyris bunu önlemek için örgütlerin işleri zenginleştirilmesi, tek yanlı bağlılığı azaltılması, açıklığı, güveni, risk almayı ve duyguları ifade etmeyi özendirilen bir ortam yaratması gerektiğini ifade etmiştir (Baird ve St-Amand, 1995: 3-5, akt.: Yücel, 2006).

1.1.3.4. Sosyal Alışveriş Kuramı

Çalışma hayatındaki formel veya ekonomik temelli ilişkilerde sosyal bir yön de zamanla gelişmektedir. Blau'nun geliştirdiği sosyal alışveriş teorisi bu karşılıklı alışverişlerin dinamiğini açıklamaya çalışmaktadır. Sosyal alışverişte bir birey diğerine gönüllü olarak bir yarar sağlar ve diğer birey de buna benzer şekilde karşılık verme yükümlülüğü hisseder. Ancak bu davranışlar gönüllülük içerdiğinden karşılık verileceğine dair bir garanti söz konusu değildir ve karşılık görememe riski bulunmaktadır. Önemli olan karşılık geleceğine dair duyulan güvendir. Teorinin güvenle ilgili yaklaşımı, ilişkilerin yavaş ilerleyeceği, küçük çaplı sosyal iletişimle

başlayan etkileşimin, giderek taraflar güvenilir olduklarını ispatladıkça, daha büyük çaplı sosyal alışverişlere doğru değişeceği şeklindedir (Whitener, 1998: 42).

1.1.3.5. Özdeşleşme Kuramı

Güven, kendini gerçekleştirme yoluyla bağlılığı ortaya çıkaran önemli bir mekanizmadır. Bir birey karşısındaki kişinin görüşlerini onayladığında, güven süreci kendisi açısından faal hale gelir. Birey karşısındakinin davranışlarını önceden kestirebilir ve itimat edilir olarak görmeye başlar ve diğerine yönelik güven ve bağlılık geliştirir. Karşısındaki kişi iyi niyetli yanıt verirse ilişki sağlamlaşır. Kendini gerçekleştirmiş birey kendisini ve karşısındakini olumlu değerlendirerek güven duyar ve bu güven bağlılığın ortaya çıkışını kolaylaştırır.

Covey (2005) kullanılan dil ya da amaçlar ne kadar iyi olursa olsun, güven olmadan kalıcı başarı için uygun temel olmayacağını belirtmiştir. Capelle (1997) ise örgüt içerisindeki bireylerin sürekli olarak görevlerini tamamlamak için diğerleriyle ilişkiye geçtiklerini ve işi başlatma, müzakere etme, performans ve kabullenme gibi iletişim boyutları tamamlandığında güvenin oluşacağını öne sürmüştür. Capelle'e göre, bir örgüt ilişkiler ağını sürekli geliştirerek performansını arttırabilir. Bu nedenle optimal bir örgüt güven olmadan var olmayacaktır (akt.: Kamer, 2001).

1.1.4. Güven Modelleri

Güven kavramı ile ilgili olarak araştırmacılar pek çok değişik model geliştirmişlerdir. Bununla birlikte bu araştırmada öne çıkan güven modelleri şunlardır:

1.1.4.1. Mayer, Davis ve Shoorman'ın Örgütsel Güven Modeli

Araştırmalarda ilgi çeken farklı konularla, bunların arasında iletişim, liderlik, hedeflerle yönetim, uzlaşma, oyun teorileri, performans yönetimi, endüstri ilişkileri ve kendini yöneten çalışma grupları var.

Mayer, Davis ve Schoorman bütünleyici bir örgütsel güven modeli ileri sürmüşlerdir. Önerdikleri güven modelinde, örgütsel ortamda, karşılıklı güven oluşumunda etkili olan özellikler üzerinde durmaktadırlar. Yazarlar öncelikle güven ilişkisi içindeki tarafları güvenen ve güvenilen olarak ikiye ayırmışlardır. Hem güvenilenin hem de güvenenin özelliklerinin güvene olan etkisi vurgulanmakta ardından risk ve güven ilişkisi incelenmektedir. Modelin örgüt ortamında güveni açıklamakta oldukça görülmektedir. Çalışmada, güven literatürü açısından önemli bir belirleme yapılmakta, ilişkideki tarafların güvenen ve güvenilen olarak ayrılması güven özellikleri ve unsurlarını saptamayı kolaylaştırmaktadır (Brown, Poole ve Walsum, 2002, akt.: Yücel, 2006).

1.1.4.2.Gabarro'nun Yönetici – Çalışan Güven Modeli

Gabarro, yaptığı çalışmasında yönetici ile çalışan arasındaki güven ilişkisini incelemiştir. Bu çalışmada güvenin unsurları olarak; karakter, yeterlilik ve yargı belirlenmiştir. Gabarro, yönetici ve çalışanlarla yaptığı araştırmasını örgütsel ortama taşımıştır. Karaktere dayalı güven unsurları arasında, karşıdaki kişinin dürüstlüğü, niyet ve amaçları, davranışlarındaki tutarlılığı, açıklığı ve ketumluğu sayılmaktadır. Dürüstlük, ahlaki anlamda kullanılmakta, ilişkilerde doğruluğu ve onurlu olmayı belirtmektedir. Karşıdaki kişinin niyet ve amaçları güven oluşumunda önemli görülmekte, niyetlerin belirlenmesi ve olumlu algılanması güven gelişimi sağlamaktadır. Davranışlardaki tutarlılık; tahmin edilebilir olmayı simgelemekte, benzer durumlarda benzer tepkiler vermekle mümkün olmaktadır. Açıklık, ilişki ve sorunlara yönelik konularda bilgi gizlememek demektir. Ketumluk ise, güvenen tarafından verilen veya güvenen ile ilgili olan açıklandığında zarar verici ve yaralayıcı olabilecek bilgiyi saklamaktır.

Yeterliliğe dayalı güven unsurları; belirli bir alanda, bireyler arası iletişim, ilişkiler ve iş hayatında yeterliliği içermektedir. Belirli bir alandaki yeterlilik, kişinin belirli bir işi yapabilme konusunda gerekli bilgi ve beceriye sahip olmasını ifade etmektedir. Bunun yanı sıra, kişilerle ilişki kurma becerisi ve bu alandaki yeterlilik güven kaynağı olmaktadır. Genel olarak iş hayatına ilişkin bilgi ve beceriler ise “tecrübe”, “akıl”, “sezgi” olarak belirtilmektedir.

Gabarro'nun son güven unsuru da yargıdır. Yargıyı; bireyin karar alma konusundaki yeterliliği ve becerisi olarak vurgulamaktadır. Bir öncelik sıralaması yapıldığında yöneticinin çalışanlarına güveninde öncelik sırasının; dürüstlük, yeterlilik ve tutarlılık olduğunu, çalışanların yöneticiye güveninde ise sıralamanın dürüstlük, sadakat ve açıklık şeklinde olduğunu belirtmiştir (Gabarro, 1987: 295-297).

1.1.4.3. Whitener ve Arkadaşlarının Yönetmel Güvenilirlik Modeli

Bu çalışmalarında yazarlar çalışanların yöneticilerine güven duymalarını sağlayan beş unsur olduğunu ileri sürmüşlerdir ve bu unsurları tanımlamışlardır. Burada, iki kişi arasında var olabilecek güven ilişkisi yerine, çalışanların yöneticilerine güven duymalarında etkili olabilecek güven unsurları üzerinde durmuşlardır. Yazarlar bunları yönetmel güvenilirlik davranışının boyutları olarak ifade etmektedirler.

Bunlar:

1. Davranışlarda tutarlılık
2. Davranışlarda doğruluk
3. Kontrolün paylaşımı ve dağılımı
4. Doğru ve açıklayıcı iletişim
5. İlgi ve özenin gösterilmesi

Tutarlı davranışlar güvendeki en önemli unsur olarak gösterilmektedirler. Yönetici geçmişte benzer durumlara benzer tepkiler vermişse, çalışanların gelecekte yöneticinin davranışlarını tahmin etmesi kolaylaşacaktır. Bu da güven artışı sağlayacaktır. Davranışlarda doğruluk, yöneticinin sözleri ve davranışları arasındaki uyum, doğruyu söyleme ve sözlerini yerine getirme davranışları ile açıklanmaktadır. Kararlara katılan çalışanlar verilen kararların güvenilirliğine daha çok inanırlar. Açık iletişim ve fikirlerin serbestçe açıklanması, çalışanların ihtiyaç ve isteklerine duyarlılık ve ilgi gösterilmesi, çalışanların çıkarlarının korunması, kendi çıkarları için çalışanların istismar edilmesinden kaçınılması güveni arttıran unsurlar arasındadır (Whitener, 1998: 516-517). Modelde yönetmel güvenilirlik davranışını etkileyen üç örgütsel değişkenden söz edilmektedir.

Bunlar:

1. Örgüt yapısı,
2. İnsan kaynakları politika ve usulleri
3. Örgüt kültürü olarak belirtilmiştir.

Bir çalışan rol gereğini ne kadar çok karşılırsa yöneticinin de kontrolü paylaşma, iletişimde açık olma ihtimali o kadar yüksektir. İkinci değişken olan beklentiler de yöneticinin çalışana gösterdiği güvenilirlik davranışına karşılık alacağı beklentisi ne kadar yüksekse, kontrolü paylaşma ve açık iletişim kurma o kadar mümkün olacaktır. Bir diğer ilişki etmen de değişimin maliyetidir. Yöneticinin çalışanla girdiği değişim ilişkisinde karşılık alamaması durumunda, sonucun maliyeti ne kadar fazla ise, yöneticinin güvenilirlik davranışına yönelme olasılığının da o kadar düşük olacağı ileri sürülmektedir. Yöneticinin nitelikleri ve değerleri güvenilirlik davranışı için önem taşımaktadır. Yöneticinin bilgi, beceri ve yeteneklerindeki öz değer de bireysel etmenler arasında sayılmaktadır. Çalışanların sahip olduğu bireysel özelliklerin de yönetsel güvenilirlik davranışına etkisi olduğu belirtilmektedir. Çalışana ilişkin bireysel özellikler, yöneticiye dair algılanan benzerlikler ve algılanan yeterlilikler, çalışanın güvenme eğilimi ile durumsal bir özellik olarak görevlerin karşılıklı üzerinde etkili olduğu ve yönetsel güvenilirlik davranışını başlatmada engelleyici olabileceği gibi yardımcı da olabileceği savunulmaktadır (Whitener, 1998: 522-523).

1.1.5. Güvenin Sonuçları ve Yararları

Kişilerarası ilişkilerde son derece gerekli ve önemli bir özellik olan güven örgüt içi ilişkilerde ve özellikle de ast-üst ilişkilerinde çok önem taşımaktadır. Jones'a göre güven örgüt içinde çalışanlar, ekipler ve örgütler arası işbirliğinin gelişimi için en gerekli koşuldur. Örgüt içinde öğrenme ve yeniliğe açıklığı arttırmak için güven düzeyinin yüksek olması gerekmektedir. Çalışan örgüt içinde kendini güvende hissetmezse performansı için gerekli enerji ve bağlılığa ulaşamayacaktır. Güvensizlik nedeni ile stres seviyesi yükselen çalışan sürekli kendini korumak ve savunmak zorunda hissedeceğinden verimlilik ve yaratıcılık süreci aksayacak ve çalışan karar verme sürecine katılmaktan çekinecektir (Jones, 1998: 79, akt.:Yücel, 2006).

1.1.5.1. Güvenin Yararları

Yapılan araştırmalarda güvenin toplumsal ve bireysel boyutta önemli yararları olduğu ortaya konmuştur. Güven ortamını sağlamak örgütler için zorlu ve hassas bir süreçtir. Ancak bunu gerçekleştiren örgütlerin sağlayacağı yararlar göz ardı edilemez. Bu yararlardan aşağıda kısaca bahsedilmiştir:

Çalışanın Moralini Arttırır: Çalışan morali, çalışanın örgüte, iş arkadaşlarına ve yöneticilerine karşı tutumudur. Yüksek güvenli iş yerinde bu tutum olumlu yönde olacaktır. Çalışan ortamı uyumlu ve ilişkileri geliştirmeye yardımcı bir hal alacaktır. Morali iyi olan çalışanlar birbirleri ve örgütleri hakkında olumlu düşüncelelere sahip olurlar.

Örgüt İçi ve Örgütler Arası İletişimi Arttırır: Örgütlerde yaşanan en önemli sıkıntılardan biri yönetimde alınan uygulama kararlarının çalışanlar ile açıklıkla paylaşılmamasıdır. Örgüt içindeki gerçekleri kimse bilmemektedir. Bilginin yönetim tarafından çalışanlar ile paylaşılmamasına yöneticiler tarafından gösterilen neden çalışanların bu bilgiye sahip olduklarında güvenilmez davranışlar sergileme olasılıklarıdır. Oysa yüksek güvenli iş ortamlarında iletişim hem güvenin kaynağı hem de sonucudur. Üstten alta ve alttan üste sağlanan sağlıklı iletişim ile örgüt içindeki aksaklıklar süratle çözüme ulaşır ve yaratıcılık, kararlara katılım oranı artar. Bununla birlikte hata yapma oranı da düşüşe geçer (Cohen ve Prusak, 2001: 57).

Örgüte Bağlılığı Arttırır: Örgüte bağlılık sadece o örgütte çalışma süresi ile tanımlanmaz. Örgüte bağlılık aynı zamanda çalışanın örgütün menfaatlerini koruması, imajını koruması, gizli bilgileri saklaması ile ölçümlenebilir. Tüm bunların olabilmesi içinde öncelikle örgütte güvenin var olması gerekmektedir. Güvenin olduğu örgütlerde çalışanlar örgütün kendi menfaatlerini göz ardı etmeyeceğini düşünerek aynı hassasiyeti örgüte karşı gösterirler. Bunun sonucunda da bağlılık sağlanır (Tan, 2004: 2-3 , akt.: Yücel, 2006).

Paylaşmayı Cesaretlendirir: Güven düzeyi yüksek örgütlerde çalışanlar birbirleri ve yöneticileri ile açık bir ilişki sürdürürler. İşler ve uygulamalar tamamıyla şeffaftır.

Bireylerin söyledikleri ile yaptıklarının birbirini tutması ilişkideki güven seviyesini arttıracaktır. Güven duygusu, hiyerarşiyi azaltıp sosyal iletişimi desteklediği için bireyler birbirleri ile fikirlerini, korkularını, endişelerini ve başarılarını paylaşmaktadırlar. Problemleri birlikte tespit edip birlikte çözüm getirmektedirler. Bu birlikte yeni şeyler öğrenme ve birlikte gelişmeyi de beraberinde getirmektedir.

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

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

1.1.5.2. Güven Duygusunun Sonuçları

Güven duygusunun yararları olduğu gibi beraberinde getirdiği bazı sonuçlar da bulunmaktadır. Bu sonuçlardan önemli olanları şu biçimde özetlemek mümkündür:

İş Doymu: Çalışanın örgüt içinde kurduğu ilişkilerin güvene dayalı olup olmadığı onun işinden aldığı doymu etkilemektedir. Çalışanın güvene sahip olması isten beklentilerini, işini yaparken aldığı keyfi, yeteneklerini ve becerilerini sergileme düzeyini etkilemektedir. Bireyin örgüte, çalışma arkadaşlarına ve yöneticilerine güven duyması örgüt hedeflerine göre çaba harcamasını, işine bağlı olmasını, işini geliştirmek için çalışmasını, motivasyonunun yüksek olmasını sağlamaktadır.

Tüm bunlara sahip çalışan son derece yaratıcı ve verimli bir çalışma sergileyecektir. İş doyumunu çalışanın sahip olduğu yetenek ve becerileri iş ortamında kullanmasından aldığı keyif olarak tanımlanabilir. Güven ortamında çalışanın aldığı keyif iyiden iyiye artacaktır. İş doyumunu ve güvenin ortak noktası beklentilerin gerçekleşmesidir. Çalışanın örgüte, iş arkadaşlarına, yöneticisine güvenmesi ve ihtiyaçlarının ve beklentilerinin dikkate alınarak hareket edildiğine inanması moralini yükseltecek ve doyum, verimlilik ve bağlılık artacak ve bir süreklilik oluşacaktır (Arı, 2003: 79).

Örgütsel Bağlılık: Örgütsel bağlılık, bireyin çalıştığı örgütle bütünleşmesi ve bu örgütün faaliyetlerine katılması konusunda gösterdiği isteğin gücü olarak tanımlanmaktadır. Çalışanın örgütsel hedef ve değerleri benimseyip kabul etmesi örgüt ile kendini özdeşleştirdiğini göstermektedir. Bir grubun üyesi olmak kişinin kendisini tanımasına yardımcı olmakta ve ait olma duygusunu tatmin etmektedir. Buldukları örgütün imajı, prestiji yüksekse kişiler kendilerini örgüt ile daha fazla özdeşleştirmektedirler.

Her ne kadar örgütsel bağlılık kişiye, zamana ve mekana göre farklılıklar gösteren bir yapıya sahip olsa da, bir çalışanın örgütüne bağlı olup olmadığını gösteren bazı kriterler bulunmaktadır (İbicioğlu, 2000: 13-22). Bunlar:

1. Örgütün amaç ve değerlerini benimseme
2. Örgüt için fedakârlıkta bulunabilme
3. Örgüt üyeliğinin devamı için kuvvetli istek duyma
4. Örgütle özdeşleşme
5. İçselleştirme

1.1.6. Yöneticiye Duyulan Güven İle İlgili Özellikler

Çalışanlarının kendisine güvenmesini isteyen yöneticinin bazı unsurları dikkate alması gereklidir (Mishra ve Morrissey, 1990: 449, akt.: Eser, 2007). Bu unsurlar şu biçimde özetlenebilir:

1. İş fırsatları açısından analiz edilerek bu fırsatları adil biçimde paylaşılmasına çalışılmalı, yüksek fakat gerçekçi beklentilerle çalışanın kendisini önemli hissetmesi sağlanmalıdır.

2. Yardımcı personelin iyi idare edilerek, kabul edilebilir sonuçların ve tehlikelerin açıklanması ve daha sonrasında kişiyi görevini yerine getirme konusunda serbest bırakılması gerekmektedir.

3. Nasıl yapıldığından çok ne yapıldığına odaklanılmalı, mümkün oldukça katı politika ve prosedürlerden kaçınarak çalışanların makul risk alımlarına izin verilmelidir.

4. Zorlayıcı güçten kaçınarak otorite dağıtılmalıdır, astların mümkün olan her durumda desteklenmelidir.

5. Yanlış bir şey ya da hata yapıldığında cezaya vakit ve çaba harcamaktan çok probleme odaklanılmalıdır.

6. Kimin suçlu olduğunu bulmaya çalışmaktan vazgeçilerek, bir dahaki sefer işler yolunda gidecek şekilde organize olunmaya çalışılmalıdır.

7. Astların desteklenerek kazanan kişiler haline getirilmeleri amaçlanmalıdır.

Çalışanlar kendilerine gerçek fırsatlar sunan, onları iyi hazırlayan, başarıları için cesaretlendiren ve ne yapabileceklerini göstermelerine izin veren yöneticilerine güven duyacaklardır. Yöneticiler bir yandan güvenilir davranışlar sergileyerek, çalışanlarına güvendiğini göstermeli bir yandan da dikkatlerini çalışanların davranışları üzerinde etkili olan örgüt yapısı ve örgüt kültürüne yönlendirmelidirler. İkisi de eşit derecede önemli olan bu iki unsurun bir örgütün ya da takımın görevini iyi yerine getirebilmesi için doğru şekilde birleştirilmesi gerekmektedir (Shaw, 1997: 121). Yöneticiye duyulan güven; bağlılık, performans, grup içi ve arası bilgi paylaşımı, önemini yitirmek korkusuyla bilgiyi paylaşmama davranışı üzerinde büyük etkiye sahiptir (Renzl, 2008: 207, akt.: Eser, 2007).

Risk Almaya Gönüllü Olmak: Güven kavramı ile ilgili yapılan tanımların çoğunda rastlanan ortak nokta savunmasızlıktır. Risk alma zorunluluğundan doğan savunmasızlık yoksa güvene de ihtiyaç kalmaz. Güven kavramını tanımlayan araştırmacıların bir bölümü kişilerin savunmasızlık durumundaki davranışlarını,

diğer bir bölümü ise tutum ve itimat seviyeleri üzerinde durmuşlardır. Güven, kendiliğinden doğan riski değil gönüllü olarak alınan riski ifade etmektedir. Gelebilecek zararlara açık olma ya da savunmasız kalmaya gönüllü olma, güven kararını bağlı bir durumdur. Güven, uygun durumlarda bile hiç kimseden yararlanılmayacağına teminatıdır (Tschannen-Moran ve Hoy, 1999: 191).

İyilikseverlik: İyilikseverlik, yöneticinin benmerkezcilikten uzak, personeli için en iyi olanı yapma çabasıdır, iyilikseverlik güvenin temelidir. Çalışanlarının güvenini kazanmış bir okul yöneticisi, çalışanlarına karşı iyi niyetlidir ve çalışanlarının iş yada iş dışı durumlarıyla seve seve ilgilenir. Bu tip yöneticiler çalışanlarının ilgi ve ihtiyaçlarını önem verir, çalışanlarının haklarını korurlar (Tschannen-Moran, 1998).

İşbaşı'ya (2000) göre yönetici iyiliksever ise çalışanlarının işlerinde onlara yardımcı olmaya çalışacak, rehberlik edecek ve çalışanlarına karşı arkadaşça bir tutum sergileyecektir. Sonuç olarak iyilikseverlik algısı ve güven oluşacaktır.

Güvenilirlik: Güvenilirlik ihtiyaç duyulan şeylerin karşılanılacağına emin olma durumudur, kişinin sonuçların gelecek olduğuna inanma düzeyidir. Yapılan bir araştırmada yönetici davranışlarının kararlılık, uzmanlık, iyilikseverlik içermesi ile daha güçlü ve sağlıklı bir okul yapılanması oluşturduğu görülmüştür. (Tschannen-Moran ve Hoy, 1999, akt.: Sönmez, 2005).

Uzmanlık: Okul yöneticilerinin uzmanlıkları çalışanları gözünde ne kadar kabul görürse, o kadar saygı ve güven kazanır. Çalışanları tarafından sevilen ve güvenilen yöneticiler çalışanlarına ve öğretmenlerine eşit davranır. Yöneticilerin uzmanlıklarını gösterme yollarından biri zor durumları çözme becerileri ve böyle durumlarda öğretmenlerine destek olmalarıdır. Örneğin sorunlu ailelerle öğretmen arasında çıkabilecek bir problemde tampon görevini üstlenebilmelidir. Mayer ve Davis (1999; akt.: Sönmez, 2005) uzmanlığı bir grubun diğeri üzerinde etkisini sağlayan beceri ve karakteristik özellikler toplamı olarak tanımlamışlardır.

Dürüstlük: Dürüstlük verdiği sözün arkasında durma, karakterli ve erdemli olma, doğru olma ile ilgilidir. Dürüstlüğün boyutlarından biri kişinin davranışlarının sorumluluğunu üstlenmesi ve sonuçlarına kabul etmesidir, önemli bir güven unsurudur. Öğretmenler kendi sergiledikleri değer ve tutumlara benzer özellikler gösteren yöneticilerle daha rahat iletişim kurar ve daha kolay anlaşabilirler (Tan ve Tan, 2000: 126).

Açıklık: Açıklık, sahip olunan bilgilerin başkaları ile paylaşım sürecidir, bu süreç içinde iki taraflı güven vardır. Tarafların paylaştıkları bilginin başkalarıyla paylaşılmayacağına emin olmasıdır (Tschannen-Moran ve Hoy, 1999: 188). Çalışanların yöneticilerini güvenilir bulması karşılıklı iletişimlerinin açık olmasına bağlıdır, yeterli açıklama ve zamanında yapılan geri bildirimler de güveni artıran unsurlardandır. Öğretmenlerin güven duygusu da karar almanın paylaşılması ile ilişkili olarak artar.

Araştırmanın bu bölümünde, iş doyumunu kavramı ele alınmaktadır. İş doyumunu kavramının tanımı ve önemi üzerinde durulmakta, daha sonra, iş doyumuna ilişkin, literatürde iş doyumunu ile ilgili kabul görmüş kuramlar ile iş doyumunu etkileyen faktörler ve iş doyumunun çalışma yaşamı üzerindeki etkileri üzerinde durulmaktadır. Daha sonra ise iş doyumunun sonuçları incelenmektedir.

1.2.İş Doyumu

İş doyumunu birçok yazar ve araştırmacı tarafından farklı şekillerde tanımlanmıştır: Eren (1989)'e göre iş doyumunu, insanları çalışmaya yönlendiren önemli bir faktör, gösterdikleri çabalar sonucunda elde edebilecekleri başarı umutlarıdır. Umutlar gerçekleştiği ölçüde doyum söz konusudur. Ortaya konan arzu ve gereksinimler, insanın kendi benliği ile ilgilidir. Bu nedenle iş doyumunu, bireyin aynı zamanda kendi egosunu doyurma olarak tanımlanabilir. İşte elde edilen maddi çıkarlar da, çalışanların çalışma arkadaşları ile birlikte olmaktan aldıkları zevk ve bir ürün oluşturmanın sağladığı mutluluktur.

Işıkhan (2004), çalışanların yaşadığı stresi azaltmanın yollarından biri olarak iş doyumunu artırıcı çalışmaların yapılması gerektiğini belirtmektedir. Diğer yandan çalışanın iş doyumuna kadar yöneticinin iş doyumuna da örgütsel etkinlik açısından önemlidir. Eğer yöneticiler işlerinde doyum olmazlarsa, onların mutsuzluğu, geniş yönetim etkileri nedeniyle bütün bir örgüte yayılabilir. Gerçekten kurumu başarıya veya başarısızlığa götüren, her şeyden önce iyi bir yöneticinin varlığı veya yokluğudur. Yöneticilerin sergiledikleri tutumlar ve değerler, kurumda çalışan kişilerin verimi üzerinde önemli bir etkiye sahiptir.

İş doyumunun kurumlar için önemli bir konu olmasında işinden doyum sağlayan bireylerin örgüte ve işlerine daha bağlı olacakları, işlerinde daha verimli olabilecekleri yönündeki kanıdır. Başaran (1991)'a göre de bireyin gereksinimleri iş ortamında karşılanıyorsa, birey dengeli bir çalışma temposu kazanacak ve kendini geliştirmeye yönelecektir. Birey içinde doyum sağladıkça işbirliğine yönelecek ve uyumlu bir davranış göstermeye çaba harcayacaktır.

Okulun görevleri aslında eğitimin görevleridir ve bunlar sosyal, politik ve ekonomik olarak sınıflandırılabilir. Okulun sosyal görevi çocuğu sosyalleştirerek, kültürü aşılmasıdır. Politik görevi, yetiştirdiği kuşağın toplumdaki devlet sistemine bağlılık göstermesini ve liderlik yetenekleri olan öğrencilerin seçilerek eğitiminin sağlanması, ekonomik görevi ise ekonominin beyin gücü ve insan gücü ihtiyaçlarını karşılamaktır (Bursalıoğlu, 2002: 37).

Okulun toplum ve insan yaşamı üzerinde etkililiği, özellikle öğretmenlerin önemini artırmaktadır. Bu nedenle öğretmenlerin etkili ve verimli çalışmaları için birtakım araştırmalar yapılmaktadır. Öğretmenlerin güdülenmesi, doyumunu ve daha verimli görev yapmaları, dolayısıyla okulun verimliliğini artırmada okul müdürlerine de görevler düşmektedir. Yapılan tanımlar ve açıklamalar ışığında iş doyumunu; çalışanın işi, ücreti, çalışma koşulları, kendini geliştirme olanakları, birlikte çalıştığı kişiler ile örgüt havasına ilişkin değerleri algılama derecesidir, şeklinde açıklanabilir.

1.2.1. İş Doyumu Kuramları

İş doyumu ile ilgili yapılan araştırmalar sonucunda geliştirilen kuramlar içerik ve süreç kuramları olarak iki grupta toplanmıştır: 1. İçerik kuramları, insanların hangi ihtiyaçlar ve güdüler ile harekete geçtiğini, iş doyumunun hangi değişkenlerin sonucu olduğuna açıklık getirmeye çalışmaktadır. 2. Süreç kuramları, çalışanın iş doyumunun nasıl olduğunu ve nedenlerini araştırır, iş doyumunu iş doyumunun oluşum aşamaları üzerinde durmaktadır.

1.2.1.1. İçerik Kuramları

İş doyumunun içeriği ile ilgili olan kuramlardan bazılarını şu şekilde sıralamak mümkündür:

1.2.1.1.1. Maslow' un Gereksinimler Hiyerarşisi Kuramı

Maslow (1943) iş doyumunu iş görenlerin gereksinimlerinin doyrulması arasında bir ilişki kurmuştur. Bu gereksinimler, aşağıdan yukarıya doğru hiyerarşik bir düzen içindedir. Alt düzeyde yer alan gereksinimler st düzeydeki gereksinimlere göre daha geniş bir kesim tarafından hissedilir. Alt düzeydeki gereksinimler karşıldıka azalırken, st düzey gereksinimler karşıldıka artar (akt.: Aydın, 1993). Maslow bu hiyerarşinin değişebileceğini belirtmiştir. Maslow' un gereksinimler hiyerarşisi şu sırayı takip eder:

Fizyolojik Gereksinimler: İnsanın yaşamının devamlılığını sağlayabilmesi için lazım olan gereksinimlerdir. Beslenme, uyku, cinsellik vb. gereksinimler bu guruba girer (Eren, 1993: 320).

Güvenlik Gereksinimleri: Fizyolojik ihtiyaçlar giderildikten sonra güvenlik gereksinimleri ortaya çıkar. Tehlikelerden, tehditlerden ve yoksulluktan korunma ihtiyaçlarını içerir.

Takdir ve Saygı Gereksinimleri: İnsanlar başkaları tarafından takdir edilmek ister ve saygı bekler. Böylece kendine güven duygusu gelişir. Bu gereksinimin giderilmesi bireyin moral düzeyini yükseltecektir (Sabuncuoğlu, 1984: 79).

Kendini Gerçekleştirme: Bireyde var olan güçleri kullanarak doyuma ulaşmasıdır. Birey bir ürün ortaya koymak, anlamlı bir işte çalışmak, var olan yeteneklerini kullanmak ister. Örgüt bu gereksinimleri engellemeyip bu gereksinimlerin ortaya çıkmasına yardımcı olmalıdır (Onaran, 1981: 22).

Sevgi ve Ait Olma Gereksinimleri: Birey sevmek ve sevilmek ister. Sevmediği, sevilmediği bir ortam içinde olan birey mutsuzluk duyar. İnsanlar sevip sevileceği guruplar içinde bulunmak isterler (Eren, 1989: 35).

1.2.1.1.2. Herzberg'in Güdüleme Kuramı

Herzberg, insanın işiyle olan ilişkisinin temel bir ilişki olduğunu ve bireyin işine karşı olan tutumunun başarı ya da başarısızlığını etkileyeceği inancıyla “İnsanlar işlerinde ne isterler?” sorusunu araştırmışlardır.

Herzberg hijyenik faktörleri; şirket politikası ve yönetimin kötüye gitmesi, teknik bilgi ve nezaretin yetersiz oluşu, amir ile beşeri ilişkilerin iyi olmaması, iş ortamının fiziksel koşullarının elverişsiz oluşu, ücret ve maaş düzeyi ile bunlardaki artışın yetersizliği, aynı seviyedeki iş arkadaşlarıyla geçimsizlikler ve kötü arkadaşlık ilişkileri, çalışanın kişisel yaşamına gereken saygının gösterilmeyişi ve istihdam güvenliğinin yetersizliği şeklinde sıralamaktadır.

Çalışanı özendiren, işyerine daha çok bağlayıp doyum sağlayan faktörleri de; bir işi tamamlamanın verdiği mutluluk, iş yerinde başarıyla tanınma, bundan dolayı takdir edilme ve ödüllendirme, arzu, tutku, yetenek ve bilgilerine uygun bir işte çalışma, iş yaparken yeterli düzeyde sorumluluğa sahip olma (karar otonomisine sahip olma), terfi edebilme olanaklarına sahip olma, işinde kendisini geliştirip yeni şeyler öğrenme ve yaptığı araştırmalarla çevresine olumlu katkılarda bulunabilme şeklinde sıralamaktadır.

Herzberg ve arkadaşlarının vurgulamak istedikleri husus hijyen etmenlerinde belli bir sınırın altına düşmenin doğurduğu doyumsuzluk sonuçlarının çalışanın işinde, amirlerinden, işletmeden soğuyup nefret duymasına yol açacağıdır. Hijyen faktörleri sağlandıktan sonra çalışanı teşvik etmek için bunun üzerinde ısrar etmemek, aksine özendirici etmenler olan içsel faktörleri harekete geçirmek gerekmektedir (Eren, 2008:510).

Sonuç olarak iki kuramdan; Herzberg'in kuramında çalışanın işinde başarılı olursa ve sorumluluklar alırsa iş doyumuna ulaşacağı savunulmaktadır. Maslow'un kuramında ise ilk planda ekonomik faktörlere yer verildiği görülmektedir ve bunlar giderilmedikçe, işte başarılı olunamayacağı savunulmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001:58).

1.2.1.1.3. McClelland'ın Başarı-Güç Kuramı

Bu yaklaşımın temelinde üç ihtiyaç vardır. Bunlar:

1. Başarma İhtiyacı: Başarma gereksinimi kişinin kendisine ulaşılması güç olan amaçlar belirleyerek bunlara ulaşmaya çalışması ile ilgilidir. Bazı insanlar için elde ettikleri başarı, bu başarının sonucunda elde edecekleri ödülünden daha önemlidir (Fındıkçı, 2003: 278).

2. Güç Kazanma İhtiyacı: İnsanın çevresine egemen olma isteklerinin bir sonucudur. Bu nedenle insanlar ve gruplar çevresel ilişkilerinde etkinliklerini artıracak ve seslerini uyaracak her türlü araca başvurmadan çekinmezler. Üstün olmak ve başkalarının iş ve faaliyetlerini kontrol altına almak için başvurulacak tüm çabalar kişileri başka insanlarla çekişme ve çatışmaya itebilir (Eren, 2008: 501).

3. Bağlılık Kurma İhtiyacı: Bu ihtiyaç türünde, kişiler arası ilişki kurma ve geliştirmeye önem verilir (Koçel, 1995: 442). Başkaları tarafından kabul edilme ve sevilme gereksinimidir. İlişki gereksinimi yüksek olan kişiler, dostluk için çabalarlar. Karşılıklı anlayış içeren ilişkileri ve rekabete karşı işbirliğini tercih ederler (Robbins, 1994: 48-50, akt.: Şahin, 1999).

McClelland (1961) bu üç ihtiyaç ve güdüden en çok başarı güdüsünün birey ve toplumu etki altında bıraktığını iddia etmektedir. Birey faaliyetlerinde başarılı olmayı istediği halde başarısız olmaktan da büyük ölçüde korku ve çekingenlik duymaktadır. Bu korku onun başarıya ulaşmasına engel olacaktır. Sonuçta bu korkunun yenilmesiyle, bireyin başarılı olma isteği faaliyete geçebilecektir (akt.: Eren, 2008).

1.2.1.1.4. Alderfer'in ERG Kuramı

ERG kuramı, Maslow' un gereksinimler hiyerarşisi kuramı ile benzerdir. Bununla birlikte kısmen daha basit bir kuramdır. Kuramda beş yerine üç basamak gereksinim bulunmaktadır. Bunları:

1. Var olma ihtiyacı,
2. Aidiyet-ilişki kurma ihtiyacı,
3. Gelişme ihtiyacı (Çetinkanat, 2000: 16) olarak sıralayabiliriz.

Bu kuramda gereksinimler hiyerarşik değil, somut olmalarına göre sıraya onulmuştur. Böylece Alderfer, Maslow'un en büyük sorunlarından biri olan hiyerarşiyi ortadan kaldırmıştır. Bir üst sıradaki gereksinimin hissedilmesi azaldığında, bir alt düzeydeki gereksinimin hissedilmesi daha da artacaktır. Çünkü kurama göre, daha az somut amaçları elde edemeyenler, daha somut amaçlara yönelirler. Gerçek istek böylece doyurulmuş olmaz ama daha somut olanı, onun yerine geçemez (Toker, 1981: 36).

1.2.1.1.5. McGregor Kuramı

McGregor (1960) 'un insanın doğasına ilişkin iki görüşü vardır. Birincisi X Kuramı diğeri de bu kuramdan yola çıkarak geliştirdiği Y Kuramıdır (akt.: Sabuncuoğlu, 1984). **X Kuramı:** Bu kuramda ortalama insanın çalışmayı sevmediği ve işten kaçtığı bu yüzden de sıkı bir denetimin gerekliliği vurgulanırken insanların karar vermek yerine kararları uygulamayı yeğledikleri yani sorumluluktan kaçındıkları vurgulanmaktadır. **Y Kuramı:** Bu kuram, insanların koşullar sağlandığında sorumluluk alacaklarını ve ödüllerin örgüte bağlılığı sağlayacağını vurgular. İnsanlar tembel değildir iş için gösterdikleri çaba doğal bir çabadır (Aydın, 1993: 85–90).

1.2.1.2. Süreç Kuramları

Koçel (1995)' in de belirttiği gibi süreç kuramları motivasyonla ilgili “niçin ve hangi yoldan” sorularına cevap bulmaya çalışır ve iş yerinde bir davranışın diğer bir davranışa tercih edilmesinin nedenlerini araştırır. Süreç kuramları adı altında toplanan motivasyon kuramlarının ağırlık noktası, kişilerin hangi amaçlar tarafından ve nasıl motive edildikleri ile ilgilidir. Başka bir deyişle, belirli bir davranışı gösteren kişinin, bu davranışı tekrarlaması nasıl sağlanabilir, sorusu süreç kuramlarının cevaplamaya çalıştığı temel sorundur. Süreç kuramlarına göre gereksinimler bireyi davranışa sevk eden faktörlerden sadece birisidir.

1.2.1.2.1. Skinner'in Pekiştirme Kuramı

Skinner (1957; akt.: Eren, 2008)'in araştırmalarına dayanan bu kuram insan davranışlarının pekiştirilerek daha kalıcı bir duruma getirilebileceğini varsayar. Skinner'e göre insan davranışlarını çevresi biçimlendirir. Çevre tarafından benimsenen ve ödüllendiren davranışlar tekrar edilmekte, çevrenin benimsemediği ve cezalandırdığı davranışlar ise, tekrar edilmemektedir. O halde, bir davranışın kaynakları ya da onun ortaya çıkaran nedenler üzerinde durmaktansa davranışın sonuçları veya bireye kazandırdığı değerler önemli olmaktadır. Örgütte yönetici veya iş arkadaşları tarafından övülmek, takdir görmek, ödüllendirilmek veya üst göreve yükseltilmek gibi pekiştiriciler iş görenin olumlu davranışları üzerinde pekiştirici olabilir. Bu pekiştiriciler davranışları izlediği sürece davranışın devamlılığını ve yinelenmesini sağlayacaktır (Ergenç, 1982: 314).

1.2.1.2.2. Wroom'un Beklenti Kuramı

İş için gerekli yeteneğin bulunmasının yeterli olmadığını, iş ortamının ve sunulan imkânların da önemli olduğunu ve iş sonunda elde edilecek ödülün çekiciliğinin çalışan açısından önemli olduğunu vurgulayan kuramdır. Bu faktörlerin karşılıklı etkileşiminden söz etmektedir. Çelik (2003)'e göre çalışan, öncelikle çabası ile ulaşacağı performansı değerlendirir. Burada varacağı olumlu sonuç güdülenmesini sağlar. Performansı sonucunda alacağı ödül güdülenmesine katkıda bulunur.

Alınacak olan ödülün çekiciliği boyutu da beklenti kuramının son güdü kaynağı olarak gösterilmektedir (akt.: Akın, 2006).

Davranış sebepleri konusunda dört düşünce bu kuramın temelini genişletmiştir. Bireydeki güçlerin bileşimi ve çevre, davranışı belirler. Toplumda insanlar kendi gereksinimleri hususunda karar verirler. Ne kadar üretebileceği, nasıl sıkı çalışacağı ve işin kalitesi konusu genel anlamada iş performansı ile ilgili olan kararlardır. Farklı insanların farklı gereksinimleri vardır. Bir insanın faaliyette bulunma gücü, bütün sonuç veya amaçların değeriyle bu sonuç veya amaçların gerçekleşebilme ihtimallerinin çarpımlarının toplamına eşittir. İşgörenin belirli bir iş için gayret sarf etmesi iki faktöre bağlıdır. Bunlar kişinin ödülü arzulama derecesi ve bekleyiştir (Koçel, 1995: 446). Bu kuramda üç temel kavram dikkati çekmektedir (Eren, 2008: 534-535).

Başarı – Ödül – Ümit İlişkileri: Bireyin aklındaki her davranışın birtakım sonuçları veya ödülleri vardır. Yani birey, her davranışının sonucunda bazen ödüllere bazen de cezalara sahip olacağına inanır veya bu ümit (beklenti) ile işe başlamaktadır.

İstek veya İhtiyaç Şiddeti: Her ödülün veya cezanın bir kişiye göre bir ihtiyaç ya da istek şiddeti vardır. Buna ödülün değeri de denilebilir. Örneğin; yaşlı bir birey için ücretten farklı olarak, ileride elde edeceği emekli maaşı daha önemliken genç ve çalışma hayatına yeni başlayan bir kişi için emekli aylığı çok önemli olmadığından bu konudaki istek ve arzusu önemsizdir.

Çaba – Başarı – Ümit (Beklenti) İlişkileri: Bireyin bir işte göstereceği çaba iki faktöre bağlıdır. Birincisi çaba sonunda elde etmeyi düşündüğü bazı beklentiler, ikincisi ise çaba sonunda kendinden beklenen başarıya ulaşma ihtimalidir. Sonuçta bu kuram, bazen büyük ölçüde ödüllendirilmiş bir davranışın fonksiyonudur. Ama önce birey bu ödülü arzulamalıdır.

1.2.1.2.3. Lawler ve Porter'in Güdülenme Kuramı

Bu motivasyon modeli Vroom (1964)'un modelini esas almakta, fakat bazı noktalarda bu modele ilaveler yapmaktadır. Lawler ve Porter (1968) 'a göre kişinin yüksek bir gayret göstermesi yüksek bir performans ile sonuçlanmaz. Araya iki yeni değişken girmektedir. Bunlardan birisi kişinin gerekli bilgi ve yeteneğe sahip olmasıdır. Eğer kişi gerekli bilgi ve yetenekten yoksunsa, ne kadar gayret sarf ederse etsin performans göstermeyecektir (akt.: Koçel, 1995).

Kuramın özelliği daha önce ele alınan çok sayıda değişkenin bir araya getirip aralarındaki ilişkileri belirtmesidir. İş görenin güdülenmesinde pek çok değişken etkilidir:

1. İş görenin aldığı dl başkalarınınkiyle karşılaştığında haksızlığa uğradığını düşündüğünde doyumunu olumsuz etkiler.

2. Bu kuram rol çatışmaları sonucu iş görenden beklenen davranışın gücünü azaltan rol çatışmalarının olduğunu, bunun da rgt olumsuz biçimde etkilediğini ileri sürer (Eren 1993: 357).

Gayret, bilgi, yetenek ve algılanan rol değişkenlerine göre gösterilen performans belirli bir ödülle ödüllendirilecektir. Bu kuramda yüksek başarının yüksek doyum verebilmesi için iş görenlerin bekleyişleri ile ödül arasında bir dengenin kurulması ve örgüt içinde dağıtılan ödüllerin adil olması gerekmektedir. Kuram bir örgütte aynı zamanlarda düşük başarılı olmasına rağmen aradığını bulmuş kimselerin olabileceği gibi, yüksek başarılı ve aradığını bulmuş kimselerin de olabileceğini, yine yüksek başarılı fakat beklentileri uygun biçimde dllendirilmemiş çalışanların olabileceğini de vurgulamaktadır (Eren, 2008: 521). Bu modeli motivasyon aracı olarak kullanmak isteyen rgt, Vroom (1964) modeli ile ilgili söylenenlere ek olarak; çalışana gerekli eğitimin verilmesi, rol çatışmalarının azaltılması, ödül ve cezada adil olunmasını sağlayacak tedbirleri almalıdır (akt.: Koçel, 1995).

1.2.1.2.4. Adams'ın Eşitlik Kuramı

Adams (1965), General Electric firmasında yaptığı araştırmalar sonucunda, ödül ve adaletin çalışanları sürekli güdülemek ve teşvik etmek bakımından çok önemli bir araç olduğuna değinmiştir. Araştırmasında bireylerin kendilerine verilen ödülleri karşılaştırdıklarını ve benzer başarıyı gösterenlerinki ile eşit olduğunu saptamaya çalıştıklarını belirtmiştir (akt.: Eren, 2008).

1.2.1.2.5. Edwin Locke'un Bireysel Amaçlar ve İş Başarma Kuramı

Locke (1968), tarafından geliştirilen teoriye göre, kişilerin belirlediği amaçlar, onların motivasyon derecelerini belirleyecektir. Bu teoriye göre bireyin performans düzeyi, başarmak isteğine göre değişir, kişiler neyi yapmak istiyorlarsa onu yaparlar. Erişilmesi zor ve yüksek amaçlar belirleyen bir kişi, elde edilmesi gayet kolay olan amaçlar belirleyen bir kişiye oranla daha fazla motivasyon gösterecektir (akt.: Başaran, 1991).

Bu kuram her bireyin bilinçli amaç seçtiği ve bu amaçların açık ve seçik biçimde oluştuğu varsayımına dayanır. Gerçekte birey her zaman amaçlı hareket etmediği gibi, amaç belirlemede ve amaçlı hareketlerinde de her zaman rasyonel davranmaz. Hatta çoğu kez bilinçsizce fazla düşünmeden ve yargılamadan amaç seçer ve harekete geçer. Bu teoriye göre motivasyonu sağlayan amaçlar açık olmalı, en iyisini yapmak gibi genel ifadeler içermemeli, motivasyonun sağlanabilmesi için amaçların onun gerçekleştirecekleri tarafından kabullenmeli, amaçlar zor fakat amaca ulaşılması istenilen kişilerin bilgisi ve becerisi kapsamında olmalı ve sonuçlarla ilgili geri bildirim sağlanmalıdır (Eren, 2008: 506).

Günümüzde hızla değişen ve gelişen teknolojiyle birlikte eğitim alanında da değişimler meydana gelmektedir. Bu değişimler yeni ihtiyaçları da beraberinde getirmektedir. İhtiyaçlara cevap veren bir çalışma ortamı öğretmeni güdüleyip işinde doyum ve motivasyona ulaşmasını sağlayacaktır. Bu da eğitimin kalitesini ve öğretmenin başarısını arttıracaktır.

1.2.2. İş Doyumunu Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Etmenler

Çalışanın işinden sağladığı mutluluğu etkileyen bazı etmenlerin olduğu düşünülmektedir. Bu etmenler çalışanın beklentisi doğrultusunda değilse, işten alınan haz azalır ve doyumсуuzluk meydana gelir. İşten doyum sağlayan çalışanın işini severek yapması, örgüte bağlılığı, iş yerindeki tutumları, çevre ile ilişkisinin pozitif olması beklenir. Hiç şüphesiz çalışanın iş doyumunu etkileyen birçok etmen vardır. Bu etmenleri iki grupta incelememiz mümkündür. Bunlar;

1. Bireysel etmenler,
2. Örgütsel etmenlerdir.

Bireysel etmenler ya da kişisel etmenler, bireylerin farklı düzeyde doyum elde etmelerini sağlayan etkenlerdir. Yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, mesleki konum ve kıdem, kişilik, zekâ, hizmet süresi, medeni durum ve benzeri etkenlerdir. Örgütsel etmenler ise işin niteliği, yönetim tarzı ve denetim biçimi, güvenlik duygusu, iletişim, ücret, gelişme ve yükselme imkânları, rekabet, çalışma şartları, birlikte çalışan kişiler ve örgütsel ortam olarak gruplandırmaktadır (Tengilimoğlu, 2005: 28).

Çalışanın genetik eğilimi, aile faktörü, almış olduğu eğitim, değer yargıları, iş hayatı tecrübesi, içinde yaşadığı sosyal yapı ve çevresi iş doyumunu üzerinde önemli rol oynarlar. Bu kişisel özellikler, her çalışanı diğer çalışandan farklı kılar. Aynı zamanda kişinin yaşam biçimini de belirleyen bu kişisel faktörler, beklentilerin karşılanmasında, çalışanın örgüte karşı takınacağı tutum üzerinde olumlu ya da olumsuz etkiye sahiptirler (Akıncı, 2002: 4).

1.2.2.1. Bireysel Etmenler

Yaş: Yapılan araştırmalar sonucunda, yaş ve iş doyumunu arasında genellikle olumlu yönde bağlantıların bulunduğu tespit edilmiştir (Davis, 1988: 99). İş doyumunun genellikle yaşla birlikte arttığı belirtilmekte; bu durumun genç çalışanların iş ile ilgili olarak fazla imkan ve sorumluluğa sahip olmamasından buna karşın belirli bir yaşın üzerindeki çalışanların daha fazla maaş ve sorumluluğa sahip olmasından kaynaklandığı ifade edilmekte ve yaşın artmasına bağlı olarak iş doyumunun da

artabileceği savunulmaktadır. Bilgiç (1998), bireysel özellikler ve iş doyumunu ilişkisini incelediği çalışmada, yaş değişkeniyle ilgili genelde belirtilenlerden farklı olarak, yaşın Türk çalışanların genel iş doyum düzeyleri ile ilişkili olmadığını belirtmektedir.

Cinsiyet: Yapılan araştırmalar cinsiyet değişkeninin iş doyumunda bir etken olmasına rağmen hangi cinsin daha çok doyum sağladığı konusunda tutarsız sonuçlar göstermektedir (Balcı, 1987: 10). Eren, “Yönetim Psikolojisi” adlı kitabında iş devamsızlığını etkileyen faktörlere değinirken, cinsiyet ve iş devamsızlığı arasındaki ilişkiyi arayan düşünürlerin ortalama olarak kadınların erkeklerden daha çok devamsız olduğu sonucuna vardıklarını aktarmakta ve bu durumu kadınların erkeklere oranla işlerine daha az bağlı olmaları ile açıklamaktadır (Eren, 1989: 216).

Öğrenim Durumu: Bilgiç (1998)’in araştırma sonucuna göre öğrenim düzeyinin Türk çalışanlarının iş doyumuna önemli bir etkisi bulunmamaktadır. Ancak, öğrenim düzeyi görece yüksek olan çalışanlar verimlilik ile daha yakından ilgilidirler ve işlerine karşı daha az olumsuz duygu geliştirmişlerdir; başka bir deyişle bu çalışanlar işle ilgili unsurlar konusunda fazla şikayetçi olmazken, iş performanslarının kalitesi ile daha çok ilgilidirler. Çalışanların eğitim durumu ile iş doyum arasındaki ilişkiyi inceleyen bazı araştırmalarda eğitim düzeyleri yüksek olan çalışanların iş doyum düzeylerinin daha az eğitim görmüş olan çalışanlara oranla daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Ancak böyle bir sonucu çalışanın eğitim durumuna uygun bir iş bulma olanağı ile sınırlı olduğu düşünülmektedir (Bölüktepe, 1993:16).

Kıdem: Davis (1988), yaşlı çalışanların kazandıkları deneyim sonucunda işlerine uyum sağladığını buna bağlı olarak iş doyumlarının arttığını; buna karşın daha genç çalışanların ise yükselme ve diğer iş koşulları ile ilgili olarak aşırı bir bekleyişe sahip olabileceğini bundan dolayı da işlerinin ilk yıllarında iş doyumlarının genellikle aynı işi kendilerinden daha uzun süreden beri yapanlara oranla daha düşük olabileceğini belirtmektedir.

1.2.2.2. Örgütsel Etmenler

Ücret ve Terfi: Çok az kişi aldığı ücreti yeterli bulmaktadır. Genelde çalışanlar nadiren aldıkları ücret nedeniyle yüksek tatmine sahip olurlar. Ülkemizde ücret düzeyi, erkekler için kadınlardan, mavi yakalılar için beyaz yakalılardan evliler için bekârlardan daha önemli bir değişken olarak gözükmektedir (Erdoğan, 1996: 239). Terfi olanağı, çalışanın doyumunda önemli bir etkidir. Yükselme olanağının yüksekliği, sıklığı, adil olması ile yükselme isteğinin çalışan tarafından duyulması, bu değişkenin doyum sağlayıcılık niteliğini artırır. Yükselmenin anlamı, çalışandan çalışana değişir. Yükselme bir çalışana göre daha yüksek makam ya da daha çok para anlamına gelirken, başkalarına psikolojik gelişme, eşitliğin yerine gelmesi, daha yüksek toplumsal konum elde etme, bir yarışmayı kazanma anlamına gelebilir. Her çalışanın terfiye bakış açısı değişik olunca terfi'nin bunlarda yaratacağı doyum ya da doyumsuzluk da değişik olur (Başaran,2004: 387). İş doyumunu açısından terfi olanağı ücretten daha etkilidir. Terfi etmek birey için maddi destek olmasının yanı sıra bireyin sosyal statüsünü de yükseltmektedir. Bireyin yaptığı işte başarılı olması halinde terfi etmesi doyumunu arttıracaktır. Başarı değerlendirme sisteminin hatalı olması, yeterlinin yanında yetersizin de ödüllendirilmesi başarılı olduğuna inanan bireyin iş doyumunu olumsuz yönde etkileyecektir.

İletişim: Yönetim bilimi açısından iletişim bireylerin birbirlerine bilgi ve talimat aktarması, sistemli raporlar çıkarması ve çalışanlar arasında bilgi ve duygu birliğinin sağlanmasıdır. Yapılan araştırmalar iletişimsizliğin doyumsuzluk yarattığını ancak iyi iletişimin her zaman iş doyumunu yaratmaya yetmediğini ortaya çıkarmıştır.

Denetim (İlk Amirle İlişkiler) ve Çalışma Arkadaşları: Birey bir örgütte kendisine verilen işleri yapmaya başlayınca örgüt içinde geçerli olan ilişkiler sistemine de dahil olur. Üstlendiği göreve göre denkleleriyle birlikte çalışır, üstlendiği role göre amirleri ya da astları vardır. Amirler işin planlamasını yapar ve planlanan şekilde yürümesi için astlarını denetler. Bu denetim çalışanlara çok az serbestlik tanıyıp kendi başlarına karar almalarını ve katılımlarını zorlaştırıyorsa iş doyumsuzluğu ortaya çıkmaktadır. Bireyin dâhil olduğu çalışma grubu da iş

doyumunu benzer biçimde etkilemektedir. Birey başarılı sayılan bir grup içinde yer alıp, hayat görüşü kendisinininkine benzer insanlarla birlikte çalıştığı oranda iş doyumunu artacaktır (Erdoğan, 1996: 240-242).

Karara Katılma: Çalışana iş yerinde yönetsel kararlara katılma olanağı sağlandığı ölçüde, kendini etkileyen plan ve kararların oluşturulmasındaki rolü artacaktır, buna bağlı olarak işinden daha yüksek düzeyde doyum sağlayacaktır. Dolayısıyla monotonluk duygusu azalacak iş yerinin sorunlarıyla daha yakından ilgilenecek ve işine olan bağlılığı artacaktır.

İşin Kendisi: Sağlıklı her insan bir iş ve meslek sahibi olmak ister. Daha sonra da çalışmalarının karşılığını almayı arzular. Örgütsel ortam içinde gereksinimlerini doyumak için uğraşacaktır. İstedığı olanakları bulan ve ihtiyaçlarını karşılayan birey, doyum sağlayacak ve psikolojik anlamda huzura kavuşacaktır. Aksi durumda bir doyumsuzluk ve psikolojik sorunlar ortaya çıkacaktır (Eren, 1989: 213).

Yönetim: Okulların yönetim biçimi toplumun genel yönetim biçiminin aynasıdır. Bu nedenle eğitim sisteminin başarı veya başarısızlığı, okul yöneticilerinin, yöneticilikteki başarı veya başarısızlığı olarak düşünülebilir. Yine okul yöneticilerinin, öğretmenlerle ilişkileri de öğretmenlerin moralini, dolaylı olarak iş doyumunu etkilemektedir.

Ücret: Ücret, maddi çıkarlar ve gereksinimler dizisinin başında gelmektedir. Herzberg'in İki Etmen Kuramı'na göre ise, çalışanın başarısı ile ücret ilişkisi sağlandığında, ücret başarı için güdüleme aracı olabilmektedir. Çalışanın davranışları ile doyum incelendiğinde, iş gücü devrinin büyük ölçüde işten sağlanan doyuma bağlı olduğu, doyumun da alınan ücrete bağlı olduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca iyi desteklenmiş bir ücret sisteminin de çalışanın güdülerini güçlendirdiği ileri sürülmektedir (Yüksel, 1998: 198).

Bireyler Arası İlişkiler: Dawis (1988)' e göre insan ilişkileri toplumsal yaşamın başlangıcından beri var olmuşsa da karmaşık örgütlerdeki insan ilişkilerinin incelenmesi yirminci yüzyılda olmuştur. Bazı bilim adamları deneyleriyle örgütün

bir sosyal sistem olduğu, insanın da bu sistemin en önemli ögesi olduğu görüşünü geliştirmişlerdir. Yine bir bilim adamı, işbirliğinin şansa bırakılmayacağını, başka bir bilim adamı ise, insan sorunlarının çözümlenmesi için, insanlarla ilgili verilere ve araçlara dayandırılması gerektiğini belirtmişlerdir. Bireyler arası ilişkilerde, ast-üst ilişkilerinden gücün ve sevginin paylaşılması da dostluk, arkadaşlık, farklı cinslerin birbiriyle ilişkileri gibi konularda ortak koşulların ve değerlerin belirlenmesi gereklidir (Şişman, 2007: 155).

Başarı, Saygınlık ve Tanınma: Birey iş yaşamında doyuma ulaştıysa mutlu olmaktadır. Araştırmacılara göre, bireylerin iş yaşamında ulaştıkları doyum düzeyleri mutluluğun bir boyutu olmaktadır. Açıkalin (1996)' a göre, kişisel doyumunu iş dışında aramak, çalışarak geçen zamanı görmezden gelmek, mutlu bir insan olmamızı sınırlar. Çalışanların başarı, tanınma, yükselme ve sorumluluk alma ihtiyacı, çalışma yaşamının personel yönetimince düzenlenip kontrol edilen alanlardır. Kabiliyetlerine ve isteklerine uygun işlerde çalışmak ve takdir edilmek bireyi mutlu eden en önemli faktördür.

Veli-Öğrenci İlgisizliği: Demokratik toplumdaki okul yönetiminde önemli bir rol oynayan bu öge, hem yöneticiye hem de öğretmene olan ilişkisi yüzünden iki açıdan incelenmelidir. Bu yüzden çoğu zaman veli ile öğretmen arasına girmek zorunda kalan yönetici, bunların etkileşim neden ve sonuçlarını yakından izlemelidir (Bursalıoğlu, 2002: 50). Okulun eğitim anlayışı ile ailenin eğitim anlayışının örtüşmesi arzulanan bir durumdur. Ne yazık ki bu her zaman mümkün olmaz. Bazı durumlarda aile ile öğretmenin, öğrenciye yönelik beklenti ve yaklaşımları uyuşmamaktadır (Aydın, 2003: 24). Bazen de veli öğretmenin bütün çabalarına rağmen ilgisiz olmakta, bu durum da öğretmenin moralini bozmaktadır. Sonuçta öğretmenin performansı düştüğü için iş doyumsuzluğu kendini gösterecektir. İş doyumsuzluğunun sonucu olarak okul değiştirme, işe devamsızlık, erken emekliliğin gündeme gelmesi ve istifalar olmak üzere farklı durumlar oluşabilecektir.

Yönetici Tutumları: İş doyumunu yöneticilerin çalışana karşı olan tutumuyla yakından ilişkili olup, yöneticinin çalışana karşı olumlu tutumu, çalışana değer vermesi, yönetici ve çalışan arasındaki olumlu ilişkiler çalışanın yaptığı işten doyumunu

sağlamasına neden olabilmektedir (Bölüktepe, 1993: 9). Yöneticinin çalışana bir birey olduğunu, ihtiyaçlarının farkında olduğunu hissettirmesi durumunda, çalışan kendisine değer verildiğini düşünecektir. Yöneticinin bütün çalışanlara aynı tutumları göstermesi, rehberlik etmesi, sorunlara çözümler geliştirebilme gibi davranışlarının çalışanlara güven ve minnettarlık duygusu oluşturabilir. Bu halde çalışanın işe karşı olumsuz duygular beslemeyerek işten doyum sağlaması beklenebilir.

1.2.3. İş Doyumunun Sonuçları

Çalışanın işinden sağladığı doyum, yaşamını da etkiler. İnsan, kendine göre önemli bulduğu bir alandaki duygularını başka alanlara da yansıtarak, geneller. Çalışanın da aile yaşamındaki duygularını örgütteki işine, işindeki duygularını aile yaşamına yansıtarak genellemesi doğaldır. İşini haz duyarak yapan bir çalışanın, bu güzel yaşamının, ömrünün uzamasına yol açacağını söylemek olanaklıdır. Bunun yanında, çalışanın, hem bedensel hem de ruhsal sağlığı yönünden işten doyumunun, çalışana olumlu etki yapacağı da varsayılabilir (Başaran, 2004: 389).

İş doyumunun sonuçları, çalışanın fiziksel ve ruhsal sağlığını, örgütün çalışma ortamını ve verimliliğini, toplumun huzurunu, ekonomik gelişmesini, tasarruf ve sosyal israf anlayışını etkilemesi açısından göz ardı edilemeyecek kadar önemlidir. Modern yönetim anlayışına göre, örgütlerin başarısı ve gösterdiği performans sadece kârlılığı, pazar payı, ödediği vergi gibi maddi verilere dayanan değişkenlere göre değil, insan boyutu ile de ölçülmelidir. Örgütler açısından iş doyumunu her şeyden önce sosyal bir sorumluluk ve etik bir gereklilik olmalıdır (Erdoğan, 1996: 378).

İş doyumunu sağlayan çalışanların örgüte bağlanması, işini sevmesi, örgüt çıkarlarını ön planda tutması, performansının artması, mutluluğunu her alana yansıtması, sağlığının iyi olması, huzurlu olması gibi sonuçların ortaya çıkması beklenebilir.

1.2.4. İş Doyumsuzluğunun Sonuçları

Çalışan kendisini mutsuz eden durumun sonuçlarını farklı şekilde yaşayabilir. Çünkü nasıl iş doyumunu etkileyen faktörler çalışandan çalışana değişirse, iş

doyumsuzluğunun sonuçları da çalışanların beklentileri ve ihtiyaçları doğrultusunda birbirinden farklı olmaları beklenebilir. İş doyumsuzluğunun sonuçlarını örgütsel ve psikolojik sonuçlar olarak iki grupta inceleyebiliriz.

1.2.4.1.Örgütsel Sonuçlar

İşten doyum sağlayamayan çalışanlar örgüt içinde performansları ve davranışları ile örgütü etkileyecektir. İş doyumsuzluğunun örgütsel açıdan yol açabileceği sonuçlar; devamsızlık, çalışan devri ve sabotajdır.

Devamsızlık: İş doyumunu etkileyen faktörlerden biri devamsızlıktır. Genel anlamıyla devamsızlık, bazı çalışanların işlerini tamamen terk etmeden, belli bir gün üzerinde geçici olarak işe gelmemeleri durumudur. İşe devamsızlık halinde, normal şartlarda işe gelmesi gereken kişinin, çeşitli sebeplerden dolayı iş başı yapmaması söz konusudur (Eroğlu, 2000: 336).

İş doyum ve devam ilişkisine bakıldığında; baskı, ekonomik faktörler, grup çalışma normları, iklim, ödül sistemi gibi değişkenlerin devam için motivasyon sağlarken, yetenek, aile sorumlulukları, ulaşım problemleri gibi faktörlerin de devamı etkilediği görülmektedir. İşini sevmeyen, iş doyum ve iş motivasyonu düşük, sorumluluk duygusu yüksek, ancak devam konusunda baskı gören birisi işine devam ederken işini seven fakat baskı görmeyen, düşük motivasyonlu, devam konusunda gerekli sorumluluğu taşıma yeteneğine sahip oluş derecesi sınırlı bir kişi, yüksek doyuma rağmen, daha çok devamsızlık yapabilmektedir.

Çalışan Devri: Çalışan devri, çalışanların bir örgüt kadrosunda istihdam edildikten sonra herhangi bir nedenle örgütten ayrılmalarını ifade eder (Eren, 1989: 224). İş doyum, işi bırakmada belirleyici bir faktördür. Ancak işi bırakma üzerinde ekonomik durum da önemli bir etkiye sahiptir. Ekonomik koşulların iyi olduğu zamanlarda, iş doyum, işi bırakma konusunda çok etkilidir. Bu koşullarda iş doyum sağlayamayan bireyler işlerinden daha kolay ayrılmaktadır. Çünkü başka iş bulma olanakları fazladır. Ancak işsiz kalma olasılığının yüksek olduğu koşullarda,

çalışanlar işten çıkarılmak yerine iş doyumsuzluğuna katlanmayı tercih etmektedirler (Izgar, 2003: 137-139).

Örgüt açısından çalışan devri bazen olumlu bir sonuç olarak da görülebilir. İşten ayrılan çalışan, işlevsel ve iyi bir çalışan ise bu örgüt için bir kayıptır. Ancak, çalışan işlevsel olmayan ve kötü bir çalışan ise bu durum örgüt açısından olumlu bir sonuç olarak değerlendirilir (Telman, Ünsal, 2004: 65).

Sabotaj: İşinden doyum alamayan çalışanların olumsuz duyguları yoğunluk kazanır. Bazen bu olumsuz duygular çalışanın kendisi için veya iş yerine yönelik olumsuz sonuçlar doğurabilir. Örneğin, çalışan üretimi engeller, sabote eder ya da kullandığı alete zarar verir. Bu doğrultuda, toplu halde işi terk etmek, hammadde veya ürünün giriş çıkışını engellemek gibi eylemlerin arkasında da çalışanların işlerinden alamadıkları doyumun acısını örgütten çıkarma gibi bilinçli ya da bilinçsiz sabotaj davranışları söz konusudur.

Sabotaj davranışının sonuçları bazen yalnızca örgüte zarar vermeyebilir. Çalışanın sabotaj davranışı ile kendisine zarar vermesi de olasıdır. Çalışan iş hatası ya da iş kazası yapabilir. İş kazası sonucu çalışanın sağlık problemleri yaşaması buna bağlı olarak sosyal güvencesi ile ilgili meydana gelebilecek sorunları da olabilir.

1.2.4.2. Psikolojik Sonuçlar

Çalışanın işten doyum alamamasının bir sonucu olarak “yabancılaşma” ve “stres” adı verilen iki psikolojik durum yaşamaları olasıdır. Yabancılaşma ve stres birbirini tetikleyen iki farklı durumdur. Her ikisi de birbirini etkileyerek kişinin iş doyumuna katkıda bulunur (Telman, Ünsal, 2004: 75-76). Bu iki durum aşağıda açıklanmıştır:

Yabancılaşma: Yaşamının önemli bir bölümünü çalıştığı işyerinde geçiren bir çalışanın doyum düzeyi özel yaşamını ve sağlığını olumlu ya da olumsuz yönde etkilemektedir. İş doyumunun yüksek olmasının çalışan mutluluğuna katkıda bulunduğu, düşük olmasının ise, çalışanın işine yabancılaşmasına neden olduğu,

buna bağlı olarak da ilgisizliğin ve uyumsuzluğun ortaya çıktığı genel kabul gören bir anlayıştır (Akıncı, 2002: 7).

Stres: Stres, özellikle son otuz yıl içerisinde evrensel bir ilgi odağı haline gelmiştir. Bu ilginin nedenleri stresin insan sağlığını ve iş performansını olumsuz yönde etkilemesinden kaynaklanır. Stres alkolizme, kalple ilgili sorunlara, kanserden ölümlere yol açmasının yanında, kazalar ve kısa süreli hastalıklar nedeniyle işgücü kaybına da neden olmaktadır. Son yirmi yıl içinde btnlkelerde ortaya çıkan nüfus artışı, teknolojik gelişim, değişim, işsizlik, ekonomik sorunlar gibi birçok faktör dikkate alınırsa yukarıdaki hastalıkların daha ciddi boyutlarda problemlere yol açacağı tahmin edilebilir (Telman, nsal, 2004: 87). Çalışanların zihinsel ve fiziksel sağlıklarıyla iş doyumunu arasında yakın bir ilişki olduğu bilinmektedir. Stresli ortamlarda çalışan kişilerde psikolojik doyumsuzluk oluşmakta ve bunun sonucunda zihinsel ve fiziksel davranış bozuklukları ortaya çıkmaktadır (Eren, 1993: 255).

Eğitim alışanları olan ğretmen açısından iş doyumsuzluğu, başarısızlıkla eşdeğer olabilir. Bu nedenle eğitim yöneticileri, öğretmenlerin psiko-sosyal ihtiyaçlarını karşılamak için gerekli önlemleri almalıdır. Çünkü, ğretmenlerin işlerinden elde ettikleri mutluluk öğrenciye yansıyacaktır. Psiko-sosyal ihtiyaçları karşılanmadığı için doyumsuzluk içinde bulunan öğretmenler, öğrencilerin benzeri gereksinimlerini karşılayamamaktadır.

Öğretmenlerin psiko-sosyal ihtiyaçlarını karşılamak, iş doyumlarını arttırmak için eğitim ve okul yöneticileri öğretmenleri kendilerini ilgilendiren kararların alınmasına katılmaya teşvik etmeli, onlara adil davranmalı, çalışanların başarı duygusuna sahip olabilecekleri bir çalışma ortamı oluşturmalı, görev dağılımında bireylerin ilgi ve yeteneklerini hesaba katmalı, çalışanların memnun olacağı estetik yönü de olan bir çalışma ortamı oluşturmalı, bireylerin işle ilgili olmayan sorunları karşısında duyarlı olmalı, çalışanların sorumluluk almaları için fırsatlar yaratmalı, çalışanların güven ve ait olma duygusunu geliştirmeleri için çaba göstermelidir. Unutulmamalıdır ki, öğretmenler en iyi çalışmayı kendilerini geliştiren ve doyum veren ortamlarda yapabilirler (Alı, 1996: 178).

1.3. Yöneticiye Güven ile İş Doymu Arasındaki İlişki

Güven konusu gittikçe önem kazanan ve çeşitli çıktılar üzerindeki etkisi incelenen bir unsurdur. Örneğin yönetime güven, örgüte bağlılığı arttırarak, daha yüksek seviyede işbirliğini beraberinde getirecek, insanlar bilgi paylaşımı konusunda daha istekli olacak ve sonuç olarak performans artacaktır. Kişilerarası güven, çalışanların bilgi paylaşımı kararını etkileyen başlıca faktörlerden biridir ve işyerindeki davranış, tutum ve performans üzerinde etkilidir. Çalışma ortamında güven arttıkça karşı tarafın davranışlarını kontrol etme gerekliliği de ortadan kalkacaktır. Güvenin örgüte bağlılık, iş doymu, stres, üretkenlik ve bilgi paylaşımı gibi pek çok unsur üzerinde güçlü bir etkiye sahip olduğu kanıtlanmıştır.

Reinke (2003) çalışan ve yönetici arasındaki güvenin yeni bir düzeni kabullenmede başlıca etken olduğuna işaret etmektedir. Örgüte daha çok güvenen yöneticilerin, değişim sürecinde müdürlerinin önemli bir role sahip olduklarını düşünmekle kalmayıp, değişimin bir parçası olmak konusunda daha istekli olduklarını ortaya koymuştur (akt.: Neves ve Caetano, 2006).

Öğretmenlerin bir işe motive olmalarında, iş doyumlarını yada doyumсуuzluklarını etkileyen önemli faktörlerden biri okul yönetimi ve yöneticisinin tutum ve davranışlarıdır. Yöneticilerin astlarına karşı tutumları çalışanların örgütsel amaçlara güdülenmesinde ve var güçlerini örgüt için kullanmalarında önemli bir etkidir. Yönetici bir öğretim lideri olarak öğretmen ve öğrencilerden beklentilerini açıkça ortaya koymalı ve yine öğretmen ve öğrencilerin beklentilerine uygun motivasyon unsurlarını uygulamalıdır. Okullarda görev yapan öğretmenler değişik eğitim kurumlarından gelmiş, yetenekleri, becerileri, ilgileri, düşünceleri, kültürleri, branşları, iletişim kurma yöntemleri ve kişilik özellikleri farklılıklar gösteren bireylerdir.

Bu nedenle öğretmenleri ortak amaçlar doğrultusunda güdüleme sorumluluğunu üstlenen okul yöneticisinin değişik güdüleme yollarını bilerek kişiye ve karşılaşılan duruma uygun ve etkili olabilecek güdüleme yöntemlerini uygulaması gerekmektedir.

Okulun amaçlarını gerçekleştirmek durumunda olan okul yöneticilerinin birlikte çalıştıkları öğretmenlerle ilişkileri büyük önem taşımaktadır. İşine, çalışma arkadaşlarına, yönetime ve bulunduğu ortama karşı olumsuz duygular içerisinde olan bir öğretmenin öğrencilerle iletişim kurması ve işinde verimli olması zordur. Oysa öğretmenlerle iyi ilişki kurabilen okul yöneticilerinin, öğretmenlerin iş doyumunu artırarak eğitimde başarıyı daha rahat sağlayabilecekleri söylenebilir.

Okul yöneticisinin öğretmenlerle olumlu bir etkileşime girmesi ve destekleyici bir rol oynaması okul iklimini geliştirdiği gibi öğretmenlerin yeterlik duygularını da olumlu yönde etkilemektedir. Bu nedenle okul yöneticilerine büyük sorumluluklar düşmektedir; yöneticiler doğru zamanda, doğru davranışlar göstermeli, esnek ve destekleyici bir yaklaşımla öğretmenleri okul başarısı için ortak amaçlar doğrultusunda güdülemelidir. Yöneticisine güvenen çalışanlar yenilik yapmak, üretmek ve harekete geçmek konusunda kendilerini daha özgür hissedeceklerdir. Yöneticisine güvenmediği halde mutlu olan çalışanlar olabilir ancak yüksek iş doyumunu ancak yöneticiye güvenin yüksek olmasıyla sağlanabilir (Perry ve Mankin, 2007: 165–166).

Güven, örgüt kültürü gibi, tepe yönetimi tarafından güçlü ve görünür bir bağlılık gerektirmektedir. Örgütlerde güven yukarıdan başlayıp ve aşağıya doğru yayılmaktadır. Güven ortamı yaratmada başlıca sorumluluk, hiyerarşinin avantajlarından yararlanmaktan hoşlanan ve anahtar bilgilere daha fazla ulaşan yöneticiye aittir. Oysaki yöneticiler otoritelerinin sarsılmasından korktukları için güveni sakıncalı bulmaktadırlar. Çoğu yönetici-çalışan ilişkisinde güven eksikliği bulunmakta ve örgütlerdeki verimsizliğin en büyük nedenlerinden birinin çalışanlar ve yönetim arasındaki yaygın güvensizlikten kaynaklandığı görülmektedir. Bir yönetici çalışanlarına emir verebilir, ama çalışılan yerde güven ortamı yoksa çalışanları en iyi performanslarını sergileyemeyeceklerdir.

1.4. İlgili Araştırmalar ve Yayınlar

Bugüne kadar konu ile ilgili yapılan araştırmaların bir bölümü yöneticiler üzerine, bir bölümü öğretmenler üzerine, bir bölümü de öğretmenler ile yöneticilerin karşılaştırılarak incelenmesi üzerine yapılmıştır.

Araştırmanın bu bölümünde araştırma ile ilgili gerek ülkemizde gerekse yurtdışında yapılmış araştırmaların sonuçlarından söz edilmektedir.

1.4.1. Yurt İçinde Yapılmış Araştırmalar

Eroğlu (1986) “İş Doyumu ve Cinsiyet Arasındaki İlişki” adlı araştırmasında üç farklı bankada çalışan kadın ve erkeklerin iş doyumları ve iş doyumsuzluklarındaki farklılığı ortaya koymuştur. Araştırmada elde edilen sonuçlara göre kadın çalışanlarla erkek çalışanların iş doyumsuzluk oranlarında önemli farklılıklar bulunmuştur. Erkek alışanlar ücret yetersizliğini psikolojik ve fizyolojik gereksinimlerin karşılanmasında önemli bir etken olarak görmekte, kadın çalışanlar bu durumu üçüncü sırada değerlendirmektedir.

Korkut (1990) üniversitelerde akademik olmayan (idari görevlerde çalışan) 329 personelin iş doyumunu ve örgütle özdeşleşmelerini kişisel özellikler ve cinsiyet, hizmet süresi ve öğrenim durumu değerşkenlerine göre incelediği çalışmasında, erkeklerin iş doyum puanları kadınlara göre daha yüksek olduğu ve örgütleriyle daha çok özdeşleştikleri ve kıdemlerine göre 1–10, 23–40 yıl arası çalışanların iş doyumunu düşük, 15–18 yılları arasında çalışanların ise en yüksek doyuma ulaştıkları görülmüştür. Doktora düzeyinde eğitim görmüş akademik olmayan personelin iş doyumları lise ve ortaokul düzeyinde eğitim görmüşlerden yüksek olduğu gözlenmiştir.

Ergene (1994) 1992–1993 Eğitim-Öğretim yılında Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi’nde lisans tamamlama eğitimi alan ilkokul öğretmeni 218 müfettiş adayının iş doyumunu düzeylerini bazı demografik değerşkenler açısından incelediği çalışmasında, müfettiş adaylarının %66’sının işinden memnun olduğunu, bilgi ve

becerilerini nadiren kullanabildiklerini, görevlerinde belirsizlik olduğunu ve işlerinin monoton olduğunu rapor etmişlerdir. Bunların, iş doyumsuzluğunun önemli belirtileri olarak düşünülmüş. Kıdem süreleri ve yaş değişkenleri ile iş doyumu arasında anlamlı ilişki gözlenmemiştir.

Sancar (1996) “İşletmelerde Motivasyon ve İş Doyumu İlişkisi” adlı araştırmasında, örgüt çalışanları ile yöneticilerin örgütlerinden beklentileri ve bu beklentilerinin karşılanma derecesi olarak kabul edilen iş doyum düzeylerini saptamaya çalışmıştır. Araştırmada örgüt çalışanlarının dörtte üçü işlerinden doyum sağlamaktadır, cinsiyet değişkeninin iş doyumu sağlamada önemli bir etkiye sahip olmadığı görülmüştür.

Şahin (1999) in “İlköğretim Okullarında Görevli Öğretmenlerin İş Doyum Düzeyleri” adlı araştırmasında çalışma grubu olarak İzmir ilinde görev yapan 583 öğretmen yer almıştır. Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre öğretmenlerin genel iş doyum düzeyleri kısmen doyumlu bulunmuştur. Öğretmen lisesi / ön lisans tamamlama mezunları ile diğer fakültelerden mezun olan öğretmenlerin, eğitim enstitüsü / eğitim yüksek okulu ve eğitim fakültesinden mezun olan öğretmenlere göre iş doyum düzeyleri daha yüksek bulunmuştur. Öğretmenlerin kıdemlerine göre 0 – 1 yıl ile 25 ve daha fazla yıl kıdemi olanların iş doyumu düzeyleri, 7 – 12 yıl kıdemi olanlara göre daha yüksek bulunmuştur. Öğretmenlerin iş doyumlarında yaş değişkeni ve bulunduğu okuldaki toplam çalışma süresi değişkenine göre iş doyumu düzeylerinde önemli bir farklılık saptanmamıştır.

Sarpkaya (2007) “Liselerde Çalışan Öğretmenlerin İş Doyumu” adlı araştırmasında öğretmenlerin iş doyumları araştırılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin en düşük iş doyumları ücret boyutundadır. Öğretmenler, ikinci en düşük düzey olarak çalışma koşulları boyutunda düşük iş doyumu yaşamaktadır. En yüksek iş doyumu ilişkiler boyutudur. Diğer değişkenlere göre okulların imkanları iş doyumlarını olumlu etkilemektedir, yaşlı öğretmenler genç öğretmenlere göre daha fazla iş doyumu yaşamaktadır, eğitim fakültesinden mezun öğretmenler daha yüksek iş doyumu yaşamaktadır, kıdem yükseldikçe iş doyumu artmaktadır şeklinde sonuçlara ulaşılmıştır.

Börü (2001) yaptığı çalışma sonucu Türkiye’de güven ve güvenli insana verilen değerler ile ilgili bir ölçek geliştirmiştir. Bu çalışmada güven ve güvenli insan tanımlamasına ilişkin değerlerin toplam dokuz başlık altında toplandığı ortaya konmuştur.

Güneşer (2002) yaptığı çalışma ile liderlik tarzının iş doyumunu etkisini ve bu ilişki içerisinde yöneticiye olan güvenin önemine değinmiş ve liderin çalışanlarıyla olan ilişkilerinde sergiledikleri tavrın ve çalışanların gözünde güvenilir olmanın önemini vurgulamıştır.

Özdil (2005) tarafından 600 öğretmen üzerinde yapılan araştırmada, ilköğretim okullarında güven ve örgütsel iklim arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırmanın sonucunda öğretmenlerin müdüre güveni büyük oranda destekleyici müdür davranışlarının etkili olduğu ve okulda güven geliştirmede müdürün başlatıcı olabileceği bulunmuştur. Ayrıca bu araştırmada öğretmenlerin birbirlerine güven duydukları, cinsiyet ve kıdem değişkenine göre öğretmenlerin birbirlerine veya yöneticilerine duydukları güven bakımından farklılaşmanın olmadığı tespit edilmiştir.

Erdem, Aytemur ve Karaman (2007) ise, her ilişki tipi için güven anlamlarını ve boyutlarını inceleyerek, meslektaşlara duyulan güvenin boyutları: dürüstlük, yetkinlik, iletişim, adil olma ve iyi niyete dayalı iş ilişkisi olarak belirtilirken, çalışanlara duyulan güvenin boyutları: dürüstlük, yetkinlik, bağlılık ve örtük itaat ilişkisi olarak tanımlamışlardır. Yöneticiye duyulan güvenin boyutları ise dürüstlük, yetkinlik, liderlik, hamilik, adalet ve iletişim olarak belirlenmiştir.

1.4.2. Yurt Dışında Yapılmış Araştırmalar

Yapılan araştırmalar yöneticiye duyulan güvenin, bilgiye olan inanç, örgüte bağlılık, kararlara bağlılık, örgütsel vatandaşlık, iş doyumunu, yöneticiye ilişkin memnuniyet ve örgütte kalma isteği üzerinde önemli etkileri olduğunu göstermektedir .

Chapman ve Hutcheson (1981) öğretmenlerin meslektan ayrılma nedenlerini incelediği çalışmasında, öğretmenliğe devam edenler ile devam etmeyenler arasında önemli derecede yetenek, beceri ve başarı yönünden farklılık olduğu görülmüştür. Hem ilkokul hem de lise seviyesinde öğretmenliği bırakanlar maaş durumunu ve iş başarısını en önemli karar verme nedeni olarak rapor etmişler. İlkokul öğretmenliğini bırakanlarda kararlara katkıda bulunma önemli iken, devam edenlerde tanınma ve diğer insanların onayına almaya daha fazla önem vermişler. Lise öğretmenlerinin meslektan ayrılmaları kişisel yetenek ve becerileriyle önemli bir ilişki olduğu, bununda cinsiyet, yaş, gelir durumuna göre farklılık gösterdiği saptanmıştır. İlkokul ve lise öğretmenlerinde kariyer tatmininin profesyonel başarı ile ilişkili olduğu gözlenmiştir.

Kupersmith (1983), okul yöneticilerin liderlik becerisi ile öğretmenlerin yöneticiye güveni arasındaki ilişkiyi saptamayı amaçlamıştır. İlköğretim öğretmenleri üzerine yapılan araştırmada okul yöneticisinin samimi davranması ile örgütsel güven arasında olumlu yönde ilişki bulunmuştur. Yine bu araştırmada öğretmenlerin yöneticiye güven duyduklarını ama meslektaşlarına karşı aynı düzeyde güven duymadıkları ortaya çıkmıştır. Yöneticiye güvenle örgüte güven arasında ve söz konusu araştırmanın devamında kişiye odaklı liderlik becerisi sergilenme biçimi ile örgütsel güven arasında olumlu bir ilişki bulunmuştur. Yaş ve hizmet yılına göre yöneticiye güven düzeyi arasında ters yönlü bir ilişki bulunmuştur. Bu araştırmada en son okuldaki öğretmen sayısı ile okulun örgütsel güven düzeyi arasında ters yönlü bir ilişki vardır (akt.:Yılmaz, 2006).

Wiggins (1984) 123 okul danışmanının iş doyumları ile kişisel ve demografik değişkenler arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmasında, çalışma süresi, kişilik ve yaş değişkenlerinin iş doyumunu arasında anlamlı bir ilişki olmadığı, iş yerine uyum ve mesleki kıdem ile anlamlı düzeyde ilişkili olduğu gözlenmiştir.

Litt ve Turk (1985) öğretmenlerin işten ayrılmasına sebep olan stres kaynakları ve doyumsuzluk durumları ile iş doyumunu arasındaki ilişkiyi 291 öğretmen üzerinde incelediği çalışmasında, hoşnutsuzluk ve stresin kaynaklarının yetersiz maaşlar,

öğretmenlik mesleğinin statüsünün düşük olması, öğretmen-öğrenci ilişkisi, yüklü program, rol belirsizliği ve fazla kırtasiyecilik gibi sorunların olduğu gözlenmiştir.

Holmes ve Rempel (1989) ile Burke ve Stets'e göre, eğer birey örgütün veya yöneticisinin güvenilirliğine inanıyorsa, bu bilgi onun bağlılığını arttıracaktır. Yani sorunlar ortaya çıksa dahi mevcut ilişkisini sürdürmek için istek duyacaktır. Birey ilişkiyi sürdürecektir, çünkü güvenin var oluşu çıkabilecek sorunların çözümünü kolaylaştıracak olan empatiye neden olacaktır (akt.: Kamer, 2001).

Dinham ve Scott (1997) " Öğretmen Doyum Örneği" adlı araştırmalarında öğretmen doyum ve doyumsuzluğunu anlamayı, öğretimi yönlendirmeyi, öğretmen değerleri ve sağlığını geçerli kılmayı hedeflemişlerdir. Araştırma 72 okulda görev yapan 892 öğretmen üzerinden gerçekleştirilmiştir. Araştırmada bir makinenin çözebileceği biçimde hazırlanmış şifreli raporda, açık uçlu sorular kullanılmış ve %38 oranında yanıt alınmıştır. Elde edilen bulgular, öğretmenlerin kendi rolleri ile ilgili, yani öğrenci başarısı, öğrencilerle pozitif ilişkiler ve kendilerini geliştirmekle güdülendiklerini ortaya koymuştur. Doyumsuzluk sebepleri ise, öğretmen ve okulun kontrolü dışında olan; eğitim sisteminin hızlı değişimi, okullarda beklentilerin artması, öğretmenlerin toplumdaki yeri ve değişkenlerle ilgili destek yetersizliği gibi etkenlerden oluşmaktadır (akt.: Şahin, 1999).

Kratzer (1997) araştırmasında, öğretmenler arasında güvenin en önemli göstergesini öğretmenlerin birbirleriyle ilişkilerinde açık olmasıyla ilişkili olduğunu, yüksek güvenin olduğu okullarda öğretmenlerin mesleki sırlarını, başarılı stratejilerini, materyallerini, plan ve uygulamalarını yoğun bir şekilde paylaştığını gözlemiştir. Dolayısıyla okullardaki iletişime açıklıkla, örgütsel güven arasında olumlu bir ilişkiyi bulmuştur. Yine güvenin hakim olduğu okullarda öğretmenler arasında işbirliğinin, sorumluluk bilincinin fazla olduğunu bulmuştur.

Reynolds (1997) Orta Atlantik okul sistemindeki temel okul yönetimine dayanan ilköğretim okullarındaki öğretmenlerin karar almaya katılım düzeyi ile iş doyumları arasındaki ilişkiyi 516 öğretmen üzerinde incelediği çalışmada, karar katılım

düzeyi ne kadar yüksekse, iş doyumunu ve amaçları benimseme düzeyi de o kadar yüksek olduğu saptanmıştır.

Wayne Hoy ve arkadaşları (1998) okullarda güven üzerine yaklaşık on yıldır sürdürdükleri çalışmalarda öğretmenlerin iş arkadaşlarına olan güvenleri kadar müdürlerine olan güvenlerinin de okulun varlığında önemli unsurlar olduklarını bulmuşlardır.

Daley ve Vasu çalışmalarında örgütsel güven ve iş doyumunu arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Çalışanların aylıklarını, emeklilik ve sağlık hizmetleri gibi isteki ek kazançlarını yüksek olarak algılamaları, işletmedeki kaynaklara ulaşılabilmesi algısı, iş çevresinin temiz ve güvenli olduğu algısı ile örgüte duyulan güven arasında olumlu bir ilişki saptanmıştır. Genel olarak çalışanların iş doyumunu yüksekse örgütsel güven de yüksek olmaktadır. Kamu kesiminde yapılan bu çalışmada iş doyumunu örgütsel güveni arttıran bir unsur olarak değerlendirilmekte ayrıca politik baskıların az olmasının da örgütsel güveni arttıran bir unsur olduğu ortaya konmaktadır (Arı, 2003: 79).

Tan ve Tan (2000) yaptıkları araştırmalarda; yöneticiye güvenmenin sonuçları, yöneticiden memnuniyet, iş doyumunu ve yenilikçi davranışlar, kuruma güvenin sonuçları işten ayrılma niyetinin azalması ve örgüte olan bağlılığın artması sonuçlarına ulaşmışlardır.

1.5. Araştırmanın Problemi

Öğretmenleri işlerine motive etme, yöneticilerine güven duymalarını sağlama, verimlerini arttırma ve bu yolla eğitim-öğretim işlerinde doyuma ulaşmalarını sağlama işi, ilk aşamada eğitim örgütünün en önemli basamağı olan okulun başında bulunan ve onu yöneten okul müdürüne düşmektedir. Ancak okul yöneticilerinin; yönetimi altındaki çalışanlarını çeşitli sebeplerden dolayı yeterince destekleyip cesaretlendiremedikleri; ayrıca okullardaki çalışma ortamının, örgütsel iklimin istenilen düzeyde olmadığı ve sunulan olanakların öğretmenleri meslekî yönden tatmin etmediği düşünülmektedir. Buna bağlı olarak eğitimin kalitesi olumsuz yönde

etkilenmektedir. Bu nedenle eğitimde kalite ve verimin sağlanabilmesi için okul yöneticilerinin; okulun çalışma şartlarını iyileştirmeye, aynı zamanda öğretmenlerin bireysel ve mesleki beklentilerini karşılamaya özen göstermeleri gerekmektedir.

Bu araştırmanın problem cümlesi: İlköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin yöneticilerine duydukları güven ile iş doyumları arasındaki ilişkinin incelenmesi şeklinde belirtilebilir.

1.6. Araştırmanın Alt Problemleri

Bu araştırmanın amacı ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin, yöneticilerine duydukları güven ile iş doyumları arasındaki ilişkiyi belirlemektir.

Bu temel amacı gerçekleştirmek için aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

1. İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin yöneticilerine olan güvenleri iş doyumlarının anlamlı bir yordayıcısı mıdır?

2. İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin yöneticilerine duydukları güven ile iş doyumları arasında anlamlı bir ilişki vardır mıdır?

3. İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin iş doyum ölçeği ve güven ölçeği alt boyutlarından elde ettikleri puan ortalamaları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

4. İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin yöneticilerine olan güvenleri ve iş doyumları cinsiyet, mesleki kıdem ve mezun oldukları eğitim kademesine göre farklılık göstermekte midir?

1.7. Araştırmanın Önemi

Çalıştığı okulun yönetimine ve yöneticisine güvenmeyen bir öğretmenin iş performansında düşüş yaşadığı, buna bağlı olarak işinden yeterince doyum elde edemediği görülmektedir. Okul müdüründen okulun vizyon ve misyonuna yakışır, okul amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik davranışlar bekleyen öğretmen aynı zamanda yöneticisinden okulun ve öğrencinin hakları kadar kendi hak ve özgürlüklerini de korumasını ve kendisine saygı göstermesini beklemektedir. Yöneticiye duyulan güveni etkileyen etmenler kadar öğretmenin iş doyumunu etkileyen etmenlerde ilişkinin gelişiminde etkili olmaktadır. Yönetici öğretmene saygı duymalı, ona değerli olduğunu hissettirmeli, öğretmene karşı içten olmalı, ona inanmalı ve güvenmeli, öğretmenin özlük haklarını korumalı, öğretmeniyle iletişimini hiçbir zaman koparmamalıdır. Demokratik bir eğitim ortamında çalışan, yaptığı çalışmalar yöneticisi tarafından takdir edilen, çalışma arkadaşları ile diyalogları kuvvetli, öğrencilerini anlayan, onların seviyesine inmeyi başarabilen, geleneksel eğitim metotlarını çağdaş eğitim metotları ile birleştirerek, gelişen teknoloji ve imkanlar doğrultusunda çağın gerektirdiği eğitim araç ve gereçlerini derslerinde kullanarak öğrencilerine sadece bilgiyi tek düze öğreten değil bunun yanında bilgiyi transfer etmeyi de öğreten, öğrencilerini Niçin?, Hangisi? gibi soruları sormaya sevk eden, onları düşündüren, düşündürürken de öğrenmelerini sağlayan, onları bilgiyi sorgulamaya yönelten, yeni bilgileri ve gelişmeleri her zaman takip eden, bu yenilikleri planlarında uygulayarak derslerine de yansıtmayı başaran, teorik bilginin yanında yaparak–yaşayarak öğrenme metotlarını derslerinde kullanan, öğrencilerinin bireysel özelliklerini her zaman dikkate alan ve tüm öğrencilerine eşit davranabilen bir öğretmenin iş performansı yüksek demektir. Öğretmenin yöneticisine duyduğu güven ile iş doyumları arasındaki ilişkinin boyutları iş performansı açısından önemlidir.

Bu çalışmada; yapılan araştırmalardan da faydalanılarak öğretmenlerin yöneticilerine duydukları güven ile iş doyumları arasındaki ilişki incelenerek, elde edilen bulgular ışığında gerekirse yeni arayışlara gidilip önerilerde bulunulacaktır. Sonuçta bu araştırma, öğretmenlerin yöneticilerine duydukları güven ile iş doyumları arasındaki ilişkinin ne boyutta olduğunun görülebilmesi bakımından önemlidir.

1.8. Varsayımlar

Araştırmaya katılan ilköğretim okulu öğretmenleri kendilerine uygulanan Kişisel Bilgi Formunu, Yöneticiye Duyulan Güven Ölçeğini ve İş Doyumu Ölçeğini, samimi ve tarafsız olarak yanıtlamışlardır.

1.9. Sınırlılıklar

1. Bu araştırma 2008–2009 Eğitim-Öğretim yılında, İstanbul İli, Avrupa Yakası, Bakırköy İlçesindeki resmi ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenler ile sınırlıdır.

2. Araştırma, Yöneticiye Duyulan Güven Ölçeği ve İş Doyumu ölçeği ile elde edilen bulgularla sınırlıdır.

1.10. Tanımlar ve Kısaltmalar

İlköğretim: Türkiye Cumhuriyeti Anayasası ile Milli Eğitim Temel Kanunu'na göre ilköğretim, 6–14 yaşları arasındaki çocukların eğitimini kapsar (Şişman, 2002: 69).

İş Doyumu: İşte kazanılan başarı, sorumluluk, özerklik, saygı görme gibi koşulların var olması sonucu ortaya çıkan ve kişiye haz veren bir durumdur (Telman ve Ünsal, 2004: 14).

Güven: Güven, bir tarafın diğer değişim tarafına güvenme isteği olarak ifade edilebilir (Morgan ve Hunt, 1994: 23).

Yöneticiye Duyulan Güven: İş ile ilgili problemlerin, herhangi bir olumsuz tavırla karşılaşma korkusu olmadan açıkça yöneticiyle konuşulabilir olmasıdır (Fulk, Brief ve Barr, 1985, akt.: Kılıç, 2000).

BÖLÜM II

YÖNTEM

Araştırmanın bu bölümünde sırasıyla araştırma modeli, evren ve örneklem, veri toplamada kullanılan ölçme araçları, verilerin toplanması ve çözümlenmesinde kullanılan istatistiksel tekniklere ilişkin açıklamalara yer verilmiştir.

2.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırmada ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin yöneticilerine duydukları güven ile iş doyumları arasındaki ilişki çeşitli değişkenler açısından incelenmektedir. Bu nedenle, çalışma ilişkisel tarama modelindedir. Araştırmanın bağımsız değişkenlerini cinsiyet, mesleki kıdem ve eğitim düzeyi oluşturmaktadır.

İlişkisel Tarama Modelleri; iki ve daha çok sayıdaki değişken arasında birlikte değişim varlığını ve derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelleridir. Bu tür bir düzenlemede, aralarında ilişki aranacak değişkenler, tekil aramada olduğu gibi, ayrı ayrı değerler verme, ilişkisel bir çözümlenmeye olanak verecek şekilde yapılmalıdır. Değer verme işlemi iki türlü yapılabilir: Korelasyon türü ilişki ile karşılaştırma yoluyla elde edilen ilişkilerdir. Korelasyon türü ilişki aramalarda değişkenlerin birlikte değişip değişmedikleri, birlikte bir değişme varsa, bunun nasıl olduğu öğrenilmeye çalışılır. İki değişken arasında ilişki olmadığında bulunacak olan korelasyon katsayısı sıfırdır ya da sıfıra yakın bir değerdir (Karasar, 2006: 81).

2.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, İstanbul ili, Bakırköy ilçesindeki resmi ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır.

Araştırmanın örneklemini ise, İstanbul ili, Avrupa Yakası, Bakırköy ilçesinde bulunan 26 resmi ilköğretim okulu arasından rastgele seçilmiş 6 ilköğretim okulu ve bu ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Ulaşılması planlanan öğretmen sayısı 120'dir. Araştırmanın örnekleminde yer alan öğretmenlerin hepsine ulaşılmıştır. İlçedeki resmi ilköğretim okulları ve burada çalışan öğretmen sayıları aşağıdaki tabloda görülmektedir.

	Resmi İlköğretim Okulları Sayısı	Kadrolu Öğretmen Sayısı	Örneklem Alınan Okul Sayısı	Örneklem Alınan Öğretmen Sayısı
Bakırköy	26	980	6	120

2.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmanın veri toplama araçları bölümünü, örneklemini oluşturan İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlere uygulanmak üzere hazırlanmış üç sayfadan oluşan “Kişisel Bilgi Formu”, “Yöneticiye Duyulan Güven Ölçeği” ve “İş Doyumunu Ölçeği” oluşturmaktadır.

Kişisel Bilgi Formu

Kişisel bilgi formu araştırmacı tarafından geliştirilmiştir. Kişisel bilgi formu, örnekleminde yer alan ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlere kendileriyle ilgili cinsiyet, mesleki kıdem, eğitim düzeyinden oluşan soruları içermektedir.

Güven Ölçeği

Sönmez (2005), tarafından uyarlanan “Güven Ölçeği”, öğretmenlerin okul müdürlerine (yöneticilerine) karşı duydukları güveni belirlemeye yönelik 35 sorudan oluşturulmuştur. Ölçek soruları Hoy ve Tschannen-Moran'ın (1998) ve Kılıç'ın (2000) yaptıkları çalışmalar ve kullandıkları ölçekler dikkate alınarak hazırlanmıştır. Ölçeğin yapılan geçerlik güvenilirlik çalışmalarından sonra Cronbach Alpha değeri

0.9513 olarak hesaplanmıştır (Hoy ve Tschannen-Moran, 1998; Kılıç, 2000). 35 sorunun “risk alma”, “uzmanlık”, “güvenilirlik”, “dürüstlük”, “açıklık” ve “iyilikseverlik” adı altında 6 alt boyut olarak kullanılabilceği görülmüştür. Her bir madde beşli likert tipi değerlendirme sistemine sahiptir.

Ölçek ve alt boyutlarına ait güvenilirlik katsayıları (Cronbach’s Alpha) analizler öncesi tekrar hesaplanması sonucu; risk alma için $\alpha=.897$, uzmanlık için $\alpha=.908$, güvenilirlik için $\alpha=.903$, dürüstlük için $\alpha=.812$, açıklık için $\alpha=.744$ ve iyilikseverlik için $\alpha=.725$ olarak bulunmuştur. Güven ölçeğinin geneli için ise $\alpha=.886$ olmuştur. Ölçeğin ve alt boyutlarının güvenilirliği için Alfa (α) katsayısına bağlı olarak güvenilirliği aşağıdaki gibi değerlendirilmiştir.

$0.00 \leq \alpha < 0.40$ ise ölçek güvenilir değildir,
 $0.40 \leq \alpha < 0.60$ ise ölçek güvenilir,
 $0.60 \leq \alpha < 0.80$ ise ölçek oldukça güvenilir, ve
 $0.80 \leq \alpha < 1.00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilirdir (Kalaycı, 2006: 405).

Ölçek ve alt boyutlarının güvenilirlikleri (iç-tutarlılığı), ‘oldukça güvenilir’ ile ‘yüksek derecede güvenilir’ aralığında bulunmuştur.

Araştırmaya katılan öğretmenlerden görev yaptıkları ilköğretim okullarındaki yöneticilerine duydukları güveni göz önünde bulundurarak, kendileri açısından en uygun buldukları seçeneği işaretlemeleri istenmiştir. Seçenekler ve puan aralıkları şöyledir:

<u>SEÇENEK</u>	<u>PUAN ARALIĞI</u>
Kesinlikle Katılmıyorum	1,00-1,80
Katılmıyorum	1,81-2,60
Kararsızım	2,61-3,40
Katılıyorum	3,41-4,20
Tamamen Katılıyorum	4,21-5,00

İş Doyumu Ölçeği

Araştırmaya katılan ilköğretim okulu öğretmenlerinin çalıştıkları kurumlardaki iş doyumlarını araştırmak üzere, Skovholt, Açıköz ve Açıköz (1991; akt.:Şahin, 1999) tarafından ABD’de geliştirilen “Minnesota Öğretmen Gerilimi Envanteri” ile Köse (1985) tarafından geliştirilen “İş Doyumu Anketinden” yararlanmak suretiyle Şahin (1999) tarafından uyarlanan ve güvenilirliği, $\alpha=.890$ olarak bulunan “İş Doyumu Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçek altı boyut ve 42 maddeden oluşmaktadır. Ölçek ve alt boyutlarına ilişkin araştırma için bulunan güvenilirlik katsayıları; işin kendisi için $\alpha=.901$, yönetim için $\alpha=.896$, ücret için $\alpha=.907$, bireylerarası ilişkiler için $\alpha=.826$, başarı, saygınlık ve tanınma için $\alpha=.803$ ve veli-öğrenci ilgisizliği için $\alpha=.891$ olarak gerçekleşmiştir. İş Doyumu Ölçeğinin geneli için ise güvenilirlik (iç-tutarlılık), $\alpha=.912$ olmuştur. Ölçek ve tüm alt boyutlarının güvenilirlik (iç-tutarlılığı) katsayıları ‘yüksek derecede güvenilir’ aralığında bulunmuştur. İş Doyum Ölçeğinin maddeleri, 1 (katılmama) ve 3 (katılma) olmak üzere 3 puanlı bir Likert ölçeği şeklinde hazırlanmış ve öğretmenlerce kendi algı düzeylerine göre en uygun şıkkı işaretlemeleri biçiminde uygulanmıştır. Seçenekler ve puan aralıkları şöyledir:

<u>SEÇENEK</u>	<u>PUAN ARALIĞI</u>
Hayır (katılmıyorum)	1,00-1,66
Kısmen (biraz katılıyorum)	1,67-2,33
Evet (katılıyorum)	2,34-3,00

2.4. Verilerin Toplanması

Araştırmada kullanılan veri toplama araçları 2008–2009 ilkbahar döneminde uygulanmıştır. Uygulama yaklaşık 1 ay sürmüştür. Veri toplama araçları izin alınan okullardaki öğretmenlere gerekli açıklamalar yapıldıktan sonra bizzat araştırmacı tarafından uygulanmıştır.

2.5. Veri Çözümleme Yöntemleri

Öğretmenlere uygulanan veri toplama araçlarından elde edilen veriler kodlanarak bilgisayara yüklenmiştir. Elde edilen bu verilerin çözümlenmesinde SPSS 16.0 istatistik paket programı kullanılmıştır.

Elde edilen verilerin analizinde betimsel istatistiklerden frekans (f), yüzde (%), aritmetik ortalama (X) ve standart sapma (Ss) kullanılmıştır. Öğretmenlerin yöneticiye güven ölçeği ile iş doyumunu ölçeğinden aldıkları puan ortalamaları arasındaki ilişki düzeyini belirlemek için Pearson Çarpım Moment Korelasyon analizi yapılmıştır. Ayrıca değişkenlerin birbirlerini yordama düzeylerini belirlemek için ise regresyon analizi yapılmıştır. Katılımcıların görüşlerinde bağımsız değişkenlere göre farklılık olup olmadığını belirlemek üzere parametrik testlerden iki seçeneğe için t-testi, üç ve daha fazla seçeneğe için ise varyans (Anova) analizi, non-parametrik testlerden ise Kruskal-Wallis H testi kullanılmıştır. Ayrıca farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu saptamak için LSD uygulanmıştır.

Elde edilen verilerin anlamlılık düzeyi $p < .05$ olarak kabul edilmiştir.

BÖLÜM III

BULGULAR

Bu bölümde, ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin yöneticilerine duydukları güven ile iş doyumları arasındaki ilişkiyi araştırmak üzere Kişisel Bilgi Formu, Güven Ölçeği ve İş Doyumu Ölçeği ile toplanan verilerin istatistiksel çözümlenmeleri sonucunda elde edilen bulgular ve bunların yorumlarına yer verilmiştir.

3.1. Öğretmenlerin Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Araştırmanın örneklemini oluşturan ve resmi ilköğretim okullarında görev yapan 120 öğretmenin kişisel özelliklerine ilişkin verilerin (cinsiyet, kıdem, eğitim düzeyi) frekans ve yüzde dağılımları aşağıda sırasıyla verilmiştir.

Aşağıdaki Tablo 3.1’de öğretmenlerin cinsiyetlerine göre dağılımı görülmektedir.

Tablo 3.1. Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

Cinsiyet	Frekans (f)	Yüzde (%)
Kadın	60	50,0
Erkek	60	50,0
Toplam	120	100,0

Tablo 3.1’de görüldüğü gibi öğretmenlerin yarısı kadın, yarısı ise erkek öğretmenlerden oluşmaktadır.

Öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre dağılımları Tablo 3.2’de görülmektedir.

Tablo 3.2. Öğretmenlerin Mesleki Kıdemlerine Göre Dağılımı

Mesleki Kıdem	Frekans (f)	Yüzde (%)
1-10	31	25,8
11-20	39	32,5
21 ve üstü	50	41,7
Toplam	120	100,0

Tablo 3.2’de görüldüğü gibi araştırmaya katılan öğretmenlerin %25,8’i 1-10 yıl arası mesleki kıdeme sahiptir. Öğretmenlerin %32,5’i, 11-20 yıl arası mesleki kıdeme sahiptir. Geriye kalan %41,7’sinin mesleki kıdemi ise 21 yıldan fazladır.

Öğretmenlerin eğitim düzeylerine göre dağılımı Tablo 3.3’te gösterilmiştir.

Tablo 3.3. Öğretmenlerin Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımı

Eğitim Düzeyi	Frekans (f)	Yüzde (%)
Ön Lisans	28	23,3
Lisans	58	48,3
Eğitim Enstitüsü	17	14,2
Yüksek Lisans	17	14,2
Toplam	120	100,0

Tablo 3.3’te görüldüğü gibi öğretmenlerin %23,3’ü Önlisans, %48,3’ü Lisans, %14,2’si Eğitim Enstitüsü mezunu, %14,2’si Lisansüstü eğitime sahiptir.

3.2 Öğretmenlerin Yöneticilerine Olan Güvenleri İle İş Doyumları Arasındaki İlişkiye İlişkin Bulgular

Öğretmenlerin yöneticiye güven ölçeği ve alt boyutlarından aldıkları puanların aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları tablo 3.4’te gösterilmiştir.

Tablo 3.4. Öğretmenlerin Yöneticiye Güven Ölçeği ve Alt Boyutlarından Aldıkları Puanların Aritmetik Ortalamaları ve Standart Sapmaları

Değişkenler	\bar{X}	Ss
Risk Alma	3,41	,91
Uzmanlık	2,38	,90
Güvenirlilik	2,68	1,05
Dürüstlük	2,17	,86
Açıklık	2,16	,81
İyilik Severlik	2,22	,91
Güven Ölçeği Toplam	2,42	,71

Tablo 3.4’te görüldüğü gibi öğretmenlerin yöneticiye güven ölçeğinin tamamından aldıkları puanların ortalaması $\bar{X} = 2.42$ (Katılmıyorum) iken, standart sapması (ss) ,71’dir.

Öğretmenler güven ölçeğinin sadece risk alma alt boyutunda kararsız görünürken ($\bar{X}=3,41$ ve $Ss=,91$), diğer tüm alt boyutlarda yöneticileri hakkında olumlu görüş bildirmemişlerdir.

Öğretmenlerin iş doyumunu ölçeğinden aldıkları toplam puan ortalaması ve alt boyutlarının ortalamasına ilişkin bulgular tablo 3.5'te gösterilmiştir.

Tablo 3.5. Öğretmenlerin İş Doyumu Ölçeğinden Aldıkları Toplam Puan Ortalaması ve Alt Boyutlarının Ortalamasına İlişkin Bulgular

Değişkenler	\bar{X}	Ss
İşin Kendisi	1,60	,29
Yönetim	1,91	,27
Ücret	1,63	,37
Bireylerarası İlişkiler	2,16	,40
Başarı, Saygınlık ve Tanınma	1,78	,27
Veli-Öğrenci İlgisizliği	1,84	,44
İş Doyumu Ölçeği Toplam	1,60	,29

Tablo 3.5'te görüldüğü gibi öğretmenler en yüksek ortalamayı “Bireylerarası İlişkiler” alt boyutundan almışlardır ($\bar{X}=2,16$). “Bireylerarası İlişkileri” sırasıyla “Yönetim” ($\bar{X}=1,91$), “Veli-Öğrenci İlgisizliği” ($\bar{X}=1,84$), “Başarı, Saygınlık ve Tanınma” ($\bar{X}=1,78$), “Ücret” ($\bar{X}=1,63$) ve “İşin Kendisi” ($\bar{X}=1,60$) takip etmektedir. Bulgulara göre öğretmenler “Bireylerarası İlişkiler” alt boyutunda “Kısmen” iş doyumuna sahip iken, “Ücret” ve “İşin Kendisi” alt boyutlarında iş doyumuna sahip değillerdir.

Öğretmenlerin “Güven Ölçeği” ve “İş Doyum” Ölçeği'nden aldıkları puan ortalamaları arasındaki ilişkiyi belirlemek için yapılan Pearson Çarpım Moment Korelasyon analizi sonucu tablo 3.6'da gösterilmiştir.

Tablo 3.6. Öğretmenlerin Güven Ölçeği ve İş Doyum Ölçeğinden Aldıkları Puan Ortalamaları Arasındaki İlişkiyi Belirlemek İçin Yapılan Pearson Çarpım Moment Korelasyon Analizi Sonucu

Değişkenler		Güven	İş Doyum
Güven	r	1	,347(**)
	p	.	,000
	N		
İş Doyum	r	,347(**)	1
	p	,000	.
	N	120	120

Tablo 3.6 incelendiğinde görülecektir ki, öğretmenlerin yöneticilerine olan güvenleri ile iş doyumları arasında .347 oranında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır. Bulgulara göre öğretmenlerin yöneticilerine olan güvenleri arttıkça iş doyumları da artmaktadır.

Öğretmenlerin yöneticilerine olan güven duygularının, onların iş doyum düzeylerini yordamada anlamlı bir yordayıcı olup olmadığını belirlemek için yapılan regresyon analizi sonucu tablo 3.7’de gösterilmiştir.

Tablo 3.7. Öğretmenlerin Yöneticilerine Olan Güven Duygularının, Onların İş Doyum Düzeylerini Yordamada Anlamlı Bir Yordayıcı Olup Olmadığını Belirlemek İçin Yapılan Regresyon Analizi Sonucu

Yordayan Değişken	r	r ²	Sd	S _h	F	p
Yöneticiye Güven						
Yordanan Değişken	,347	,120	118	,167	16,01	,000
İş Doyumu						

Tablo 3.7’de görüldüğü gibi, öğretmenlerin yöneticilerine olan güven duygularının, onların iş doyumlarını yordamada anlamlı bir yordayıcı olup olmadığını belirlemek için yapılan regresyon analizi sonucunda, güvenin iş doyumunun anlamlı bir yordayıcısı olduğu belirlenmiştir ($r=.347$; $r^2=.120$; $F=16.01$; $p<.05$). Bulgulara göre öğretmenlerin iş doyumlarına ilişkin toplam değişimin %12’si, onların yöneticilerine olan güvenleri ile açıklanabilir.

Öğretmenlerin güven ölçeği alt boyutları ile iş doyumunu ölçeği alt boyutları arasındaki ilişkiyi belirlemek için yapılan Pearson Çarpım Moment Korelasyon analizi sonucu tablo 3.8’de gösterilmiştir.

Tablo 3.8. Öğretmenlerin Güven Ölçeği Alt Boyutları İle İş Doyumu Ölçeği Alt Boyutları Arasındaki İlişkiyi Belirlemek İçin Yapılan Pearson Çarpım Moment Korelasyon Analizi Sonucu

Güven							
İş Doyumu		Risk Alma	Uzmanlık	Güvenirlilik	Dürüstlük	Açıklık	İyilik Severlik
	İşin Kendisi	r	-,083	,352(**)	,360(**)	,314(**)	,330(**)
p		,369	,000	,000	,000	,000	,000
N		120	120	120	120	120	120
Yönetim	r	,019	,556(**)	,542(**)	,517(**)	,506(**)	,482(**)
	p	,835	,000	,000	,000	,000	,000
	N	120	120	120	120	120	120
Ücret	r	,049	-,022	-,006	,015	,040	,020
	p	,597	,814	,948	,869	,670	,828
	N	120	120	120	120	120	120
Bireylerarası İlişkiler	r	,144	-,082	-,123	-,097	-,063	-,111
	p	,120	,373	,181	,293	,495	,230
	N	120	120	120	120	120	120
Başarı, Saygınlık ve Tanınma	r	,077	,376(**)	,311(**)	,298(**)	,347(**)	,308(**)
	p	,407	,000	,001	,001	,000	,001
	N	120	120	120	120	120	120
Veli-Öğrenci İlgisizliği	r	,188(*)	-,147	-,170	-,179	-,198(*)	-,130
	p	,041	,111	,064	,051	,031	,160
	N	120	120	120	120	120	119

Tablo 3.8’de görüldüğü gibi, öğretmenlerin güven ölçeği alt boyutları ile iş doyumunu ölçeği alt boyutları arasındaki ilişkiyi belirlemek için yapılan Pearson Çarpım Moment Korelasyon analizi sonucunda bazı boyutlar arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur.

Güven ölçeğinin “Uzmanlık” alt boyutu ile İş Doyumu ölçeğinin “İşin Kendisi” alt boyutu arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır ($r=.352$; $p<.05$).

Bulgulara göre alanında uzman yöneticilerle çalışan öğretmenler, yaptıkları işin kendisinden büyük bir doyum elde etmektedirler. Benzer bir ilişki Güven ölçeğinin “Uzmanlık” alt boyutu ile İş Doyumu ölçeğinin “Yönetim” alt boyutu arasında da vardır ($r=.556$; $p<.05$). Bu durum da, alanında uzman olduğu algılanan yöneticilerin yönetiminin de tatmin edici olduğu şeklinde açıklanabilir. “Uzmanlık” alt boyutu ile anlamlı ilişkisi olan iş doyumunu ölçeğinin diğer bir boyutu ise “Başarı, Tanınma ve Saygınlık” alt boyutudur ($r=.376$; $p<.05$). Bu durum, yöneticinin uzmanlığından dolayı duyulan güvenin, öğretmenlerde “Başarı, Tanınma ve Saygınlık” noktalarından iş doyumlarına katkı sağladığı şeklinde açıklanabilir.

Öğretmenlerin Güven Ölçeği, “Güvenirlilik” alt boyutundan aldıkları puan ortalamaları ile İş Doyumu ölçeğinin “İşin Kendisi” ($r=.360$), “Yönetim” ($r=.542$) ve “Başarı, Tanınma ve Saygınlık” ($r=.311$) alt boyutları arasında da pozitif yönde anlamlı ilişki olduğu belirlenmiştir. Bulgulara göre yöneticilerini güvenilir olarak algılayan öğretmenler yaptıkları işten, yönetimden ve başarı, tanınma ve saygınlıktan memnun olmaktadır.

Öğretmenlerin Güven Ölçeği, “Dürüstlük” alt boyutundan aldıkları puan ortalamaları ile İş Doyumu ölçeğinin “İşin Kendisi” ($r=.314$), “Yönetim” ($r=.517$) ve “Başarı, Tanınma ve Saygınlık” ($r=.298$) alt boyutları arasında da pozitif yönde anlamlı ilişki olduğu belirlenmiştir. Buna göre öğretmenlerin yöneticilerini dürüst olarak algılama düzeyleri arttıkça yaptıkları işin kendisinden, yönetimden ve başarı, tanınma ve saygınlıktan aldıkları doyumda artmaktadır.

Öğretmenlerin Güven Ölçeği, “Açıklık” alt boyutundan aldıkları puan ortalamaları ile İş Doyumu ölçeğinin “İşin Kendisi” ($r=.330$), “Yönetim” ($r=.506$) ve “Başarı, Tanınma ve Saygınlık” ($r=.347$) alt boyutları arasında da pozitif yönde anlamlı ilişki bir olduğu belirlenmiştir. Bulgular, yöneticilerini açık olarak algılayan öğretmenlerin yaptıkları işten, yönetimden ve başarı, tanınma ve saygınlıktan memnuniyet düzeylerinin arttığını göstermektedir.

Öğretmenlerin Güven Ölçeği, “İyilik Severlik” alt boyutundan aldıkları puan ortalamaları ile İş Doyumu ölçeğinin “İşin Kendisi” ($r=.330$), “Yönetim” ($r=.482$)

ve “Başarı, Tanınma ve Saygınlık” ($r=.308$) alt boyutları arasında da pozitif yönde anlamlı ilişki olduğu belirlenmiştir. Bulgular, yöneticilerini iyiliksever olarak algılayan öğretmenlerin yaptıkları işten, yönetimden ve başarı, tanınma ve saygınlıktan doyum düzeylerinin daha yüksek olduğunu göstermektedir.

3.3 Öğretmenlerin Yöneticilerine Olan Güvenleri ve İş Doyumlarının Demografik Özelliklerine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin Bulgular

Öğretmenlerin yöneticilerine olan güvenlerinin cinsiyetlerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan bağımsız grup t-testi sonucu tablo 3.9’da gösterilmiştir.

Tablo 3.9. Öğretmenlerin Yöneticilerine Olan Güvenlerinin Cinsiyetlerine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirlemek İçin Yapılan Bağımsız Grup T-testi Sonucu

Ölçek	Gruplar	N	\bar{X}	ss	S _h	Sd	t	p
Yöneticiye Güven	Kadın	60	2,47	,730	,094	118	,745	,528
	Erkek	60	2,37	,711	,092			

Tablo 3.9’da görüldüğü gibi, öğretmenlerin yöneticilerine olan güvenlerinin cinsiyetlerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan bağımsız grup t-testi sonucunda, cinsiyetler arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır [$t_{(118)}=,745$; $p>.05$]. Bulgulara göre kadın ve erkek öğretmenlerin yöneticilerine olan güven düzeyleri benzerlik göstermektedir.

Öğretmenlerin iş doyumlarının cinsiyetlerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan bağımsız grup t-testi sonucu tablo 3.10’da gösterilmiştir.

Tablo 3.10. Öğretmenlerin İş Doyumlarının Cinsiyetlerine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirlemek İçin Yapılan Bağımsız Grup T-testi Sonucu

Ölçek	Gruplar	N	\bar{X}	ss	S _h	Sd	t	p
İş Doyumu	Kadın	60	1,84	,136	,017	118	1,473	,123
	Erkek	60	1,79	,210	,027			

Tablo 3.10’da görüldüğü gibi, öğretmenlerin iş doyumlarının cinsiyetlerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan bağımsız grup t-testi sonucunda, cinsiyetler arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır [$t_{(118)}=1,473$; $p>.05$]. Bulgulara göre kadın ve erkek öğretmenlerin iş doyum düzeyleri benzerlik göstermektedir.

Öğretmenlerin yöneticiye güven ölçeği alt boyutlarından elde ettikleri puan ortalamalarının cinsiyetlerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan bağımsız grup t-testi sonucu tablo 3.11’de gösterilmiştir.

Tablo 3.11. Öğretmenlerin Yöneticiye Güven Ölçeği Alt Boyutlarından Elde Ettikleri Puan Ortalamalarının Cinsiyetlerine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirlemek İçin Yapılan Bağımsız Grup T-testi Sonucu

Yöneticiye Güven Ölçeği Alt Boyutları	Cinsiyet	N	\bar{X}	Ss	Sh	Sd	t	p
Risk Alma	Kadın	60	3,35	,820	,105	118	-,824	,084
	Erkek	60	3,48	1,000	,130			
Uzmanlık	Kadın	60	2,50	,952	,122	118	1,40	,195
	Erkek	60	2,26	,837	,109			
Güvenirlilik	Kadın	60	2,77	1,081	,139	118	,897	,332
	Erkek	60	2,59	1,025	,133			
Dürüstlük	Kadın	60	2,21	,853	,110	118	,156	,693
	Erkek	60	2,13	,876	,114			
Açıklık	Kadın	60	2,21	,846	,109	118	,907	,343
	Erkek	60	2,10	,781	,101			
İyilik Severlik	Kadın	60	2,29	,951	,122	118	,506	,478
	Erkek	60	2,14	,883	,115			

Tablo 3.11’de görüldüğü gibi, öğretmenlerin yöneticiye güven ölçeği alt boyutlarından elde ettikleri puan ortalamalarının cinsiyetlerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan bağımsız grup t-testi sonucunda anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır. Bulgulara göre kadın ve erkek öğretmenlerin güven ölçeği alt boyutlarına ilişkin düşünceleri benzerlik göstermektedir.

Öğretmenlerin iş doyum ölçeği alt boyutlarından elde ettikleri puan ortalamalarının cinsiyetlerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan bağımsız grup t-testi sonucu tablo 3.12’de gösterilmiştir.

Tablo 3.12. Öğretmenlerin İş Doyum Ölçeği Alt Boyutlarından Elde Ettikleri Puan Ortalamalarının Cinsiyetlerine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirlemek İçin Yapılan Bağımsız Grup T-testi Sonucu

İş Doyum Ölçeği Alt Boyutları	Cinsiyet	N	\bar{X}	Ss	Sh	Sd	t	p
İşin Kendisi	Kadın	60	1,65	,319	,041	118	1,91	,098
	Erkek	60	1,55	,261	,034			
Yönetim	Kadın	60	1,98	,254	,032	118	3,17	,923
	Erkek	60	1,83	,281	,036			
Ücret	Kadın	60	1,60	,371	,047	118	-,929	,703
	Erkek	60	1,66	,378	,049			
	Cinsiyet	N	\bar{X}	Ss	Sh	Sd	t	p
Bireylerarası İlişkiler	Kadın	60	2,12	,406	,052	118	-1,03	,261
	Erkek	60	2,20	,404	,052			
Başarı, Saygınlık ve Tanınma	Kadın	60	1,82	,255	,033	118	1,33	,506
	Erkek	60	1,75	,283	,036			
Veli-Öğrenci İlgisizliği	Kadın	60	1,83	,494	,063	118	-,242	,140
	Erkek	60	1,85	,387	,050			

Tablo 3.12 de görüldüğü gibi, öğretmenlerin iş doyumu ölçeği alt boyutlarından elde ettikleri puan ortalamalarının cinsiyetlerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan bağımsız grup t-testi sonucunda anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır. Bulgulara göre kadın ve erkek öğretmenlerin iş doyumu ölçeği alt boyutlarına ilişkin düşünceleri benzerlik göstermektedir.

Öğretmenlerin yöneticiye güven ölçeğinden aldıkları puan ortalamalarının mesleki kıdemlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için yapılan tek yönlü varyans analizi sonucu tablo 3.13'te gösterilmiştir.

Tablo 3.13. Öğretmenlerin Yöneticiye Güven Ölçeğinden Aldıkları Puan Ortalamalarının Mesleki Kıdemlerine Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığını Belirlemek İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonucu

Değişken	Kıdem	N	\bar{X}	Kaynak	KT	SD	KO	F	p
Yöneticiye Güven	1-10	31	3,84	Gruplar arası	,799	4	,200	4,86	0,026
	11-20	39	3,65	Grup içi	60,35	115	,529		
	21 ve üstü	50	3,61	Toplam	61,15	119			

Tablo 3.13'te görüldüğü gibi, öğretmenlerin yöneticiye güven ölçeğinden aldıkları puan ortalamalarının mesleki kıdemlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını

belirlemek için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, puan ortalamaları arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir. Bu işlemin ardından ANOVA sonrası belirlenen anlamlı farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek üzere tamamlayıcı post-hoc analiz tekniklerine geçilmiştir. Yapılan LSD testi sonucu aşağıda sunulmuştur.

Tablo 3.14. Yöneticiye Güven Puan Ortalaması Arasındaki Farkın Hangi Gruplar Arasında Olduğunu Belirlemek İçin Yapılan Post-Hoc LSD Testi Sonucu

Değişken	Kıdem (İ)	Kıdem (J)	$\bar{X}_i - \bar{X}_j$	p
Yöneticiye Güven	1-10	11-20	0,184(*)	0,012
		21 ve üstü	0,231(*)	0,002
	11-20	1-10	-0,184(*)	0,012
		21 ve üstü	0,046	0,784
	21 ve üstü	1-10	-0,231(*)	0,002
		11-20	-0,046	0,784

Tablo 3.14'te görüldüğü gibi, yöneticiye güven ölçeği puan ortalamaları arasındaki fark, 1-10 yıl kıdeme sahip öğretmenler ile diğer gruplar arasında ve kıdemi 1-10 yıl arası değişen öğretmenlerin lehine gerçekleşmektedir. Bulgulara göre 1-10 yıl arası kıdeme sahip öğretmenlerin yöneticilerine olan güvenleri daha yüksektir.

Öğretmenlerin yöneticiye güven ölçeği alt boyutlarından elde ettikleri puan ortalamalarının, mesleki kıdemlerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucu tablo 3.15'te gösterilmiştir.

Tablo 3.15. Öğretmenlerin Yöneticiye Güven Ölçeği Alt Boyutlarından Elde Ettikleri Puan Ortalamalarının, Mesleki Kıdemlerine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirlemek İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonucu

Değişken	Kıdem	N	\bar{X}	Kaynak	KT	SD	KO	F	p
Risk Alma	1-10	31	3,66	Gruplar arası	7,259	4	1,81	0,40	0,672
	11-20	39	3,64	Grup içi	91,06	115	,799		
	21 ve üstü	50	3,55	Toplam	98,31	119			
Uzmanlık	1-10	31	3,85	Gruplar arası	2,368	4	,592	4,66	0,028
	11-20	39	3,61	Grup içi	93,39	115	,819		
	21 ve üstü	50	3,58	Toplam	95,76	119			
Güvenirlilik	1-10	31	3,83	Gruplar arası	2,600	4	,650	4,11	0,033
	11-20	39	3,55	Grup içi	128,2	115	1,12		
	21 ve üstü	50	3,65	Toplam	130,8	119			
Dürüstlük	1-10	31	3,94	Gruplar arası	2,580	4	,645	5,80	0,015
	11-20	39	3,71	Grup içi	85,09	115	,746		
	21 ve üstü	50	3,70	Toplam	87,67	119			
Açıklık	1-10	31	3,87	Gruplar arası	2,552	4	,638	5,43	0,024
	11-20	39	3,62	Grup içi	75,55	115	,663		
	21 ve üstü	50	3,61	Toplam	78,10	119			
İyilik Severlik	1-10	31	3,92	Gruplar arası	1,537	4	,384	0,95	0,389
	11-20	39	3,89	Grup içi	97,75	115	,858		
	21 ve üstü	50	3,85	Toplam	99,29	119			

Tablo 3.15’te görüldüğü gibi, öğretmenlerin “Yöneticiye Güven” ölçeği alt boyutlarından elde ettikleri puan ortalamalarının, mesleki kıdemlerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda “Uzmanlık”, “Güvenirlilik”, “Dürüstlük” ve “Açıklık” alt boyutlarının puan ortalamaları arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir. Bu işlemin ardından ANOVA sonrası belirlenen anlamlı farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek üzere tamamlayıcı post-hoc analiz tekniklerine geçilmiştir. Yapılan LSD testi sonucu aşağıda sunulmuştur.

Tablo 3.16. Öğretmenlerin Kıdemlerine Göre Yöneticiye Güven Ölçeği Alt Boyutlarından Elde Ettikleri Puan Ortalamaları Farklarının Hangi Gruplar Arasında Oluştuğunu Belirlemek İçin Yapılan Post-Hoc LSD Testi Sonucu

Alt Boyutlar	Kıdem (İ)	Kıdem (J)	$X_i - X_j$	p
Uzmanlık	1-10	11-20	0,235(*)	0,017
		21 ve üstü	0,262(*)	0,016
	11-20	1-10	-0,235(*)	0,017
		21 ve üstü	0,127	0,555
	21 ve üstü	1-10	-0,262(*)	0,016
		11-20	-0,127	0,555
Güvenirlilik	1-10	11-20	0,272(*)	0,003
		21 ve üstü	0,182(*)	0,012
	11-20	1-10	-0,272(*)	0,003
		21 ve üstü	-0,091	0,582
	21 ve üstü	1-10	-0,182(*)	0,012
		11-20	0,091	0,582
Dürüstlük	1-10	11-20	0,224(*)	0,008
		21 ve üstü	0,235(*)	0,004
	11-20	1-10	-0,224(*)	0,008
		21 ve üstü	0,012	0,951
	21 ve üstü	1-10	-0,235(*)	0,004
		11-20	-0,012	0,951
Açıklık	1-10	11-20	0,252(*)	0,007
		21 ve üstü	0,254(*)	0,005
	11-20	1-10	-0,252(*)	0,007
		21 ve üstü	0,001	0,993
	21 ve üstü	1-10	-0,254(*)	0,005
		11-20	-0,001	0,993

Tablo 3.16’da görüldüğü gibi, yapılan LSD testi sonucunda 1-10 yıl arası kıdeme sahip olan öğretmenler, yöneticilerinin uzmanlıkları, güvenirlilikleri, dürüstlükleri ve açıklıkları konusunda daha olumlu görüşe sahiptirler.

Öğretmenlerin iş doyumu ölçeğinden aldıkları puan ortalamalarının mesleki kıdemlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için yapılan tek yönlü varyans analizi sonucu tablo 3.17’de gösterilmiştir.

Tablo 3.17. Öğretmenlerin İş Doyumu Ölçeğinden Aldıkları Puan Ortalamalarının Mesleki Kıdemlerine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonucu

Değişken	Kıdem	N	\bar{X}	Kaynak	KT	SD	KO	F	p
İş doyumu	1-10	31	2,12	Gruplar arası	,257	4	,064	4,64	0,009
	11-20	39	2,17	Grup içi	3,48	115	,031		
	21 ve üstü	50	2,33	Toplam	3,74	119			

Tablo 3.17’de görüldüğü gibi, öğretmenlerin iş doyumu ölçeğinden aldıkları puan ortalamalarının mesleki kıdemlerine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, puan ortalamaları arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir. Bu işlemin ardından ANOVA sonrası belirlenen anlamlı farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek üzere tamamlayıcı post-hoc analiz tekniklerine geçilmiştir. Yapılan LSD testi sonucu aşağıda sunulmuştur.

Tablo 3.18. İş Doyumu Ölçeği Puan Ortalaması Arasındaki Farkın Hangi Gruplar Arasında Olduğunu Belirlemek İçin Yapılan Post-Hoc LSD Testi Sonucu

Değişken	Kıdem (İ)	Kıdem (J)	$X_i - X_j$	p
İş Doyumu	1-10	11-20	0,052	0,563
		21 ve üstü	-,200(*)	0,021
	11-20	1-10	-0,052	0,563
		21 ve üstü	-,252(*)	0,002
	21 ve üstü	1-10	,200(*)	0,021
		11-20	,252(*)	0,002

Tablo 3.18’de görüldüğü gibi, iş doyumu ölçeği puan ortalamaları arasındaki fark, 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenler ile diğer gruplar arasında ve kıdemi 21yıl ve üzeri arası değişen öğretmenlerin lehine gerçekleşmektedir. Bulgulara göre 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenlerin iş doyumları daha yüksektir.

Öğretmenlerin iş doyumu ölçeği alt boyutlarından elde ettikleri puan ortalamalarının, mesleki kıdemlerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucu tablo 3.19’da gösterilmiştir.

Tablo 3.19. Öğretmenlerin İş Doyumu Ölçeği Alt Boyutlarından Elde Ettikleri Puan Ortalamalarının, Mesleki Kıdemlerine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirlemek İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonucu

Değişken	Kıdem	N	\bar{X}	Kaynak	KT	SD	KO	F	p
İşin Kendisi	1-10	31	2,41	Gruplar arası	1,121	4	,280	5,64	0,005
	11-20	39	2,36	Grup içi	9,183	115	,081		
	21 ve üstü	50	2,61	Toplam	10,30	119			
Yönetim	1-10	31	2,32	Gruplar arası	,298	4	,075	0,07	0,935
	11-20	39	2,30	Grup içi	8,825	115	,077		
	21 ve üstü	50	2,28	Toplam	9,124	119			
Ücret	1-10	31	1,63	Gruplar arası	,806	4	,202	0,77	0,468
	11-20	39	1,58	Grup içi	15,74	115	,138		
	21 ve üstü	50	1,68	Toplam	16,54	119			
Bireylerarası İlişkiler	1-10	31	2,17	Gruplar arası	1,712	4	,428	3,96	0,046
	11-20	39	2,43	Grup içi	17,70	115	,155		
	21 ve üstü	50	2,29	Toplam	19,41	119			
Başarı, Saygınlık, Tanınma	1-10	31	2,44	Gruplar arası	,586	4	,147	4,63	0,012
	11-20	39	2,44	Grup içi	8,061	115	,071		
	21 ve üstü	50	2,63	Toplam	8,647	119			
Veli-öğrenci İlgisizliği	1-10	31	1,76	Gruplar arası	,730	4	,183	0,81	0,449
	11-20	39	1,89	Grup içi	22,40	115	,197		
	21 ve üstü	50	1,86	Toplam	23,13	119			

Tablo 3.19’da görüldüğü gibi, öğretmenlerin iş doyumunu ölçeği alt boyutlarından elde ettikleri puan ortalamalarının, mesleki kıdemlerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda “İşin Kendisi”, “Bireylerarası İlişkiler” ve “Başarı, Saygınlık ve Tanınma” alt boyutlarının puan ortalamaları arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir. Bu işlemin ardından ANOVA sonrası belirlenen anlamlı farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek üzere tamamlayıcı post-hoc analiz tekniklerine geçilmiştir. Yapılan LSD testi sonucu aşağıda sunulmuştur.

Tablo 3.20. Öğretmenlerin Kıdemlerine Göre İş Doyumu Ölçeği Alt Boyutlarından Elde Ettikleri Puan Ortalamaları Farklarının Hangi Gruplar Arasında Oluştüğünü Belirlemek İçin Yapılan Post-Hoc LSD Testi Sonucu

Alt Boyutlar	Kıdem (İ)	Kıdem (J)	$X_i - X_j$	p
İşin Kendisi	1-10	11-20	0,052	0,563
		21 ve üstü	-,200(*)	0,021
	11-20	1-10	-0,052	0,563
		21 ve üstü	-,252(*)	0,002
	21 ve üstü	1-10	,200(*)	0,021
		11-20	,252(*)	0,002
Bireylerarası İlişkiler	1-10	11-20	-,257(*)	0,017
		21 ve üstü	-0,118	0,246
	11-20	1-10	,257(*)	0,017
		21 ve üstü	0,139	0,144
	21 ve üstü	1-10	0,118	0,246
		11-20	-0,139	0,144
Başarı, Saygınlık, Tanınma	1-10	11-20	-0,001	0,992
		21 ve üstü	-,189(*)	0,015
	11-20	1-10	0,001	0,992
		21 ve üstü	-,188(*)	0,010
	21 ve üstü	1-10	,189(*)	0,015
		11-20	,188(*)	0,010

Tablo 3.20'nin incelenmesiyle görüleceği gibi iş doyumu ölçeği alt boyutlarından “İşin Kendisi”, “Başarı, Saygınlık ve Tanınma” alt boyutlarından elde edilen puan ortalamaları arasındaki fark 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenler ile diğer gruplar arasında ve 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenlerin lehine gerçekleşmiştir. Bulguya göre 21 yıl ve üzeri kıdemi olan öğretmenler hem yaptıkları işin kendisinden dolayı hem de mesleğe ilişkin başarı, saygınlık ve tanınmadan dolayı daha fazla iş doyumu yaşamaktadırlar.

“Bireylerarası İlişkiler” alt boyutu puan ortalaması arasındaki fark ise 11-20 yıl arası kıdeme sahip öğretmenler ile diğer gruplar arasında oluşmuştur. Bulguya göre, 11-20 yıl arası kıdeme sahip öğretmenler bireylerarası ilişkiler konusunda daha fazla iş doyumu edinmektedirler.

Öğretmenlerin, yöneticiye güven ölçeğinden elde ettikleri puan ortalamalarının, mezun oldukları yükseköğretim kurumuna göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için yapılan non-parametrik Kruskal-Wallis H testi sonucu tablo 3.21’de görülmektedir.

Tablo 3.21. Öğretmenlerin, Yöneticiye Güven Ölçeğinden Elde Ettikleri Puan Ortalamalarının, Mezun Oldukları Yükseköğretim Kurumuna Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığını Belirlemek İçin Yapılan Non-Parametrik Kruskal-Wallis H Testi Sonucu

Değişken	Mezun Olunan Yükseköğretim Düzeyi	N	Sıra Ortalaması	χ^2	SD	p
Yöneticiye Güven	Ön Lisans	28	57,82	1,032	3	,793
	Lisans	58	59,60			
	Eğitim Enstitüsü	17	57,56			
	Yüksek Lisans	17	67,84			

Tablo 3.21’de görüldüğü gibi, öğretmenlerin, yöneticiye güven ölçeğinden elde ettikleri puan ortalamalarının, mezun oldukları yükseköğretim kurumuna göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için yapılan non-parametrik Kruskal-Wallis H testi sonucunda gruplar arasında anlamlı farklılığa rastlanmamıştır. Buna göre farklı yükseköğretim kurumlarından mezun olan öğretmenlerin yöneticilerine olan güven düzeyleri benzerlik göstermektedir.

Öğretmenlerin, iş doyum ölçeğinden elde ettikleri puan ortalamalarının, mezun oldukları yükseköğretim kurumuna göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için yapılan non-parametrik Kruskal-Wallis H testi sonucu tablo 3.22’de görülmektedir.

Tablo 3.22. Öğretmenlerin, İş Doyum Ölçeğinden Elde Ettikleri Puan Ortalamalarının, Mezun Oldukları Yükseköğretim Kurumuna Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığını Belirlemek İçin Yapılan Non-Parametrik Kruskal-Wallis H Testi Sonucu

Değişken	Mezun Olunan Yükseköğretim Düzeyi	N	Sıra Ortalaması	χ^2	SD	p
İş Doyumu	Ön Lisans	28	56,43	3,755	3	,289
	Lisans	58	61,15			
	Eğitim Enstitüsü	17	50,35			
	Yüksek Lisans	17	72,34			

Tablo 3.22’de görüldüğü gibi, öğretmenlerin, iş doyum ölçeğinden elde ettikleri puan ortalamalarının, mezun oldukları yükseköğretim kurumuna göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek için yapılan non-parametrik Kruskal-Wallis H testi sonucunda gruplar arasında anlamlı farklılığa rastlanmamıştır. Buna göre farklı yükseköğretim kurumlarından mezun olan öğretmenlerin iş doyum düzeyleri benzerlik göstermektedir.

BÖLÜM IV

SONUÇ - TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Bu araştırmada, ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin yöneticilerine duydukları güven ile iş doyumları arasındaki ilişki incelenmiştir. Elde edilen bulguların sonuçları, konuyla ilgili olarak yapılmış diğer çalışmalarla karşılaştırılarak tartışmaya çalışılacaktır.

Örgüt içi ilişkiler anlamında güven değerlendirildiğinde, güven kendini genellikle çalışanın yöneticisine olan güveni ya da yöneticinin çalışana olan güveni şeklinde sergilemektedir. Güven, çalışan-yönetici ilişkisinin kalitesinin belirlenmesinde çok önemli bir role sahiptir (Ergeneli, Arı ve Metin, 2007: 43-44). McGregor'un güven kuramı da bu görüşü destekler niteliktedir. Yöneticiye güvenmenin sonuçları, yöneticiden memnurluk, iş doyumunu ve yenilikçi davranışlardır (Tan ve Tan, 2000: 243-247). Yöneticisine güvenen çalışanlar yenilik yapmak, üretmek ve harekete geçmek konusunda kendilerini daha özgür hissedeceklerdir. Yöneticisine güvenmediği halde mutlu olan çalışanlar olabilir, ancak yüksek iş doyumunu yöneticiye güvenin yüksek olmasıyla sağlanabilir (Perry ve Mankin, 2007: 165-166).

Araştırmadan elde edilen analiz sonuçlarına bakıldığında genel olarak öğretmenler Güven ölçeğinin sadece "Risk Alma" boyutunda kararsızlık gösterirken, diğer alt boyutların hepsinde ("Uzmanlık", "Güvenirlilik", "Dürüstlük", "Açıklık" ve "İyilik Severlik") yöneticileri hakkında tamamen olumlu görüş bildirmedikleri görülmektedir (Tablo 3.4). Genel olarak İş doyumunu ölçeğinde ise öğretmenler "Bireyler Arası İlişkiler" alt boyutunda kısmen iş doyumuna sahip iken, "Ücret" ve "İşin Kendisi" alt boyutlarında iş doyumuna sahip değillerdir (Tablo 3.5). Chapman ve Hutcheson (1981) tarafından yapılan bir çalışmada meslekten ayrılmaya karar verme nedenlerinin başında maaş durumu ve iş başarısı gelmektedir. Holmes ve Rempel (1989) göre, eğer birey örgütün veya yöneticisinin güvenilirliğine inanıyorsa, bağlılığı artacaktır. Şahin (1999) tarafından yapılan çalışmada bu araştırmayı destekler niteliktedir. Sarpkaya (2007) tarafından yapılan benzer bir

araştırmada öğretmenlerin en düşük iş doyumunu ücret boyutunda, en yüksek iş doyumunu da ilişkiler boyutunda yaşadıkları görülmüştür. Öğretmenlerin yaptıkları iş karşısında aldıkları maaşı, yaşamak için gerekli ihtiyaçlarını karşılamada yetersiz buluyor olmaları, işe karşı motivasyonlarını düşürebilir ve iş doyumsuzluklarında etkili olduğu düşünülebilir.

Yapılan analiz sonuçlarına göre, öğretmenlerin yöneticilerine duydukları güven ile iş doyumları arasında pozitif yönde bir ilişki bulunmaktadır, yani yöneticiye duyulan güven arttıkça iş doyumunu da artmaktadır (Tablo 3.6). Öğretmenlerin yöneticilerine olan güven duygularının, onların iş doyum düzeylerini yordamada anlamlı bir yordayıcı olup olmadığına bakıldığında, güvenin iş doyumunun anlamlı bir yordayıcısı olduğu belirlenmiştir (Tablo 3.7). Öğretmenin iş performansının, öğrencilerine karşı tutum ve yaklaşımlarının, ders anlatma tekniklerinin, meslektaşları ve velileri ile ilişkilerinin, örgüte bağlılıklarının, örgüte ve yöneticilerine duydukları güvenin, çalıştıkları okulla ilgili kararlarda etkin rol almalarının yöneticiye güven ile iş doyumunu arasındaki ilişkinin pozitif yönde gelişmesinde etkisi olduğu varsayılabılır.

Öğretmenlerin güven ölçeği alt boyutları ile iş doyumunu ölçeği alt boyutları arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan analiz sonuçlarında, güven ölçeğinin “Uzmanlık” alt boyutu ile iş doyumunu ölçeğinin “İşin Kendisi” alt boyutu arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Alanında uzman yöneticilerle çalışan öğretmenlerin, yaptıkları işin kendisinden büyük bir doyum elde ettikleri görülmektedir. Mayer ve Davis (1999) uzmanlığı, bir grubun diğeri üzerinde etkisini sağlayan beceri ve karakteristik özellikler toplamı olarak tanımlamışlardır. Öğretmenlerin kendileri üzerinde olumlu etki sağlayabilen, profesyonel yaklaşım ve tutumlar sergileyen, alanında uzman yöneticilerle çalıştıklarında yaptıkları işten elde ettikleri doyumun daha yüksek olduğu düşünülebilir. Öğretmenlerin yaptıkları işin profesyonel bir şekilde değerlendirilmesi, yöneticinin görev yeterliliklerine sahip olduğunun düşünülmesi, çalışmalarda etik değerlere uyulması, tarafsızlığa önem verilmesi, öğretmenlerin mesleki ve akademik çalışmalar için cesaretlendirilmesi, teknolojinin gerektirdiği imkanları mesleki çalışmalarında kullanmalarının verimliliklerini etkileyeceği, işten aldıkları doyumunu arttıracakı düşünülebilir.

“Güvenirlilik” alt boyutunda yöneticilerini güvenilir olarak algılayan öğretmenler yaptıkları işten, yönetimden ve başarı, tanınma ve saygılıktan memnun olmaktadır.

“Dürüstlük” alt boyutunda öğretmenlerin yöneticilerini dürüst olarak algılama düzeyleri arttıkça yaptıkları işin kendisinden, yönetimden ve başarı, tanınma ve saygılıktan aldıkları doyum da artmaktadır.

“Açıklık” alt boyutunda yöneticilerini açık olarak algılayan öğretmenlerin yaptıkları işten, yönetimden ve başarı, tanınma ve saygılıktan memnuniyet düzeyleri de artmaktadır.

“İyilikseverlik” alt boyutunda yöneticilerini iyiliksever olarak algılayan öğretmenlerin yaptıkları işten, yönetimden ve başarı, tanınma ve saygılıktan doyum düzeyleri daha yüksektir.

Cinsiyetlerine göre öğretmenlerin yöneticilerine olan güven düzeyleri ile iş doyum düzeyleri arasında benzerlik olup olmadığına bakıldığında, kadın ve erkek öğretmenlerin yöneticilerine olan güven düzeyleri ve iş doyum düzeyleri arasında benzerlik olduğu ortaya konmuştur. Kadın ve erkek öğretmenlerin güven ölçeği alt boyutlarına (“Risk Alma”, “Uzmanlık”, “Güvenirlilik”, “Dürüstlük”, “Açıklık” ve “İyilik Severlik”) ilişkin düşünceleri de benzerlik göstermektedir. Bu araştırmayla benzer olarak Özdil (2005) tarafından 600 öğretmen üzerinde yapılan bir araştırmada cinsiyet değişkenine göre öğretmenlerin birbirlerine veya yöneticilerine duydukları güven bakımından bir farklılığın olmadığı tespit edilmiştir.

Ayrıca yapılan analiz sonuçlarına göre, kadın ve erkek öğretmenlerin iş doyum ölçeği alt boyutlarına (“İşin Kendisi”, “Yönetim”, “Ücret”, “Bireyler arası İlişkiler”, “Başarı, Saygılık ve Tanınma” ve “Veli Öğrenci İlgisizliği”) ilişkin düşünceleri de benzerlik göstermektedir.

Eroğlu'nun (1986) iş doyum ve cinsiyet arasındaki ilişkiyi araştırdığı çalışmanın bulgularına göre kadın çalışanlarla erkek çalışanların iş doyumuzluk oranlarında

önemli farklılıklar bulunmuştur. Korkut (1990) tarafından yapılan bir araştırmada ise erkeklerin iş doyum puanları kadınlara göre daha yüksek çıkmıştır. Sancar tarafından (1996) yapılan başka bir çalışmada da cinsiyet değişkeninin iş doyumunu sağlamada önemli bir etkiye sahip olmadığı görülmüştür. Konuyla ilgili yapılan farklı araştırma sonuçlarına bakıldığında cinsiyet değişkeninin iş doyumunda bir etken olmasına rağmen hangi cinsin daha çok doyum sağladığı konusunda farklı sonuçlar görülmektedir.

Kıdemlerine göre öğretmenlerin yöneticilerine olan güven düzeyleri ile iş doyumunu düzeyleri arasında benzerlik olup olmadığına bakıldığında, 1-10 yıl arası kıdeme sahip öğretmenlerin yöneticilerine olan güvenleri diğer mesleki kıdemlere sahip öğretmenlerden daha yüksektir ve yöneticilerinin uzmanlıkları, güvenilirlikleri, dürüstlükleri ve açıklıkları konusunda daha olumlu görüşe sahip oldukları izlenmektedir. 1-10 yıl arası kıdeme sahip öğretmenlerin yöneticilerine olan güvenlerinin diğer mesleki kıdeme sahip öğretmenlere göre yüksek olmasında meslekte yeni olmaları dolayısı ile iş tecrübelerinin az oluşu ve çok fazla yönetici ile çalışma deneyimlerinin olmayışı etkili olabilir. Kupersmith (1983) tarafından yapılan benzer bir çalışmada da kıdem yılına göre yöneticiye güven düzeyi arasında ters yönlü bir ilişki bulunmuştur.

21 yıl ve üzeri yıl arası kıdeme sahip öğretmenlerin ise iş doyumları daha yüksektir. Öğretmenler hem yaptıkları işin kendisinden dolayı hem de mesleğe ilişkin başarı, saygınlık ve tanınmadan dolayı daha fazla iş doyumunu yaşamaktadırlar. Şahin (1999) tarafından yapılan araştırmada da öğretmenlerin kıdemlerine göre 0 – 1 yıl ile 25 ve daha fazla yıl kıdemi olanların iş doyumunu düzeyleri, 7 – 12 yıl kıdemi olanlara göre daha yüksek bulunmuştur. Sarpkaya (2007) tarafından yapılan benzer araştırmada da yaşlı öğretmenlerin genç öğretmenlere göre daha fazla iş doyumunu yaşamakta olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

11-20 yıl arası kıdeme sahip öğretmenler de bireylerarası ilişkiler konusunda daha fazla iş doyumunu edinmektedirler. Korkut (1990) tarafından yapılan benzer bir çalışmada ise kıdemlerine göre 1-10, 23-40 yıl arası çalışan personelin iş doyumunu düşük, 15-18 yılları arasında çalışan personelin ise iş doyumunda en yüksek doyumuna

ulaştıkları görülmüştür. Yine yapılan başka bir çalışmada Ergene (1994) iş doyumunu düzeylerini bazı demografik değişkenler açısından incelemiş, çalışma sonuçlarında kıdem süreleri ile iş doyumunu arasında anlamlı ilişki gözlenmemiştir. Özdil (2005) tarafından 600 öğretmen üzerinde yapılan araştırmada cinsiyet değişkeninde olduğu gibi kıdem değişkenine göre de öğretmenlerin birbirlerine veya yöneticilerine duydukları güven bakımından farklılık olmadığı tespit edilmiştir.

Ortaya çıkan sonuçlar ışığında mesleğe yeni başlayan öğretmenlerin yöneticilerine daha çok güvendikleri ancak iş doyumlarının güven duyguları kadar fazla olmadığı, meslekte emekliliği yaklaşmış öğretmenlerin daha fazla iş doyumunu yaşamalarına rağmen yöneticilerine meslekte yeni olan öğretmenler kadar güven duymadıkları, mesleklerinde çalışma yıllarının ortalarına gelmiş öğretmenlerinde birbirleri ve çevreleri ile olan ilişkiler bakımından daha fazla iş doyumunu sağladıkları ancak yöneticilerine güven konusunda mesleğe yeni başlamış öğretmenlerle aynı duyguları paylaşmadıkları varsayılabılır.

Araştırma da, farklı yükseköğretim kurumlarından mezun olan öğretmenlerin yöneticilerine olan güven düzeyleri ve aynı zamanda iş doyumunu düzeylerinin benzerlik göstermekte olduğu saptanmıştır. Sarpkaya (2007)'nin öğretmenlerin iş doyumlarını incelediği araştırmasında eğitim fakültesinden mezun öğretmenler daha yüksek iş doyumunu yaşamaktadır sonucuna ulaşılmıştır.

Şahin (1999) tarafından yapılan bir araştırmada da öğretmen lisesi, önlisans tamamlama mezunları ile diğer fakültelerden mezun olan öğretmenlerin, eğitim enstitüsü, eğitim yüksek okulu ve eğitim fakültesinden mezun olan öğretmenlere göre iş doyum düzeyleri daha yüksek bulunmuştur.

ÖNERİLER

İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin yöneticilerine duydukları güven ile iş doyumları arasındaki ilişkinin incelendiği bu araştırmada; araştırmanın sonuçları da dikkate alınarak ileride bu konuda yapılacak araştırmalar için uygulamacılara ve araştırmacılara aşağıdaki önerilerde bulunulmuştur:

1. Yapılan literatür taramalarında öğretmenlerin yöneticilerine duydukları güven ile iş doyumları arasındaki ilişkiyi inceleyen birebir yerli bir araştırmaya rastlanmamıştır. Bu çalışma ile eğitim bilimleri alanına bir fayda sağlanacağı düşünülmektedir. Araştırma sonuçlarını genellemesi, destekler nitelikte olması ve yerli literatüre yeni kaynaklar kazandırması açısından yapılan araştırma yaygınlaştırılarak il dışındaki okullarda da uygulanmalıdır.
2. İş doyumunu yüksek öğretmenlerin arttırılabilmesi için, yöneticilerin duruma uygun hareket edebilecek konumda olmaları, öğretmenlere güven vermeleri gerekir. Bu nedenle, yöneticiler dikkatle seçilmeli, alanlarında uzman yöneticiler yetiştirilmelidir. Bu seçim onların teknik uzmanlıklarının yanında, kişilik özelliklerinin de değerlendirilmesini kapsamalıdır.
3. Ayrıca yönetici ve öğretmenlere yönelik güven ve iş doyumunu ile ilgili hizmet öncesi ve hizmetiçi eğitim çalışmaları arttırılarak yaygınlaştırılmalıdır.
4. Yönetici ve öğretmenlere yönelik hizmet öncesi ve hizmetiçi eğitim çalışmaları sadece Milli Eğitim Bakanlığı tarafından düzenlenmekle kalmamalı, yapılacak çalışmalar Eğitim Fakülteleri ile işbirliği içinde yürütülmelidir.
5. Yapılan araştırmadan elde edilen sonuçlar göstermektedir ki, çalışma hayatına yeni başlayan öğretmenler yöneticilerine daha fazla güvenmektedir. Ancak meslekte uzun yıllar çalışan öğretmenler için aynı şey söylenemez. Mesleki tecrübesi, buna bağlı olarak iş doyumunu yüksek, ancak yöneticisine güveni azalan öğretmenlerin güven duygularının neden azaldığı araştırılmalı ve yöneticilerine daha fazla güvenmeleri için, okul yöneticilerinin yeterlilikleri belirli aralıklarla gözden geçirilmeli ve yöneticilere ihtiyaç duyulan alanlarda düzenli olarak seminer ve eğitimler verilmelidir.

KAYNAKLAR

- Açıklan, A. (1996). *Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Personel Yönetimi*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Akıncı, Z. (2002). Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler. *Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi (4)*.
- Akın, U. (2006). “Öğretmenlerin Sınıf Yönetim Becerileri ve İş Doyumları Arasındaki İlişki.” (Yüksek Lisans Tezi). Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Alıç, M. (1996). *İnsan İlişkileri Yaklaşımının Eğitime Etkileri*. Eğitim Yönetimi,2
- Arı, G. S. (2003). “İşletmelerde Güven ve Personel Güçlendirme İlişkisi”. Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. (Doktora Tezi). Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Aydın, M. (1993). *Çağdaş Eğitim Denetimi*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Aydın, A. (2003). *Sınıf Yönetimi*. İstanbul: Alfa Yayıncılık.
- Balcı, A.(1987). “Eğitim Yöneticisinin İş Doyumu”.(Yayımlanmamış Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Baltaş, A. (2000). *Ekip Çalışması ve Liderlik*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Başaran, İ. E. (1982). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Ankara Üniversitesi Yayınları.
- Başaran, İ. E. (1991). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Kadioğlu Matbaası.
- Başaran, İ. E. (2004). *Yönetimde İnsan İlişkileri*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

- Bektaş, H. (2003). “İş Doyum Düzeyleri Farklı Olan Öğretmenlerin Psikolojik Beklentilerinin Karşılaştırılması”. (Yüksek Lisans Tezi). Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bilgiç, R. (1998). “The Relationship Between Job Satisfaction and Personal Caharacteristics of Turkish Workers.” *Journal of Psychology*, 132/5, 549–558.
- Bingöl, D. (1984). *Çalışma Psikolojisi*. Erzurum: Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Yayınları.
- Bölüktepe, E.F. (1993). “Kamu Örgütlerinde İş Tatmini.” Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. İşletme Anabilim Dalı, Erzurum.
- Börü, D. (2001). Örgütlerde Güven Ortamının Yaratılmasında İlk Adım. 9. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*.
- Börü, D., İslamoğlu, G. ve Birsal, M. (2007). Güven. Bir Anket Geliştirme Çalışması. *Öneri Dergisi*.27.7, 49-59
- Brown, H.G., Poole, M.S., & Walsum, K.V. (2002). “Trust, Trait Theory and Collaboration in Telemedicine: A Circumplex Perspective”, Proceedings of The 36th Hawai International System Sciences.
- Bursalıoğlu, Z. (2002). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Butler.Jr., J.K. (1991). Towards Understanding and Measuring Conditions of Trust: Evolution of a Conditions of Trust Inventory. *Journal of Management*, 17, 643-663.
- Chapman, P. W., Hutcheson, S. M. (1981). Attrition From Teaching Careers: A Discriminant Analysis. *American Educational Research Journal*, 1(3): 24-35.

- Ceylan A., Demircan, N. (2003). Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları. *Yönetim ve Ekonomi, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi 10(2),139-150.*
- Çelik, V. (1999). *Eğitimsel Liderlik*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Çetinkanat, C. (2000). *Örgütlerde Güdülenme ve İş Doyumu*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Cohen, D., Prusak L. (2001). *Kavrayamadığımız Zenginlik: Kuruluşların Sosyal Sermayesi*. MESS No: 353, İstanbul.
- Covey, R.S. (2005). *Etkili İnsanların 7 Alışkanlığı*. çev: Osman Deniztekin-Filiz Nayır Deniztekin. Varlık Yayınları, 28. Basım, İstanbul.
- Dawis, K. (1988). *İşletmede İnsan Davranışı*. Çeviren: K. Tosun ve diğerleri. İstanbul: İşletme Fakültesi Yayını.
- Deluga, R.J. (1995). The Relation Between Trust in the Supervisor and Subordinate Organizational Citizenship Behavior. *Military Psychology,7*, s.1-16
- Doney, P.M., J.P. Cannon ve M.R. Mullen.(1998). Undersatnding The Influence of National Culture on The Development of Trust. *Academy of Management Review,23(3),602.*
- Erdem, F. (2003). *Örgütsel Yaşamda Güven*. Ankara: Vadi Yayınları. 153-182
- Erdem, F., Aytemur, J.Ö., Karaman, T. (2007). *Farklı Örgütsel İlişki Düzeylerinde Güvenin Bize Özgü Anlamları*. 15. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi. Sakarya Üniversitesi.510-513.
- Erdoğan, İ. (1996). *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.

- Ergenç, A. (1982). İş doyumunun belirleyicileri olarak beklenti-algılama tutarsızlığı ve çalışma değerleri. *Yönetim Psikolojisi II. Ulusal Sempozyumuna Sunulan Bildiriler-Yorumlar-Tartışmalar Ankara: TODAİE Yayınları.*
- Ergene, T. (1994). *Müfettiş Adaylarının İş Doyumu Düzeyleri. 1. Eğitim Bilimleri Kongresi Kitabı, Adana: Çukurova Üniversitesi, 2: 697-706.*
- Ergeneli, A., Arı, G. S. ve Metin, S. (2007). Psychological Empowerment And Its Relationship To Trust In Immediate Managers. *Journal Of Business Research. 60,41-49.*
- Erdem, F., & Özen, J. İ. (2000). Takım Çalışmalarında Güven ve Güvensizlik: Performans için Koşulsuz Güven mi, Optimum Güven mi? *Erciyes Üniversitesi Yönetim Kongresi.*
- Erene, T. (1994). *Müfettiş Adaylarının İş Doyumu Düzeyleri. 1. Eğitim Bilimleri Kongresi Kitabı, Adana: Çukurova Üniversitesi, 2: 697-706.*
- Eren, E. (1989). *Yönetim Psikolojisi. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.*
- Eren, E. (1993). *Yönetim ve Organizasyon. İstanbul: Beta Yayıncılık.*
- Eren, E. (2008). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. İstanbul, Beta Yayınevi.*
- Eroğlu, F. (1986). İş Tatmini ve Cinsiyet Arasındaki İlişki. *Ankara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Dergisi. 6(3).*
- Eroğlu, F. (2000). *Davranış Bilimleri. İstanbul: Beta Yayım.*
- Eser, G. (2007). “Etik İklim ve Yöneticiye Güvenin Örgüte Bağlılığa Etkisi” (Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Fındıkçı, İ. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Gabarro, J. J. (1987). "The dynamics of taking charge". Boston: *Harvard Business School Press*.
- Güneşer, A. B. (2002). "Organizasyonlarda Güvenin Çalışanın İş Tatminindeki Rolü ve Önemi." Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama. (Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi.
- Hosmer, L. T. (1995). Trust, The Connecting Link Between Organizational Theory And Philosophical Ethics. *Academy Of Management Review*, 20: 379–403.
- Hoy, W.K., Tschannen-Moran, M. (1998). Trust In Schools: A Conceptual And Empirical Analysis. *Journal Of Educational Administration*. 36/4, 334-352.
- Hoy, W.K., & Tschannen-Moran, M. (1999). Five Faces Of Trust: An Empirical Confirmation In Urban Elementary Schools. *Journal Of School Leadership*. 9, 184-209.
- Hurley, P. ve Siebers, J. (2007). Companies Without Trust Will Fail To Thrive. *Strategic Communication Management*. 11.4-7.
- Işıkhan, V. (2004). *Çalışma Hayatında Stres ve Başa Çıkma Yolları*. Ankara: Sandal Yayınları.
- Izgar, H. (2003). *İş Doyumu*. Endüstri ve Örgüt Psikolojisi. (Editör:Izgar, H.), Konya: Eğitim Kitabevi.
- İbicioğlu, H. (2000). Örgütsel Bağlılıkta Paradigmatik Uyumun Yeri. *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 15(1).
- Jones, G., & J.George (1998). The Experience and Evolution of Trust: Implications

For Cooperation and Teamwork. *Academy of Management Review*, 23(3), 531-546.

Kamer, M. (2001). "Örgütsel Güven, Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkileri" (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Karasar, N. (2006). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Ankara: Nobel Yayınları.

Kılıç, B. (2000). "Procedural Justice and its Effects on Trust in Supervisor, Organizational Commitment and Work Performance". Boğaziçi University, Thesis Submitted to the Institute of Social Sciences, Master of Arts in Psychology.

Korkut, H. (1990). *Üniversitelerde Akademik Olmayan Personelin İş Doyumu ve Örgütle Özdeşleşmesi*. Ankara: Yükseköğretim Kurulu Matbaası.

Koçel, T. (1995). *İşletme Yöneticiliği*. Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış. İstanbul: Beta Yayınları.

Köse, M. R. (1985). "A Study on Job Satisfaction of Employees in Three Research Organizations in Turkey." (Yayınlanmamış yüksek Lisans Tezi). Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kratzer, C. C. (1997). "A Community of Respect, Caring, and Trust: One School's Story". Paper Presented at The Annual Meeting of The American Educational Research Association, Chicago.

Küskü, F. (1999). Yöneten-Yönetilen İlişkisinde Güven. *Ampirik Bir İnceleme*. *Amme İdare Dergisi*.32/1

Litt, M. D. ve Turk, D. C. (1985). Sources Of Stress And Dissatisfaction In Experienced High School Teachers. *Journal Of Educational Research* 78: 178-185.

- McAllister, D.J., (1995). Affect and Cognition-Based Trust As Foundations for Interpersonal Cooperation In Organizations. *Academy of Management Journal*. 38, 24-59.
- Morgan, R.M., Hunt, S. (1994). The Commitment-Trust Theory Of Relation Marketing. *Journal Of Marketing* 58: 20-38.
- Neves, P., Caetano, A. (2006). Social Exchange Processes in Organizational Change: The Role of Trust and Control. *Journal of Change Management*. 6.4, 351-364.
- Onaran, O. (1981). *Çalışma Yaşamında GÜdülenme Kuramları*. Ankara: Ankara Üniversitesi, SBF Yayınları.
- Özdil, K. (2005). “İlköğretim Okullarında Güven ve Örgütsel İklim Arasındaki İlişki” (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Hacettepe Üniversitesi. Sosyal Bilimleri Enstitüsü.
- Ozturk, Z., Dundar, H. (2003). Örgütsel Motivasyon ve Kamu Çalışanlarını Motive eden Faktörler. *Ç.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*.(4)
- Rousseau, D.M. (1998). Not So Different After All: A Cross-Discipline View of Trust, *Academy of Management Review*, 23, 393-404.
- Pehlivan, İ. (1998). *Eğitim ve Öğretimde Etik*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Perry, R.W., and Mankin, L.D. (2004). Understanding Employee Trust in Management: Conceptual Clarification And Correlates. *Public Personnel Management*. 33.3, 277-290.
- Perry, R.W., Mankin, L.D. (2007). Organizational Trust, Trust in The Chief Executive and Work Satisfisfaction. *Public Personnel Management*. 36.2,165-179.

- Sabuncuoğlu, Z. (1984). *Çalışma Psikolojisi*. Bursa: Uludağ Üniversitesi Yayınları.
- Sabuncuoğlu, Z., Tüz, M. (2001). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Sancar, İ. (1996). “İşletmelerde Motivasyon ve İş Doyumu İlişkisi” (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Sargut, S. (2001). *Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim*. Ankara: İmge Yayın. 2. Baskı
- Sarpkaya, R. (2007). “Sınıfın İlişki Düzenini Oluşturma”. Edit. H. Kıran. *Etkili Sınıf Yönetimi*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Shaw, R.B. (1997). *Trust In The Balance*. Birinci Baskı. San Francisco: Jossey-Bass Publications.
- Sönmez, E. (2005). “İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Yöneticilerine Duydukları Güven İle Örgütsel Yurttaşlık Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” (Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- şahin, İ. (1999). “İlköğretim Okullarında Görevli Öğretmenlerin İş Doyum Düzeyleri” (Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- şişman, M. (2007). *Örgütler ve Kültürler*. Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Tan, H.H. ve Tan, C.S.F. (2000). Toward The Differentiation Of Trust IN Supervisor And Trust İN Organization. *Generic, Social and General Psychology Monograph*. 126.2: 241-260.
- Tengilimoğlu, D.(2005). Hizmet İşletmelerinde Liderlik Davranışları ile İş

Doyumu Arasındaki İlişkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma.

Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi.(1)

Telman, N., & Ünsal, P. (2004). *Çalışan Memnuniyeti*. İstanbul: Epsilon Yayıncılık.

Toker, D. (1981). *Organizasyonlarda Davranış*. İstanbul: Ar Basım İstanbul.

Ünal, S. ve Korkmaz, T. (1998). Yönetici Davranışlarının Öğretmenler Üzerindeki Etkileri. *Selçuk Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, VII.Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi*.

Ünsal, P. (2004). *Örgütlerde Güven Algısı*. Kişisel Gelişimde Çağdaş Yönelimler Sempozyumu Bildiriler Kitabı. Ankara Eğitim ve Doktrin Komutanlığı, 225-237.

Whitener, E.M., Brodt, S.E., Kobsgaard, M.A.,& Werner, J.M. (1998). Managers as initiators of trust: An exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior. *Academy of Management Review*, 23(3).516.

Wiggins, D. J. (1984). "Personality- Environmental Factors Related Job Satisfaction Of School Counselors". *Vocational Guidance Quarterly*.

Yılmaz, E.(2006). "Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri Ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi" (Doktora Tezi). Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yücel, P. Z. (2006). "Örgütsel Güven ve İş Tatmini İlişkisi ve Bir Araştırma" (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yüksel, Ö. (1998). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.

EKLER

EK-1

Kişisel Bilgi Formu

Değerli Öğretmenler,

İlköğretim Okullarında çalışan öğretmenlerin yöneticilerine duydukları güven ile iş doyumları arasındaki ilişkinin bazı değişkenlere göre incelenmesi hakkında bir araştırma yapılacaktır. Sizlerden elde edilecek bulgularla konu hakkında değerlendirme yapılacaktır. Bu amaçla araştırmanın anket bölümünde Kişisel Bilgi formu, Yöneticiye Güven ölçeği ve İş Doyumu ölçeği kullanılacaktır. Anketler bilimsel amaçlarla kullanılacak ve gizlilik esas alınacaktır. Bu nedenle adınızı, soyadınızı yazmanız gerekmemektedir. Araştırmanın geçerliliği açısından lütfen bütün soruları okuyunuz ve her soruyu cevaplayınız.

Cevaplamayı yaparken sizce en uygun seçeneğin yanındaki kutuya (X) işareti koymanız yeterli olacaktır.

Ayırdığınız zaman için teşekkür ederim.

Saygılarımla,

Anasınıfı Öğretmeni

Saime Hüget Çölban Dayıoğlu

Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı

Eğitim Yönetimi ve Denetimi Programı Yüksek Lisans Öğrencisi

Size en uygun seçeneği işaretleyiniz.

1. Cinsiyetiniz

Kadın Erkek

2. Mesleki kıdeminiz

1-5
 6-10
 11-15
 16-20
 21 ve daha fazla

3. Eğitim düzeyiniz

Ön Lisans (2 yıl)
 Lisans (4 yıl)
 Eğitim Enstitüsü
 Yüksek Lisans
 Doktor

Yöneticiye Duyulan Güven Ölçeği

Bu bölümde, yöneticiye güven ile ilgili çeşitli ifadeler yer almaktadır. Lütfen bu ifadelerden size göre en doğru olan ifadeyi, yanda belirtilen "Tamamen Katılıyorum", "Katılıyorum", "Kararsızım", "Katılmıyorum", "Kesinlikle Katılmıyorum" seçeneklerinden bir tanesine " X " koyarak işaretleyin.

		Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1	Okul müdürüme güvenirim					
2	Okul müdürüm görevinin gerektirdiği yeterliliklere sahiptir					
3	Okul müdürümün uzmanlığına güvenirim					
4	Okul müdürümün sözlerine itimat ederim					
5	Okul müdürümün erdemli olduğuna inanırım					
6	Okul müdürüm üstlendiği her görevde uzmandır					
7	Okul müdürüm okul ile ilgili bir sorun karşısında daima bana destek olur					
8	Okul müdürüme rahatlıkla ulaşabilirim					
9	Okul müdürüm dürüsttür					
10	Okul müdürüm yaptığı işlerde açıktır					
11	Okul müdürüm fikirlerimi paylaşır					
12	Okul müdürüm fikirlerimi kullanır					
13	Okul müdürüm ile doğrudan iletişim kurabilirim					
14	Okul müdürüm düşüncelerini direk paylaşır					
15	Okul müdürüm aldığı kararlara yönelik düzenli bilgi verir					
16	Okul müdürüm ulaşılan sonuçlarla ilgili düzenli olarak bilgi verir					
17	Okul müdürüm özel bir sorunum karşısında daima bana destek olur					
18	Okul müdürüm bana karşı içten davranır					
19	Okul müdürüm bana karşı anlayışlıdır					
20	Okul müdürüm çalışma hayatına ilişkin haklarımı (özlük haklarımı) çiğnemez					
21	Okul müdürüm işim ile ilgili zorlukları yenmemde bana yardımcı olur					
22	Okul müdürüm ile hedeflerimi ve planlarımı rahatlıkla paylaşabilirim					
23	Okul müdürüm aldığı kararlarda tutarlıdır					
24	Okul müdürüm alınan kararların sebeplerini asla açıklamaz					

25	Okul müdürüm düşünce ve duygularıma saygı duyar					
26	Okul müdürüm bana karşı dürüsttür					
27	Okul müdürüm karşılıklı iletişime önem verir					
28	Okul müdürüm sözünde durur					
29	Okul müdürüm yapacağına söz verdiği şeyleri yapar					
30	Okul müdürüm mesleki bilgisini bizimle paylaşır					
31	Okul müdürüm farklı düşünce ve öneriler geliştirmem yönünde beni cesaretlendirir					
32	Okul müdürümden herhangi bir konuda yardım isteyemem					
33	Okul müdürümün davranışları ile ilgili şüphe içindeyimdir					
34	Okul müdürüm öğretmenlerin fikirlerini asla dikkate almaz					
35	Okul müdürüm ihtiyacım olan mesleki desteği göstermez					

İş Doyumu Ölçeği

Bu bölümde, işinizle ilgili çeşitli ifadeler yer almaktadır. Lütfen bu ifadelerden size göre en doğru olan ifadeyi, yanda belirtilen “Evet”, “Kısmen” veya “Hayır” seçeneklerinden bir tanesine “ X ” koyarak işaretleyiniz.

Aşağıda belirtilen ifade sizin düşüncenizi yansıtmakta mıdır?		EVET	KISMEN	HAYIR
1	Okulda adaletli bir görev dağılımı var.			
2	Bilgi ve becerimin karşılığı olan ücreti aldığıma inanmıyorum.			
3	Öğretmenlik tam bana göre.			
4	Okulda sevmediğim insanlar var.			
5	Okul müdürü işimde karşılaştığım zorlukları aşmada bana yeterli desteği veriyor.			
6	Öğretmenlik bana yaratıcılığımı gösterme fırsatını sağlıyor.			
7	Öğrencinin derslere karşı ilgisizliği motivasyonumu olumsuz etkiliyor.			
8	Okulum çağdaş gelişme ve yeniliklere açıktır.			
9	Aldığım ücret istediğim yaşam standardını sağlamıyor.			
10	Bazen yanlış bir meslek seçtiğimi düşünüyorum.			
11	Öğretmen arkadaşlarım görev ve sorumluluklarını yerine getiriyor.			
12	Veli ilgisizliği verimliliğimi olumsuz yönde etkiliyor.			
13	Öğretmenlik bilgi ve becerilerimi geliştiriyor.			
14	Okul müdürü ile aramda iletişim eksikliği var.			
15	Okulda bana karşı haksız davranan arkadaşlarım var.			
16	Okulumu seviyorum.			
17	Okul müdürünün yöneticiliğini yeterli buluyorum.			
18	Öğretmenlik kişiliğimin gelişmesine ve olgunlaşmasına katkıda bulunuyor.			
19	Öğrenci sorunlarını çözememek bende çaresizlik hissi uyandırıyor.			
20	Okuldaki yetkilerimi yeterli buluyorum.			
21	Çalışma arkadaşlarım ile kırıcı ilişkilerim oluyor.			
22	Öğretmenlik, bana toplumda saygın bir kişi olma şansını veriyor.			
23	Velilerin olumsuz etkileri performansımı düşürüyor.			
24	Okul müdürü öğretmenlere eşit davranıyor.			
25	Çalıştığım okulda yeterli iş güvencem var.			
26	İş arkadaşlarımla karşılıklı mutluluk ve üzüntülerimi paylaşıyorum			
27	Maaşım yaptığım iş ve çalışmalarıma denk değil.			
28	Okul müdürünün tutumunu sert ve katı buluyorum.			
29	Öğretmenliğin toplumsal prestij ve statüsü yeterli değil.			
30	Okulda görüş ve önerilerime yeteri kadar önem verilir.			

31	İş arkadaşlarım arasında eleştiri-öz eleştiri mekanizması yeterli düzeyde değil.			
32	Yeniden seçme şansım olsaydı öğretmenliği seçmezdim.			
33	Okul müdürünün iş yerindeki uygulamalarını olumlu buluyorum.			
34	Öğretmenlik, eğitim düzeyimin sağlaması gereken maddi olanakları sağlamıyor.			
35	Okulda rahatsız edici dost-ahbap ilişkileri var.			
36	Öğretmenlik, bireysel inanç ve görüşlerimi açıklama olanağını sağlıyor.			
37	Öğretmenliğin toplumsal yararlılığını doyurucu bulmuyorum.			
38	Ders programının düzenlenmesinden memnun değilim.			
39	Öğretmenlik, özlem ve beklentilerimi karşılamıyor.			
40	Öğrenci düzeyinin düşük olması öğretmenlikteki etkililiğimi düşürüyor.			
41	Öğretmenlikteki başarımdan memnunum.			
42	Öğretmenlik, beni kendime ve çevreme yabancılaştırıyor.			

T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : B.08.4.MEM.4.34.00.18.580/ **2236/49151**
Konu : **Anket**
(**Saime Hüget Çölban DAYIOĞLU**)

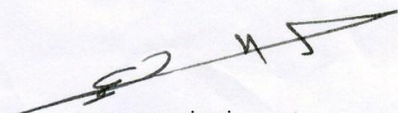
24..Nisan 2009

MALTEPE ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne

- İlgi: a) Valilik Makamının 24/04/2009 tarih ve 2195/46748 sayılı Oluru.
b) Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı'nın Okul ve Kurumlarda Yapılacak Araştırma ve Araştırma Desteğine Yönelik izin ve Uygulama Yönergesi.
c) 14/04/2009 tarih ve 1127 sayılı yazınız.

Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans öğrencisi **Saime Hüget Çölban DAYIOĞLU'nun**, İlimizde ekte isimleri belirtilen okullarda uygulanmak üzere "**İlköğretim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin Yöneticilerine Duydukları Güven İle İş Doyumları Arasındaki İlişkinin Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi-Bakırköy İlçesi Örneği**" konulu anket çalışmasını yapma isteği ilgi (a) Valilik Oluru ile uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi, gereğinin ilgi (a) Valilik Oluru doğrultusunda, gerekli duyurunun anketçi tarafından yapılmasını, işlem bittikten sonra 2(iki) hafta içinde sonuçtan Müdürlüğümüz Kültür Bölümüne rapor halinde bilgi verilmesini arz ederim.


Erdem DEMİRCİ
Müdür a.
Müdür Yardımcısı

EKLER :
Ek-1. İLGİ (a) Valilik Oluru.
2. Anket soruları.

EĞİTİME
%100
DESTEK
4440632

NOT : Verilecek cevapta tarih, kayıt numarası, dosya numarası yazılması rica olunur.
Adres : İstanbul Millî Eğitim Müdürlüğü A.Blok Ankara cad. No:2 Cağaloğlu 2125261382
E-Mail : kultur34@meb.gov.tr **Web :** <http://istanbul.meb.gov.tr/bolumler/kultur>

T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : B.08.4.MEM.4.34.00.18.580/2195/46748
Konu: **Anket**
(**Saime Hüget Çölban DAYIOĞLU**)

24 Nisan 2009

VALİLİK MAKAMINA

- İlgi : a-)Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'nün 14/04/2009 tarih ve 1127 sayılı yazısı.
b-)Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Okul ve Kurumlarda Yapılacak Araştırma ve Araştırma Desteğine Yönelik İzin ve Uygulama Yönergesi.
c-)Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Araştırma Geliştirme Dairesi Başkanlığı'nın 11/04/2007 tarih ve 1950 sayılı emri.
d-)Millî Eğitim Müdürlüğü Anket Komisyonu'nun 21/04/2009 tarihli tutanağı.

Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans öğrencisi **Saime Hüget Çölban DAYIOĞLU'nun**, İlimizde ekte isimleri belirtilen okullarda uygulanmak üzere "**İlköğretim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin Yöneticilerine Duydukları Güven İle İş Doyumları Arasındaki İlişkinin Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi-Bakırköy İlçesi Örneği**" konulu anket çalışmasını yapma hakkındaki ilgi (a) yazı ve ekleri Müdürlüğümüzce incelenmiştir.

Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans öğrencisi **Saime Hüget Çölban DAYIOĞLU'nun**, İlimizde ekte isimleri belirtilen okullarda uygulanmak üzere "**İlköğretim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin Yöneticilerine Duydukları Güven İle İş Doyumları Arasındaki İlişkinin Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi-Bakırköy İlçesi Örneği**" konulu anket çalışmalarını, bilimsel amaç dışında kullanılmaması koşuluyla, okul idarelerinin denetim, gözetim ve sorumluluğunda, idarenin uygun gördüğü zamanda, İLGİ(c) bakanlık Emri esasları dahilinde uygulanması, sonuçtan Müdürlüğümüze rapor halinde (CD formatında)bilgi verilmesi kaydıyla Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamınızca da uygun görüldüğü takdirde Olurlarınıza arz ederim.

M. Ata ÖZER
Millî Eğitim Müdürü

EKLER
Ek-1. İLGİ (a)yazı ve ekleri

OLUR
14/04/2009
Hikmet DİNÇ
Vali
Vali Yardımcısı

NOT :Verilecek cevapta tarih, kayıt numarası, dosya numarası yazılması rica olunur.
Adres :İstanbul Millî Eğitim Müdürlüğü A.Blok Ankara cad. No:2 Cağaloğlu 526

ÖZGEÇMİŞ

Araştırmacı 1976 yılında İstanbul'da doğmuştur. İlköğrenimine 1982 yılında Kütahya Atatürk İlkokulu'nda başlamıştır. İlkokul'u Ankara Sedat Celasun İlkokulu'nda bitirmiştir. Ortaokul ve Liseyi Ankara Anıttepe Lisesi'nde okumuştur. 1999 yılında Denizli Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Anasınıfı Öğretmenliği Bölümünden mezun olmuştur.

2000 yılında İstanbul İli, Bakırköy İlçesi, Bakırköy İlköğretim Okulu'nda göreve başlamıştır. Görevine Bakırköy İlçesi Aybars Ak İlköğretim Okulu'nda devam etmektedir.