

**İLKÖĞRETİM OKULU YÖNETİCİLERİNİN İLETİŞİM  
YETERLİLİKLERİNE İLİŞKİN ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ İLE  
ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL GÜVEN DÜZEYLERİ ARASINDAKİ  
İLİŞKİ (UŞAK İLİ ÖRNEĞİ)**

**Yusuf Sezer SEVİNÇ**

**Yüksek Lisans Tezi**

**Danışman: Doç.Dr. Aycan ÇİÇEK SAĞLAM**

**Uşak**

**Şubat, 2013**

**İLKÖĞRETİM OKULU YÖNETİCİLERİNİN İLETİŞİM  
YETERLİLİKLERİNE İLİŞKİN ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ İLE  
ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL GÜVEN DÜZEYLERİ ARASINDAKİ  
İLİŞKİ (UŞAK İLİ ÖRNEĞİ)**

**Yusuf Sezer SEVİNÇ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Bilim Dalı**

**Danışman: Doç.Dr. Aycan ÇİÇEK SAĞLAM**

**Uşak**

**Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**

**Şubat, 2013**

## YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZETİ

### İLKÖĞRETİM OKULU YÖNETİCİLERİNİN İLETİŞİM YETERLİLİKLERİNE İLİŞKİN ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ İLE ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL GÜVEN DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ (UŞAK İLİ ÖRNEĞİ)

Yusuf Sezer SEVİNÇ

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı

Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Şubat 2013

Danışman: Doç.Dr. Aycan ÇİÇEK SAĞLAM

Bu araştırma Uşak ilindeki ilköğretim okulları yöneticilerinin iletişim yeterliliklerine ilişkin öğretmen görüşleri ile öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişki durumunu belirlemek amacıyla gerçekleştirilmiştir.

Amaç doğrultusunda araştırma 2011–2012 eğitim öğretim yılında Uşak merkezde yer alan ilköğretim okullarında görev yapan 297 öğretmenin katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırmada veriler kişisel bilgi formu, iletişim yeterlilikleri ölçeği ile okullarda örgütsel güven ölçeği yardımıyla toplanmıştır.

Veri toplama araçlarından elde edilen veriler bilgisayar ortamında SPSS 17.0 istatistik paket programı aracılığıyla çözümlenmiştir. Araştırmaya katılanların demografik özelliklerinin belirlenmesinde frekans ve yüzde istatistiklerinden, iletişim yeterliliğine ilişkin görüşler ve örgütsel güven düzeylerinin belirlenmesinde ortalama ve standart sapma istatistiklerinden faydalanılmıştır. Öğretmenlerin demografik özelliklerine göre yöneticilerin iletişim yeterlik düzeylerine ilişkin görüşleri ve örgütsel güven düzeylerinin farklılaşma durumunun incelenmesinde Mann Whitney U ve Kruskal Wallis H testlerinden faydalanılmıştır. Öğretmenlerin okul yöneticilerinin iletişim yeterliliği düzeylerine ilişkin görüşleri ve örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişkilerin belirlenmesinde korelasyon analizinden faydalanılmıştır.

Araştırma sonucunda okul yöneticilerinin “anlama-empati kurabilme” ve “sosyal rahatlık” iletişim yeterlilikleri arttıkça, öğretmenlerin örgütlerine olan güven düzeylerinin arttığı sonucuna ulaşılmıştır.

**Anahtar kelimeler:** *İletişim, iletişim yeterliliği, güven, örgütsel güven, öğretmen, okul yöneticisi*

## MASTER THESIS WORK ABSTRACT

### RELATION BETWEEN TEACHERS' VIEWS ON COMMUNICATION ABILITIES OF PRIMARY SCHOOL MANAGERS AND ORGANIZATIONAL CONFIDENCE LEVEL OF TEACHERS (UŞAK PROVINCE CASE)

Yusuf Sezer SEVİNÇ

Educational Sciences Department

Uşak University Social Sciences Institute, February 2013

Advisor: Assoc. Prof. Dr. Aycan ÇİÇEK SAĞLAM

This work has been done to determine the relation between teachers views related to the communication abilities of primary school managers and organizational confidence level of teachers in Uşak.

The research has been realized with 297 teachers working at the primary schools of Uşak in the education teaching year of 2011-2012. Data have been collected by the means of personal information forms, communication proficiency scale and organizational confidence scale at schools.

Data obtained from data collecting instruments have been analysed by means of SPSS 17.0 Statistics packet programme at the computer. Frequency and percentage statistics have been used to determine the demographic qualities of participants, average and standart deviation statistics have been used to determine the perception of communication abilities and organizational confidence levels. Mann Whitney U and Kruskal Whallis H tests have been used to examine the perception of communication abilities according to teachers' demographic qualities and differentiation of organizational confidence levels. Correlation analysis have been used to determine the relation between the teachers' views about communication proficiency about school managers and organizational confidence levels.

As a result of research, the more the school managers' "understanding –empathy" and "social contentment" "communication abilities increase the more the level of confidence of teachers to their organization increase.

**Key words:** *Communication, communication proficiency, confidence, organizational confidence, teacher, school manager.*

**JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI**

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı yüksek lisans öğrencisi Yusuf Sezer SEVİNÇ'in "İlköğretim Okulu Yöneticilerinin İletişim Yeterliliklerine İlişkin Öğretmen Görüşleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeyleri Arasındaki İlişki (Uşak İli Örneği)" başlıklı tezi ..... tarihinde, aşağıdaki jüri üyeleri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, Yüksek Lisans Tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

**JÜRİ ÜYELERİ**

Üye (Tez Danışmanı): Doç. Dr. Aycan ÇİÇEK SAĞLAM  
Üye : Yrd. Doç. Dr. M. Akif HELVACI  
Üye : Doç. Dr. Lütfullah TÜRKMEN

İmza

.....  
*Aycan*

.....  
*Helvacı*

.....  
*Lütfullah Türkmen*

Enstitü Müdürü

Doç. Dr. Musa ÇİFCİ

## ÖNSÖZ

Araştırmanın her aşamasında yardım, rehberlik ve ilgisini eksik etmeyen hocam ve tez danışmanım Sayın Doç.Dr. Aycan ÇİÇEK SAĞLAM'a, eşsiz tecrübeleriyle çalışmama katkı sağlayan hocam Yrd. Doç.Dr Mehmet Akif HELVACI'ya ve hocam Doç.Dr. Lütfullah TÜRKMEN'e sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Hayatımın her döneminde yanımda olan, beni sürekli motive eden eşime ve tez döneminde sürpriz gibi gelen ikizlerim Ecrin ve Yaman'a teşekkür ederim.

Yusuf Sezer SEVİNÇ

## ÖZGEÇMİŞ

### **Kişisel Bilgiler**

:

Adı Soyadı

: Yusuf Sezer SEVİNÇ

Doğum Yeri ve Tarihi

: Balıkesir-05.11.1983

Lisans Öğretimi

: Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi

Yüksek Lisans Öğretimi

: Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Eğitim Yönetimi

Bildiği Yabancı Diller

: İngilizce

### **İş Deneyimi**

:

Çalıştığı Kurumlar

: İngilizce Öğretmeni-Saraylar İ.Ö.O.-Balıkesir  
Müdür Yrd.-Saraylar İ.Ö.O.-Balıkesir  
İngilizce Öğretmeni-Cumhuriyet İ.Ö.O.-Pertek  
İngilizce Öğretmeni-31 Ağustos İ.Ö.O.-Banaz  
İngilizce Öğretmeni-Kurtuluş İ.Ö.O.-Uşak  
İngilizce Öğretmeni-Mehmetçik Ortaokulu-Uşak

### **İletişim**

e-posta adresi

: [ysezersevinc@ingilizceogretmeni.com](mailto:ysezersevinc@ingilizceogretmeni.com)

## İÇİNDEKİLER

YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZETİ.....	iii
ABSTRACT .....	iv
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI.....	Hata! Yer işareti tanımlanmamış.
ÖNSÖZ.....	vi
ÖZGEÇMİŞ.....	vii
İÇİNDEKİLER .....	viii
TABLolar LİSTESİ.....	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xiii
GİRİŞ .....	1
PROBLEM DURUMU .....	1
ARAŞTIRMANIN AMACI.....	2
ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ.....	3
ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI .....	4
ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI.....	4
TANIMLAR.....	4
1. BÖLÜM: KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	5
1.1. İLETİŞİM KAVRAMI VE ÖNEMİ.....	5
1.1.1. İletişimin Tanımı .....	5
1.1.2. İletişimin Önemi .....	6
1.1.3. İletişim Süreci ve Öğeleri.....	7
1.1.3.1. Kaynak .....	8
1.1.3.2. Mesaj (İleti).....	9
1.1.3.3. Kodlama-Kodaçma .....	11
1.1.3.4. Kanal .....	12
1.1.3.5. Alıcı.....	12
1.1.3.6. Geribildirim.....	13
1.1.3.7. Gürültü.....	14
1.1.4. İletişim Şekilleri.....	15



1.1.4.1. Kişinin Kendisi İle İletişimi.....	15
1.1.4.2. Kişilerarası İletişim.....	16
1.1.4.3. Grup İletişimi .....	17
1.1.4.4. Kitle İletişimi .....	18
1.1.4.5. Örgütsel İletişim.....	18
1.1.4.5.1. Örgütlerde İletişim Kanalları .....	20
1.1.4.5.2. Örgütlerde İletişimin Yönü .....	21
1.1.5. Eğitimde İletişimin Önemi.....	23
1.1.6. Okul Yöneticilerinin İletişim Yeterlilikleri.....	24
1.2. ÖRGÜTSEL GÜVEN.....	26
1.2.1. Güven Kavramı .....	26
1.2.1.1. Güvenin Tanımı.....	27
1.2.1.2. Güvenin Özellikleri .....	28
1.2.1.3. Güven Kavramının Sınıflandırılması.....	30
1.2.1.3.1. Korku Temelli (Caydırıcı) Güven .....	30
1.2.1.3.2. Hesap Temelli Güven.....	31
1.2.1.3.3. Bilgi Temelli Güven .....	31
1.2.1.3.4. Özdeşleşmeye Dayalı Güven .....	32
1.2.2. Örgütsel Güven.....	33
1.2.2.1. Örgütsel Güvenin Tanımı.....	33
1.2.2.2. Örgütsel Güven Kavramının Tarihsel Gelişimi .....	35
1.2.2.3. Örgütlerde Güvenin Önemi .....	36
1.2.2.4. Örgütsel Güvenin Boyutları .....	38
1.2.2.4.1. Kuruma Güven.....	38
1.2.2.4.2. Yöneticilere Güven.....	38
1.2.2.4.3. Çalışanlar arası Güven .....	40
1.2.3. Örgütsel Güvenin Sonuçları.....	41
1.2.4. Eğitim Örgütlerinde Güvenin Önemi.....	43
1.3. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....	45
1.3.1. Yurt İçinde Yapılmış Araştırmalar .....	45
1.3.2. Yurt Dışında Yapılmış Araştırmalar.....	50
2. BÖLÜM: YÖNTEM.....	53
2.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ.....	53
2.2. EVREN VE ÖRNEKLEMİ .....	53

2.3. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI .....	54
2.3.1. İletişim Yeterliliği Ölçeği.....	54
2.3.2. Okullarda Örgütsel Güven Ölçeği (OÖGÖ).....	55
2.4. VERİLERİN ÇÖZÜMLENMESİ.....	56
3. BÖLÜM: BULGULAR.....	57
3.1. ÖRNEKLEM GRUBUNUN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİNE İLİŞKİN BULGULAR.....	57
3.2. ARAŞTIRMAYA KATILAN ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL GÜVEN DÜZEYLERİ.....	58
3.3. ARAŞTIRMAYA KATILAN ÖĞRETMENLERİN GÖRÜŞLERİNE GÖRE OKUL YÖNETİCİLERİNİN İLETİŞİM YETERLİK DÜZEYLERİNİN ORTALAMALARI .....	59
3.4. ARAŞTIRMAYA KATILAN ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL GÜVEN DÜZEYLERİNİN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİNE GÖRE FARKLILAŞMASI .....	60
3.5. ARAŞTIRMAYA KATILAN ÖĞRETMENLERİN OKUL YÖNETİCİLERİNİN İLETİŞİM YETERLİKLERİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİNİN ÖĞRETMENLERİN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERE GÖRE FARKLILAŞMASI .....	71
3.6. ARAŞTIRMAYA KATILAN ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL GÜVEN DÜZEYLERİ İLE OKUL YÖNETİCİLERİNİN İLETİŞİM YETERLİKLERİNE İLİŞKİN ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ.....	79
4. BÖLÜM: TARTIŞMA VE YORUMLAR .....	82
5. BÖLÜM: SONUÇ VE ÖNERİLER.....	90
KAYNAKÇA .....	94
EKLER.....	105

## TABLOLAR LİSTESİ

<b>Tablo 1.</b> Örgütlerde Güvenin Sonuçları.....	42
<b>Tablo 2.</b> Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular.....	58
<b>Tablo 3.</b> Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeylerinin Ortalamaları.....	60
<b>Tablo 4.</b> Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Okul Yöneticilerinin İletişim Yeterlilik Düzeylerinin Ortalamaları.....	61
<b>Tablo 5.</b> Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine Göre Örgütsel Güven Düzeylerine İlişkin Mann Whitney-U Testi Sonuçları.....	60
<b>Tablo 6.</b> Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Kıdem Değişkenine Göre Örgütsel Güven Düzeylerine İlişkin Kruskal Wallis H-Testi Sonuçları.....	62
<b>Tablo 7.</b> Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Mezuniyet Durumu Değişkenine Göre Örgütsel Güven Düzeylerine İlişkin Kruskal Wallis H-Testi Sonuçları.....	63
<b>Tablo 8.</b> Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Branş Değişkenine Göre Örgütsel Güven Düzeylerine İlişkin Mann Whitney-U Testi Sonuçları.....	66
<b>Tablo 9.</b> Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeylerinin Okuldaki Öğretmen Sayısı Değişkenine Göre Kruskal Wallis H-Testi Sonuçları.	68
<b>Tablo 10.</b> Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeylerinin Aynı Okulda Görev Süresi Değişkenine Göre Kruskal Wallis H-Testi Sonuçları.	69
<b>Tablo 11.</b> Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeylerinin Örgütsel İletişim Konusunda Hizmet İçi Eğitim Alıp Almama Durumu Değişkenine Göre Mann Whitney-U Testi Sonuçları.....	70
<b>Tablo 12.</b> Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeylerinin Örgütsel Güven Konusunda Hizmet İçi Eğitim Alıp Almama Durumu Değişkenine Göre Mann Whitney-U Testi Sonuçları.....	71
<b>Tablo 13.</b> Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin İletişim Yeterliliklerine İlişkin Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Mann Whitney-U Testi Sonuçları.....	73
<b>Tablo 14.</b> Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin İletişim Yeterliliklerine İlişkin Görüşlerinin Kıdem Değişkenine Göre Kruskal Wallis H-Testi Sonuçları.....	74

<b>Tablo 15.</b> Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin İletişim Yeterliliklerine İlişkin Görüşlerinin Mezuniyet Durumu Değişkenine Göre Kruskal Wallis H-Testi Sonuçları.....	73
<b>Tablo 16.</b> Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin İletişim Yeterliliklerine İlişkin Görüşlerinin Branş Değişkenine Göre Mann Whitney-U Testi Sonuçları.....	76
<b>Tablo 17.</b> Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin İletişim Yeterliliklerine İlişkin Görüşlerinin Okuldaki Öğretmen Sayısı Değişkenine Göre Kruskal Wallis H-Testi Sonuçları.....	77
<b>Tablo 18.</b> Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin İletişim Yeterliliklerine İlişkin Görüşlerinin Aynı Okulda Görev Süresi Değişkenine Göre Kruskal Wallis H-Testi Sonuçları.....	78
<b>Tablo 19.</b> Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin İletişim Yeterliliklerine İlişkin Görüşlerinin Örgütsel İletişim Konusunda Hizmet İçi Eğitim Alıp Almama Durumu Değişkenine Göre Mann Whitney-U Testi Sonuçları.....	79
<b>Tablo 20.</b> Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin İletişim Yeterliliklerine İlişkin Görüşlerinin Örgütsel Güven Konusunda Hizmet İçi Eğitim Alıp Almama Durumu Değişkenine Göre Mann Whitney-U Testi Sonuçları.....	80
<b>Tablo 21.</b> Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeyleri ile Okul Yöneticilerinin İletişim Yeterlilik Düzeylerine İlişkin Öğretmen Görüşleri Arasındaki İlişkinin Korelasyon Analizi Sonuçları.....	81

**ŞEKİLLER LİSTESİ**

<b>Şekil 1.</b> İletişim Süreci.....	7
<b>Şekil 2.</b> Okulda Örgütsel Güven Oluşturma.....	44
<b>Şekil 3.</b> Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeylerini Ortalamaları.....	60
<b>Şekil 4.</b> Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Okul Yöneticilerinin İletişim Yeterlilik Düzeylerinin Ortalamaları.....	61

## GİRİŞ

Bu bölümde, araştırmanın problem durumu, araştırmanın amacı ve önemi, araştırma ile ilgili sayıtlılar, sınırlılıklar ve tanımlar yer almaktadır.

### PROBLEM DURUMU

İlköğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenler zaman, yer ve çevre bakımından aynı yerde çalışmalarından dolayı mesleki ve hiyerarşik açıdan sürekli etkileşim ve iletişim halindedirler. Yöneticiler ile öğretmenler arasındaki iletişim düzeyi okulun yapısını ve çalışmasını doğrudan etkilemektedir. Eğitim örgütlerinin iyi çalışması, etkili ve verimli olabilmesi, iletişim sisteminin iyi kurulmasına bağlıdır.

Eğitim örgütlerindeki iletişim yönetici, öğretmen ve diğer personel, öğrenciler gibi örgüt içi iletişim ile çevre okul iletişimini içeren örgüt dışı iletişiminden oluşmaktadır. Eğitim örgütlerinin amaçlarının etkili bir biçimde gerçekleştirilmesi ve örgüt amacı ile personel gereksinimi arasında dengenin sağlanması, iletişim sürecinin yapısı ve niteliğine bağlıdır (Cesur, 2009).

Yönetici ve öğretmenlerin etkin olmaları açısından iletişime büyük görevler düşmektedir. Örgüt içi iletişimin açık, dürüst ve samimi olması gerekmektedir. Ayrıca eylem ve davranışların uyumlu ve öngörülebilir olması büyük önem taşımaktadır. Örgütsel güvenin, etkin iletişim ortamında, grup üyelerinin ortak amaç ve değerleri paylaşmaları durumunda arttığı belirtilmektedir (Asunakutlu, 2002). Özellikle okul müdürlerinin yüksek iletişim becerileri vasıtasıyla sistemin içi ve dışındaki unsurlarla sağlıklı iletişim kurabilmesi, örgütün (okulun) amaçlarına ulaşmasına etki edecektir (Çınar, 2010).

Okul içinde iyi işleyen bir iletişim sistemi, sorunların büyük bir çoğunluğunun oluşmadan engellenmesini sağlamaktadır. Çalışanların fiziki ve sosyolojik anlamda

gelişmiş bir iletişim sistemine sahip olmaları, iletişim taraflarının birbirlerini daha kolay ve doğru anlamalarına yardımcı olmakta ve sorunları büyük ölçüde engellemektedir (Asunakutlu, 2002). Tschannen-Moran (1998) yönetici ve öğretmenler arasında güvensizliğin yaşandığı bir okul ortamında, iletişimin azaldığını, böyle bir ortamda öğretmenlerin kiminle, neyi konuştukları hakkında daha ihtiyatlı olduklarını belirlemiştir (Özer ve diğerleri, 2006).

Okullarda güven duygusunun gelişebilmesi için yönetici, öğretmen, öğrenci, okuldaki diğer çalışanlar ve veliler arasında iyi bir iletişimin ve sağlıklı bir diyalog sürecinin kurulması gerekir. Okulda tesis edilen bu yapı güven duygusunu yaratır ve güçlendirir (Memduhoğlu ve Zengin, 2011).

Eğitim örgütleri, bir ülkenin geleceği olarak ifade edilen çocuklarının yetişmesini sağlama, toplumun gereksinim duyduğu nitelikli insan gücünün yetiştirilmesi, kültürün bir kuşaktan diğerine aktarılması gibi önemli görevler üstlenen; girdisi ve çıktısı insan olan ve insan ilişkilerinin yüksek seviyede olduğu kurumlardır. Bu kurumlarda örgütsel iletişimin etkin işleyişinin, öğretmenlerin okullarına olan güven düzeylerini olumlu yönde etkileyeceği, bunun ise öğretmenlerin işlerini daha istekli ve iyi bir şekilde yapmalarını sağlayacağı düşünülmektedir.

Bu araştırmanın problemi “ilköğretim okulu yöneticilerinin iletişim yeterliliklerine ilişkin öğretmen görüşleri ile öğretmenlerin okullarına duydukları güven arasında ilişki var mıdır?” olarak belirlenmiştir.

## **ARAŞTIRMANIN AMACI**

Araştırmanın amacı, Uşak ilindeki ilköğretim okulları yöneticilerinin iletişim yeterliliklerine ilişkin öğretmen görüşleri ile öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişki durumunu belirlemektir. Bu temel amaç doğrultusunda araştırmada aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

1. İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin, örgütlerine olan güvenleri hangi düzeydedir?

2. İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin, yöneticilerinin iletişim yeterlilikleri düzeyine ilişkin görüşleri nedir?
3. İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri cinsiyetlerine, kıdemlerine, mezuniyet durumlarına, branşlarına, okuldaki öğretmen sayısına, aynı okulda çalışma sürelerine, örgütsel iletişim ve örgütsel güven konularında hizmet içi eğitim alma durumlarına göre farklılık göstermekte midir?
4. İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin okul yöneticilerinin iletişim yeterliklerine ilişkin görüşleri öğretmenlerin; cinsiyetlerine, kıdemlerine, mezuniyet durumlarına, branşlarına, okuldaki öğretmen sayısına, aynı okulda çalışma sürelerine, örgütsel iletişim ve örgütsel güven konularında hizmet içi eğitim alma durumlarına göre farklılık göstermekte midir?
5. İlköğretim okulları yöneticilerinin iletişim yeterliliklerine ilişkin öğretmen görüşleri ile öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri arasında anlamlı ilişki var mıdır?

## ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

İlköğretim okullarında öğretmenlerin kuruma güven duymaları ve kurumsal bağlılık göstermeleri, okulların eğitim kalitesi açısından ve öğretmenlerin nitelikli öğrenci yetiştirmeleri bakımından önemlidir. Çalıştıkları kurumda güven eksikliği yaşayan öğretmenlerin verimli bir çalışma atmosferi yakalamaları beklenemez. Örgütsel güven hakkındaki literatürde yer alan çalışmaların sonuçlarına göre okul yöneticilerinin öğretmenlerle ilişkilerinin örgütsel güven düzeyi üzerinde etkili olduğu söylenebilmektedir. Bu çalışmada da yöneticilerin iletişim yeterliliklerine ilişkin öğretmen görüşleri ile öğretmenlerin örgütsel güvenleri arasındaki ilişki durumunun ortaya konulması amaçlanmaktadır. Konu ile ilgili literatür incelendiğinde gerek örgütsel güven, gerekse örgütsel iletişim üzerine yapılmış ve farklı değişkenlerle aralarındaki ilişkiyi araştıran pek çok araştırma yapıldığı gözlenmektedir. Ancak örgütsel güven ve örgütsel iletişim üzerine yapılan sınırlı sayıda araştırma bulunmasından dolayı, çalışmanın ilgili literatüre, bunun yanı sıra okul yöneticilerinin yetiştirilmesi programlarına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.



## ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

1. Bu araştırma, 2011-2012 eğitim öğretim yılında Uşak ilinde araştırmanın örneklemini kapsamında yer alan ilköğretim okullarında görev yapan ve anket uygulamasını kabul eden öğretmenlerle;
2. Değişkenleri ölçmeye yönelik geliştirilen ölçeklerden toplanan bilgilerle;
3. Verilerin çözümlenmesinde kullanılan istatistikî yöntemlerle sınırlıdır.

## ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI

1. Araştırmaya katılan öğretmenler ölçeklere samimi ve içten yanıtlar vermişlerdir.
2. Araştırmada kullanılan ölçekler, bu araştırmanın amacına hizmet edecek yeterliliktedir.

## TANIMLAR

**İletişim:** İletişim, duygu, düşünce veya mesajın sözlü ya da sözsüz biçimde başkalarına aktarılmasıdır.

**Örgütsel Güven:** Öğretmenlerin örgütlerine duyduğu bağlılık, okulun amaçlarını benimsemeleri ve bu amaçları gerçekleştirmek için sürekli çalışma isteği içinde olmalarıdır.

**Okul Yöneticisi:** 2011–2012 Öğretim yılında Uşak ilindeki ilköğretim okullarında görev yapan okul müdürleri ve müdür yardımcılarını ifade etmektedir.

**Öğretmen:** 2011–2012 Öğretim yılında Uşak ilindeki ilköğretim okullarında görev yapan sınıf ve branş öğretmenlerini ifade etmektedir.

## 1. BÖLÜM: KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde çalışmaya teorik temel oluşturacak olan, iletişim ve örgütsel güven ile ilgili bilgilere yer verilerek, yurtiçinde ve yurtdışında yapılmış ilgili araştırmalardan bahsedilmiştir.

### 1.1. İLETİŞİM KAVRAMI VE ÖNEMİ

İletişim kavramının çok kapsamlı bir kavram olduğu göze çarpmaktadır. İletişim konusu aşağıda yer alan başlıklarla açıklanmıştır.

#### 1.1.1. İletişimin Tanımı

İletişim, Latince'deki communis kelimesinde türetilmiş communication kavramının karşılığı olarak kullanılmaktadır. Türkçeye ise “duygu, düşünce veya bilgilerin akla gelebilecek her türlü yolla, başkalarına aktarılması” olarak çevrilmektedir (Türk ve Aydoğan, 2008).

İletişim, genel anlamda “bireyler ve kurumlar arasında bilgi, düşünce, veri ve duygu alışverişi veya aktarımıdır. Bu bilgi, veri ve düşünce aktarımında güdülen temel amaç, ortak zemin ve noktalarda anlaşma ve uzlaşmaya varmaktır” (Şimşek ve Çelik, 2009).

Telman ve Ünsal (2005) iletişimi, “bireylerin toplu halde yaşamaya başlamalarından itibaren toplumsal etkileşimlerde rol oynayan sembolik mesajların karşılıklı ulaştırılmasıyla, bazı anlamları aralarında paylaşmaları süreci” olarak tanımlamaktadırlar.

İletişim, insanların, toplu halde yaşamaya başlamalarından itibaren, toplumsal etkileşimlerde rol oynayan, sembolik mesajların karşılıklı ulaştırılmasıyla bazı anlamları aralarında paylaşmaları sürecidir. İletişim ile bilginin, farklı davranış şekilleri ve sonuçlar yaratmak amacıyla kaynaktan, alıcıya aktarılması sağlanır. İnsanlar iletişimle ortak değerleri paylaşma olanağını elde ederler (Eroğluer, 2011).

İletişimin daha iyi olabilmesi için, kişilerin benimseyip kullanmaları gereken bazı ilkeler bulunmaktadır. Bu ilkeleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Çınar, 2010);

- Herkesin kendine özgü özelliklerinin olduğuna ve herkesin değerli olduğuna inanmak, onlara iletişim sürecinde koşulsuz ilgi göstermek.
- Karşısındaki bireyi koşulsuz kabul etmek.
- Her bireyin kendi problemini kendisinin çözebileceğine inanmak.
- Maske takmadan kendini olduğu gibi gösterebilmek (saydamlık).
- Duygu, düşünce ve davranışlarının tutarlı olması.
- Kendisini karşısındakinin yerine koyup onun sorunlarına onun gibi bakabilmek, onun hissettiklerini hissedebilmek (empatik anlayış).

### 1.1.2. İletişimin Önemi

İletişim her şeyden önce, insanın kendisini bir insan olarak gerçekleştirme ve sosyal süreçlere girmesi bakımından önemlidir. İletişim sayesinde insanlar zihinlerindeki kavram ve fikirleri açığa vurma, onları paylaşma ve değerlendirme olanağına sahip olurlar. Başkalarını etkileme ve onlardan etkilenme, yararlanma, yararlı olma ve bir başarı gösterme iletişim sayesinde mümkün olur. İnsanlar arasında yaşanan ilişkilerin sürmesi iletişim sayesinde mümkün olur.

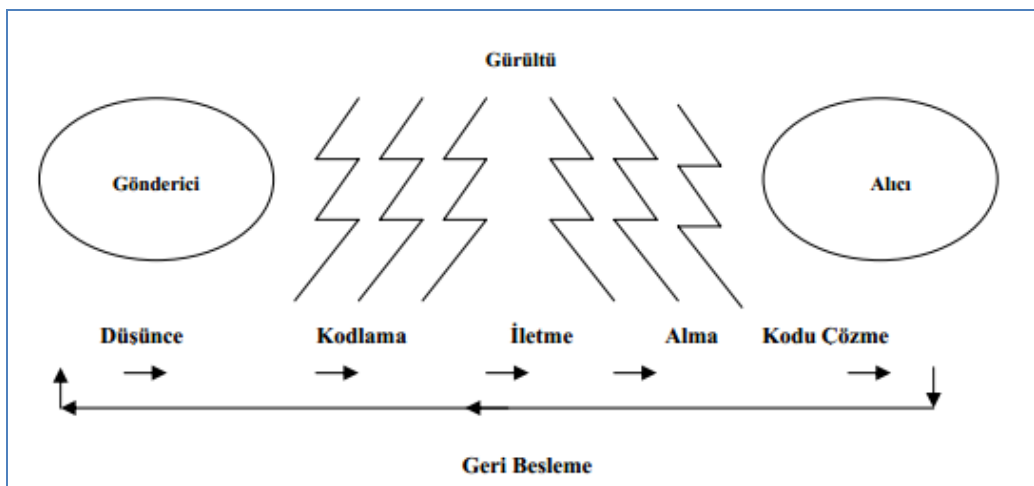
İnsanda iletişim kurma ihtiyacı, çevreyi etkileme isteğinden kaynaklandığından ister bilgiyi yaymak, ister eğitmek, ister eğlendirmek ya da yalnızca anlatmak olsun asıl amaç bilgi verme ve karşısındakini etkilemektir (Levent, 2011).

İnsanlar, başkalarıyla bir arada olabilmek onları anlayabilmek, kendilerini anlatabilmek ve etkileyebilmek yani toplumsallaşabilmek için iletişim kurar. Bunun da ötesinde bireyler kendileriyle ve başkalarıyla iletişim kurarak kişiliklerini tanımlama olanağını kazanırlar. İletişim sayesinde insanlar zihinlerindeki kavram ve fikirleri açığa vurma, onları paylaşma ve değerlendirme olanağı elde ederler. Başkalarını etkileme ve onlardan etkilenme ve yararlanma, yararlı olma ve bir başarı gösterme iletişim sayesinde mümkündür (Hacıoğlu, 2007).

Karşı karşıya gelen iki kişi arasındaki ilk etkileşim, iletişim sürecinin önemli bir belirleyicisidir. Bu etkiyi yaratan faktörler, karşılaşan kişinin beden dilinden kullandığı kelimelere ve kişinin taşıdığı bütün aksesuarlardan içinde bulunduğu fiziki ortam nesnelere kadar geniş bir dağılım gösterir. İşte bütün bu faktörlerin bileşkesi “algılayan kişinin” değerlerinde bir yer bulur ve o çerçeve içerisinde yorumlanır. Algılayanın kişisel özellikleri ve toplumsal normları ile kalıplaşmış olan yargılar, etkileşim verilerine bağlı olarak iletişimin ilk anında bir “karar” verir ve insan karşısındaki kişiye zihninde bir etiket yapıştırır. Bu karar olumlu veya olumsuz olabilir. “Duruşundan hiç hoşlanmadım”, “bakışını sevmedim”, “bir görüşte kanım ısındı”, “ilk gördüğümde vuruldum”, “ben onu gördüğüm an işe yaramaz olduğunu anlamıştım”, gibi değerlendirmeler o kişi ile gelişecek iletişimin temelini oluşturur. Yalnız bu kararlar, her zaman böylesine açık ve bilinçli olmayabilir. Kişi bunları bilinç düzeyine çıkartsa da, çıkartmasa da, ilk algıların oluşturduğu yargının, iletişim biçiminde ve o kişiye atfedilen değerde önemli bir rol oynadığı bilinmektedir(Tek, 2008).

### 1.1.3. İletişim Süreci ve Öğeleri

Herhangi bir duygunun, düşüncenin insan zihninde oluşmasıyla iletişim süreci başlar. Çeşitli semboller kullanılarak karşı tarafa gönderilmesiyle bu süreç devam eder (Tengilimoğlu, Atilla ve Bektaş, 2008).



Şekil 1. İletişim Süreci

Kaynak: Atak, 2005: 59.

İletişim, davranış değişikliği meydana getirmek üzere haber, bilgi, duygu, tutum ve becerilerin paylaşılması sürecidir. İletişim süreci, planların hazırlanması ve kararların alınması için gerekli olan bilgilerin doğru ve güvenilir bir şekilde ilgili birimlere ulaştırılması açısından oldukça önemli bir araçtır. Kurumlarda, yönetimin planlama, örgütleme, yönlendirme ve kontrol fonksiyonunun başarıyla yerine getirilmesinde iletişim önemli rol oynamaktadır (Gencan ve Karasu, 2012). İletişim fikir ve düşüncelerin bir kişiden başka bir kişiye nakledilmesi sürecidir. Süreci başlatan kişi gönderici diğeri ise alıcıdır. Şekil 1’de iletişim süreci görülmektedir (Atak, 2005).

İletişim süreci, kimin, neyi, kime, nasıl ve ne ile söylediğidir (Selimhocaoğlu, 2004). İletişim sürecinin öğelerini kaynak, mesaj (ileti), kodlama-kodaçma, kanal, alıcı, geribildirim ve gürültü olmak üzere yedi başlık halinde incelemek mümkündür. Bu başlıklara ilişkin bilgilere aşağıda yer verilmektedir.

#### 1.1.3.1. Kaynak

İletişim sürecinin başlangıcında iletişimi başlatan kaynak veya diğeri adıyla gönderici yer alır. Kaynak, mesaj üretimine katkıda bulunan kişi ya da grubu kapsamaktadır (Tengilimoğlu, Atilla ve Bektaş, 2008).

İletişim sürecinde kaynak, gönderici –sender- olarak görev yapan ve mesajı kodlayarak hedeflenen alıcıya ileten kişi, kurum ya da aygıttır. Kaynağın başkalarıyla paylaşacak fikir, düşünce ve duyguya sahip olması ve bunları paylaşma istekliliği içinde bulunması gerekmektedir. Kaynak, algılama, seçme, düşünme, yorumlama süreçlerinde ürettiği anlamlı iletileri simgeler aracılığıyla gönderendir (Gürüz ve Gürel, 2006).

İyi bir iletişim için kaynağın taşınması gereken bazı özellikler vardır; bu özellikleri kısaca aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Cesur, 2009).

- **Kaynak bilgili olmalıdır.** Kaynak göndereceği mesaj konusunda bilgili olmalıdır. Kaynak, bilgisi oranında kodlama, mesajı gönderme gücüne sahiptir. Bilgi, mesajın kodlanma biçimini belirlediği gibi, içeriğini,

alıcıdan beklenecek olan davranışı da etkiler. Kaynak göndereceği mesajın oluşturacağı davranış hakkında bilgi sahibi olmalı, mesajın nedeni konusunda bilgili olmalı, mesajın kodlarının etkisi konusunda bilgili olmalıdır. Kaynağın bilgili olması iletişimin sürekliliğini de etkiler.

- **Kaynak kodlama özelliğine sahip olmalıdır.** Kaynak, alıcıya göndereceği mesajın nasıl kodlanacağını, sözlerin ve işaretlerin anlamının ne olduğunu bilmelidir. Yanlış veya yetersiz bir şekilde kodlanan bir mesaj, etkin olmayacağı gibi, istenilenin dışında bir davranışı da yaratabilir. Kaynağın kodlama özelliği, alıcı ile kültür bağı kurmuş olmasına da bağlıdır. Eğer kaynak alıcıyla benzer kültür düzleminde ise, mesajı daha kolay kodlayabilecektir. Özellikle jest ve mimiklere dayalı iletişimde kültürel yakınlık ve kaynağın kültürel kodlarını bilmesi, daha önemli olacaktır.
- **Kaynak düzlem ve rolüne uygun davranmalıdır.** Kaynak bulunduğu düzleme uygun davranmalı, göndereceği mesaj ile statüsü ve rolü arasında ilişki olmalıdır. Kaynağın, davranışını gerçekleştirdiği statü ve role uygun düşmeyen bir mesajı göndermesi halinde, mesaj ya alıcılarca işleme konmaz veya olumsuz etkileşime neden olur.
- **Kaynak tanınmalıdır.** Etkin bir iletişimin sağlanması için, alıcılar kaynağı tanımak isterler. Daha doğru bir deyimle, alıcı aldığı mesajı değerlendirirken, kaynağın özelliğine göre değerlendirir. Kaynak, alıcı tarafından ne ölçüde tanınıyorsa ve bu tanıma ne ölçüde olumlu ise, gerçekleşen iletişim o ölçüde etkin olur. Tanınmayan veya olumsuz tanınan kaynağın gönderdiği mesajlar, alıcılar üzerinde gerekli etkiyi oluşturmaz.

### 1.1.3.2. Mesaj (İleti)

Mesaj, Bir iletişim sürecinde iletişime esas olan haber ya da bilgi olarak tanımlanabilir. Bu hareket, jest, mimik, ses, ışık, resim, yazı, işaret gibi semboller olabilir (Demir, 2010).

Mesaj, kaynağın alıcılara iletmek istediği bilgi, anlam, duygu veya düşüncelerdir. Ancak alıcılara iletebilmeleri için, taraflarca anlaşılabilen sembollerle kodlanmış olmaları uygun olacaktır. İletişim sürecinin etkinliği bakımından mesajın

anlaşılır olması ve alıcının kültürel özelliklerini dikkate alarak hazırlanması, açık olması, yani kaynağın alıcıdan ne beklediğini belirtmesi, zamanında alıcıya ulaşması ve alıcıya ulaşabilmesi için de en uygun yol izlenmelidir. Mesaj göndericiden alıcıya ulaşmaya kadar geçtiği kademelerde iyi kavranıp anlaşılmalı ve ara kademelerde gereksiz ilave ve değişikliğe uğramamalıdır. Böyle bir durum söz konusu olursa mesaj alıcı üzerinde kaynağın arzu ettiği etkiyi yapamayacağından, alıcı istenilenden farklı bir davranış gösterecek ve neticede iletişim süreci etkiliğini yitirecektir (Ertürk, 2009).

Mesajın genel özelliklerini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Cesur, 2009);

- **Mesaj anlaşılır olmalıdır:** Mesajlar, anlaşılır olmalıdır; anlaşılabilirlik, hem şekil, hem de içerik açısından olmalıdır. Öncelikle olaya göre sözel veya sözel olmayan mesajlardan biri seçilmelidir ve seçilen mesaj, en anlaşılır biçimde kodlanmalıdır. Anlaşılabilirlik, alıcı ve kaynağın bilgisine, yeteneğine ve kültürel özelliklerine bağlıdır.
- **Mesaj açık olmalıdır:** Açıklık, özellikle istenilen ve beğenilen davranış açısından önemlidir. Kaynak, gönderdiği mesajla alıcıdan ne istediğini belirtmelidir. Mesaj, görünüm olarak açık olsa dahi, beklenen mesaj belirsiz ise, açıklıktan uzak olacaktır.
- **Mesaj doğru zamanda iletilmelidir:** Her iletişim etkinliğinin bir yeri ve zamanı vardır veya iletişim, mesajın içeriğine uygun zamanda etkin olur. Bu nedenle mesajın gönderileceği zaman iyi belirlenmelidir.
- **Mesaj uygun kanalı izlemelidir:** İletişimin gerçekleştiği ortamda düzenlenmiş olan, bir iletişim ağı vardır. Mesaj bu yolu izleyerek alıcıya gitmeli, gerekiyorsa vardığı her noktada istenilen biçimde tamamlanmalı ve alıcıya ulaşmalıdır. Mesaj uygun yolu izlemeden alıcıya varırsa, etkinliğini kaybeder; alıcı ile kaynak arasındaki ilişki yetersiz olur.
- **Mesaj, kaynak ve alıcı arasında kalmalıdır:** Mesaj, kaynaktan alıcıya ulaşmaya kadar, değişik kişi ve kademelerden geçebilir. Yüz yüze olmayan örgütsel iletişim, bu tür mesajlara dayanır. Mesajın kaynaktan alıcıya ulaşması sırasında aktarıcılar mesajın içeriğini gerektiği gibi kavramadan veya etkilendikleri biçimde bir ek kaynak durumuna geçip

alıcıya ilave mesajlar gönderebilir. Bu durumda mesaj kaynağın gönderdiğinin yanında, ilave mesajlarla giydirilir. Alıcı, bu tür mesajla karşılaşınca, beklemeyen davranışlar gösterebilir. Bu durumda asıl mesaj gereği gibi algılanmayabilir.

### 1.1.3.3. Kodlama-Kodaçma

Bilginin, düşüncenin duygunun iletme uygun, hazır bir mesaj haline getirilmesine kodlama denir. Kaynağın aklından geçirdiği, düşünceler alıcının anlayabileceği simgelerle kodlanarak, mesaja dönüştürülür. Kaynağın mesajı kodlaması, aynı zamanda onun tecrübelerini de kapsar. Kodlama, mesajın gönderileceği ortamın seçimi ile de ilgilidir. Kişilerin arkadaşlarıyla günlük konuşmaları, resmi toplantı konuşmaları veya teknik bir konuda konuşmaları, ortama bağlı değişik konuşma yöntemlerini gerektirir ve bu konuşmalar ortamına göre kodlanır (MEGEP, 2007).

Başarılı bir iletişim, mesajın alıcı tarafından alınarak kodun çözüldüğü ve ona bir anlam verildiği zaman meydana gelir. Alıcının mesaja istenilen anlamı verip vermemesi bir takım etmenlere bağlıdır. Doğru bir iletişim hem göndericinin, hem de alıcının kullanılan kodlama sistemini ve simgeleri bilmelerini gerektirir (Çetinkaya, 2011).

Kodlama, bir mesajın iletişim kanallarının özelliklerine uygun olacak şekilde, bir simgeleştirme sistemi aracılığıyla fiziksel olarak iletilebilecek veya taşınabilecek biçime çevrilmesidir. Kodlama, basit bir el hareketinden, karmaşık bir matematik formülüne kadar çok geniş bir alanı kapsayabilir. Kodlama simgelerin anlama dönüştürülmesidir. Bir “şey”i temsil eden ama onunla doğal bir ilişkisi olmayan simgeler kodlanarak mesaja dönüştürülür. Simge (sinyal) mesaja, iletilmesi amacıyla verilen fiziksel biçimdir. Simgenin içerik ya da anlamla hiçbir ilgisi yoktur; sadece mesajın fiziksel varlığını ya da biçimini ifade eder (MEGEP, 2007).



#### 1.1.3.4. Kanal

Kaynak ile alıcı arasında yer alan ve mesajın gitmesine olanak sağlayan yol ya da geçit, kanal –channel- olarak adlandırılmaktadır. İletişim sürecinde ışık dalgaları, radyo dalgaları, ses dalgaları ve telefon kabloları gibi fiziksel araçlar ya da söz, yazı, resim, fotoğraf ve hareket gibi göstergeler kanal olarak kullanılabilir (Gürüz ve Gürel, 2006).

Kanal alıcı ve kaynak arasındaki bağıdır. İnsanların beş duyum organı beyne giden haberleşme kanallarıdır. Bunlardan görme ve işitme diğerlerinin üstünde bir yere sahiptir.

Dokunma, tatma ve koklama da haberleşme kanalı olarak hizmet görebilmektedir. Ayrıca iki kişinin konuşmasını bağlayan bir telefon sistemi, ses dalgalarını ileten hava da gönderici ve alıcı arasında bir kanal olacaktır (Eren, 2004).

#### 1.1.3.5. Alıcı

Temel iletişim sürecinin en önemli unsurlarından birisi de mesajı alan kişi, alıcıdır. Alıcının mesajı taşıyan sembolleri duyu organları kanalı ile algılamasıyla (sembollere anlam vermesi ile) iletişim süreci sona erer. İletişim sürecinin amacına göre alıcı ya belirli bir davranışı gösterir veya amaç alıcıyı belirli bir davranışa yönlendirmek değilse, alıcı mesajın ifade ettiği bilgi veya veriyi öğrenmiş ve hafızasına yerleştirmiş olur.

İletişim sürecinin etkinliği alıcı ile göndericinin aynı sembollere aynı anlamı vermeleri ile sağlanabilir. Bunun için alıcının, her şeyden önce, iyi bir dinleyici (aktif dinleyici) olması gerekmektedir (Koçel, 2007).

Gönderilen mesajı kullanılabilir bilgi haline getiren kişi, kurum/ kurumlar veya kişilerdir. İletişim tamlığı, mesajın alınmasına bağlıdır. İletişimin etkinliği ise, mesajın alınmasına ve alıcı tarafından istenilen davranışın gösterilmesine bağlıdır. Diğer bir deyişle başarılı bir iletişim alıcı tarafından mesajın alındığı, kodun çözüldüğü ve alıcının mesajı ve göndericinin fikrine çok yakın anlam bağladığı

zaman gerçekleşir. Alıcı tarafından mesajın doğru bir biçimde algılanması veri iletişim etkinliği açısından şu özelliklere dikkat edilmelidir (Budak ve Budak, 2004):

- **Alıcı mesajı algılayabilmeli ve algılamaya istekli olmalıdır:** İletişimde alıcının görevi, kendisine gönderilen mesajı alıp, bu mesaja doğru anlamı yükleyerek buna uygun davranış göstermektir. Alıcının bu görevi önce mesajı anlamaya ve algılamaya istekli ve hazır olmasını gerektirir. Ayrıca alıcı gönderilen mesajı algılayacak güçte olmalı, herhangi bir algılama engeli bulunmamalıdır. Etkili dinleme, alıcının, göndericinin fikrini tam olarak anlamasına yardımcı olur.
- **Alıcı bilgili olmalı ve geri bildirim sistemine sahip olmalıdır:** Alıcı, gönderilen mesajla ilgili bilgi birikimine sahipse; mesaj ile bilgi birikimini birleştirerek istenilen davranışı gösterecektir. Alıcının, gerekli bilgi birikimine sahip olması, mesajın gönderilme süresini etkilediği gibi gönderilme zamanını da etkileyecektir. İletişimin etkinliği açısından alıcının geri bildirim sistemine sahip olması da önemlidir. Alıcı mesajı aldıktan sonra geri bildirimle iletişimini tamamlar ve davranışı istenen zaman dilimi içinde gerçekleştirir.
- **Alıcı seçici olmamalıdır:** İnsanlar genellikle mesajı, bireysel gereksinmelerine, değer yargılarına, inançlarına, alışkanlıklarına göre değerlendirme eğilimi içinde bulunurlar. Bu nedenle bireylerin mesajları objektif olarak algılamak yerine çoğunlukla seçici biçimde algıladıkları bilinmektedir.

#### 1.1.3.6. Geribildirim

Geribildirim –feedback-; kaynak tarafından alıcıda oluşması beklenen tepkinin ölçülmesi ve değerlendirilmesi sürecidir. Geri bildirim, literatürde “geri besleme”, “besleyici yankı” ya da “dönüt” olarak da yer almaktadır (Gürüz ve Gürel, 2006).

Bir alıcı, bir mesajın kodlarını çözdükten ve ona bir anlam verdikten sonra bir kaynak durumuna dönüşür. Diğer bir ifadeyle, almış olduğu mesajı cevaplandırmak üzere gönderici olarak bir mesaj hazırlayıp bunu bir kanal vasıtasıyla eski

göndericiye iletir. Bu, iletişim mekanizmasında geri bildirim olarak ifade edilmektedir (Eren, 2004).

Hellriegel ve diğerleri (2002) geri bildirim için sahip olması gereken özellikleri aşağıda belirtmişlerdir (Çetinkaya, 2011, :15- 16);

- Kullanışlı olmalıdır. Mesajı alan, göndericiye geribildirim sağlarsa, geribildirim etkisi muhtemelen yapıcı olacaktır.
- Değerlendirici olmaktan çok tanımlayıcı olmalıdır.
- Genel olmaktan çok belirli olmalıdır. Alıcının cevabının belirli noktalara olması geribildirim daha etkili yapar.
- Zamanlaması iyi olmalıdır. Geribildirim alımı, onun meydana geliş şekline etkilenmektedir.
- Boğucu olmamalıdır. Sözlü iletişim büyük oranda belleğe bağlıdır. Yüksek miktarda bilgi yüklenildiği zaman, sözlü geribildirim yazılı geribildirimden daha az etkilidir. Konuşmacının mesajı çok uzun ve karmaşık olursa kavrama düzeyinin azalacağı açıktır.

Geribildirim olumlu olumsuz olarak iki şekilde verilebilir. Olumsuz geribildirim, iletişimde olumlu etkileşimi bozar ve olumsuzluk durumunu belirtir. Olumlu geribildirim kurulan iletişimi destekler. Böylece kaynak mesajı başarıyla aktardığını ve alıcı üzerinde istenilen etkinin yaratıldığını fark edebilir. Olumsuz geribildirimde kaynak daha farklı yaklaşım tarzları benimseyerek, mesajı yeniden kodlayabilir (Geçikli, 2008).

### **1.1.3.7. Gürültü**

Gürültü –noise- mesajın muhataplarının kısmen ya da tamamen anlaşılmasına neden olan her türlü etki gürültü olarak tanımlanabilmektedir. Kaynağın iletmeyi hedeflediği mesajın, alıcı tarafından alınmasına müdahale eden ve engel olan tüm olumsuzluklar gürültü olarak adlandırılmaktadır (Gürüz ve Gürel, 2006).

Gürültü, iletişimin doğruluğunu veya güvenilirliğini azaltan herhangi bir unsurdur. Sistem üzerinde bir şemsiye gibi durur ve iletişimin diğer bütün unsurlarının içinde bulunabilir. Bir gönderici, eğer bir şeyi kodlamak veya anlatmaktan yoksun ise gürültü yaratır. Eğer anlam yeterli sembollerle açıklanamıyorsa, kodlama sürecinde gürültü meydana gelir. Mesaj, gereksiz tekrarlar imla hataları ya da başka hatalarda taşıyabilir, bunlar anlamı bozar ya da değiştirir. Ayrıca kanalda da mesajın iletilmesini engelleyen bazı aksaklıklar olabilir. Bunlara da kanal gürültüleri denir. Alıcı, mesajı yanlış çözebilir veya mesaja yanlış anlam verebilir. Bu da alıcının kişisel ve duygusal özelliklerinden ve kod bilgisinden kaynaklanan gürültülerdir (Eren, 2004).

#### **1.1.4. İletişim Şekilleri**

İletişim şekillerini, kişinin kendisi ile iletişimi, kişilerarası iletişim, grup iletişimi, kitle iletişimi ve örgütsel iletişim olmak üzere beş başlık halinde ele almak mümkündür. Bu başlıklara ilişkin ayrıntılı bilgilere aşağıda yer verilmektedir.

##### **1.1.4.1. Kişinin Kendisi İle İletişimi**

İletişim, insanın kendisini tanımasıyla başlamaktadır. İnsanın kendisini tanıması yaş ya da zekâ seviyesi ile sınırlı bir olay değildir. Kendini tanıma sözü ile sadece bedenle ilgili bir farkında oluş kastedilmemektedir. Kendini tanıma sözüyle bireyin kendisine düşünce ve duygularıyla ilişkili göndermeler yapması, kendinde olup biten duygusal ve düşünsel süreçlerle ilgili bir anlayışa kavuşması dile getirilmektedir (Türk ve Aydoğan, 2008).

Kişinin kendisi ile iletişimi, kişinin kendisini merkeze alır ve kişi bu iletişim türünde hem kaynak hem de hedef konumundadır. Kişinin kendisi ile iletişimi, “simgelerin, bir kişinin dışa vurulmayacak şekilde, sadece kendi içinde üretimi, iletilmesi ve kod açımının yapılarak yorumlanması” olarak tanımlanmaktadır. Bu iletişim sürecinde oluşan mesajlar kişinin düşünceleri ve hislerinden meydana gelir (Uygun Takmaz, 2009).

Bir insanın düşünmesini, duygulanmasını, kişisel ihtiyaçlarının farkına varmasını, iç gözlem yapmasını, rüya görerek kendi içinden mesaj almasını ya da kendine sorular sorarak bunlara cevaplar üretmesini bir iç iletişim sayabilmektedir. Karşı karşıya gelen iki insan arasında gerçekleşen iletişimin benzeri, tek bir insanın içinde de gerçekleşmektedir. İnsanlar kendi içlerinde bir takım mesajlar üreterek ve bunları yorumlayarak kişi içi iletişimde bulunurlar (Çakır, 2008).

#### **1.1.4.2. Kişilerarası İletişim**

Kişiler arası iletişim, kişilerin birbirlerine bilinçli veya bilinçsiz olarak iletmek istedikleri duygu ve düşüncelerini aktardıkları süreçtir. Kişiler arası iletişim, kaynağını ve hedefini insanların oluşturduğu karşılıklı iletişimdir. Bu tür iletişimde kişiler, bilgi/sembol üreterek, bunları birbirlerine aktararak ve yorumlayarak iletişimi sürdürürler (MEGEP, 2008).

Genel bir tanımlamayla kaynağını ve hedefini insanların oluşturduğu iletişime kişiler arası iletişim denilmektedir. İletişimin kişiler arası iletişim sayılabilmesi için şu üç ölçüt gereklidir (Türk ve Doğan, 2008);

Kişiler arası iletişime katılanlar belli bir yakınlık içinde yüz yüze olmalıdır.

Katılımcılar arasında tek yönlü değil karşılıklı mesaj alışverişi olmalıdır.

Söz konusu mesajlar sözlü ve sözsüz nitelikte olmalıdır. Bu iki tür mesaj dışındaki mesajların kullanıldığı iletişimler örneğin yazışmalar kişiler arası iletişim sayılmaz.

Kişiler arası iletişimde etkili iletişimin iki temel unsuru vardır. Bunlardan ilki, diğer insanların duygu ve düşüncelerinin dinlenmesi ve kabul edilmesidir. Kişi sadece kendi duygularını göstermekten ve diğerlerinin kendisine katılması için ısrarcı olmaktan ziyade başkalarını da duygu ve düşüncelerini ifade etmeye teşvik etmeli, diğerlerini de dinlemeli ve anlamaya çalışmalıdır. İkincisi, kendi duygu ve düşüncelerinizin açıkça ve doğrudan ifade edilmesidir. Kişi sadece başka insanların ne düşündüğünü ve ne hissettiğini dinleyip durursa hissedemez bir hale gelir (Tek, 2008). Kişiler arası iletişim sözlü iletişim ve sözsüz iletişim olmak üzere ikiye ayrılır (Çakır, 2008);

**Sözlü İletişim:** Sözlü iletişimler dil ve dil ötesi olmak üzere iki alt sınıfa ayrılmaktadır. İnsanların karşılıklı konuşmaları ve hatta mektuplaşmaları “dille iletişim” olarak kabul edilmektedir. Dille iletişimde kişiler ürettikleri bilgileri birbirlerine ileterek anlamlandırırılar. Dil ötesi iletişim sesin niteliği ile ilgilidir; ses tonu, sesin hızı, sesin şiddeti, hangi kelimelerin vurgulandığı, duraklamalar ve benzeri özellikler, dil ötesi iletişim sayılır. Dille iletişimde kişilerin ne söyledikleri, dil ötesi iletişimde ise nasıl söyledikleri önemlidir.

**Sözsüz İletişim:** İletişim denilince kimilerinin aklına sadece sözlü iletişim, yani konuşulan dil aracılığıyla kurulan iletişim gelmesine karşın, iletişim sözsüz olarak da kurulabilir. Aynı ortamda birbirlerini algılayan kişiler hiç konuşmasalar bile bakışlarıyla, vücutlarının duruşuyla, aralarında bıraktıkları mesafeye birbirlerine mesaj yollar ve sözsüz bir iletişim kurarlar. İletişime giren kişilerin birbirlerini doğru olarak anlayabilmeleri için hem gönderilen sözlü mesajların içeriğine, hem de sözlü mesaja eşlik eden beden diline, yani kişinin yüz ifadesi, jest ve mimikleri gibi görsel ipuçlarına dikkat etmeleri gerekmektedir.

### 1.1.4.3. Grup İletişimi

Tüm insanların hayatlarının önemli bir bölümü gruplar içinde geçer. Grup içinde insanlar sürekli bir etkileşim içindedirler. Grup içindeki iletişim, kişinin statüsünü ve çatışmalarda grubun neresinde olacağını belirler. Grup içi iletişim yapısı incelendiğinde dört değişik iletişim türünün ortaya çıktığı görülür. Bunlar daire, zincir, y ve tekerlektir. Dairede her kişi kendisine en yakın oturan iki kişi ile haberleşmekte ve diğerleriyle ilgileri yine onlar yoluyla olmaktadır. Zincir uçta kalan iki kişinin yalnızca birer denekle haberleşebilmeleri bakımından daireden farklıdır. Y’de üç ayrı denekle haberleşebilen bir deneğin bulunması en belirgin özelliktir. Tekerlekte ise bütün deneklerle haberleşme olanağı olan bir merkezi kişi vardır. Grup içi iletişimde lidersiz daire türü iletişim en demokratik iletişim şekli olurken liderli tekerlek ise en yetkeci iletişim şekli olarak karşımıza çıkmaktadır (Türk ve Doğan, 2008).

Grup iletişimi, grup içi ilişkileri düzenleyen, grubu koordine eden ve grup normlarını belirleyip yayan bir iletişim türüdür. Bu sayede bireyler arasında

koordinasyon sağlanmakta, otorite ve normlar tanımlanmakta, çevreyle veri alışverişi gerçekleştirilmektedir. Grup içinde bazı üyeler ötekilerden farklı konumdadır. Etkinlik düzeyi ve katılımı diğer üyelere daha fazla olan üyeler öne çıkarlar. Bu, grubun yapısına bağlı olarak, seçimle de gerçekleşebilir (MEGEP, 2011).

#### **1.1.4.4. Kitle İletişimi**

“Birtakım bilgilerin/sembollerin, birtakım hedefler tarafından üretilmesi, geniş insan topluluklarına iletilmesi ve bu insanlar tarafından yorumlanması sürecine” kitle-iletişim adı verilmektedir. Kitle iletişim araçları denildiğinde genellikle radyo, televizyon, gazete dergi ve benzeri yayınlar kastedilmektedir (Kırbaş, 2012).

Kitle iletişimi veya toplumsal iletişim, diğer iletişim biçimlerine benzer ve bazı amaçlarla kurulur. Kitle iletişimi, toplumu bilgilendirmek, bir kurumu veya kişiyi övmek, suçlamak, savunmak amacıyla kurulabilir. İletişim, yaşamının temel özelliği olan sosyalliğin sonucudur. İnsanların düşünebilme, düşündüğünü karşısındakine anlatabilme yeteneği, sosyal bir varlık olduğunu gösterir. Sosyal bir yaşam, ancak toplum içinde sürdürülebilir. İnsan sosyal ilişkileri ile var olabilen bir varlıktır. İletişim onun, toplumsal yaşamının temelini oluşturur. İnsanoğlunun düşünce ve duygu alış-verişini kısıtlamak ya da genişletmek, onun yaşam biçimini değiştirir. Bu değişim, mesajın yoğun biçimde üretilmesinden ve geniş bir alana yayılabilmesinden kaynaklanır (MEGEP, 2011).

Kitle iletişimi hızlı, kamusal ve geçici olarak tanımlanabilir. Kamusaldır çünkü ileti halkın izlemesine açıktır. Hızlıdır, çünkü ileti, izleyicilere kısa sürede ya da aynı zamanda yetişmesi için hazırlanmıştır. Geçicidir, devamlı kayıtlara geçmesi değil genellikle alındığı an tüketilmesi amaçlanmıştır. Film, radyo ve video kütüphaneleri ise bunun istisnasıdır (Şahan ve Çınar, 2004).

#### **1.1.4.5. Örgütsel İletişim**

Örgüt, bir iletişim ağı olarak düşünülebilir. Görüş ve anlayıştaki katılmayı artırmak yoluyla, iletişim, sistemin parçalarını bir araya getirir ve kaynaştırır. Aynı zamanda, yetkinin görevlerini de destekler ve gerçekleştirir. İletişim, örgüt içinde

alınan kararların yayılmasını sağlayarak karar sürecinin gerçekleşmesinde de yardımcı olur. Koordinasyonu sağlayan araçlardan en güvenilir ve etkili olanı iletişimdir (Özmen ve Yörük, 2007).

Örgütsel iletişim, birden fazla insanın bir amaç etrafında birleşmesini sağlayan ve onların güç birliği yaparak örgüt amaçlarına ulaşma yönünde etkili bir biçimde çalışabilmeleri için, aralarında gerçekleşmesi gereken işbirliğini ve çevresiyle uyumlarını sağlamada önemli bir rolü bulunan, biçimsel ve biçimsel olmayan yapılardaki anlam yükü taşıyan her türlü insan etkinliğinin paylaşılmasıdır (Ünüvar ve Bilge, 2009).

Örgütsel iletişim, örgüt çalışanlarının tutum ve davranışlarını örgüt amaç ve hedefleri doğrultusunda yönlendirmek, eşgüdümlemek ve üretim ilişkilerini koordine etmek amacıyla resmi veya gayri resmi yolla mesaj alışverişidir. Daha genel bir tanımla örgüt iletişimi, örgüt ile çevresi arasında mesaj alışverişidir. Örgüt iletişimi, örgüt üyelerinin “örgütsel amaçlarla” kurdukları iletişimdir (Genç, 2008).

Örgütsel iletişim sürecinde kaynak ile hedef kitle arasındaki iletinin özelliğini kaybetmeden ulaşması gerekmektedir. Özellikle karar merkezindeki kişilerin iletişim kanallarını etkin bir hale getirmeden, gerek gönderici gerekse alıcı konumunda algıladığı, anladığı, kullandığı ve yorumladığı iletiler özgünlüğünü kaybedebileceği için alacağı kararların örgütün geleceğini doğrudan etkileyecek olması nedeniyle iletinin ve geri beslemenin açık ve anlaşılabilir olması gerekir (Demir Şen ve Demir, 2009).

İletişim örgütü bir arada tutan ve örgüt için hayati öneme sahip bir unsurdur. Örgütsel iletişimin önemi ve sağlıklı işlediğinde sağladığı faydalar şu şekilde sıralanabilmektedir (Scholtz, 1962; Torrington ve Hall, 1987; Akt: Bakan ve Büyükbeşe, 2004);

- Yönetime karar almada ihtiyaç duyulan bilgiyi elde etme imkânı sunar.
- Yöneticilerin aldığı kararların çalışanlar tarafından algılanması ve uygulamaya dönüştürülmesini sağlar.



- Çalışanların örgüte bağlılığını artırarak, müşteri hizmetlerinin iyileşmesini sağlar.
- İş tatmini, motivasyon, örgütsel bağlılık gibi çalışanların davranışları üzerinde olumlu etkiler yaratarak örgütsel performansı artırır.
- Çalışanların paylaşım duygusunu artırır.
- İş ortamındaki sürtüşme ve baskıları azaltır.
- Örgütsel faaliyetlerin istikrar ve iş birliği içinde gerçekleşmesine katkıda bulunur.
- Örgütsel değişime karşı güven oluşturur ve değişim sürecini hızlandırır.
- Daha az hata yapılmasına ve sonuçta giderlerin azalmasına imkân tanır.
- Karlılığı ve etkinliği artırır
- Stratejik planların etkin bir şekilde uygulanabilmesinde önemli bir faktördür.

#### 1.1.4.5.1. Örgütlerde İletişim Kanalları

İletişimin yoğun olarak yaşandığı örgütlerde, bilgilerin iletilmesi için çeşitli iletişim sistemleri oluşturulmuştur. Bu sistemler, birbirlerine iletişim kanalları ile bağlanan karar merkezleri biçimindedir. Bu merkezlerde alınan kararlar, uygulanmak üzere faaliyetin yerine getirildiği icra merkezlerine iletilir. Örgütlerde bu tür iletişimlere yüklenen biçimsel ve biçimsel olmayan biçiminde iki tür iletişim kanalı vardır (Eroğluer, 2011).

*Biçimsel (Formel) İletişim Sistemi:* Örgütteki hiyerarşik yetki yapısıyla ilgili olan biçimsel iletişim sistemi, organizasyon içindeki ve organizasyonun çevresi arasındaki bilgi akımını sağlayan kanalları ifade eder. Bu yapı içerisinde, her üyenin diğerlerinden farklı biçimsel bir rolü ve statüsü vardır. Biçimsel iletişim, bilgilerin büyük bir miktarının süzgeçten geçirilmesi eğilimi taşır. Etkin bir yönetimin olması için, iletişim kanallarında, bilgilerin serbestçe dolaşımına izin verecek biçimde, açık bir sisteme ihtiyaç vardır (Karioğlu, Timuroğlu ve Çınar, 2009).

*Biçimsel olmayan (informel):* Örgütlerdeki iletişim süreci sadece formel iletişimi değil, aynı zamanda bilginin örgüt içinde resmi olmayan bir şekilde, dedikodu veya söylenti şeklinde yayıldığı informel ( biçimsel olmayan) iletişimi de

içerir. Bu tür iletişim çalışanların birbirini çok iyi tanıdığı ve bir üst otoritenin izni veya haberi olmadan bilgilerin iletiildiği ortamlarda sık görülmektedir. “Dedikodu”, “Söylenti” veya “Fısıltı Hattı” olarak da adlandırılabilen informel iletişim, örgütün belirttiği iletişim kanallarının dışında oluşmakta ve çoğu zaman mesajlar yüz yüze veya telefonla aktarılmaktadır. Informel iletişimin temel işlevi, sosyal ilişkilerin korunması(kişisel arkadaşlıklar, resmi olmayan gruplar gibi) ve kişisel bilgi, dedikodu ve söylentinin örgüt içinde dağıtılmasıdır (Cesur, 2009).

Biçimsel olmayan iletişim, eğitim örgütlerinde formel iletişimden daha önemli rol oynar. Böyle örgütlerde kişiler arası ilişkiler, yönetim süreçleri üzerinde derin ve geniş etki yapar; çünkü eğitim öncelikle sosyal ve politik bir girişimdir. Bu bakımdan okul yöneticilerinin, davranış bilimlerini iyi bilmeleri gereklidir.

#### **1.1.4.5.2. Örgütlerde İletişimin Yönü**

Örgüt içerisinde çalışan herkesin işin tüm detayları konusunda bilgilendirilmesi sonucunda oluşan aşırı bilgi yükü örgütsel yapıyı çalışamaz hala getirebilmektedir. Bu şekilde yaşanması muhtemel bir sorunu önlemek açısından bilgi akış şeklinin doğru olması ve bilgilerin doğru kişilere ulaşmasını sağlayacak şekilde örgütsel yapının sınırlandırılması önemlidir.

Örgüt içerisindeki bilgi, doğru kanallar aracılığıyla doğru hedeflere ulaştığı zaman istenen etkiyi gerçekleştirmektedir. Aksi takdirde aşırı bilgi yükü örgütsel bir sorun olmaktadır (Ünüvar ve Bilge, 2009). Örgütlerde iletişim aşağı, yukarı, yatay, çapraz ve dedikodu olmak üzere beş yönde akmaktadır. Bu beş yönlü iletişim türlerine aşağıda açıklamalı olarak yer verilmektedir.

**Aşağıdan yukarıya doğru iletişim:** Çalışanlardan yöneticilere doğru ilerleyen, diğer bir ifadeyle örgütsel hiyerarşiyi alttan üste doğru takip eden iletişim türü olarak tanımlanabilmektedir. Kaynak ve alıcı ilişkisi açısından konuya bakıldığında aşağıdan yukarıya doğru iletişim; kaynağın yönetici, alıcının ise çalışanlar olduğu bir süreci ifade etmektedir. Aşağıdan yukarıya doğru iletişimin amacı, yönetimi örgütsel işleyiş olarak bilgili kılmaktır. İş ve araştırma raporları, karar alma ya da sorun çözme konularında yardım istekleri ve üst yönetimden

beklentiler gibi örgütsel işleyişte önemli bir rol oynayan mesajlar, bu tür iletişim kapsamına girmektedir.

Aşağıdan yukarıya doğru iletişim; astların yaptıkları iş ya da istek ve beklentileri hakkındaki düşüncelerini, üst yönetime iletmeleri sürecidir. Bu anlamıyla astların, üst yönetimin talep ve beklentilerine ilişkin mesajlarına yanıt veya tepki vermeleridir. Dolayısıyla aşağıdan yukarıya doğru iletişim, yukarıdan aşağıya doğru iletişime ilişkin bir geri bildirim olarak ifade edilebilir (Gürel ve Gürüz, 2006).

**Yukarıdan aşağıya doğru iletişim:** Örgütün üst düzeylerinden aşağı düzeylere doğru iletişimidir. Yukarıdan aşağıya iletişim genellikle yazılı iletişimidir (Yörük ve Kocabaş, 2001). Yukarıdan aşağıya doğru iletişim, mesajların genellikle örgüt yapısının hiyerarşik kademe ve kanalları boyunca en üstten en alta doğru akmasıdır. Bu tür iletişim, en üst kademede bulunan yönetici ile en altta bulunan çok sayıda astlar arasında olmaktadır. Aynı zamanda tek yönlü olarak gerçekleşmektedir. Örgütün yönetimi ve bunun için gerekli olan otoritenin gerçekleşmesi, yukarıdan aşağıya doğru olan iletişimin sağlıklı bir şekilde gerçekleşmesine bağlıdır. Otoriteden kaynaklanan emir ve talimatlar aşağıya doğru gidildikçe genişleyen iletişim kanallarından geçerek, çalışanlara iletilir(Gümüş ve Sabuncuoğlu, 2008).

**Yatay İletişim:** Yatay iletişim, aynı kademede bulunan yönetici ve meslektaşlar arasındaki iletişimi içermektedir. Daha çok yönetici pozisyonunda görev yapanlar arasında gerçekleşmektedir. Ekip çalışmasının önemli rol oynadığı örgütsel sorunların çözümünde oldukça etkindir (Geçikli, Serçeoğlu ve Üst, 2011). Yatay iletişimin temel amacı, örgütsel koordinasyon ve problem çözme için kanal sağlamaktır. Bu yolla, örgütsel iletişim belli prosedürlerin uzaklaştırılarak, daha yalın ve etkin iletişim sağlanır. Yatay iletişimin bir başka yararı ise, örgüt üyeleri arasında fonksiyonel ilişkileri geliştirmektir (Budak ve Budak, 2004).

Yatay iletişim, iş görenlerin organizasyonlarda otoriter liderlik anlayışını kontrol etmenin önemli bir aracıdır. Aynı zamanda olumlu yatay iletişim, destekleyici örgütsel iletişim iklimine olumlu katkılar sağlar ve örgütte koordinasyonu iyileştirir. Yatay iletişim, fonksiyonel departmanlar arasında (üretim, pazarlama, personel, halkla ilişkiler vd.) ortaya çıkan sorunların çözümlenmesi,

koordinasyon sağlanması veya örgütsel işleyişin hızlandırılması gibi amaçlarla kurulur. Yatay iletişim, sorunları üst kademelere taşımadan ve resmi iletişimin zaman öğütücü kurallarına takılmadan, hızlı ve karşılıklı güvene dayalı olarak yürütülen iletişimdir. Bu kanalın kullanımının öneminin çalışanlar tarafından da bilinmesi etkinliği arttıracaktır (Geçikli, Serçeoğlu ve Üst, 2011).

**Çapraz İletişim:** Formal iletişim kanalları biraz önce açıklandığı gibi üç türde gelişir. Ancak bazı durumlarda iletilen bilginin niteliğine göre çapraz bir yol izlendiği de görülebilir. Söz gelimi bir örgütün üretimden sorumlu genel müdür yardımcısı, yeni alınan ve deneme çalışmasında olan bir makinenin teknik özelliklerini öğrenmek isteyebilir. Bu durumda normal olarak, emir komuta zincirindeki tüm bağlantıları dolaşması gerekir. Bu ise, zaman, enerji ve emek kaybına yol açar. Bunu önlemek için yönetici doğrudan o proje üzerinde çalışan mühendis bilgisine başvurabilir (Yörük ve Kocabaş, 2001).

**Dedikodu:** Herhangi bir haberin örgüt içinde doğru veya yanlış yayılmasıdır. Diğer bir deyişle, bir bireyin duyduğu bir haberi örgüt içinde ilişkide bulunduğu herkese ulaştırmasıdır. Dedikodu, örgüt amaçlarına ulaşmada yardımcı olabilir ve örgütteki kişilerin sosyal gereksinimlerini karşılayabilir (Budak ve Budak, 2004).

### 1.1.5. Eğitimde İletişimin Önemi

Eğitim örgütleri halka açık ve halk ile ilişkisi olan sosyal yanı daha ağır örgütlerdir. Bu örgütlerde insan kaynağının etkili bir şekilde kullanılması ve yönetilmesi daha da fazla önem taşıyan bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Zira yönetici ve öğretmenlerin kendi işlevlerini tam olarak yerine getirebilmeleri aralarındaki karşılıklı iletişimin ve etkileşimin sağlıklı olmasına bağlıdır. Karşılıklı etkileşimin ve iletişimin sağlıklı olmayışı yönetimde ve öğretmenler arasında kopukluğa ve çatışmalara yol açabilmektedir. Ortaya çıkan kopukluklar ve çatışmalar ise sosyal bir örgüt olan eğitim örgütlerinde verimsizliğine neden olabilmektedir. Bu açıdan, eğitim örgütlerinde kişiler arası ilişkilerin ve iletişimin önemli bir rol üstlendiği söylenebilir (Şahin, 2010).

Eğitim bireyde kendi yaşantıları yoluyla istendik yönde davranış değişimi sağlama sürecidir. İnsanların bildiklerini başkalarına öğretme çabaları sonucu “eğitim iletişimi” kavramı doğmuştur. Eğitim iletişimi, insan topluluklarının eğitim yapmaya başladıkları ilk çağlardan beri vardır. Bir düşünceyi daha etkili aktarabilme çabası, sadece eğitimle uğraşanların değil, herkesin düşüncesinde yer alan bir konudur. İlk insanların mağara duvarlarına şekiller çizmeleri, beden dilini sembolik bir iletişim aracı olarak kullanmaları, yazıyı bulmaları, tabletler, deri ve benzeri maddeler üzerinde iletileri kalıcılaştırmaları ve genç kuşağı eğitme etkinlikleri eğitimde iletişimin tipik kanıtlarıdır (Acar, 2009).

Eğitim örgütlerinde iletişimi, iç ve dış iletişim olmak üzere iki grupta ele almak mümkündür. Okul içi iletişim yönetici- öğretmen, öğretmen-yönetici, öğretmen-öğrenci; okul dışı iletişim ise, okul-çevre iletişimi şeklinde belirtilebilir. Eğitim örgütlerinin amaçlarının etkili bir biçimde gerçekteşmesi ve örgüt amacı ile personel gereksinimi arasında sağlıklı bir dengenin kurulabilmesi iletişim sürecinin yapısı ve niteliğine bağlıdır (Kösterelioğlu ve Argon, 2010).

Bir toplumun çevredeki değişmelere bağlı olarak değişmesi ve gelişmesi, bireylerin üretme kapasitelerinin artırılması, insan kaynağının geliştirilmesi, üyelerin toplumsal yaşamın gerektirdiği davranışları kazanması eğitim sistemi sayesinde gerçekteşmektedir. Eğitim sisteminin en önemli öğelerinin başında okullar gelmektedir. Okulların iyi yönetilmesi, toplumun eğitim amaçlarını gerçekteştirilmesi anlamına gelmektedir.

İletişim kavramı, diğer örgütlerin yönetimi için ne kadar anlamlı ve önemli ise birer eğitim örgütü olan okullar için de o kadar anlamlı ve önemlidir. Bu bağlamda okul müdürlerinin iletişim becerileri, okulun toplumsal misyonunu yerine getirmesine etkili olmaktadır (Çınar, 2010).

### **1.1.6. Okul Yöneticilerinin İletişim Yeterlilikleri**

İletişim, bir okulun başarı veya başarısızlığındaki en önemli öğelerden biridir. Yönetim en yalın anlamda başkaları aracılığıyla iş yapma, başkalarının yardımını isteme etkinliği olarak tanımlanabilmektedir. Buna göre okul yöneticisi, okul üyeleri

aracılığıyla iş yapan kişi anlamına gelmektedir. Okul yöneticilerinin çevresindekilere okulun amaçlarını gerçekleştirmesi yolunda iş yaptırabilmesi, öncelikle bu amaçları açık bir şekilde belirleyerek, bunları örgüt üyelerine aktarmasıyla; sahip olduğu iletişim becerileriyle doğru orantılıdır. Dolayısıyla, okul yöneticisinin kişisel özellikleri arasında yer alan iletişim becerileri, okulun iletişim sürecini belirlemede son derece önemli rol oynamaktadır (Çelik, 2007).

İletişim sürecinde, bilgi veren ve alan olmak üzere iki temel öge bulunmaktadır. Ancak iletişime yön veren ve kurulacak iletişimin niteliğini belirleyen en önemli öge bilgiyi aktarandır. Bir örgütte iletişim sürecini başlatan ve yapısını belirleyen kimse yöneticidir (Çetinkanat ve Sağnak, 2010).

Yönetici okul içindeki ve dışındaki iletişime yabancı kalmamalıdır. Aksi takdirde yönetim süreçlerini uygulamada başarısız olacaktır. Okul yöneticisinin beğendiği değer ve normlar okula kolayca girebilir ama önem vermediği bir değer ya da norm, okula kolay kolay giremez. Örgüt üyeleri sahip oldukları değer ve normlara göre günlük davranışlarda bulunurlar. Okul yöneticileri, üyelerin bu davranışlarını sergilemeleri için iletişimi denetlemezler. Bununla da kalmayıp ödül ve ceza sistemlerini çalıştırmaya kadar pek çok yol ve yöntemleri denerler. Sonucunda da okul kültürü, okul yöneticilerinden bu denli etkilenir. İster istemez onların kişilik özellikleri ile davranış ve iletişim biçimlerini de yansıtır(Tomaç, 2009).

Okul yöneticilerinin rolleri, kültürün değiştirilmesinde, var olan kültürün sürdürülmesinde ve geliştirilmesinde çok önemlidir. Ancak okul yöneticilerinin bu rolü yerine getirebilmesi, onların kişisel özellikleriyle ve öncelikle iletişim becerileriyle mümkün olabilir (Tomaç, 2009).

Eğitim yöneticisi yönettiği kurumun amaç ve özelliklerinden dolayı iletişim sürecinde de formal olmaktan çok informal durumlardan yararlanır. Eğitim yöneticisinin izleyeceği iletişim ve stratejisi ve ilkeleri aşağıdaki şekilde özetlenebilmektedir (Taymaz, 2011);

- Girişimi başkalarından önce ele almak,
- İletişime yapıcı görüşlerle başlamak,

- Çevresindekilerin katılma ve işbirliği sağlamak,
- Çevredeki liderleri de çalışmalara katmak,
- Katılanları güdülemek,
- Başarılan işleri ortaya koymak,
- Gereksene ile doyum arasında denge kurmak,
- Söylentilere gerçeklerle engel olmak,
- İletişim engellerini bilmek ve değerlendirmek,
- Başkalarının fikirlerine saygı göstermek,
- Önemli haberleri yinelemek,
- Her iletişim aracından yararlanmak,
- Destek ve karşı güçleri tanımak,
- İletişimi aralıksız sürdürmek.

İletişim yazılı ya da sözlü olarak yapılır. Eğitim yönetiminin çalışmalarının önemli bir bölümünü iletişim işleri oluşturur. Yazı işleri bölümü, kurum içi ve dışı pek çok yazıyı yazma ve gönderme işiyle uğraşır. İletişim işlerinde yazıyla birlikte telefon, faks, e-posta, internet de çoğunlukla kullanılmaktadır.

## **1.2. ÖRGÜTSEL GÜVEN**

### **1.2.1. Güven Kavramı**

Güven kavramı, bireye dayalı olarak oluşan ve yine birey tarafından anlamlı hale getirilen bir kavramdır. Güven, bireyler arası ilişkilerin oluşturulmasında, sürdürülmesinde ve kalıcı hale getirilmesinde temel ölçüdür (Demirel, 2008).

Güven en genel anlamda dürüstlük ve doğruluğa dayalı bir kavram olarak algılanır. Literatürde, güvenin örgütsel başarı için gerekli olduğu, ancak kısa vadede yaratılamadığı, uzun ve özverili çabalar gerektirdiği konusunda fikir birliğine varılmıştır (Demircan ve Ceylan, 2003).

Araştırmanın bu bölümünde güven kavramı tanımlanmakta, özelliklerinden bahsedilerek, sınıflandırılmasına yer verilmektedir.

### 1.2.1.1. Güvenin Tanımı

Güven, birçok sosyologun, ekonomistin, psikologun ve yönetim araştırmacısının bireyler arası ilişkilerinin inşa edilmesinde ve sürdürülmesinde önemli bir faktör olduğu konusunda hem fikir olduğu bir kavramdır. Ancak farklı disiplinlerden farklı uzmanlık alanları edinmiş kişiler tarafından güven, birbirinden değişik bakış açıları ile tanımlanmıştır. Örneğin; psikologlar, güven kavramını güvenen kişi ve güvenilen kişinin tavırları ve özellikleri ile ele almışlar, sosyologlar insanlar arasındaki toplumsal içerilmişlik veya sistem güveni olarak, ekonomistler güvene hesaba dayalı güven veya kurumsal olarak bakmışlardır (İşcan ve Sayın, 2010).

Güven, genel anlamda iki tarafın birbirlerine kötü niyet taşımayacağına (iyi niyet eksikliği olmayacağına) dayalı savunmasız kalma istekliliğidir (Polat ve Celep, 2008).

Griffin (1967), güveni “riskli bir durumda arzulanan bir amacı başarmak için, bir nesnenin herhangi bir özelliğine, bir olayın ortaya çıkacağına veya bir kişinin davranışlarına olan inanç olarak” tanımlamaktadır (Akt: Özer ve diğerleri, 2006).

Güven, insanlar arası ilişkilerde büyük önem taşıyan temel duygular arasında yer almaktadır. Soyut niteliğinden dolayı ilişkilerde sadece hissedilerek belirlenebilen bir özelliğe sahiptir. İnsanlar ilişki içinde buldukları kişilere karşı güven geliştirirken, bunu birçok olaydan ve olgudan yola çıkarak yaparlar. Geniş anlamda insanlar, birbirlerine duydukları güveni oluştururken davranış ve tutumlardan, sosyal ilişkilerden ve beklentilerden hareket etmektedirler (Asunakutlu, 2002).

Tschannen-Moran (1998) güven tanımını ve ölçümünün beş unsuru kapsaması gerektiğini ileri sürmüştür. Bunlar şöyle sıralanmıştır (Akt: Cerit, 2009):

- **Yardıms severlik:** Birinin veya bir grubun içtenlikle sizin iyiliğinizi düşüneneğine ve çıkarlarınızı koruyacağına inanmadır.



- **Güvenirlilik:** Bir şeye ihtiyaç duyulduğunda birinin sizin için bir şey yapabileceğine bağlılığa ve sürekli olarak sizin için davranışta bulunacağına olan inançtır.
- **Yeterlik:** Yeterlik birinin pozisyonunun gerektirdiği görevleri gerçekleştirebileceğine olan inançtır. Örneğin, bir müdür yardımsever ve güvenilir olsa bile eğer gerekli ihtiyaç duyulan liderlik ve yöneticilik becerileri eksik ise, öğretmenler muhtemelen bir işi yapabileceği konusunda müdürlerine güven duymayacaklardır.
- **Dürüstlük:** Bir kişinin karakteri, tutarlılığı ve gerçekçiliği dürüstlüğüdür.
- **Açıklık:** Açıklık bir bireyin diğerleriyle bilgisini özgürce paylaşımıdır. Kontrollü iletişim güvensizliğin oluşumuna neden olur. Çünkü insanlar neden ve niçin bilginin kendilerinden gizlendiğini merak eder.

#### 1.2.1.2. Güvenin Özellikleri

Güven, tanımları incelendiğinde ortak bazı özelliklerin olduğu görülmektedir. Güvenin oluşması için; a)iki tarafın olması, b) bu iki tarafın tutum ve davranışları karşılıklı bağımlılık, yarar koşullarının oluşması gerekmektedir. Önemli bir nokta da, güvenin ihlal durumunda zarar görülmesi, güvene saygı durumunda ise kazanç sağlamasıdır (Polat, 2007).

Güvenin her zaman sınırları vardır ve bu sınırları koymak sahici güvenin ayrılmaz bir parçasıdır. Güvenin sınırlarının ne olduğu ancak o sınırlar ihlal edildiğinde görülür. Güven her zaman koşullu, odaklı ve belirlidir, dolayısı ile sınırlıdır. Bunu unutmak, boş çek imzalamaya, herhangi bir kimseye bir şeyi vaat edip kendini istismara ve ihanete açık hale getirmeye benzer. Koşulsuz güven bu anlamda kör güvenin değişik versiyonundan başka bir şey değildir. Güven her zaman iyi bir şey değildir. Bazen aptallık, nahiflik, kanma ve körlük halini alabilir. Güvene hiçbir zaman garanti gözü ile bakılmamalıdır.

Güven, çoğu zaman somut olarak görünmez bir kavram olarak ele alınsa da, aslında sürekli özen ve çabanın bir ürünü olarak ortaya çıkmaktadır. Güven bir kez tesis edildi mi, arka plana geçer, bildik ve o nedenle pek de bilinçli olmayan alışkanlık ve uygulama haline gelmektedir. Güven ancak kendisine meydan

okunduğunda veya ihlal edildiğinde görünür hale gelmektedir. Güvenin varlığından ziyade yokluğu güveni ön plana çıkartmaktadır. Güvenin yokluğunda insanların kendilerini yalnız ve desteksiz hissetmeleri kişisel rahatsızlıkları da beraberinde getirmektedir (Özbek, 2004).

Mishra ve Morrissey,e (1990) göre güven,“Güven bütün ilişkilerin özüdür. Güvenin insanları bir arada tutacağı ve kendilerine bir güven hissi vereceği düşünülmektedir. Güven kırılğan bir şeydir, genellikle kazanıldıktan sonra yavaş bir hızda büyümesine karşı bir anda kaybedilebilir” olarak özelliklerini ifade etmektedir (Akt: Taşkın ve Dilek, 2010).

Alan yazındaki güven tanımlarına bakıldığında, kavrama ilişkin şu belirgin özelliklerin ortaya çıktığı görülmektedir (Hosmer, 1995; Zand, 1972; Akt. Polat, 2007):

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

Bireylerin, örgütlerin ve toplumların faaliyetleri ve gelecekleri için bu kadar önemli sayılan güven unsurunun bazı özellikleri onu bu kadar önemli hale getirmektedir. Bu özellikler şu şekilde sıralanmaktadır (Zorlu Yücel, 2006);

- 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.

- Güvenin yaratıldıktan sonra artma eğilimi vardır. Yani güven ortamı güveni doğurur.
- Çalışanlar tarafından güven duyulan bir yönetimin zorluklar ve sorunlar karşısında çözüm yaratması daha kolaydır çünkü güven, yönetimi daha kolay hale getirmektedir.
- İşbirliğine olanak tanımaktadır.
- Risk içeren durumlarda çalışanların sorumluluk üstlenmesine yardımcı olur.

### **1.2.1.3. Güven Kavramının Sınıflandırılması**

Güven kavramı, korku temelli (caydırıcı), hesap temelli, bilgi temelli ve özdeşleşmeye dayalı güven olmak üzere dört başlık halinde ele alınabilmektedir. Bu başlıklara ilişkin bilgilere aşağıda açıklamalı olarak yer verilmektedir.

#### **1.2.1.3.1. Korku Temelli (Caydırıcı) Güven**

Güvenin bu şekli korku üzerine kuruludur, başka bir deyişle eğer güven ilişkisine bir zarar gelirse, bireyler, kendilerinden güven ilişkisi içerisinde beklenen taahhütleri (sözleri, davranışları) yerine getirmeyeceklerdir. Bireyler bunun sonuçlarından korktukları için güven duymak zorundadırlar. Bu tanım daha çok güvensizliği çağrıştırmaktadır. Hiçbir suretle iyi niyet konusunda olumlu bir beklenti bulunmamaktadır. Daha çok yaptırımlar ve güç tehdidiyle uyum garanti altına alınmıştır (Çimen, 2007).

Korku temelli güven genellikle ilişkinin ilk safhalarında ortaya çıkan bir güven türüdür. Bu tür bir güven ilişkisinde insanlar kendilerinden beklenen ve istenen şekilde davranışta bulunurlar. Bireyler vaat ettikleri şeyleri yapmamaktan ya da yapamamaktan endişe duyarlar. Bunun yanında, bu ilişki türünün çok kırılgan olduğu ve en ufak bir yanlış, ihlal ya da uyumsuzlukla ciddi zarar görebileceğini söylemek mümkündür. Bu güven türünün etkili olabilmesi için şu şartlar gerekli görülmektedir(Kılınç, 2010):

- Her iki taraf da birbirinin davranışını kontrol edebilmeli ve güveni zedeleyecek bir durum ile karşılaşıldığında bunu birbirlerine bildirmeye istekli olmalıdır.
- Güven durumunu sürdürmenin getirdikleri, güven yıkılınca ortaya çıkacak sonuçtan daha cazip olmalıdır.
- Bu tip bir güven ilişkisinde davranış kontrolü kritik bir öneme sahiptir.

#### **1.2.1.3.2. Hesap Temelli Güven**

Hesap temelli güven, güvenin sınıflandırmasının ikinci aşamasıdır. Sunulan alternatiflerin fayda ve maliyetleri rasyonel bir şekilde değerlendirilerek sağlanan güven türüdür. Adından da anlaşılacağı gibi her tür verinin dikkate alındığı hesaplamalara dayanmaktadır (Dalkılıç ve Oktay, 2011).

Hesaplanmış güvenin şekli davranışların tutarlılığına dayanır. Bireyler yaptıkları ve söylediklerinin sonuçlarından korktukları için güven duymak durumundadırlar. Bir başka deyişle hesaplanmış güven, güven olgusunun duygusal ve sezgisel tarafından çok güven duymanın maliyetini, faydalarını ve oluşabilecek zararları ele almaktadır (İşcan ve Sayın, 2010).

#### **1.2.1.3.3. Bilgi Temelli Güven**

Bilgiye dayalı güven, daha yüksek düzeyde bir güvendir. Bu güven zamanla oluşmakta ve temel olarak kişilerarası etkileşimin izlediği seyre bağlı olmaktadır. Kişilerarası etkileşimin geçmişi bireylerin davranışlarını tahminleme konusunda genel bir fikir vermekte ve bireyler hakkında güvenirlilik sağlamaktadır. İlişkilerin önemli bir kısmında bu güven düzeyine ulaşılır. Özellikle aynı iş yerini paylaşma bu güvenin gelişmesi için uygun zemini ve şartları sağlamaktadır (Dalkılıç ve Oktay, 2011).

Bilinçli bir şekilde güven oluşturulması için Zand (1972), aşağıda açıklanan üç kavram üzerinde durmaktadır. Birinci kavram bilgidir. Bilgi, uygun ve doğru bilgi sağlamayı ve doğru geribildirimde bulunmayı ifade eder. İkinci kavram etkidir. Etki ise, diğerlerinin fikirlerini araştırmayı, kararlarınıza ilişkin yapılan önerileri, kabul

ederek değişimleri göstermeyi açıklar. Üçüncü kavram ise; kontroldür. Kontrol, kendinizi diğer bireylere bağlı kılarak yetki ve sorumluluk vermeyi ifade eder. Örgüt içinde güven duygusu oluşumunu sağlayan bu kavramlar benzer şekilde birçok akademisyen tarafından tartışılmıştır. Bu faktörlerin temelinde, yetkilendirme, olumlu geribildirim ve çalışanların katılımı vardır (Halis, Gökğöz ve Yaşar, 2007).

#### **1.2.1.3.4. Özdeşleşmeye Dayalı Güven**

Özdeşleşmeye dayalı güven diğer tarafın istek ve niyetleriyle özdeşleşmeye dayanır. Üçüncü aşamada güven vardır, çünkü taraflar birbirlerini anlamış ve diğerinin isteklerini takdir etmiştir. Özdeşleşmeye dayalı güvende kişiler arası ilişkiler gelişmiş, kişi diğerinin bir ajanı ya da yerini tutacak biri gibi davranış sergiler. Özdeşleşmeye dayalı güvende hem bilgi hem de özdeşleşme gelişmiştir. Kişi hem karşısındakini bilir ve tanır, hem de diğerinin güvenini sağlamak için ne yapacağını bilir. Hesaba dayalı ve bilgiye dayalı güvene yönelik eylemler özdeşleşmeye dayalı güveni oluşturur (Kalemci Tüzün, 2007).

Özdeşleşmeye dayalı güven, güvenin en üst düzeyidir. Bu güven taraflar arasında duygusal bir bağ geliştiğinde gerçekleşmektedir. Bu güven türü, diğerlerinin istek ve niyetleriyle fark gözetmemeye dayanmaktadır. Karşındaki kişiye empati duyma, konuşma ya da açık ifadelerle gerek olmadan karşılıklı değerleri anlama ve saygı duyma bu tür güvenin unsurlarıdır. Bir tarafın diğer tarafı kontrolü söz konusu değildir. Belirgin grup kimliği, büyük ölçüde işbirliğini arttırmaktadır. Özdeşleşmeye dayalı güvende, ortak isim ve lakap kullanma gibi kolektif bir kimlik geliştirme, ortak mekânlarda bir arada olma, ortak bir amaç ve ortak değerlere bağlılık söz konusudur. Özdeşleşme; “diğeri gibi hissetme”, “diğeri gibi düşünme”, “diğeri gibi tepki verme” ile sağlanabilir. Örgütlerde, çok uzun süredir birlikte çalışan, ortak deneyimleri olan, hem işte hem de sosyal hayatlarında bir arada olan iş arkadaşları arasında bu tür bir güvenden söz edilebilir. Bu, aynı zamanda tüm yöneticilerin ideal bir ekipte aradıkları güven şeklidir. Ekip üyeleri birbirlerine güvendikçe, diğerinin yokluğunda onun istek ve önceliklerini bilerek onun yerine karar verebilirler. Bu da ekibin etkinliğini artırır (Zorlu Yücel, 2006).

### 1.2.2. Örgütsel Güven

Rekabetin son derece yoğun olduğu, teknolojik, ekonomik gelişmelerin büyük hız kazandığı ve örgütsel dinamiklerin önemli değişimler yaşadığı günümüz çevrelerinde, örgütsel güvenin gerekliliğine dair kesin bir uzlaşma mevcuttur. Günümüzün modern örgütlerinde, yöneten ve yönetilen arasındaki hiyerarşik yapının, eski çok kademeli ve katı niteliklerini yitirdiği görülmektedir. Artık örgütsel yapılar, daha az hiyerarşik kademenin olduğu, yüksek düzeyde katılım gerektiren ve yatay bir şekilde yeniden yapılanma sürecinden geçmektedirler. Bu yapılanma doğal olarak, örgüt içi ilişkilerin farklılaşması sonucunu doğurmaktadır. Büyük ölçüde farklı özellikleri ve yetenekleri olan insanların benzer amaçlar etrafında bir araya gelmesi, bunu yüksek katılım ve büyük ölçüde güven ile gerçekleştirmeye çalışmaları giderek daha fazla önem kazanan bir durumdur. Dolayısıyla günümüzün çağdaş örgütlerinde, örgüt üyeleri arasında güven duygusunun sağlanması bir gereklilik olarak karşımıza çıkmaktadır (Durukan, Akyürek ve Coşkun, 2010).

Araştırmanın bu bölümünde örgütsel güvenin tanımı yapılmakta, örgütsel güven kavramının tarihsel gelişiminden bahsedilerek, önemi üzerinde durulmaktadır. Ayrıca bu bölümde örgütsel güvenin boyutlarına yer verilmektedir.

#### 1.2.2.1. Örgütsel Güvenin Tanımı

Bireyler arası ilişkilerin en önemli unsurlarından birisi olan güven, örgütsel yaşamda da çok önemli bir yere sahiptir ve örgütsel yaşamda güvenin yerine ilişkin çalışmalara ilgi giderek artmaktadır. Bu çalışmalara özellikle de 1990'lı yıllarda sık sık rastlanmaktadır. Bu çalışmalarda, örgütlerin farklı boyutlarındaki güven ortamı belirlenmeye ve örgütler bu açıdan çözümlenmeye çalışılmıştır (Yücel ve Samancı Kalaycı, 2009).

Mishra (1996) örgütsel güveni, “örgütteki ilişkilerde ve etkileşimlerde bireylerin birbirlerine açık, dürüst, ilgili ve gerçekçi davranması ve temel amaçlardan, normlardan ve değerlerden haberdar olma isteği” olarak tanımlamaktadır (Akt: Ercan, 2006).

Nooderhaven (1992), örgütsel güvenin örgütün kimliğine veya kişiliğine olan güveni temsil ettiğini ve bunun küçük çaplı örgütler için örgüt sahibinin (liderinin) kişiliğinden, merkezi yapısından veya örgüt kültüründen kaynaklanabileceğini belirtmiştir (Durukan, Akyürek ve Coşkun, 2010).

Örgütsel güven, işgörenlerin güvende olduklarını ve desteklendiklerini hissetmeleri olarak açıklanmakta ve örgütsel bağlılığın, performansın artmasında, bireysel ve örgütsel amaçların gerçekleştirilmesinde önemli bir etken olarak gösterilmektedir. Örgütlerde güven ortamının olması kişilerin bir arada bulunmalarını, birbirlerine güven duymalarını ve birbirlerine karşı açık davranmalarını sağlamaktadır. Güven ortamının oluşumu için uzun bir zaman gerekirken, yok edilmesi anlık denilebilecek kadar az bir sürede gerçekleşmektedir (Özler, Atalay ve Şahin, 2010).

Örgütsel güven, örgüt içi karşılıklı ilişkilere bağlı olarak kolektif güven sonucu oluşmaktadır. Güven bireye özgü iken, örgütsel güven örgütün tamamını kapsamaktadır. Gilbert ve Tang (1998) örgütsel güveni örgüt içi açık bir iletişim, karar alma sürecinde çalışanların etkin rol alması, bilgi ve enformasyon paylaşımı ve dördüncüsü ise hislerin ve beklentilerin doğru olarak paylaşımı olmak üzere dört temel faktöre bağlı olarak gelişebileceğini savunmaktadır. Luhmann's örgütsel güveni, çalışanların örgüte güçlü bir bağlılık arzusu ile bağlanmaları, örgütün amaç ve değerlerini benimsemeleri şeklinde tanımlamaktadır. Benzer bir şekilde Greenberg, örgütsel güveni, çalışanların örgüte duygusal olarak bağlı olmaları ve örgütün amaç ve değerlerini paylaşmaları ve örgütte sürekli çalışmaya istekli olmaları şeklinde tanımlamaktadır (Akt: Demirel, 2008). Çoğu uzman örgütsel güveni şu temellere dayalı olarak tanımlamaktadır (Mishra, 1996; Akt: Demircan ve Ceylan, 2003).

- *Çok düzeyli:* Güven çalışma arkadaşları, takım, örgüt ve örgütsel anlaşmalar arasındaki etkileşimlerden doğar.
- *Kültür temelli:* Güven örgüt kültürünün normlarına, değerlerine ve inançlarına sıkı sıkıya bağlıdır.
- *İletişime dayalı:* Güven, doğru bilgi sağlama, kararlarla ilgili açıklamalar yapma, samimi ve açık görünme gibi iletişim davranışlarının bir sonucudur.

- *Dinamik*: Güven; başlangıç, sağlama ve çözülme aşamalarından oluşan bir döngüde sürekli biçimde değişim gösterir.
- *Çok boyutlu*: Güven her biri bireyin güvene ilişkin algılarını etkileyen zihinsel, duygusal ve davranışsal faktörlerden oluşur.

### 1.2.2.2. Örgütsel Güven Kavramının Tarihsel Gelişimi

Toplumsal, örgütsel ve bireysel yaşamda güven olgusu tarih boyunca değerini artırarak günümüze kadar gelmiştir. Güven, insanın doğasında var olan bir duygu olmakla birlikte, kişisel ve toplumsal ilişkilerin önemli öğelerinden biridir. Tarihi geçmişi 13. yy.'a dayanan ve kökenini sadakat, bağlılık ifade eden daha eski kelimelerden alan güveni Konfüçyüs (M.Ö. 551-479), bütün dengeli sosyal ilişkilerin bir ön şartı olarak kabul etmiştir. Sztompka (1996)'ya göre ise güvenin kökleri, din, felsefe, etik ve sosyo-politik düşünceye dayanır (Artuksi, 2009).

Güven duygusunun, tarihsel süreç içindeki gelişimini kısa da olsa incelemek, günümüzdeki örgütsel güvene bakışımıza ışık tutacaktır. İlk olarak yönetim bilimi anlayışının ortaya çıkmasıyla birlikte klasik ve neo-klasik dönemlerdeki olma üzere iki dönemde örgütsel güveni değerlendirmek mümkündür;

Taylor'un, bilimsel yönetim dönemini başlatmasına Fayol ve Weber'in de katkı sağlaması, yönetim sürecinin klasik yönetim dönemi adı altında ilk örgütsel yönetim anlayışıyla oluşmuştur. Klasik yönetim düşüncesi Avrupa'da doğup gelişmesine rağmen Amerika'da ortaya çıkmıştır. Amerika'daki demiryolu işletmeciliği üzerinde başlayıp diğer sanayi dallarına yayılmıştır. Bir sektörde doğarak diğer sektörleri de etkisi altına almıştır. İşçilerin sadece maddi unsurlarla motive edildiği ve inisiyatif ve karar alma gücünün verilmediği bir sistemdir. Bu sebeplerden dolayı işçinin güven düzeyi düşük olmuştur. Güven düzeyinin çok fazla önemsenmediği ve irdelenmediği dönemselsel bir süreçtir. Weber'in oluşturduğu Bürokrasi Kuramı'na göre; esnek olmayan katı denetim, ast-üst arasındaki güvensizlik duygusunu artırarak, çalışanlar arasında tedirginlik oluşturmuştur. Sonuç olarak, klasik yönetim düşüncesinin; çalışanların inisiyatif kullanma ve karar alma yetilerini engellemiş ve katı bürokratik kurallar geliştirmiştir. Bu anlayışın en büyük özelliği; güven düzeyinin zayıf olmasıdır.



Neo-klasik teoride güvenin, bireyin önemsenmesi ve iş ilişkilerinde psikolojik ve sosyolojik özelliklerinin dikkate alınması sayesinde klasik teoriye göre daha belirgin hale geldiği söylenebilir. Neo-klasik teori bireyin örgüt içindeki davranışlarının sadece maddi beklentilerine dayalı olmadığı görüşüne bağlı olarak iş görenin örgüt ortamındaki psikolojik beklentilerinin de tatmin edilmesi gerekliliğini ortaya koymuştur. Bu bağlamda örgüt içerisinde psikolojik atmosferin iyileştirilmesi sonuç itibariyle yöneticiler ve çalışanlar arasında güven duygusunun sağlanması ile mümkün olabilecektir (Doğan, 2006). McGregor'un X ve Y Teorisinin Y kuramı varsayımlarına bakıldığında arka planda güven unsurunun oldukça önemsendiği görülmektedir. Y kuramı varsayımları örgüt içinde bireye iş ilişkileri bakımından güvenmeyi kolaylaştıran görüşleri kapsamaktadır (Asunakutlu, 2001).

Klasik ve neo-klasik yönetim kuramlarının güven unsuru açısından incelenmesi konusunda farklı görüşler bulunmaktadır. Ancak klasik dönemdeki yönetim anlayışının, güven unsuru açısından sınırlı kaldığı ifade edilebilir. Diğer yandan, insan ilişkilerini temel alan neo-klasik kuramda, çalışanlara değer verilmesi, iş ilişkilerinde bireysel değişkenlerinin göz önüne alınması açısından, klasik kurama göre güvenin daha belirgin olduğu söylenebilir. Neo-klasik görüş yöneticilere, çalışanlarını zorlamadan güvenli davranmalarını telkin etmektedir. Yine McGregor'un X ve Y kuramlarının varsayımlarına bakıldığında, temelde güven unsurunun önemsendiği dikkati çekmektedir (Artuksi, 2009).

### **1.2.2.3. Örgütlerde Güvenin Önemi**

İlişkilerin sürekliliği ve sağlığı açısından her örgüt için güven unsurunun varlığı büyük önem taşımaktadır. Çünkü güven insan ilişkilerinin temelini oluşturduğundan, güvenin olmadığı bir ortamda ilişkilerin doğru şekilde yürüyeceği de söylenemeyecektir. Örgüt açısından bu kadar önemli bir yere sahip olan güven kısaca, karşıdaki insanın dürüstlük, doğruluk ve adaletinden emin olmak ve bu konuda ona inanmak olarak ifade edilebilir (Doğan ve Karataş, 2012).

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

getirilip getirilmediğinin belirlenmesi ihtiyacıyla ortaya çıkmaktadır (Halis, Gökğöz ve Yaşar, 2007).

Örgütsel güven, örgütlerin etkililiği için çok önemli bir unsur olarak tanımlanmıştır. Örgütsel güvenin olmadığı örgütlerde, örgüt üyelerinin birbirleri ile olan ilişkilerinde ve yöneticilerle çalışanlar arasında sağlıklı örgütsel iletişimden, bilgi paylaşımından, örgütsel performanstan, katılımdan, paylaşımdan ve örgütsel etkililikten söz etmek mümkün değildir (Baş ve Şentürk, 2011).

Örgütsel güven, birçok bireyin sandığından çok daha önemlidir. Güven, örgütsel verimlilikteki kilit sözcüklerden biridir. İnsanların en çok ihtiyaç duyduğu anda sizin bireyin sözüne güven duyup duymayacağı, önceki yıllar içinde örgütün ne kadar güvenilirlik geliştirmiş olduğuna bağlıdır ve çalışanlar açısından örgütün güvenilirliğinin en önemli göstergesi, tutabileceği sözü vermesi ve sözünü zamanında yerine getirmesidir. Ancak bu yeterli olmayabilir. Güvenilirliğinin artırılmasında, yönetim tarafından verilmek istenen mesajın doğru şekilde iletilmesi de son derece önemlidir (Doğan, 2006).

Başlangıcı bireysel açıdan, devamı kurumsal açıdan önemli olan güvenin örgüt boyutundaki önemini şu şekilde belirtmek mümkündür (Yılmaz, 2009):

- Güvenin, yönetici ve çalışan arasındaki ilişkiyi ve örgütsel başarıyı derinden etkileyen bir unsur olması,
- Yöneticileri için düşük düzeylerde güvene sahip olan ortamda başarısızlığın ortaya çıkma ihtimalinin olması,
- Örgüt üyelerinin birbirlerine ve örgütün tümüne belirli bir düzeyde güven duydukları zaman geleceğinin daha öngörülebilir bir hale gelip karmaşıklığı azaltması,
- Güvenin, insan kaynakları faaliyetlerinin başarısında önemli rol oynaması,
- Güvenin, örgütte; öğrenmeyi ve yeniliği arttıran, iletişimi sağlayan bir etken olması,
- Çalışanlar ve gruplar arasındaki güvenin, örgütün uzun vadeli kararlılığında ve üyelerinin başarısında oldukça önemli bir faktör olmasıdır.

#### **1.2.2.4. Örgütsel Güvenin Boyutları**

Örgütsel güvenin boyutlarına kuruma, yöneticilere ve çalışanlar arası güven olmak üzere aşağıda üç başlık halinde ayrıntılı olarak yer verilmektedir.

##### **1.2.2.4.1. Kuruma Güven**

Güveni oluşturan ve güvenilirliği değerlendiren bireyler olduğu için, bireye ve örgüte güven birbiriyle bağlantılı kavramlar olup, bir bütün olarak örgütsel güven kavramını oluştururlar. Çalışanlar, yöneticiyle etkileşimlerinden çıkardıkları sonuçlara göre örgüte güvenme veya güvenmeme kararı verebilirler. Çalışanlar, yöneticiyi örgütün bir temsilcisi olarak algıladıklarından, yöneticilerine güvendiklerinde bu güveni örgütün bütününe aktarabilirler. Bu nedenle yöneticiye güven ve örgüte güven farklı ama birbirleriyle ilişkili kavramlar olarak kabul edilir ve bir bütün olarak örgütsel güven olarak adlandırılır (Büte, 2011).

McKnight (1998) kuruma güveni, çalışanın kurumsal yapının başarıyı sağlayabilecek tarzda yapılandırıldığına dair inancıyla oluşmaya başlayan güven türü olarak tanımlamıştır. Terfi, kariyer geliştirme, disiplin, başarı ve ödüllendirme gibi temel insan kaynakları işlevlerinin tatmin edici, adil ve eşitlikçi şekilde uygulanması, örgütte güvenilir bir ortamın yaratılması için gerekli unsurlar arasında sayılabilir (Artuksu, 2009).

##### **1.2.2.4.2. Yöneticilere Güven**

Yöneticiye duyulan güven, örgütsel yapı içerisinde kişiler arası güven kapsamında ele alınmaktadır. Bu bağlamda, bireyin yöneticisine olan güven hissi, yöneticinin etik ve adalet uygulamalarındaki tutumları ile şekillenmektedir (Koç ve Yazıcıoğlu, 2011).

Yöneticiye güven, “yöneticinin sözlerini tutacağı, tutarlı ve adil davranacağı, açık ve doğru cevaplar vereceği inancı” olarak tanımlanmaktadır. Bir örgütte

çalışanların yöneticilerine olan güvenleri, yöneticinin teknik ve kavrayabilme yeteneğine, doğruluk ve dürüstlüğüne, yaptığı işlerdeki başarısı ve kararlarındaki isabet derecesine bağlı olmaktadır. Bu da, çalışanların yöneticiye olan güvenlerini etkilemektedir. Güvenilir bir yönetici, sözüne inanılan, sadık, dürüst, tutarlı, kendisinden zarar gelmeyen, iyiliksever, ayrımcılık yapmayan, yaptığı her şey açık olan ve denetlenebilir birisidir (Eren ve Hayatoğlu, 2011).

Bir örgütte etik davranışların yerleştirilerek benimsenmesi ve dolayısıyla güven ortamının oluşturulması konusunda yöneticilerin göz önünde bulundurması gereken unsurlar ve yapabilecekleri faaliyetler şu şekilde sıralanabilir (Doğan ve Karataş, 2012).

- **Güven Eğitimi:** Yöneticilerin güvenilirliklerini artırmak için, öncelikle onların örgütlerde güven unsurunun önemini kavramalarını sağlayacak ve güven olgusuyla ilgili bir anlayış geliştirmelerine yardımcı olacak bir eğitim almaları gerekmektedir.
- **Yapılan Faaliyetlerde Şeffaflık:** Terfi, prim, cezalandırma, ödüllendirme, işe alım ve işten çıkarma gibi faaliyetlerini dürüst, tutarlı ve gizliliğe yer vermeden açık bir şekilde yapan yöneticiler, çalışanlarıyla bu faaliyetlerinin içeriğini ve sonuçlarını daha kolay bir şekilde paylaşacaklardır.
- **Yönetim Alanında Beceri ve Yeterlilik:** Yöneticilerin hem kendi alanlarındaki tüm teknolojik gelişimleri takip ederek işlerinin uzmanı olmaları, hem de yönetim konusunda yeterli olmaları çalışanlarının güvenini kazanmalarını sağlayacaktır.
- **Etik İlkeler:** Yöneticiler güvenilirliklerini etik ilkelere bağlılıklarını koruyarak artıracaklardır. Eğer örgüt genelinde uygulanan etik ilkeler mevcutsa, yöneticilerin bu konudaki işleri daha da kolaylaşacaktır.
- **İletişim:** Yöneticilerin, güvenin sağlanmasında, çalışanlarını yapılan faaliyetler ve örgütle ilgili her konuda bilgilendirmeleri ve bunu tutarlılıkla sürdürmeleri gerekmektedir. İletişimde açıklık ve doğruluk çalışanlar açısından büyük önem taşımaktadır.
- **İtibar Yönetimi:** Yöneticilerin itibarlarını nasıl artıracaklarını bilmeleri gerekmektedir. Bu konuda, kendi davranışları ve insanlarla ilişkileri itibarlarının oluşmasında büyük önem taşımaktadır.

- **Çalışanlara Gösterilen İlgî ve Alaka:** Güvenilirliği sağlayan etkenlerden biri olan yardımseverlik, yöneticilerin çalışanlarının hem iş hem de kişisel ihtiyaçlarıyla ilgilenmelerini gerektirmektedir. Yöneticiler bu konuda çalışanların mesleki gelişimlerinde onların bilgi ve becerilerini artıracak eğitim imkânı sağlayabilirler.
- **Örgütsel Anlamda Yeniden Yapılanma:** Açık bir sistem olan örgütlerin yaşayabilmeleri çevresel etkilere verecekleri tepkiye bağlı olmaktadır. Değişen çevreye değişmeyen kural ve yöntemlerle cevap vermek mümkün olmayabilir. Bu açıdan örgütlerin küresel anlamda yaşanan değişimlere ve bu değişimlerle bağlantılı olarak ortaya çıkan yeni akımlara kayıtsız kalmamaları gerekmektedir.

Bu boyut öğretmenlerin yöneticilerine ve yöneticilerinin dürüstlüğüne güvenmesi; yöneticinin öğretmenlerin sorunları ile ilgilenmesi; öğretmen-yönetici ilişkisinin tutarlı olması; yöneticinin yaptığı işlerde yetenekli olması; verdiği sözleri tutması ve çalışanlar ile ilgili kişisel bilgileri diğer kişilerle açıkça paylaşmaması ile ilgilidir (Yılmaz, 2009).

#### 1.2.2.4.3. Çalışanlar arası Güven

Örgüt içerisinde çalışanların tıpkı özel yaşamlarında olduğu gibi, etkileşim ve iletişim içinde oldukları, birlikte hareket ettikleri, özel şeyler paylaştıkları, birlikte sosyal aktivitelere katıldıkları, ya da belirli bir işi yapmak için bir araya geldikleri biçimsel ya da biçimsel olmayan gruplar bulunmaktadır. Çalışanlar, fiziksel yakınlık, soysal ihtiyaçlar, ortak ilgiler, öz saygı, güvenlik gibi ihtiyaçları nedeniyle gruplara üye olurlar. Grup üyesi olan çalışanlar “biz ruhuyla” hareket eden bir yapı meydana getirirler. Grup üyeliğinin ve grup ilişkilerinin devam etmesinin en önemli koşulu ise güvendir. Birbirine güvenmeyen çalışanlardan meydana gelen grupların ortak amaçlar doğrultusunda hareket etmesi beklenemez. Grup içi ve gruplar arası ilişkilerde, diğerlerinde güvensizlik oluşturan çalışan gruptan soyutlanır ve bu da onu örgüte yabancılaştırır. Yabancılaşma çalışanın kişisel motivasyonu ve performansını düşürüp, örgüte olan bağlılığını da olumsuz yönde etkiler (Büte, 2011). Bu nedenle çalışanların yalnızca yöneticilerine değil, çalışma arkadaşlarına da güvenmesi önemlidir.

Bu boyutta, öğretmenlerin o kurumda çalışan diğer öğretmenlere güvenmesi; onlardan şüphelenmemesi; onların sözlerine ve söylediklerine inanması; öğretmenler arasındaki konuşmaların dışarıya çıkmayacağına inanması ve öğretmenler arasındaki ilişkinin açık, tutarlı ve bağlılık duygusu içeren özelliğe sahip olduğuna inanması ile ilgilidir (Yılmaz, 2009).

### 1.2.3. Örgütsel Güvenin Sonuçları

Güven çalışanların örgütsel bağlılığını arttırıcı bir etkiye sahiptir. Duyusal ve bilişsel güven düzeyi örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilemektedir. Örgütlerine güvenen çalışanlar, örgüt üyeliklerini gönüllü olarak devam ettirirler, örgüt hedeflerini daha çok benimserler. Örgütlerde işbirliğinin sağlanmasının ilk adımı, birbirlerine güvenen çalışanlardır. Güven, fırsatçı davranışlara son vererek, karmaşayı azaltarak, işbirliğini sağlar. Çalışanların geri beslemede bulunma düzeylerinin artması da güvenin bir başka sonucudur. Yöneticilerine güvenen çalışanların, doğan sonuçları geri bildirme düzeyi daha yüksektir, çünkü doğan sonuç olumsuz bile olsa, yöneticinin etik dışı ve adaletsiz davranmayacağını bilirler. Robinson ve Roussou, güveni oluşturan unsurların, insan kaynaklarının eğitim ve geliştirme, ücret, ödül, terfiinin yapısı, iş güvenliği, performans değerlendirme ve geri besleme gibi hemen hemen tüm alanlarda yer aldığını göstermiştir. Güven iklimi, çalışanların iş motivasyonunu ve böylece de iş performanslarını arttırır.

Astların yöneticilere ve örgüte güveni, yöneticilerin etkinliğini de yükseltir. Güven duyulan yönetici, çalışanlar tarafından daha çok dikkate alınır. Güvenin olduğu ortamlar, güvenen taraflar arasında kaynak alışverişi imkânı sağlar, bu da kişilerin kendi çıkarlarını korumaları için alacakları önlemlere daha az ihtiyaç duyulacağı için işlem maliyetlerini ve bilgi aktarımının maliyetini düşürür. Güven, takımlar arasında artan performansa ve problem çözmede etkinliğe de neden olur. Güvenin oluşturulması ile birlikte insanlar işlerinden daha fazla tatmin olur ve böylece işlerinden ayrılmayı daha az isterler. Yani iş gören devir hızı azalır. Bunlarla birlikte örgütsel vatandaşlık davranışları da yüksek düzeyde güvenle birlikte artar. Yüksek düzeyde örgütsel güvenin önemli bir faydası da örgütsel değişimin ve olumsuz sonuçlarının kabulüdür. Güvensizliğin sonuçlarından biri, değişime karşı dirençtir. Güven, insan kaynakları sistemlerinin ve ücret yapılarındaki değişimlerin

başarılı biçimde uygulanmasında ve çalışanların yönetsel kararlara uyum sağlamayı kabullenmesinde etkilidir. Güven çalışanın örgüte karşı sorumluluk duygusunu artırır (Topaloğlu, 2010).

Güvenin ücret kesintileri ve örgütsel küçülme gibi olumsuz sonuçlara karşı tepkileri şekillendirmede de ne derece önemli olabileceğini gösteren çalışmalar bulunmaktadır. Tablo 1’de güvenin örgütler açısından doğurabileceği olumlu sonuçlar özetlenmektedir (Demircan ve Ceylan, 2003).

Tablo 1. Örgütlerde Güvenin Sonuçları

Güvenin Sonuçları	Kişi
Örgütsel bağlılık	Fairholm, 1994; Fink, 1993; O Reilly, 1994, Pillai ve diğ., 1999; Diffie-Couch, 1984; Sonnenburg, 1994
Uzun vadeli kararlılık	Cook ve Wall, 1980
Verimlilik	Sonnenburg, 1994
Moral	Sonnenburg, 1994; Fairholm, 1994; Diffie-Couch, 1984; Bair ve Stamand, 1995
İşgücü devri, devamsızlık	Sonnenburg, 1994; Fairholm, 1994; Mishra ve Morrissey, 1990; Diffie-Couch, 1984; Bair ve Stamand, 1995
Yenilik	Sonnenburg, 1994; Fairholm, 1994; Bair ve Stamand, 1995
Değişime direnç	Kotler ve Schlessinger, 1979
İş tatmini	Blake ve Mouton, 1984; Cook ve Wall, 1980; Morgan ve Hunt, 1994
Toplam kalite yönetimi uygulamaları	Balk ve diğ., 1991; Culbert ve Mcdonough, 1986; Higgins ve Jonhson, 1991; Nyhan ve Marlowe, 1997
Stres	Sonnenburg, 1994; Bair ve Stamand, 1995
Performans değerlendirme algıları	Fulk ve diğ., 1995
Örgütsel vatandaşlık davranışı	Pillai ve diğ., 1999; Konovsky ve Pugh, 1994; Marlowe ve Nyhan, 1992

Kaynak:Demircan ve Ceylan, 2003.

Örgütlerde güvensizlik ortamı, çalışanların performanslarını ve örgütsel etkililiği düşürür. Örgütte çalışanların birbirlerine karşı olan güvenlerini kaybetmeleri, örgüt içindeki insan ilişkilerini büyük ölçüde zedeler ve bu durum örgütün varlığını bile tehdit eder. Yüksek düzeyde güvenin olduğu örgütlerde katılımcılar daha rahattır ve enerjilerini örgütün amaçlarına ulaşmak için kullanırlar.

Oysa düşük güven ortamında çalışanlar örgüte yabancılaştıkları için üyelerin kendilerini koruma ve meşrulaştırma gayretleri çok zaman alır. Çalışanlar kendilerini güvensiz hissettiklerinde enerjilerini öğrenmeye ve üretmeye harcamak yerine kendilerini korumak (self protection) için kullanırlar (Memduhoğlu ve Zengin, 2011).

Güven düzeyi yüksek bireylerin iş doyumunu, örgütsel adalet algısı, örgütü ile özdeşleşmesi, örgüte bağlılığı, örgütsel vatandaşlık davranışlarını gösterme eğilimi, inisiyatif ele alma davranışı, morali, problem çözme becerisi, risk alma davranışı, sosyal sorumluluk alma davranışı ve yaratıcılığı güven algısı ile doğru orantılı olarak artmaktadır. Buna karşılık örgütsel stres, çatışma yaşanma eğiliminde güven algısı düzeyi ile ters bir orantı olduğu araştırmalarca saptanmıştır (Polat, 2007).

#### **1.2.4. Eğitim Örgütlerinde Güvenin Önemi**

Eğitim örgütleri olan okulların daha etkili ve verimli olabilmesi, özelde okulun genelde eğitimin amaçlarının gerçekleştirilebilmesi, öğrencilerin etkili bir şekilde öğrenim görebilmeleri için, tüm okul paydaşlarının işbirliği ve uyum içerisinde çalışmaları gerekmektedir. Bu durum da okul içi ilişkilerin niteliği ile ilgilidir. Bu ilişkilerin niteliğini belirleyen en önemli unsurlardan biri ise, bireyler arasında ya da okul içinde var olan güven ya da güvensizlik düzeyidir (Özer ve diğerleri, 2006).

Okulun örgütsel güven düzeyi, okuldaki ilişkilerin bir ürünüdür. Okuldaki ilişki biçiminden ve bunun sonucundaki güvenden herkes sorumludur. Okula dayalı yapılan ve eğitimde iyileşmeyi hedefleyen değişim hareketlerinin başarılı olabilmesi için okulda örgütsel güvenin inşa edilmesi ve güven düzeyinin yükseltilmesi gerekir. Güvene dayalı ilişkiler, öğretmenlerin risk alabilmesini, karşı tarafa güvenmesini ve incinebilirlik ihtimalinin düşük olmasını kapsar. Örgütsel güven, okuldaki eğitim çalışanlarının ilişkisinin bir sonucudur. Bu ilişkilerin ise etik değerler çerçevesinde gerçekleşmesi gerekir. Güvenli bir ilişkiyi oluşturmak için temel alınması gereken değerler; iyilik, yardımseverlik, güvenilirliktir (Ercan, 2006).

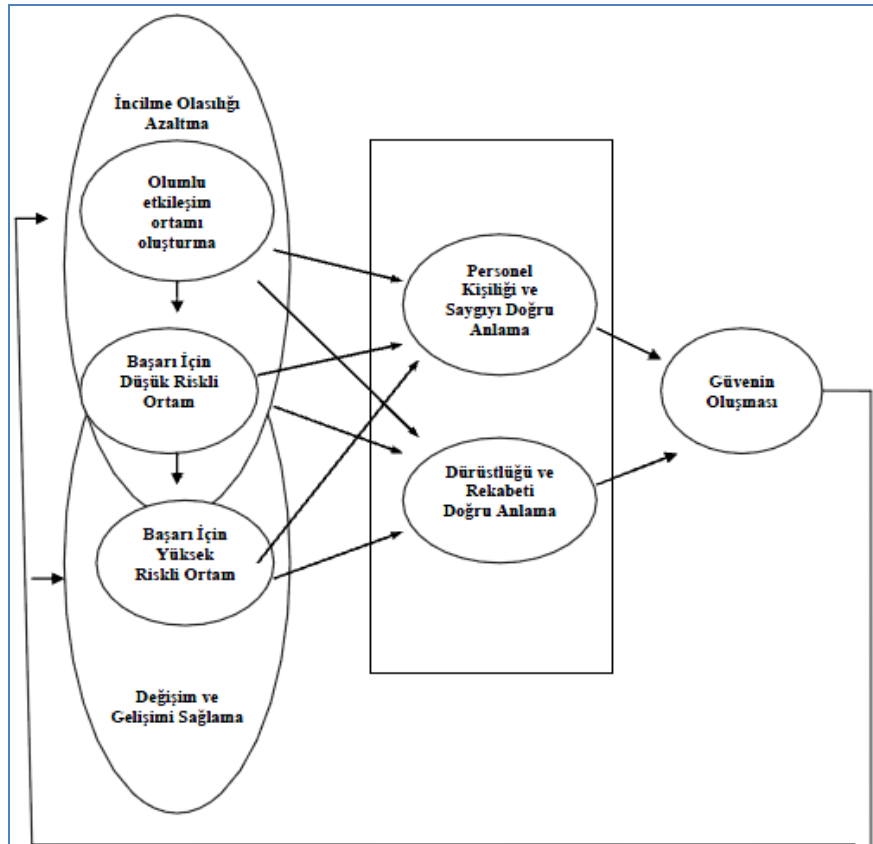
Eğitim örgütlerinde güçlü bir örgütsel güvenin okula sağlayacağı faydalar şunlar olabilir (Bökeoğlu Çokluk ve Yılmaz, 2008).



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

Yukarıda da görüldüğü gibi yüksek güven düzeyine sahip bir okulda değişim, gelişim, yenilik gibi çalışmalar daha hızlı gerçekleşebilmektedir.

Okul ortamında güven olmaksızın eylemler arasında birlikteliği ve başarıyı sağlamak çok zordur. Okulda güven ortamı olmadığı zaman, eğitim çalışanları çabalarını, kendilerini korumaya harcayacaklardır (Yılmaz, 2006).



Şekil 2. Okulda Örgütsel Güven Oluşturma

Kaynak: Yılmaz, 2006, s.66

Okullarda güven ortamının ve buna dayalı olarak örgütsel güven düzeyinin artırılmasına dönük işlem basamakları, aşağıda ifade edilmiştir. Şekil 2’den de anlaşılacağı gibi, okullarda örgütsel güven düzeyinin artırılması için ilk şey, olumlu bir etkileşim ve düşük riskli ortamlar oluşturmaktır. Daha sonra okullarda örgütsel güven düzeyinin artırılması için, okul içindeki eğitim çalışanlarının birbirlerini incitme olasılığının minimize edilmesine çalışılması ve okulun değişimi yakalayabilmesi için yüksek riskli ortamlar oluşturulması gerekir.

### **1.3. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR**

Araştırmanın bu bölümünde öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri ve okul yöneticilerinin iletişim yeterlilikleri ile ilgili yurt içinde ve yurt dışında yapılmış araştırmalara yer verilmiştir.

#### **1.3.1. Yurt İçinde Yapılmış Araştırmalar**

Özer ve arkadaşları (2006) ortaöğretim kurumlarında görev yapmakta olan öğretmenlerin, çalıştıkları okullara ilişkin örgütsel güven algılarının ne düzeyde olduğunun belirlenmesi amacıyla yaptıkları araştırmalarını Malatya ili, merkez ilçe sınırları içerisindeki 236 öğretmen üzerinde gerçekleştirmişlerdir. Araştırma sonucunda, araştırmaya katılan öğretmenlerin çalıştıkları liselerde örgütsel güveni “orta” düzeyde algıladıkları belirlenmiştir. Ayrıca araştırma sonucunda liselerdeki öğretmen sayısı arttıkça meslektaşlara duyulan güven düzeyinin düştüğü, Anadolu ve fen liselerinde görevli öğretmenlerin, diğer liselerdeki öğretmenlere göre örgütsel güven düzeyini daha olumlu algıladıkları belirlenmiştir.

Yılmaz (2006) okul yöneticilerinin etik liderlik düzeylerinin okullardaki örgütsel güven düzeyine etkisini incelemek ve bazı değişkenlere göre okullardaki örgütsel güven düzeyinin farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek amacıyla yaptığı araştırmasını, 2432 ilköğretim öğretmeni üzerinde gerçekleştirmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, örgütsel güvenin alt boyutu olan çalışanlara duyarlılığı, sırayla etik liderliğin alt boyutları olan iklimsel etik, karar vermede etik ve iletişimsel etik anlamlı düzeyde etkilemektedir. Örgütsel güvenin diğer alt boyutu olan yöneticiye

güveni, etik liderliğin iletişimsel etik, davranışsal etik, karar vermede etik ve iklimsel etik anlamlı düzeyde yordamaktadır. Örgütsel güvenin bir başka alt boyutu olan iletişim ortamını, etik liderliğin iklimsel etik, iletişimsel etik, karar vermede etik ve davranışsal etik anlamlı düzeyde açıklamaktadır. Son olarak örgütsel güvenin alt boyutu olan yeniliğe açıklığı, etik liderliğin iletişimsel etik, iklimsel etik ve karar vermede etik anlamlı düzeyde etkilediği bulunmuştur. Araştırmanın diğer değişkenlerine ait bulgularına göre ise, örgütsel güvenin çalışanlara duyarlılık, yöneticiye güven, iletişim ortamı ve yeniliğe açıklık alt boyutlarının puan ortalamaları; öğretmenlerin cinsiyet, kendi memleketlerinde çalışıp ve çalışmama, öğrenim durumu, ilçe veya il milli eğitim müdürlüklerinin öğretmenlerin problemleriyle ilgilenip ilgilenmeme biçimi, okul dışında beraber sosyal etkinlik yapıp ve yapmama, okul yöneticisinin okul aile işbirliği ile ilişki düzeyi, okuldaki öğretmen sayısı ve bulunduğu yerleşim türü değişkenlerine göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır. Öğretmenlerin branş, sendikaya üye olup olmama değişkenine göre okulların örgütsel güvenin boyutları olan çalışanlara duyarlılık, iletişim ortamı, yöneticiye güven ve yeniliğe açıklık alt boyutlarının puan ortalamalarının anlamlı düzeyde farklılaşmadığı bulunmuştur.

Bökeoğlu ve Yılmaz (2008), ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel güven ile ilgili görüşlerini alarak, bu görüşleri bazı değişkenler açısından değerlendirmeyi amaçladıkları araştırmalarının sonucunda, öğretmenlerin örgütsel güven düzeylerinin cinsiyet, branş, ve kıdeme göre farklılaşmadığı, okuldaki öğretmen ve öğrenci sayılarına göre öğretmenlerin örgütlerine olan güven düzeylerinde farklılaşmalar olduğu belirlenmiştir.

Cerit (2009), sınıf öğretmenlerinin örgütsel güven düzeyleri ve işbirliği yapma düzeyleri arasındaki ilişkiyi araştırmak amacıyla yaptığı çalışmasını 2008–2009 öğretim yılında Bolu ilinde bulunan 19 ilköğretim okulunda görev yapan 229 sınıf öğretmeni üzerinde gerçekleştirmiştir. Araştırma sonucunda; öğretmenlerin örgütsel güven düzeyi ile işbirliği yapma düzeyleri arasında olumlu ilişki bulunmuştur. Müdürlere güven ve öğrencilere güvenin müdürlerle işbirliğinin önemli açıklayıcısı olduğu bulunmuştur. Meslektaşlara güven ile öğrencilere güvenin meslektaşlarla işbirliğinin önemli açıklayıcısı olduğu tespit edilmiştir. Müdürlere güven ile öğrencilere güvenin ise ailelerle işbirliğinin önemli açıklayıcısı olduğu

bulunmuştur. Ailelere güven ise işbirliği faktörlerinin önemli açıklayıcısı olmadığı ortaya çıkmıştır.

Öztürk ve Aydın (2012), ortaöğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel güven algılarını saptamak amacıyla yaptıkları araştırmalarını 2008–2009 eğitim öğretim yılında Bolu il merkezindeki ortaöğretim okullarında görev yapan 304 öğretmen üzerinde gerçekleştirmişlerdir. Araştırma sonuçlarına göre ortaöğretim okulu öğretmenleri kurumlarına üst düzeyde güven duymaktadırlar. Çalışanlara duyarlılık alt boyutunda örgütsel güvenin diğer boyutlara göre düşük kaldığı görülmektedir. İletişim alt boyutunda ise güven en üst seviyededir. Cinsiyet değişkenine göre kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre örgütsel güven düzeyi daha yüksektir. Çalışanlara duyarlılık boyutunda bu fark daha belirgindir. Branş değişkenine göre öğretmenlerin çalışanlara duyarlılık boyutuna ilişkin görüşleri arasında anlamlı fark bulunmamıştır. Yöneticiye güven boyutunda sözel branş öğretmenleri ile meslek dersi öğretmenlerinin görüşleri arasında anlamlı fark mevcuttur. İletişim ortamı ve yeniliğe açıklık boyutlarına ilişkin görüşlerine bakıldığında meslek dersi öğretmenlerinin görüşleri ile sayısal ve sözel branş öğretmenlerinin görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunmuştur.

Şimşek (2003), okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasındaki ilişkileri araştırmak amacıyla yaptığı araştırmasını Eskişehir il merkezindeki 17 resmi genel lisede çalışan 706 öğretmen üzerinde gerçekleştirmiştir. Araştırma sonucunda; okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasında yüksek düzeyde pozitif yönlü ilişkilerin olduğunu saptamış ve okul müdürlerinin iletişim becerileri geliştirildiği takdirde okul kültürünün de güçlenebileceği sonucuna varılmıştır. Araştırmada ayrıca okul müdürlerinin % 25'inin üst düzeyde etkili iletişim becerilerine, % 75'inin ise etkili fakat geliştirilmesi gereken iletişim becerilerine sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

Çubukçu ve Döndör (2003), okul yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin öğretmenlerin algı ve beklentilerini incelemek amacıyla gerçekleştirdikleri araştırmalarını 2001–2002 eğitim-öğretim yılında Eskişehir ili belediye sınırları içerisindeki 10 resmi ilköğretim okulunda görev yapan 255 öğretmen üzerinde gerçekleştirmişlerdir. Araştırma sonucunda okul yöneticilerinin iletişim becerilerine

ilişkin öğretmenlerin beklentilerinin algılarından yüksek olduğu gözlenmiştir. Bu sonuç, okul yöneticilerinin öğretmenlerle kurdukları iletişimde ve iletişim becerilerinde istenen düzeyde olmadıkları şeklinde yorumlanmıştır.

Özdil (2005), ilköğretim okullarında güven ve örgütsel iklim arasındaki ilişkileri incelemek üzere gerçekleştirdiği araştırmasını 600 öğretmen üzerinde yapmıştır. 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.

Ateş (2005) ilköğretim okullarında görev yapan yöneticilerin öğretmenlerle aralarındaki iletişim tarzlarını saptamayı amaçladığı araştırmasını 2003–2004 eğitim-öğretim yılında Kırıkkale il merkez sınırları dâhilindeki 51 resmi ilköğretim okulunda görevli 46 müdür ve 70 müdür yardımcısı üzerinde gerçekleştirmiştir. Araştırma sonucunda ilköğretim okul yöneticilerinin öğretmenlerle iletişim tarzı düzeyleri; açıkta ve saygıda “sıklıkla”, saygısızda “bazen” küçümseyicide “hiçbir zaman” düzeyinde olduğu, ilköğretim okul yöneticilerinin öğretmenlerle iletişim tarzlarında branş değişkenine göre, sınıf öğretmenlerinde “açık” boyutunda, anlamlı bir farklılık tespit edildiği ve ilköğretim okul yöneticilerinin öğretmenlerle iletişim tarzlarında öğrenim durumlarına göre, küçümseyici boyutta, eğitim enstitüsü mezunlarında anlamlı bir farklılık tespit edildiği bulunmuştur.

Topluer (2008), ilköğretim okul yöneticilerinin iletişim yeterlikleri ile örgütsel çatışma arasındaki ilişkiyi öğretmen algılarına göre araştırmak amacıyla gerçekleştirdiği çalışmasını Malatya şehir merkezindeki ilköğretim okullarında görev yapan 615 öğretmen üzerinde gerçekleştirmiştir. Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre; öğretmenlerin tüm bağımsız değişkenler açısından okul müdürlerinin iletişim yeterliklerini (empati yeterliği, sosyal rahatlık yeterliği, destekleme yeterliği) çoğu zaman düzeyinde yeterli gördükleri saptanmıştır. Okul müdürlerinin yaşı ve branşı değişkenleri açısından ise okul müdürlerinin iletişim yeterliğine ilişkin öğretmen algılarının anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği saptanmıştır. Ayrıca

araştırmada okul müdürünün iletişim yeterliği ile örgütsel çatışma arasındaki ilişki düzeyi düşük bulunmuştur.

Gökkaya (2009), okul müdürlerinin iletişim becerilerine ilişkin öğretmen algılarının belirlenmeyi amaçladığı araştırmasını 2008–2009 Eğitim-Öğretim yılında Kırklareli ili Merkez ilçe sınırları içinde bulunan Milli Eğitim Bakanlığına bağlı ortaokullarda görev yapan öğretmenler üzerinde gerçekleştirmiştir. Araştırma sonucunda okul müdürlerinin iletişim becerilerine ilişkin öğretmen algıları; cinsiyet, mesleki kıdem, bulunduğu okuldaki görev süresi, branş, eğitim seviyesi ve öğretmenlerin çalıştığı kurum türü değişkenlerine göre anlamlı farklılık gösterdiği bulgusuna ulaşılmıştır.

Çınar (2010), öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin iletişim sürecindeki etkililiği incelenmek amacıyla yaptığı araştırmasını 2008 yılında Ağrı ilindeki görev yapan 191 ilköğretim öğretmeni üzerinde gerçekleştirmiştir. Araştırma bulgularına göre öğretmenler, okul müdürlerinin iletişim sürecindeki etkililik düzeyini olumlu olarak değerlendirmişlerdir.

Köstereoğlu ve Argon (2010), iletişim sürecinde yöneticilerin öğretmen algıları açısından değerlendirmeyi amaçladıkları araştırmalarını 2007- 2008 öğretim yılında MEB merkezi hizmet içi eğitim faaliyetine katılan, 250 öğretmen üzerinde gerçekleştirmişlerdir. Araştırma sonucunda; yöneticilerin iletişim sürecindeki etkililiklerine ilişkin öğretmen algıları, en yüksek ortalamaya “Yöneticinin ilgisi” boyutunda sahiptir. Bu boyutu “İletişim yöntemi”, “Çevreyle bütünleşme” ve “Öğretime odaklanma” boyutları izlemektedir. Araştırmada öğretmen algılarında cinsiyet değişkenine göre bayan öğretmenlerin lehine anlamlı fark saptanmıştır.

Konu ile ilgili araştırmalar değerlendirildiğinde öğretmenlerin örgütlerine olan güven düzeylerinde bir takım sorunların olduğu, kullanılan farklı ölçeklerden dolayı bu sorunların farklı boyutlarda görüldüğü ve öğretmenlerin tanımlayıcı özelliklerine göre güven düzeylerinde istatistiksel açıdan farklılaşmalar olduğu görülmektedir. Ayrıca örgütsel güvenin diğer değişkenlerle ilişkisini araştıran araştırmalarda da etik liderlik, örgüt iklimi gibi değişkenler ile örgütsel güven arasında da anlamlı ilişkilerin olduğu görülmüştür.

Okul yöneticilerinin iletişim yeterlilikleri ile ilgili araştırmalar değerlendirildiğinde ise; okul yöneticilerinin iletişim yeterlilik düzeylerinin öğretmenler tarafından olumlu düzeyde görüldüğü ve öğretmenlerin tanımlayıcı özelliklerine göre okul yöneticilerinin iletişim yeterliliklerini değerlendirmelerinde farklılaşmalar olduğu gözlenmektedir.

### **1.3.2. Yurt Dışında Yapılmış Araştırmalar**

Sheehan (1995), tarafından yapılan araştırmada, yöneticiye güvenin, öğretmenlerin okula olumlu tutumlar geliştirmesine katkı sağladığı ve onların isleyişe katılımlarını arttırdığı saptanmıştır. Güven düzeyinin yüksek olduğu okullarda risk almanın desteklendiği ortaya çıkmıştır. Yine bu araştırmanın diğer bulgusuna göre, öğretmenlerin okul dışında sosyal etkinlik yapma düzeyi ile okulun örgütsel güven düzeyi arasında düşük düzeyde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Yılmaz,2006).

Tschannen-Moran (1998), yapmış olduğu doktora çalışmasında ilköğretim okullarında güven ve işbirliği arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Yapılan çalışmada güvenin öğrenci velileri, öğretmenler ve öğrenciler arasındaki işbirliği düzeyine doğrudan etki ettiği sonucuna ulaşmıştır. Buna göre güven düzeyinin yüksek olduğu okullarda daha serbest bir iletişim akışı bulunmakta ve öğretmenler daha özverili çalışmaktadır. Böylece okul işlevlerini daha kolay yerine getirmektedir Güven düzeyinin düşük olduğu okullarda ise iletişim ağları arasında gerginlik hissedilmekte, öğretmenler öğrencilere ve meslektaşlarına karşı sorumluluklarını yerine getirmede sıkıntı yaşamakta ve okulun işleyişi zorlaşmaktadır.

Moran (2004), tarafından yapılan bir araştırmada, okulda güven incelenmiştir. Bu araştırmanın sonucunda, güvenilir bir çevre oluşturmanın okullar için çok önemli olduğu ve güvenin lider ile onu takip eden izleyenlerini birbirlerine bağladığı tespit edilmiştir. Ayrıca bu çalışmada, güvenin okulların gelişmesi ve amaçlarını gerçeğe getirmesi için önemli bir faktör olduğu, güven olmaksızın okul yöneticisinin amaçlarını yerine getiremediği ve öğretmenleri bir amaç etrafında toplayamadığı, güvenin okul ortamında iletişim imkânı sağladığı ve kurumsal isleyişi mümkün hale

getirdiği, güvenin olmadığı ortamlarda kurumsal isleyişin yavaşladığı gözlenmiştir. Öğretmenlerin kendilerini güvenli bir ortamda hissetmesiyle okulun akademik başarısı arasında olumlu bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Ailelerin okula güven duyması ile okul ortamındaki güven arasında sıkı bir ilişki olduğu görülmüştür. Örgütsel güvenin yüksek olduğu okullarda, öğrenci ve öğretmen ilişkilerinin iyileştiği tespit edilmiştir. Öğretmenlerin, ailelerle olumlu ilişkisinin okuldaki güven ortamına pozitif bir katkısı vardır (Yılmaz,2006).

Dabney (2008) okul müdürü ve öğretmenler arasındaki güven ilişkisini incelemek amacıyla gerçekleştirdiği doktora çalışmasında, öğretmenlerin müdürlerinden mesleki anlamda takdir gördüklerinde ve okul müdürünün kendileriyle samimi olarak ilgilendiğini hissettiklerinde yöneticilerini tam anlamıyla bir okul müdürü olarak gördüklerini ve bu doğrultuda okul müdürlerine güven duyduklarını belirlemiştir.

Martin (1990) öğretmenlerin müdürün iletişim biçimini algılamaları ile müdürün konuşma becerileri araştırılmıştır. Araştırma sonucunda, müdürün konuşma becerileri puanı ile öğretmenin iş tecrübesi, yaşı, cinsiyeti, aynı yerde çalışma süresi, aynı yönetici ile bulunduğu zaman gibi demografik değişkenler arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur (Ateş, 2005).

Smith (2004) araştırmasında farklı sosyo-ekonomik bölge okullarında görevli okul yöneticilerinin iletişim yeterliliklerine ilişkin öğretmen algılarını ve bu yeterliliklerin öğretmen davranışlarına etkilerini incelemeyi amaçlamıştır. Araştırma Amerika Birleşik Devletlerinin batısında bulunan iki farklı sosyo-ekonomik düzeye sahip ortaokulda görevli müdürlerle ve her okuldan beş öğretmen ile yapılan görüşmelerle ve okul müdürlerinin üst düzey makamlara yazdığı mektupların değerlendirilmesine göre yapılmıştır. Araştırma için belirlenen üst sosyo-ekonomik düzeyden seçilen Conyon Middle School ve alt sosyo-ekonomik düzeyden seçilen Mountain Middle School eşit kaynaklara ve öğrenci başarısına sahip okullardır. Her iki okulun da okul müdürleri en az üç yıllık yöneticilik yapmış, en az 20 yıllık hizmet süresine sahip, astları tarafından da kabul görmüş olumlu kişilik, liderlik ve eğitim başarıları olan yöneticilerdir. Her okulun öğrencileri en az her üç yılda bir belirli düzeyde akademik başarı göstermişlerdir. Araştırmacı her iki okul müdürünün



iletişim yeterliliklerini formal ve informal iletişim yeterlilikleri, şimdiki ve gelecekteki yönlendirmeleri, öğrenci kişiliği ve başarısını geliştirmek için gösterdiği önem ve tanıtıcılık olmak üzere dört alanda incelemiştir. Araştırma sonucuna göre alt sosyo-ekonomik düzeyde bulunan ve içerisinde çok farklı sosyal sınıflar bulunan okulun okul müdürünün, okulunda iletişim yeterliklerini genellikle okul kadrosunu yönlendirmede kullandığı sonucuna ulaşılmıştır. Üst sosyo-ekonomik düzeyde bulunan okulun okul müdürünün ise iletişim yeterliklerini problem çözme, eleştirel düşünme, öğrenci kişiliği ve başarısını geliştirme ve tanıtıcılık alanında kullandığı sonucuna ulaşılmıştır (Topluer, 2008).

Konu ile ilgili yurtdışında yapılmış araştırmalar değerlendirildiğinde, öğretmenlerin örgütlerine olan güven düzeylerinin okul etkinliğine olumlu yansımalarının olduğu, örgütsel güvenin, okul yöneticilerinin iletişim yeterlilikleri ve öğrenci, öğretmen veli işbirliği ile ilişkili olduğu belirlenmiştir.

## 2. BÖLÜM: YÖNTEM

Araştırmanın bu bölümünde araştırmanın modeli, evren ve örnekleme açıklanmakta, veri toplama araçlarına ve verilerin istatistiksel çözümlenmesine yönelik bilgilere yer verilmektedir.

### 2.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ

İlköğretim okulları yöneticilerin iletişim yeterliliklerine ilişkin öğretmen görüşleri ile öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişki durumunu belirlemek amacıyla yapılan araştırma tarama modelinde gerçekleştirilmiştir. Tarama modeli, geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan bir araştırma yaklaşımıdır. Araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne, kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır. Onları, herhangi bir şekilde değiştirme, etkileme çabası gösterilemez. Bilmek istenen şey vardır ve oradadır. Önemli olan, onu uygun bir biçimde “gözleyip” belirleyebilmektir (Karasar, 2009).

### 2.2. EVREN VE ÖRNEKLEMİ

Araştırmanın evrenini 2011–2012 eğitim-öğretim yılında Uşak il merkezinde bulunan ilköğretim okullarında görev yapan 1285 öğretmen oluşturmaktadır. Örneklemini ise evren içerisinde tesadüfi olarak belirlenmiş ilköğretim okullarında görev yapan 297 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin görev yaptıkları okulların listesi eklerde sunulmuştur (Ek-3).

Evreni temsil edecek örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde aşağıdaki formülden yararlanılmıştır (Baş, 2006: 46):

$$n = N \cdot t^2 \cdot p \cdot q / d^2 (N-1) + t^2 p q$$

N: Hedef kitledeki birey sayısı

n: Örneklem alınacak birey sayısı

p: İncelenen olayın görülüş sıklığı (gerçekleşme olasılığı)

q: İncelenen olayın görülmemiş sıklığı (gerçekleşmeme olasılığı)

t: Belirli bir anlamlılık düzeyinde, t tablosuna göre bulunan teorik değer

d: Olayın görülüş sıklığına göre kabul edilen  $\pm$  örneklem hatasıdır

formülü kullanılarak homojen bir yapıda olmayan bu evren için % 95 güven aralığında, % 5 örneklem hatası ile gerekli örneklem büyüklüğü  $n = 297$  olarak hesaplanmıştır. Buna göre, bu araştırma için ulaşılan 297 öğretmenin örneklem büyüklüğü için yeterli olduğu söylenebilir.

### 2.3. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Araştırmada veriler, kişisel bilgi formu, İletişim Yeterlilikleri Ölçeği ve Okullarda Örgütsel Güven Ölçeği (OÖGÖ) ile toplanmıştır. Kişisel bilgi formunda katılımcıların tanımlayıcı özelliklerinin (yaş, cinsiyet, kıdem vb.) belirlenmesine yönelik çoktan seçmeli sorulara yer verilmiştir. İletişim Yeterlilikleri Ölçeği ve Okullarda Örgütsel Güven Ölçeğine (OÖGÖ) dair bilgiler aşağıda yer almaktadır.

#### 2.3.1. İletişim Yeterliliği Ölçeği

Araştırmada Topluer'in (2008) geliştirdiği "İlköğretim Okulu Yöneticilerinin İletişim Yeterlilikleri" ölçeği kullanılmıştır.

Ölçek anlama-empati kurabilme, sosyal rahatlık ve destekleme olmak üzere 3 boyuttan ve 31 sorudan oluşmaktadır.

İletişim Yeterlilikleri Ölçeği orijinalinde olduğu gibi likert tipi beşli derecelendirme ölçeği şeklinde düzenlenmiştir. Derecelendirme ölçeğindeki değerler 1=Hiçbir zaman, 2=Nadiren, 3=Bazen, 4=Çoğu zaman ve 5= Her zaman olarak belirtilmiştir.

Ölçek sonuçları 5.00–1.00=4.00 puanlık bir genişliğe dağılmışlardır. Bu genişlik beşe bölünerek ölçeğin kesim noktalarını belirleyen düzeyler belirlenmiştir.

Buna göre; 1.00-1.79 puan aralığı, “çok düşük”, 1.80-2.59 “düşük”, 2.60-3.39 “orta”, 3.40-4.19 “yüksek” ve 4.20-5.00 arası “çok yüksek” olarak değerlendirilmektedir.

Topluer yaptığı araştırmasında ölçeğe ilişkin faktör ve güvenilirlik analizi yapmıştır. Analiz sonucunda üç faktörlü yapı ortaya çıkmıştır. İletişim yeterlilikleri ölçeğinin alt boyutlarının güvenilirlik analizleri incelendiğinde; *Anlama-empati kurabilme* alt boyutunun güvenilirliğinin  $\alpha=0,96$ , *Sosyal rahatlık* alt boyutunun güvenilirliğinin  $\alpha=0,87$  ve *Destekleme* alt boyutunun güvenilirliğinin  $\alpha=0,86$  olduğu belirlenmiştir (Topluer, 2008: 89).

Bu çalışmada da ölçeğe ilişkin faktör ve güvenilirlik analizleri tekrarlanmış, analizler sonucunda ölçeğin üç faktörlü yapısı korunmuş olup, ölçeğin genel güvenilirliği  $\alpha=0,952$  olarak bulunmuştur. İletişim yeterlilikleri ölçeğinin alt boyutlarının güvenilirlik değerlerinin ise, *Anlama-empati kurabilme* alt boyutunun  $\alpha=0,974$ , *Sosyal rahatlık* alt boyutunun  $\alpha=0,916$  ve *Destekleme* alt boyutunun  $\alpha=0,823$  güvenilirlik düzeyinde olduğu belirlenmiştir.

### 2.3.2. Okullarda Örgütsel Güven Ölçeği (OÖGÖ)

Araştırmada kullanılan Okullarda Örgütsel Güven Ölçeği, Daboval ve arkadaşları (1994) tarafından geliştirilmiş ve Yılmaz (2005) tarafından eğitim kurumları için uyarlanmıştır. Yılmaz'ın (2006) uyarladığı bu ölçekte dört boyut (çalışanlara duyarlılık, yöneticiye güven, iletişim ortamı, yeniliğe açıklık) 40 soru bulunmaktadır.

Okullarda Örgütsel Güven Ölçeği; tamamen katılıyorum (6), çok katılıyorum (5), katılıyorum (4), biraz katılıyorum (3), katılmıyorum (2), hiç katılmıyorum (1) şeklinde cevaplandırılan ve puanlanan 6'lı Likert tipi bir ölçektir.

Ölçek sonuçları 6.00-1.00=5.00 puanlık bir genişliğe dağılmışlardır. Bu genişlik beşe bölünerek ölçeğin kesim noktalarını belirleyen düzeyler belirlenmiştir. Buna göre; 1.00-1.99 puan aralığı, “çok düşük”, 2.00-2.99“düşük”, 3.00-3.99 “orta”, 4.00-4.99“yüksek” ve 5.00 ve üzeri “çok yüksek” olarak değerlendirilmektedir.

Yılmaz (2005) araştırmasında ölçeğe ilişkin faktör ve güvenilirlik analizleri yapmıştır. Analiz sonucunda dört faktörlü yapı ortaya çıkmıştır. Örgütsel güven ölçeğinin genel güvenilirlik  $\alpha=0,97$ 'dir. Alt boyutlarının güvenilirlik değerleri incelendiğinde; *Çalışanlara duyarlılık* alt boyutunun güvenilirliğinin  $\alpha=0,95$ , *Yöneticiye güven* alt boyutunun güvenilirliğinin  $\alpha=0,95$ , *İletişim ortamı* alt boyutunun güvenilirliğinin  $\alpha=0,75$  ve *Yeniliğe açıklık* alt boyutunun güvenilirliğinin  $\alpha=0,92$  olduğu görülmüştür (Yılmaz, 2005: 90).

Bu çalışmada, okullarda örgütsel güven ölçeğine ilişkin faktör analizi ve güvenilirlik analizleri tekrarlanmıştır. Analizler sonucunda ölçeğin 4 faktörlü yapısı korunmuş, genel güvenilirlik düzeyinin  $\alpha=0,988$  olduğu belirlenmiştir. Ölçeğin alt boyutlarının güvenilirlik değerleri incelendiğinde; *Çalışanlara duyarlılık* alt boyutunun güvenilirliğinin  $\alpha=0,966$ , *Yöneticiye güven* alt boyutunun güvenilirliğinin  $\alpha=0,977$ , *İletişim ortamı* alt boyutunun güvenilirliğinin  $\alpha=0,962$  ve *Yeniliğe açıklık* alt boyutunun güvenilirliğinin  $\alpha=0,892$  olduğu belirlenmiştir.

#### 2.4. VERİLERİN ÇÖZÜMLENMESİ

Araştırmada elde edilen veriler SPSS (Statistical Package for Social Sciences) 17.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Verileri değerlendirilirken tanımlayıcı istatistiksel metotları (Sayı, Yüzde, Ortalama, Standart sapma) kullanılmıştır. Araştırmanın değişkenleri için Kolmogorov Smirnov-Normal Dağılım testi uygulanmıştır. Değişkenlerin normal dağılmadıkları tespit edilmiştir. Verilerin analizleri yapılırken parametrik olmayan yöntemler kullanılmıştır. Niceliksel verilerin karşılaştırılmasında iki grup arasındaki farkı Mann Whitney U testi, ikiden fazla grup durumunda parametrelerin gruplar arası karşılaştırmalarında Kruskal Wallish H-Testi kullanılmıştır. Araştırmanın bağımlı ve bağımsız değişkenleri arasındaki ilişki Spearman Brown korelasyon analizi ile test edilmiştir. Elde edilen bulgular %95 güven aralığında %5 anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir.

### 3. BÖLÜM: BULGULAR

Bu bölümde, araştırma probleminin çözümü için, araştırmaya katılan öğretmenlerden ölçekler yoluyla toplanan verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgular yer almaktadır.

#### 3.1. ÖRNEKLEM GRUBUNUN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİNE İLİŞKİN BULGULAR

Araştırmaya katılan öğretmenlerin demografik özelliklerine ilişkin bulgulara Tablo 2’de yer verilmektedir.

Tablo 2. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

		n	%
Cinsiyet	Kadın	161	54,2
	Erkek	136	45,8
Kıdem	1-10 yıl	98	33
	11-20 yıl	112	37,7
	21-30 yıl	58	19,5
	30 yıl ve üzeri	29	9,8
Mezuniyet durumu	Ön Lisans	43	14,5
	Lisans	244	82,2
	Lisansüstü	10	3,4
Branş	Sınıf Öğretmeni	185	62,3
	Ders Öğretmeni	112	37,7
Okuldaki öğretmen sayısı	1-10 öğretmen	23	7,7
	11-20 öğretmen	77	25,9
	21-30 öğretmen	40	13,5
	30 ve daha fazla öğretmen	157	52,9
Aynı okulda görev süresi	1-3 yıl	113	38
	4-6 yıl	66	22,2
	7-9 yıl	49	16,5
	10 yıl ve üzeri	69	23,2
Örgütsel iletişim konusunda hizmet içi eğitim alıp almama durumu	Aldım	62	20,9
	Almadım	235	79,1
Örgütsel güven konusunda hizmet içi eğitim alıp almama durumu	Aldım	53	17,8
	Almadım	244	82,2

Tablo 2 incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmenlerin 161'i (% 54,2) kadın, 136'sı (% 45,8) erkek, 98'i (% 33,0) 1–10 yıl, 112'si (% 37,7) 11–20 yıl, 58'i (% 19,5) 21–30 yıl, 29'u (% 9,8) 30 yıl ve üzeri süre kıdeme sahiptir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin 43'ü (% 14,5) ön lisans, 244'ü (% 82,2) lisans, 10'u (% 3,4) lisansüstü mezunudur.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin 185'i (% 62,3) sınıf öğretmeni, 112'si (% 37,7) branş öğretmenidir. Öğretmenlerin 23'ünün (% 7,7) okulunda 1–10 öğretmen, 77'sinin (% 25,9) okulunda 11–20 öğretmen, 40'ının (% 13,5) okulunda 21–30 öğretmen, 157'sinin (% 52,9) okulunda 30 ve daha fazla öğretmen olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin 113'ünün (% 38,0) aynı okulda 1–3 yıl, 66'sının (% 22,2) 4–6 yıl, 49'unun (% 16,5) 7–9 yıl, 69'unun (% 23,2) 10 yıl ve üzeri süredir çalıştığı görülmektedir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin 62'sinin (% 20,9) örgütsel iletişim konusunda hizmet içi eğitim aldığı, 235'inin (% 79,1) örgütsel iletişim konusunda hizmet içi eğitim almadığı görülmektedir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin 53'ünün (% 17,8) örgütsel güven konusunda hizmet içi eğitim aldığı, 244'ünün (% 82,2) örgütsel güven konusunda hizmet içi eğitim almadığı görülmektedir.

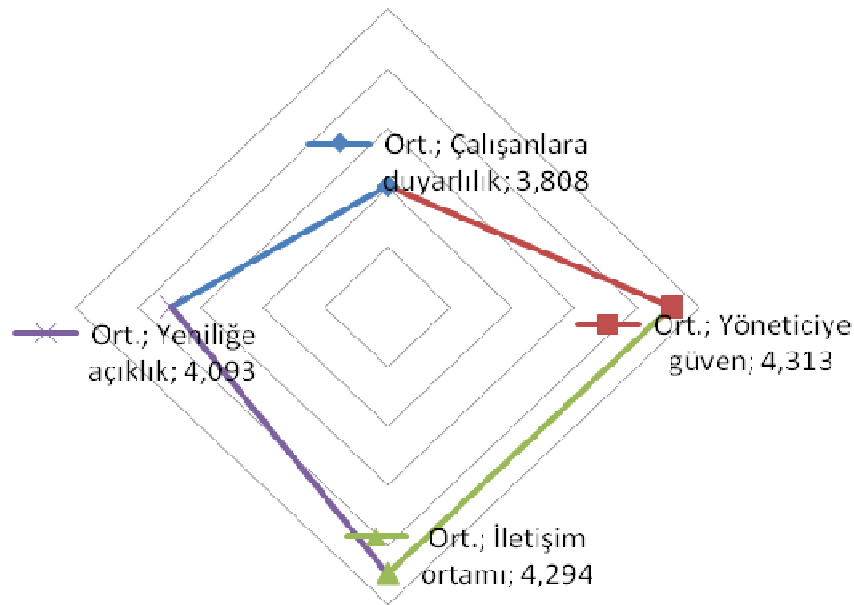
### 3.2. ARAŞTIRMAYA KATILAN ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL GÜVEN DÜZEYLERİ

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel güven düzeyine ilişkin bulgular tablo 3'te yer almaktadır.

Tablo 3. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeylerinin Ortalamaları

	N	$\bar{X}$	Ss	Min.	Max.
Çalışanlara duyarlılık	297	3,808	1,233	1,000	6,000
Yöneticiye güven	297	4,313	1,293	1,000	6,000
İletişim ortamı	297	4,294	1,227	1,000	6,000
Yeniliğe açıklık	297	4,093	1,271	1,000	6,000

Tablo 3'e göre araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel güven düzeylerinin ortalamaları incelendiğinde; çalışanlara duyarlılık düzeyinin orta ( $\bar{X} = 3,808$ ), yöneticiye güven düzeyinin yüksek ( $\bar{X} = 4,313$ ), iletişim ortamı düzeyinin yüksek ( $\bar{X} = 4,294$ ), yeniliğe açıklık düzeyinin yüksek ( $\bar{X} = 4,093$ ) olduğu saptanmıştır.



Şekil 3. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeylerinin Ortalamaları

### 3.3. ARAŞTIRMAYA KATILAN ÖĞRETMENLERİN GÖRÜŞLERİNE GÖRE OKUL YÖNETİCİLERİNİN İLETİŞİM YETERLİK DÜZEYLERİNİN ORTALAMALARI

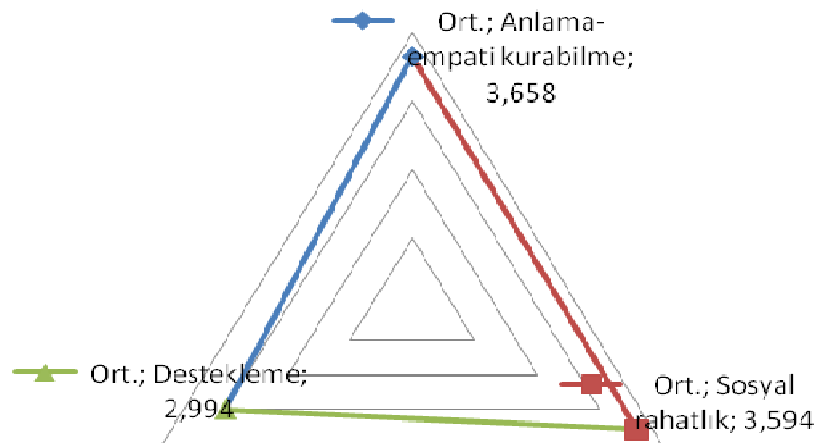
Araştırmaya katılan öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin iletişim yeterlilik düzeylerine ilişkin bulgulara tablo 4'te yer verilmiştir.



Tablo 4. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Okul Yöneticilerinin İletişim Yeterlilik Düzeylerinin Ortalamaları

	N	$\bar{X}$	Ss	Min.	Max.
Anlama-empati kurabilme	297	3,658	0,951	1,000	5,000
Sosyal rahatlık	297	3,594	0,921	1,000	5,000
Destekleme	297	2,994	0,446	1,000	5,000

Tablo 4'e göre araştırmaya katılan öğretmenlerin algıladığı iletişim yeterlilik düzeylerinin ortalamaları incelendiğinde; anlama-empati kurabilme düzeyinin yüksek ( $\bar{X}=3,658$ ), sosyal rahatlık düzeyinin yüksek ( $\bar{X}=3,594$ ), destekleme düzeyinin orta ( $\bar{X}=2,994$ ) olduğu saptanmıştır.



Şekil 4. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Okul Yöneticilerinin İletişim Yeterlilik Düzeylerinin Ortalamaları

### 3.4. ARAŞTIRMAYA KATILAN ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL GÜVEN DÜZEYLERİNİN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİNE GÖRE FARKLILAŞMASI

Araştırmanın bu bölümünde araştırmaya katılan öğretmenlerin demografik özelliklerine göre örgütsel güven düzeylerinin farklılaşıp farklılaşmadığına dair elde edilen bulgulara yer verilmektedir.

Tablo 5. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine Göre Örgütsel Güven Düzeylerine İlişkin Mann Whitney-U Testi Sonuçları

	Grup	N	$\bar{X}$	Ss	MW	p
Çalışanlara duyarlılık	Kadın	161	3,622	1,209	8913,000	0,006*
	Erkek	136	4,029	1,228		
Yöneticiye güven	Kadın	161	4,120	1,339	9007,000	0,008*
	Erkek	136	4,542	1,201		
İletişim ortamı	Kadın	161	4,108	1,281	8953,000	0,007*
	Erkek	136	4,515	1,125		
Yeniliğe açıklık	Kadın	161	3,876	1,306	8633,500	0,002*
	Erkek	136	4,351	1,183		

Tablo 5 incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmenlerin çalışanlara duyarlılık puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur (Mann Whitney U=8913,00; p=0,006<0,05). Erkek öğretmenlerin algıladığı çalışanlara duyarlılık puanları ( $\bar{X}$  =4,029), kadın öğretmenlerin algıladığı çalışanlara duyarlılık puanlarından ( $\bar{X}$  =3,622) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin yöneticiye güven puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur (Mann Whitney U=9007,00; p=0,008<0,05). Erkek öğretmenlerin algıladığı yöneticiye güven puanları ( $\bar{X}$  =4,542), kadın öğretmenlerin algıladığı yöneticiye güven puanlarından ( $\bar{X}$  =4,120) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin iletişim ortamı puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur (Mann Whitney U=8953,00; p=0,007<0,05). Erkek öğretmenlerin algıladığı iletişim ortamı puanları ( $\bar{X}$  =4,515), kadın öğretmenlerin algıladığı iletişim ortamı puanlarından ( $\bar{X}$  =4,108) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin yeniliğe açıklık puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur (Mann Whitney U=8633,50; p=0,002<0,05). Erkek öğretmenlerin algıladığı yeniliğe açıklık puanları ( $\bar{X}=4,351$ ), kadın öğretmenlerin algıladığı yeniliğe açıklık puanlarından ( $\bar{X}=3,876$ ) yüksek bulunmuştur.

Tablo 6. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Kıdem Değişkenine Göre Örgütsel Güven Düzeylerine İlişkin Kruskal Wallish H-Testi Sonuçları

	Grup	N	$\bar{X}$	Ss	KW	p
Çalışanlara duyarlılık	1–10 yıl	98	3,640	1,256	9,559	0,023*
	11–20 yıl	112	3,715	1,221		
	21–30 yıl	58	3,993	1,196		
	30 yıl ve üzeri	29	4,367	1,117		
Yöneticiye güven	1–10 yıl	98	4,323	1,362	1,939	0,585
	11–20 yıl	112	4,196	1,320		
	21–30 yıl	58	4,412	1,175		
	30 yıl ve üzeri	29	4,533	1,183		
İletişim ortamı	1–10 yıl	98	4,202	1,300	2,592	0,459
	11–20 yıl	112	4,241	1,239		
	21–30 yıl	58	4,406	1,137		
	30 yıl ve üzeri	29	4,590	1,088		
Yeniliğe açıklık	1–10 yıl	98	4,033	1,302	3,178	0,365
	11–20 yıl	112	4,002	1,279		
	21–30 yıl	58	4,211	1,232		
	30 yıl ve üzeri	29	4,414	1,209		

Tablo 6 incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmenlerin çalışanlara duyarlılık puanı ortalamalarının kıdem değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur (KW=9,559; p=0,023<0,05). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Buna göre; 30 yıl ve üzeri süre kıdemi olan öğretmenlerin çalışanlara duyarlılık puanı, 1–10 yıl kıdemi olan öğretmenlerin çalışanlara duyarlılık puanından yüksek bulunmuştur (Mann Whitney U=942,500; p=0,006<0,05). 30 yıl ve üzeri süre kıdemi olan öğretmenlerin çalışanlara duyarlılık

puanı, 11–20 yıl kıdemi olan öğretmenlerin çalışanlara duyarlılık puanından yüksek bulunmuştur (Mann Whitney U=1130,000; p=0,012<0,05).

Araştırmaya katılan öğretmenlerin yöneticiye güven puanı ortalamalarının kıdem değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır (KW=1,939; p=0,585>0,05).

Araştırmaya katılan öğretmenlerin iletişim ortamı puanı ortalamalarının kıdem değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır (KW=2,592; p=0,459>0,05).

Araştırmaya katılan öğretmenlerin yeniliğe açıklık puanı ortalamalarının kıdem değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır (KW=3,178; p=0,365>0,05).

Tablo 7. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Mezuniyet Durumu Değişkenine Göre Örgütsel Güven Düzeylerine İlişkin Kruskal Wallis H-Testi Sonuçları

	Grup	N	$\bar{X}$	Ss	KW	p
Çalışanlara duyarlılık	Ön Lisans	43	4,465	1,044	14,002	0,001*
	Lisans	244	3,701	1,227		
	Lisansüstü	10	3,600	1,351		
Yöneticiye güven	Ön Lisans	43	4,889	0,989	10,533	0,005*
	Lisans	244	4,224	1,319		
	Lisansüstü	10	4,000	1,229		
İletişim ortamı	Ön Lisans	43	4,848	0,994	10,945	0,004*
	Lisans	244	4,204	1,242		
	Lisansüstü	10	4,122	1,222		
Yeniliğe açıklık	Ön Lisans	43	4,645	1,109	10,086	0,006*
	Lisans	244	4,006	1,281		
	Lisansüstü	10	3,850	1,186		

Tablo 7'ye göre araştırmaya katılan öğretmenlerin çalışanlara duyarlılık puanı ortalamalarının mezuniyet durumu değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur (KW=14,002;  $p=0,001<0,05$ ). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Buna göre; ön lisans mezunu olan öğretmenlerin çalışanlara duyarlılık puanı, lisans mezunu olan öğretmenlerin çalışanlara duyarlılık puanından yüksek bulunmuştur (Mann Whitney U=3385,500;  $p=0,000<0,05$ ).

Araştırmaya katılan öğretmenlerin yöneticiye güven puanı ortalamalarının mezuniyet durumu değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur (KW=10,533;  $p=0,005<0,05$ ). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Buna göre; ön lisans mezunu olan öğretmenlerin yöneticiye güven puanı, lisans mezunu olan öğretmenlerin yöneticiye güven puanından yüksek bulunmuştur (Mann Whitney U=3687,000;  $p=0,002<0,05$ ). Ön lisans mezunu olan öğretmenlerin yöneticiye güven puanı, lisansüstü mezunu olan öğretmenlerin yöneticiye güven puanından yüksek bulunmuştur (Mann Whitney U=119,000;  $p=0,029<0,05$ ).

Araştırmaya katılan öğretmenlerin iletişim ortamı puanı ortalamalarının mezuniyet durumu değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur (KW=10,945;  $p=0,004<0,05$ ). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Buna göre; ön lisans mezunu olan öğretmenlerin iletişim ortamı puanı, lisans mezunu olan öğretmenlerin iletişim ortamı puanından yüksek bulunmuştur (Mann Whitney U=3612,500;  $p=0,001<0,05$ ).

Araştırmaya katılan öğretmenlerin yeniliğe açıklık puanı ortalamalarının mezuniyet durumu değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur (KW=10,086;  $p=0,006<0,05$ ).

Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Buna göre; ön lisans mezunu olan öğretmenlerin yeniliğe açıklık puanı, lisans mezunu olan öğretmenlerin yeniliğe açıklık puanından yüksek bulunmuştur (Mann Whitney  $U=3708,000$ ;  $p=0,002<0,05$ ). Ön lisans mezunu olan öğretmenlerin yeniliğe açıklık puanı, lisansüstü mezunu olan öğretmenlerin yeniliğe açıklık puanından yüksek bulunmuştur (Mann Whitney  $U=128,000$ ;  $p=0,047<0,05$ ).

Tablo 8. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Branş Değişkenine Göre Örgütsel Güven Düzeylerine İlişkin Mann Whitney-U Testi Sonuçları

	Grup	N	$\bar{X}$	Ss	MW	p
Çalışanlara duyarlılık	Sınıf Öğretmeni	185	3,820	1,232	10146,000	0,765
	Branş Öğretmeni	112	3,788	1,239		
Yöneticiye güven	Sınıf Öğretmeni	185	4,318	1,305	10251,500	0,880
	Branş Öğretmeni	112	4,305	1,278		
İletişim ortamı	Branş Öğretmeni	185	4,312	1,227	10099,500	0,716
	Ders Öğretmeni	112	4,266	1,232		
Yeniliğe açıklık	Branş Öğretmeni	185	4,120	1,263	10014,000	0,629
	Ders Öğretmeni	112	4,049	1,290		

Tablo 8 incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmenlerin çalışanlara duyarlılık puanları ortalamalarının branş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır (Mann Whitney  $U=10146,000$ ;  $p=0,765>0,05$ ).

Araştırmaya katılan öğretmenlerin yöneticiye güven puanları ortalamalarının branş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır (Mann Whitney  $U=10251,500$ ;  $p=0,880>0,05$ ).

Araştırmaya katılan öğretmenlerin iletişim ortamı puanları ortalamalarının branş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır (Mann Whitney  $U=10099,500$ ;  $p=0,716>0,05$ ).

Araştırmaya katılan öğretmenlerin yeniliğe açıklık puanları ortalamalarının branş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır (Mann Whitney  $U=10014,000$ ;  $p=0,629>0,05$ ).

Tablo 9. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeylerinin Okuldaki Öğretmen Sayısı Değişkenine Göre Kruskal Wallis H-Testi Sonuçları

	Grup	N	$\bar{X}$	Ss	KW	p
Çalışanlara duyarlılık	1-10 öğretmen	23	3,894	1,195	0,356	0,949
	11-20 öğretmen	77	3,778	1,205		
	21-30 öğretmen	40	3,777	1,376		
	30 ve daha fazla öğretmen	157	3,818	1,224		
Yöneticiye güven	1-10 öğretmen	23	4,699	1,224	2,427	0,489
	11-20 öğretmen	77	4,273	1,338		
	21-30 öğretmen	40	4,304	1,419		
	30 ve daha fazla öğretmen	157	4,279	1,249		
İletişim ortamı	1-10 öğretmen	23	4,469	1,138	0,835	0,841
	11-20 öğretmen	77	4,332	1,242		
	21-30 öğretmen	40	4,092	1,474		
	30 ve daha fazla öğretmen	157	4,302	1,167		
Yeniliğe açıklık	1-10 öğretmen	23	4,370	1,292	1,515	0,679
	11-20 öğretmen	77	4,052	1,316		
	21-30 öğretmen	40	4,113	1,239		
	30 ve daha fazla öğretmen	157	4,068	1,262		

Tablo 9'a bakıldığında araştırmaya katılan öğretmenlerin çalışanlara duyarlılık puanı ortalamalarının okuldaki öğretmen sayısı değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır (KW=0,356;  $p=0,949>0,05$ ).

Araştırmaya katılan öğretmenlerin yöneticiye güven puanı ortalamalarının okuldaki öğretmen sayısı değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip

göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır (KW=2,427;  $p=0,489>0,05$ ).

Araştırmaya katılan öğretmenlerin iletişim ortamı puanı ortalamalarının okuldaki öğretmen sayısı değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır (KW=0,835;  $p=0,841>0,05$ ).

Araştırmaya katılan öğretmenlerin yeniliğe açıklık puanı ortalamalarının okuldaki öğretmen sayısı değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır (KW=1,515;  $p=0,679>0,05$ ).

Tablo 10. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeylerinin Aynı Okulda Görev Süresi Değişkenine Göre Kruskal Wallis H-Testi Sonuçları

	Grup	N	$\bar{X}$	Ss	KW	p
Çalışanlara duyarlılık	1-3 yıl	113	3,716	1,237	2,915	0,405
	4-6 yıl	66	3,715	1,242		
	7-9 yıl	49	3,902	1,154		
	10 yıl ve üzeri	69	3,981	1,273		
Yöneticiye güven	1-3 yıl	113	4,324	1,350	1,903	0,593
	4-6 yıl	66	4,167	1,224		
	7-9 yıl	49	4,370	1,243		
	10 yıl ve üzeri	69	4,395	1,312		
İletişim ortamı	1-3 yıl	113	4,250	1,281	3,092	0,378
	4-6 yıl	66	4,133	1,176		
	7-9 yıl	49	4,388	1,222		
	10 yıl ve üzeri	69	4,456	1,187		
Yeniliğe açıklık	1-3 yıl	113	4,031	1,346	3,820	0,282
	4-6 yıl	66	3,905	1,225		
	7-9 yıl	49	4,260	1,206		



	10 yıl ve üzeri	69	4,257	1,225		
--	-----------------	----	-------	-------	--	--

Tablo 10 incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmenlerin çalışanlara duyarlılık puanı ortalamalarının aynı okulda görev süresi değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır (KW=2,915; p=0,405>0,05).

Araştırmaya katılan öğretmenlerin yöneticiye güven puanı ortalamalarının aynı okulda görev süresi değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır (KW=1,903; p=0,593>0,05).

Araştırmaya katılan öğretmenlerin iletişim ortamı puanı ortalamalarının aynı okulda görev süresi değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır (KW=3,092; p=0,378>0,05).

Araştırmaya katılan öğretmenlerin yeniliğe açıklık puanı ortalamalarının aynı okulda görev süresi değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır (KW=3,820; p=0,282>0,05).

Tablo 11. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeylerinin Örgütsel İletişim Konusunda Hizmet İçi Eğitim Alıp Almadığı Durumu Değişkenine Göre Mann Whitney-U Testi Sonuçları

	Grup	N	$\bar{X}$	Ss	MW	p
Çalışanlara duyarlılık	Aldım	62	3,713	1,365	6789,500	0,410
	Almadım	235	3,833	1,197		
Yöneticiye güven	Aldım	62	4,066	1,361	6363,000	0,125
	Almadım	235	4,378	1,269		
İletişim ortamı	Aldım	62	4,081	1,339	6479,500	0,180
	Almadım	235	4,351	1,192		
Yeniliğe açıklık	Aldım	62	3,875	1,366	6518,000	0,201

	Almadım	235	4,151	1,242		
--	---------	-----	-------	-------	--	--

Tablo 11'e göre araştırmaya katılan öğretmenlerin çalışanlara duyarlılık puanları ortalamalarının örgütsel iletişim konusunda hizmet içi eğitim alıp almama durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır (Mann Whitney U=6789,500; p=0,410>0,05).

Araştırmaya katılan öğretmenlerin yöneticiye güven puanları ortalamalarının örgütsel iletişim konusunda hizmet içi eğitim alıp almama durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır (Mann Whitney U=6363,000; p=0,125>0,05).

Araştırmaya katılan öğretmenlerin iletişim ortamı puanları ortalamalarının örgütsel iletişim konusunda hizmet içi eğitim alıp almama durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır (Mann Whitney U=6479,500; p=0,180>0,05).

Araştırmaya katılan öğretmenlerin yeniliğe açıklık puanları ortalamalarının örgütsel iletişim konusunda hizmet içi eğitim alıp almama durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır (Mann Whitney U=6518,000; p=0,201>0,05).

Tablo 12. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeylerinin Örgütsel Güven Konusunda Hizmet İçi Eğitim Alıp Almama Durumu Değişkenine Göre Mann Whitney-U Testi Sonuçları

	Grup	N	$\bar{X}$	Ss	MW	p
Çalışanlara duyarlılık	Aldım	53	3,690	1,433	5981,500	0,392
	Almadım	244	3,834	1,186		
Yöneticiye güven	Aldım	53	3,988	1,454	5524,500	0,096

	Almadım	244	4,384	1,247		
İletişim ortamı	Aldım	53	4,010	1,411	5604,500	0,128
	Almadım	244	4,356	1,177		
Yeniliğe açıklık	Aldım	53	3,769	1,453	5500,500	0,088
	Almadım	244	4,164	1,220		

Tablo 12 incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmenlerin çalışanlara duyarlılık puanları ortalamalarının örgütsel güven konusunda hizmet içi eğitim alıp almama durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır (Mann Whitney  $U=5981,500$ ;  $p=0,392>0,05$ ).

Araştırmaya katılan öğretmenlerin yöneticiye güven puanları ortalamalarının örgütsel güven konusunda hizmet içi eğitim alıp almama durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır (Mann Whitney  $U=5524,500$ ;  $p=0,096>0,05$ ).

Araştırmaya katılan öğretmenlerin iletişim ortamı puanları ortalamalarının örgütsel güven konusunda hizmet içi eğitim alıp almama durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır (Mann Whitney  $U=5604,500$ ;  $p=0,128>0,05$ ).

Araştırmaya katılan öğretmenlerin yeniliğe açıklık puanları ortalamalarının örgütsel güven konusunda hizmet içi eğitim alıp almama durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır (Mann Whitney  $U=5500,500$ ;  $p=0,088>0,05$ ).

### 3.5. ARAŞTIRMAYA KATILAN ÖĞRETMENLERİN OKUL YÖNETİCİLERİNİN İLETİŞİM YETERLİKLERİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİNİN ÖĞRETMENLERİN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERE GÖRE FARKLILAŞMASI

Araştırmanın bu bölümünde, araştırmaya katılan öğretmenlerin, okul yöneticilerinin iletişim yeterliklerine ilişkin görüşlerinin, öğretmenlerin demografik özelliklerine göre farklılaşıp farklılaşmadığına dair bulgulara yer verilmektedir.

Tablo 13. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin İletişim Yeterliliklerine İlişkin Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Mann Whitney-U Testi Sonuçları

	Grup	N	$\bar{X}$	Ss	MW	p
Anlama-empati kurabilme	Kadın	161	3,488	0,991	8548,500	0,001*
	Erkek	136	3,859	0,862		
Sosyal rahatlık	Kadın	161	3,448	0,941	8799,500	0,004*
	Erkek	136	3,766	0,870		
Destekleme	Kadın	161	2,941	0,410	9270,500	0,022*
	Erkek	136	3,057	0,480		

Tablo 13 incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmenlerin anlama-empati kurabilme puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur (Mann Whitney U=8548,50; p=0,001<0,05). Erkek öğretmenlerin anlama-empati kurabilme puanları ( $\bar{X}=3,859$ ), kadın öğretmenlerin anlama-empati kurabilme puanlarından ( $\bar{X}=3,488$ ) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin görüşlerine göre, sosyal rahatlık puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur (Mann Whitney U=8799,50; p=0,004<0,05). Erkek öğretmenlerin sosyal rahatlık puanları ( $\bar{X}=3,766$ ), kadın öğretmenlerin sosyal rahatlık puanlarından ( $\bar{X}=3,448$ ) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin görüşlerine göre, destekleme puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur (Mann Whitney U=9270,50; p=0,022<0,05). Erkek öğretmenlerin destekleme puanları ( $\bar{X} = 3,057$ ), kadın öğretmenlerin destekleme puanlarından ( $\bar{X} = 2,941$ ) yüksek bulunmuştur.

Tablo 14. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin İletişim Yeterliliklerine İlişkin Görüşlerinin Kıdem Değişkenine Göre Kruskal Wallis H-Testi Sonuçları

	Grup	N	$\bar{X}$	Ss	KW	p
Anlama-empati kurabilme	1-10 yıl	98	3,665	0,965	5,848	0,119
	11-20 yıl	112	3,528	0,978		
	21-30 yıl	58	3,747	0,883		
	30 yıl ve üzeri	29	3,953	0,880		
Sosyal rahatlık	1-10 yıl	98	3,582	0,920	2,623	0,453
	11-20 yıl	112	3,504	0,989		
	21-30 yıl	58	3,685	0,810		
	30 yıl ve üzeri	29	3,798	0,861		
Destekleme	1-10 yıl	98	2,953	0,365	4,620	0,202
	11-20 yıl	112	2,997	0,468		
	21-30 yıl	58	2,961	0,431		
	30 yıl ve üzeri	29	3,187	0,593		

Tablo 14'e göre araştırmaya katılan öğretmenlerin görüşlerine göre, anlama-empati kurabilme puanı ortalamalarının kıdem değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır (KW=5,848; p=0,119>0,05).

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, sosyal rahatlık puanı ortalamalarının kıdem değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla

yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır (KW=2,623; p=0,453>0,05).

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, destekleme puanı ortalamalarının kıdem değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır (KW=4,620; p=0,202>0,05).

Tablo 15. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin İletişim Yeterliliklerine İlişkin Görüşlerinin Mezuniyet Durumu Değişkenine Göre Kruskal Wallis H-Testi Sonuçları

	Grup	N	$\bar{X}$	Ss	KW	P
Anlama-empati kurabilme	Ön Lisans	43	4,129	0,712	12,250	0,002*
	Lisans	244	3,577	0,962		
	Lisansüstü	10	3,600	1,057		
Sosyal rahatlık	Ön Lisans	43	4,023	0,700	12,038	0,002*
	Lisans	244	3,514	0,934		
	Lisansüstü	10	3,686	1,012		
Destekleme	Ön Lisans	43	3,003	0,385	1,789	0,409
	Lisans	244	2,981	0,442		
	Lisansüstü	10	3,286	0,697		

Tablo 15 incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmenlerin, anlama-empati kurabilme puanı ortalamalarının mezuniyet durumu değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur (KW=12,250; p=0,002<0,05). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Buna göre; ön lisans mezunu olan öğretmenlerin anlama-empati kurabilme puanı, lisans mezunu olan öğretmenlerin anlama-empati kurabilme puanından yüksek bulunmuştur (Mann Whitney U=3482,500; p=0,000<0,05).

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, sosyal rahatlık puanı ortalamalarının mezuniyet durumu değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini

belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur (KW=12,038;  $p=0,002<0,05$ ). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Buna göre, ön lisans mezunu olan öğretmenlerin sosyal rahatlık puanı, lisans mezunu olan öğretmenlerin sosyal rahatlık puanından yüksek bulunmuştur (MannWhitney U=3515,000;  $p=0,001<0,05$ ).

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, destekleme puanı ortalamalarının mezuniyet durumu değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre, grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır (KW=1,789;  $p=0,409>0,05$ ).

Tablo 16. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin İletişim Yeterliliklerine İlişkin Görüşlerinin Branş Değişkenine Göre Mann Whitney-U Testi Sonuçları

	Grup	N	$\bar{X}$	Ss	MW	p
Anlama-empati kurabilme	BranşÖğretmeni	185	3,623	0,972	9826,500	0,457
	Branş Öğretmeni	112	3,715	0,915		
Sosyal rahatlık	Sınıf Öğretmeni	185	3,554	0,904	9576,000	0,274
	Branş Öğretmeni	112	3,658	0,950		
Destekleme	Sınıf Öğretmeni	185	2,949	0,427	9331,000	0,148
	Branş Öğretmeni	112	3,069	0,469		

Tablo 16 incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmenlerin, anlama-empati kurabilme puanları ortalamalarının branş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır (Mann Whitney U=9826,500;  $p=0,457>0,05$ ).

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, sosyal rahatlık puanları ortalamalarının branş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır (Mann Whitney U=9576,000;  $p=0,274>0,05$ ).

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, destekleme puanları ortalamalarının branş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır (Mann Whitney  $U=9331,000$ ;  $p=0,148>0,05$ ).

Tablo 17. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin İletişim Yeterliliklerine İlişkin Görüşlerinin Okuldaki Öğretmen Sayısı Değişkenine Göre Kruskal Wallis H-Testi Sonuçları

	Grup	N	$\bar{X}$	Ss	KW	p
Anlama-empati kurabilme	1–10 öğretmen	23	3,969	0,896	4,060	0,255
	11–20 öğretmen	77	3,601	0,949		
	21–30 öğretmen	40	3,687	1,086		
	30 ve daha fazla öğretmen	15 7	3,632	0,923		
Sosyal rahatlık	1–10 öğretmen	23	3,795	0,750	3,710	0,295
	11–20 öğretmen	77	3,499	0,868		
	21–30 öğretmen	40	3,689	1,036		
	30 ve daha fazla öğretmen	15 7	3,586	0,940		
Destekleme	1–10 öğretmen	23	2,938	0,307	6,936	0,074
	11–20 öğretmen	77	2,896	0,364		
	21–30 öğretmen	40	3,043	0,516		
	30 ve daha fazla öğretmen	15 7	3,038	0,475		

Tablo 18'e göre araştırmaya katılan öğretmenlerin, anlama-empati kurabilme puanı ortalamalarının okuldaki öğretmen sayısı değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır (KW=4,060;  $p=0,255>0,05$ ).

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, sosyal rahatlık puanı ortalamalarının okuldaki öğretmen sayısı değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip



göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre, grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır (KW=3,710;  $p=0,295>0,05$ ).

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, destekleme puanı ortalamalarının okuldaki öğretmen sayısı değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır (KW=6,936;  $p=0,074>0,05$ ).

Tablo 18. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin İletişim Yeterliliklerine İlişkin Görüşlerinin Aynı Okulda Görev Süresi Değişkenine Göre Kruskal Wallis H-Testi Sonuçları

	Grup	N	$\bar{X}$	Ss	KW	p
Anlama-empati kurabilme	1-3 yıl	113	3,694	0,957	2,605	0,457
	4-6 yıl	66	3,540	0,881		
	7-9 yıl	49	3,677	0,962		
	10 yıl ve üzeri	69	3,697	1,007		
Sosyal rahatlık	1-3 yıl	113	3,662	0,918	4,799	0,187
	4-6 yıl	66	3,416	0,895		
	7-9 yıl	49	3,606	0,920		
	10 yıl ve üzeri	69	3,642	0,950		
Destekleme	1-3 yıl	113	3,021	0,436	0,691	0,875
	4-6 yıl	66	2,963	0,378		
	7-9 yıl	49	3,026	0,440		
	10 yıl ve üzeri	69	2,957	0,526		

Tablo 18 incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmenlerin, anlama-empati kurabilme puanı ortalamalarının aynı okulda görev süresi değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre, grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır (KW=2,605;  $p=0,457>0,05$ ).

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, sosyal rahatlık puanı ortalamalarının aynı okulda görev süresi değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini

belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre, grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır (KW=4,799; p=0,187>0,05).

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, destekleme puanı ortalamalarının aynı okulda görev süresi değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre, grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır (KW=0,691; p=0,875>0,05).

Tablo 19. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin İletişim Yeterliliklerine İlişkin Görüşlerinin Örgütsel İletişim Konusunda Hizmet İçi Eğitim Alıp Almama Durumu Değişkenine Göre Mann Whitney-U Testi Sonuçları

	Grup	N	$\bar{X}$	Ss	MW	p
Anlama-empati kurabilme	Aldım	62	3,467	1,048	6335,000	0,114
	Almadım	235	3,708	0,919		
Sosyal rahatlık	Aldım	62	3,389	1,045	6252,000	0,085
	Almadım	235	3,647	0,880		
Destekleme	Aldım	62	2,882	0,496	6170,000	0,062
	Almadım	235	3,024	0,429		

Tablo 19 incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmenlerin, anlama-empati kurabilme puanları ortalamalarının örgütsel iletişim konusunda hizmet içi eğitim alıp almama durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır (Mann Whitney U=6335,000; p=0,114>0,05).

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, sosyal rahatlık puanları ortalamalarının örgütsel iletişim konusunda hizmet içi eğitim alıp almama durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır (Mann Whitney U=6252,000; p=0,085>0,05).

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, destekleme puanları ortalamalarının örgütsel iletişim konusunda hizmet içi eğitim alıp almama durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann

Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır (Mann Whitney U=6170,000; p=0,062>0,05).

Tablo 20. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin İletişim Yeterliliklerine İlişkin Görüşlerinin Örgütsel Güven Konusunda Hizmet İçi Eğitim Alıp Almama Durumu Değişkenine Göre Mann Whitney-U Testi Sonuçları

	Grup	N	$\bar{X}$	Ss	MW	p
Anlama-empati kurabilme	Aldım	53	3,416	1,146	5648,000	0,149
	Almadım	244	3,710	0,897		
Sosyal rahatlık	Aldım	53	3,383	1,098	5635,000	0,142
	Almadım	244	3,639	0,874		
Destekleme	Aldım	53	2,922	0,522	6144,500	0,567
	Almadım	244	3,010	0,428		

Tablo 20'ye göre araştırmaya katılan öğretmenlerin, anlama-empati kurabilme puanları ortalamalarının örgütsel güven konusunda hizmet içi eğitim alıp almama durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır (Mann Whitney U=5648,000; p=0,149>0,05).

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, sosyal rahatlık puanları ortalamalarının örgütsel güven konusunda hizmet içi eğitim alıp almama durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır (Mann Whitney U=5635,000; p=0,142>0,05).

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, destekleme puanları ortalamalarının örgütsel güven konusunda hizmet içi eğitim alıp almama durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır (Mann Whitney U=6144,500; p=0,567>0,05).

### 3.6. ARAŞTIRMAYA KATILAN ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL GÜVEN DÜZEYLERİ İLE OKUL YÖNETİCİLERİNİN İLETİŞİM YETERLİKLERİNE İLİŞKİN ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

Araştırmaya katılan öğretmenlerin okul yöneticilerine ilişkin algıladıkları iletişim yeterlilik düzeyleri ile örgütlerine olan güven düzeyleri arasındaki ilişkilere dair yapılan korelasyon analizi bulguları Tablo 21’de verilmiştir.

Tablo 21. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeyleri ile Okul Yöneticilerinin İletişim Yeterlilik Düzeylerine İlişkin Öğretmen Görüşleri Arasındaki İlişkinin Korelasyon Analizi Sonuçları

		Anlama-empati kurabilme	Sosyal rahatlık	Destekleme
Çalışanlara duyarlılık	R	0,807	0,761	0,071
	P	0,000	0,000	0,219
	N	297	297	297
Yöneticiye güven	R	0,903	0,819	-0,011
	P	0,000	0,000	0,848
	N	297	297	297
İletişim ortamı	R	0,822	0,755	0,001
	P	0,000	0,000	0,981
	N	297	297	297
Yeniliğe açıklık	R	0,832	0,760	0,038
	P	0,000	0,000	0,518
	N	297	297	297

Tablo 21’e göre anlama-empati kurabilme ile çalışanlara duyarlılık arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %80,7 pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r=0,807$ ;  $p=0,000$ ). Buna göre anlama-empati kurabilme puanı arttıkça çalışanlara duyarlılık puanı da artmaktadır.

Sosyal rahatlık ile çalışanlara duyarlılık arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %76,1 pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r=0,761$ ;  $p=0,000$ ). Buna göre sosyal rahatlık puanı arttıkça çalışanlara duyarlılık puanı da artmaktadır.

Destekleme ile çalışanlara duyarlılık arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunamamıştır ( $r=0,071$ ;  $p=0,219>0,05$ ).

Anlama-empati kurabilme ile yöneticiye güven arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %90,3 pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r=0,903$ ;  $p=0,000$ ). Buna göre anlama-empati kurabilme puanı arttıkça yöneticiye güven puanı da artmaktadır.

Sosyal rahatlık ile yöneticiye güven arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %81,9 pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r=0,819$ ;  $p=0,000$ ). Buna göre sosyal rahatlık puanı arttıkça yöneticiye güven puanı da artmaktadır.

Destekleme ile yöneticiye güven arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunamamıştır. ( $r=-0,011$ ;  $p=0,848>0,05$ ).

Anlama-empati kurabilme ile iletişim ortamı arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %82,2 pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r=0,822$ ;  $p=0,000$ ). Buna göre anlama-empati kurabilme puanı arttıkça iletişim ortamı puanı da artmaktadır.

Sosyal rahatlık ile iletişim ortamı arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %75,5 pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r=0,755$ ;  $p=0,000$ ). Buna göre sosyal rahatlık puanı arttıkça iletişim ortamı puanı da artmaktadır.

Destekleme ile iletişim ortamı arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunamamıştır. ( $r=0,001$ ;  $p=0,981>0,05$ ).

Anlama-empati kurabilme ile yeniliğe açıklık arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %83,2 pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r=0,832$ ;  $p=0,000$ ). Buna göre anlama-empati kurabilme puanı arttıkça yeniliğe açıklık puanı da artmaktadır.

Sosyal rahatlık ile yeniliğe açıklık arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %76,0 pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r=0,760$ ;  $p=0,000$ ). Buna göre sosyal rahatlık puanı arttıkça yeniliğe açıklık puanı da artmaktadır.

Destekleme ile yeniliğe açıklık arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunamamıştır ( $r=0,038$ ;  $p=0,518>0,05$ ).

#### 4. BÖLÜM: TARTIŞMA VE YORUMLAR

Uşak ilindeki ilköğretim okulları yöneticilerinin iletişim yeterliliklerine ilişkin öğretmen görüşleri ile öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişki durumunu belirlemek amacıyla gerçekleştirilen araştırmadan ulaşılan bulgular aşağıda tartışılarak yorumlanmaya çalışılmıştır.

Araştırmada öğretmenlerin, çalışanlara duyarlılık boyutuna ilişkin örgütsel güven düzeyleri orta, yöneticiye güven, iletişim ortamı ve yeniliğe açıklık boyutlarına ilişkin örgütlerine güvenlerinin yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir. Artuksu (2009) de ilköğretim öğretmenleri üzerinde gerçekleştirdiği araştırmasında bu araştırma sonucunu destekleyen nitelikte öğretmenlerin çalışanlara duyarlılık boyutunda örgütlerine orta düzeyde güvendikleri, diğer boyutlarda ise yüksek düzeyde örgütlerine güven duydukları sonucuna ulaşmıştır. Benzer şekilde Öztürk ve Aydın (2012) ortaöğretim öğretmenleri üzerinde gerçekleştirdiği araştırma sonuçlarına göre, ortaöğretim okulu öğretmenleri kurumlarına üst düzeyde güven duymaktadırlar. Ancak çalışanlara duyarlılık alt boyutunda örgütsel güvenin diğer boyutlara göre düşük kaldığı belirlenmiştir. Araştırma sonuçları bütünsel olarak değerlendirildiğinde okullarda çalışanlara karşı fazla duyarlı davranılmadığı, bu durumda araştırma sonuçlarına yansıdığı düşünülmektedir.

Çalışanlara duyarlılık boyutu, göreve yeni başlayan öğretmenlere yardımcı olunması, onlara yalnız olmadıkları duygusunun verilmesi, okul iş prensipleri oluşturulurken öğretmenlerin de fikirlerinin alınması, öğretmenlerin ders programlarının hazırlanmasında onlara da söz hakkı tanınması ve okulda alınacak kararlarda öğretmenlere karşı adil olunması gibi durumları da kapsamaktadır (Yılmaz, 2006). Örgütsel güvenin çalışanlara duyarlılık alt boyutunun ortalamasının düşük çıkması, okullar açısından sıkıntı verici bir durum olarak değerlendirilebilir. Diğer taraftan öğretmenlerin yöneticilerine güven duymaları, iletişim ortamı ve yeniliğe açıklık açısından da örgütlerine güven hissetmeleri, ilköğretim okulları açısından olumlu sonuçlar olduğu söylenebilir. İlköğretim okullarında çalışanlara

duyarlılığın artması ile okullar daha güvenilir örgütler haline gelebilir ve böylelikle daha etkili olarak öğretim faaliyetlerini sürdürebilirler.

Araştırmada örgütsel güvenin; çalışanlara duyarlılık, yöneticiye güven, iletişim ortamı ve yeniliğe açıklık alt boyutlarında öğretmenlerin cinsiyetlerine göre farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Örgütsel güvenin tüm alt boyutlarının puan ortalamalarında erkeklerin puan ortalamaları kadınların puan ortalamalarından anlamlı düzeyde daha yüksek bulunmuştur. Araştırma sonucu ile örtüşen biçimde Yılmaz (2006) ile Özer ve arkadaşlarının (2006) araştırmalarında da erkek öğretmenlerin örgütlerine olan güven düzeyleri kadın öğretmenlerden yüksek düzeyde saptanmıştır. Kadın ve erkek öğretmenlerin örgütlerine olan güven düzeylerindeki farklılığın toplumda kadınların konumuyla ve toplumsal cinsiyet rollerinden kaynaklandığı düşünülmektedir. Toplumumuzda kadınlar daha ürkek ve çekingen yetiştirilmekte, erkekler ise tersine daha atılgan ve özgüvenli yetiştirilmektedir. Bu durum, kadınların daha tedirgin davranmalarına, örgütlerine de daha az güven hissetmelerine neden olabilir. Ayrıca erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlerden daha fazla örgütlerine güven duymalarının farklı nedenleri de olabilir. Bökeoğlu ve Yılmaz (2008) araştırmalarında Türkiye'deki ilköğretim okulu yöneticilerinin önemli bir kısmının erkek olduğunu belirtmektedirler. Bu nedenle de hemcinsleri olan erkek öğretmenler ile yöneticilerin iletişim ve ilişkilerinin daha samimi olması, daha kolay bir zeminde anlaşabilmeleri, erkek öğretmenlerin örgütlerine olan güven düzeylerine olumlu yansıdığı düşünülmektedir.

Araştırmada, örgütsel güvenin; yöneticiye güven, iletişim ortamı ve yeniliğe açıklık alt boyutlarının öğretmenlerin mezuniyet durumlarına göre farklılık göstermediği, çalışanlara duyarlılık, alt boyutunun ise öğretmenlerin mezuniyet durumlarına göre farklılık gösterdiği belirlenmiştir. 30 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenlerin çalışanlara duyarlılık alt boyutu puanları daha düşük kıdeme sahip öğretmenlerden yüksektir. 30 yıldan fazla aynı görevi sürdüren öğretmenlere karşı, gerek yaşlarına, gerekse deneyimlerine bağlı olarak öğretmenlere örgüt içerisinde daha duyarlı davranıldığı, bu durumda araştırma sonucuna yansıdığı söylenebilir. Diğer taraftan farklı kıdem düzeyindeki öğretmenlerin yöneticiye güven, iletişim ortamı ve yeniliğe açıklık boyutlarına ilişkin örgütlerine güven düzeyleri ise birbirlerine benzer düzeydedir. Literatürde yapılan araştırmalarda öğretmenlerin



kıdemlerine göre örgütlerine olan güvenlerinin farklılaşmadığı sonuçlarına ulaşılmıştır (Culver, 1994, Özdi,2005, Yüksel, 2009).

Araştırmada, çalışanlara duyarlılık, yöneticiye güven, iletişim ortamı ve yeniliğe açıklık alt boyutlarında örgütsel güvenin, öğretmenlerin mezuniyet durumlarına göre farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Örgütsel güvenin tüm alt boyutlarının puan ortalamalarında ön lisans mezunu öğretmenlerin puan ortalamaları lisans ve yüksek lisans mezunu öğretmenlerin puan ortalamalarından anlamlı düzeyde daha yüksek bulunmuştur. Araştırmada ulaşılan bu bulguyu Yılmaz'ın (2006) araştırma sonuçları desteklemektedir. Söz konusu araştırmada da öğretmenlerin eğitim düzeyi yükseldikçe örgütlerine olan güven düzeylerinin azaldığı belirlenmiştir. Öğretmenlerin eğitim düzeyi yükseldikçe, örgütlerinden beklentileri yükselebilir. Yükselen beklentileri örgütlerinin karşılayamama durumunun ise örgütlerine olan güven düzeylerine olumsuz yansıdığı düşünülmektedir.

Araştırmada çalışanlara duyarlılık, yöneticiye güven, iletişim ortamı ve yeniliğe açıklık alt boyutlarında örgütsel güvenin, öğretmenlerin branşlarına göre farklılık göstermediği belirlenmiştir. Bu bulgu, Artuksi'nin (2009) araştırma bulgusu ile örtüşmemektedir. Artuksi'nin araştırmasının örneklemini lise öğretmenleri oluşturmaktadır. İlköğretim okullarındaki örgütsel güven ortamı ile liselerdeki örgütsel güven ortamının farklılaştığı bunun da araştırma sonucuna yansıdığı söylenebilir. Nitekim Yılmaz'ın (2006) ilköğretim öğretmenleri üzerinde gerçekleştirdiği araştırmasında da öğretmenlerin branşlarına göre örgütlerine olan güven düzeylerinin farklılaşmadığı bulgusuna ulaşılmıştır.

Araştırmada örgütsel güvenin; çalışanlara duyarlılık, yöneticiye güven, iletişim ortamı ve yeniliğe açıklık alt boyutları öğretmenlerin okullarında görev yapan öğretmen sayılarına göre farklılık göstermediği belirlenmiştir. Oysa öğretmen sayısının az olduğu okullarda, öğretmenlere karşı daha duyarlı davranılabileceği ve daha etkili iletişim kurulabileceği, bunun da yöneticiye olan güven düzeyine olumlu yansımalarının olabileceği düşünülmektedir. Nitekim Yılmaz'ın (2006) araştırmasında öğretmen sayısı 11–20 arasında olan okullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel güvenin çalışanlara duyarlılık ve yöneticiye güven alt

boyutlarındaki puan ortalamaları öğretmen sayısı 31–40 arasında ve 41 ve üstü olan okullarda görev yapan öğretmenlerden anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur. İki araştırma arasında 5 yıl gibi bir zaman farkının olması, geçen zaman içerisinde okul yönetiminde olumlu gelişmelerin olduğu şeklinde yorumlanabilir. Araştırmada ulaşılan ve Yılmaz'ın (2006) araştırma bulgusuyla örtüşmeyen bu sonuç olumlu olarak değerlendirilmektedir. Aradan geçen 5 yıl içerisinde ilköğretim okullarında daha demokratik bir ortamın oluşturulduğu, kaç öğretmen görev yaparsa yapsın, tüm öğretmenlere eşit ve benzer şekilde davranıldığı, bunun da öğretmenlerin örgütlerine olan güven düzeylerine öğretmen sayılarına göre güven düzeylerinin farklılaşmaması şeklinde yansıdığı söylenebilir.

Araştırmada, örgütsel güvenin; çalışanlara duyarlılık, yöneticiye güven, iletişim ortamı ve yeniliğe açıklık alt boyutları öğretmenlerin örgütsel güven konusunda hizmet içi eğitim alma göre farklılık göstermediği belirlenmiştir. Örgütsel güven konusunda eğitim alan öğretmenlerin daha bilinçli olarak örgütlerini değerlendirebilecekleri düşünülmekteydi. Araştırmada örgütsel güven konusunda eğitim alan öğretmenlerin oranının %17,8 oranında kalması, araştırma sonucunda farklılaşma çıkmamasında etkili olmuş olabilir. Veya bu sonuç, öğretmenlerin örgütlerine olan güvenlerinde aldıkları örgütsel güven eğitiminin bağımsız olduğunun da göstergesi olarak değerlendirilebilir.

Araştırmada öğretmenlerin, okul yöneticilerinin anlama-empati kurabilme ve sosyal rahatlık boyutlarında yüksek düzeyde iletişim yeterliğine sahip oldukları, destekleme boyutunda ise orta düzeyde iletişim yeterliğine sahip oldukları belirlenmiştir. Buradan okul yöneticilerinin öğretmenleri destekleme boyutunda yetersiz kaldıkları ifade edilebilir. Literatürde yapılan araştırmalarda bu araştırma bulgusunu destekleyen bulgulara ulaşılmıştır (Köstereoğlu ve Argon, 2010, Kocabay ve Karaköse, 2005, Çalık ve Şehitoğlu, Çınar, 2010). Şimşek ve Altinkurt'un (2009) araştırmasında öğretmenler, okul müdürlerinin iletişim becerilerini genel olarak etkili bulmalarına karşın bu becerilerin geliştirilmesi gerektiği görüşünü bildirmişlerdir.

Araştırmada okul yöneticilerinin iletişim yeterliliklerinin, anlama-empati kurabilme, sosyal rahatlık ve destekleme alt boyutlarında öğretmenlerin cinsiyetlerine göre anlamlı görüş farklılıklarının olduğu belirlenmiştir. Okul

yöneticilerinin iletişim yeterliliklerine ilişkin tüm alt boyutlarının puan ortalamalarında kadınların puan ortalamaları erkeklerin puan ortalamalarından anlamlı düzeyde daha yüksek bulunmuştur. Toplumda kadınlara karşı daha nezaketli ve daha saygılı davranmak, geçmişten günümüze gelen kültürel bir özelliktir. Kadınlarla konuşurken ses seviyesine dikkat etmek, toplu taşıma araçlarında kadınlara yer vermek vb. kadınlara karşı daha nezaketli davranıldığına göstergesi olarak nitelendirilebilir. Okul yöneticilerinin de kadın öğretmenlerle iletişim kurarken, kültürel özelliklerden dolayı, daha nezaketli ve daha itinalı davrandıkları düşünülmektedir. Bu durumun kadın öğretmenlerin okul yöneticilerinin iletişim yeterliliklerine ilişkin görüşlerine olumlu yansıdığı söylenebilir. Bu sonucun bir başka sebebi de kadınların iletişimde erkeklerden daha başarılı oldukları ile ilgili olabilir. Literatürde araştırma bulgusunu destekleyen araştırmalar olduğu (Şimşek ve Altinkurt 2009, Çınar, 2010, Köstereoğlu ve Argon, 2010 ) gibi, kadın ve erkek öğretmenlerin okul yöneticilerinin iletişim yeterliliklerine ilişkin benzer görüşlerde olduğunu ortaya koyan araştırmalarda bulunmaktadır (Topluer, 2008, Çubukçu ve Döndar, 2003). Araştırma sonuçlarının farklılaşmasındaki temel etkenin örneklem gruplarının farklılığı, araştırma yapılan okulların kademeleri vs. olduğu düşünülmektedir.

Araştırmada öğretmenlerin okul yöneticilerinin iletişim yeterliliklerine ilişkin görüşlerinin, destekleme alt boyutunda mezuniyet durumlarına göre farklılaşmadığı, anlama-empati kurabilme ve sosyal rahatlık alt boyutlarında ise mezuniyetlerine göre anlamlı olarak farklılaştığı belirlenmiştir. Ön lisans mezunu öğretmenlerin, anlama-empati kurabilme ve sosyal rahatlık boyutları puan ortalamalarının lisans ve lisansüstü öğretmenlerin puan ortalamalarından anlamlı düzeyde daha yüksek bulunmuştur. Öğretmenlerin eğitim düzeyinin ön lisans düzeyinden yüksek olması okuldan kendisine ilişkin beklentisini yükseltebilir. Lisans ve lisans üstü mezunu öğretmenler, ön lisans mezunu öğretmenlere göre; okul yöneticilerinin anlama-empati kurabilme ve sosyal rahatlık iletişim yeterliliklerinin daha yetersiz olduğunu düşünmektedirler. Aldıkları daha yüksek eğitim gereği etkili bir iletişim konusunda ihtiyaçları artabilir ve bunu okul yöneticileri karşılayamayabilir. Araştırmanın bu bulgusu literatürdeki araştırma sonuçlarıyla örtüşmemektedir (Topluer, 2008, Hacıoğlu, 2007, Çubukçu ve Döndar 2003, Köstereoğlu ve Argon, 2010). Söz

konusu araştırmalarda öğretmenlerin mezuniyet durumlarına göre yöneticilerinin iletişim yeterliliklerine ilişkin görüşleri farklılaşmamaktadır.

Araştırmada okul yöneticilerinin iletişim yeterliklerine ilişkin öğretmen görüşlerinin, anlama-empati kurabilme, sosyal rahatlık ve destekleme alt boyutlarında, öğretmenlerin okullarında görev yapan öğretmen sayısına göre anlamlı farklılık göstermediği belirlenmiştir. Okuldaki öğretmen sayısının az ya da çok olması okul yöneticilerinin iletişim yeterliliğini değerlendirmede bağımsız kalmıştır. Buna göre, okulda çok sayıda veya daha az öğretmenle birlikte çalışan okul yöneticilerinin tüm öğretmenlerle benzer düzeyde iletişim kurduğu söylenebilir.

Araştırmada okul yöneticilerinin iletişim yeterliklerine ilişkin öğretmen görüşlerinin, anlama-empati kurabilme, sosyal rahatlık ve destekleme alt boyutlarında, öğretmenlerin branşlarına göre anlamlı farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre, okul yöneticilerinin farklı branşlardaki öğretmenlere karşı benzer düzeyde iletişim kurduğu, bunun da araştırma sonucuna yansıldığı düşünölmektedir. Literatürde bu bulguyu destekleyen araştırma sonuçlarına ulaşılmıştır (Topluer 2008, Köstereoğlu ve Argon, 2010, Çubukçu ve Döndar 2003).

Araştırmada okul yöneticilerinin iletişim yeterliklerine ilişkin öğretmen görüşlerinin, anlama-empati kurabilme, sosyal rahatlık ve destekleme alt boyutlarında, öğretmenlerin kıdemlerine ve aynı okuldaki görev sürelerine göre farklılaşmadığı belirlenmiştir. Buradan okul yöneticilerinin göreve yeni başlayan öğretmenlere de daha uzun yıllar çalışan öğretmenlere de aynı mesafede ve benzer düzeyde iletişim kurduğu, bunun da araştırma sonucuna yansıldığı söylenebilir. Araştırmada ulaşılan bu bulgu Hacıoğlu (2007), Topluer (2008) ve Çubukçu ve Döndar (2003), Köstereoğlu ve Argon (2010) tarafından yapılan araştırmalardaki okul yöneticilerinin iletişim yeterliliğine ilişkin öğretmen görüşlerinin öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre değişmemektedir bulgusu ile örtüşürken, Gökkeya (2009) ile şimşek ve Altınkurt'un (2009) öğretmenlerin meslekteki kıdemleri ve buldukları okuldaki görev süresi arttıka, okul yöneticilerinin iletişim yeterliliğine ilişkin daha olumlu görüşe sahip olduklarını tespit ettikleri araştırma bulgularıyla örtüşmemektedir.

Araştırmada okul yöneticilerinin iletişim yeterliklerine ilişkin öğretmen görüşlerinin, anlama-empati kurabilme, sosyal rahatlık ve destekleme alt boyutlarında, öğretmenlerin örgütsel iletişim konusunda eğitim alma durumlarına göre anlamlı farklılık göstermediği belirlenmiştir. Örgütsel iletişim konusunda eğitim alan öğretmenlerin, okul yöneticilerini iletişim yeterliliği açısından daha bilinçli değerlendirebilecekleri düşünülmekteydi. Ancak eğitim alan ve almayan öğretmenlerin benzer görüşte olmaları, okul yöneticilerinin tüm öğretmenlere karşı aynı iletişim mesafesinde bulunduğu ve tüm öğretmenlerle benzer düzeyde iletişim kurduğunun göstergesi olarak değerlendirilebilir. Aynı zamanda araştırmada örgütsel iletişim konusunda eğitim alan öğretmenlerin oranının %20,9 oranında kalması araştırma sonucunda farklılaşma çıkmamasında etken olabileceği gibi, öğretmenlerin okul yöneticilerinin iletişim yeterliliklerine ilişkin görüşlerinde aldıkları örgütsel iletişim eğitiminin bağımsız olduğu söylenebilir.

Araştırmada öğretmenlerin örgütlerine olan güven düzeylerini belirleyen çalışanlara duyarlılık, yöneticiye güven, iletişim ortamı ve yeniliğe açıklık boyutları ile okul yöneticilerinin destekleme boyutuna ilişkin iletişim yeterliliğine ilişkin görüşleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişkilerin olmadığı belirlenmiştir. Diğer bir ifade ile okul yöneticilerinin desteklemeye ilişkin iletişim yeterlilik düzeylerinin artması veya azalması, öğretmenlerin örgütlerine olan güven düzeylerinin artmasında veya azalmasında etkili bulunmamıştır.

Araştırmada öğretmenlerin örgütlerine olan güven düzeylerini belirleyen çalışanlara duyarlılık, yöneticiye güven, iletişim ortamı ve yeniliğe açıklık boyutları ile okul yöneticilerinin iletişim yeterliliklerine ilişkin görüşlerini belirleyen anlama-empati kurabilme ve sosyal rahatlık boyutları arasında istatistiksel açıdan pozitif yönlü anlamlı ilişkilerin olduğu saptanmıştır. Buna göre, okul yöneticilerinin anlama-empati kurabilme ve sosyal rahatlık boyutlarına ilişkin iletişim yeterliliklerinin artmasının, öğretmenlerin örgütlerine olan güven düzeylerini artmasında etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmada ulaşılan bu sonuç literatürdeki araştırma bulguları ile örtüşmektedir. Dabney (2008) şehirlerdeki okullarda okul müdürü ve öğretmenler arasındaki güven ilişkisini araştırdığı doktora çalışmasında öğretmenlerin müdürlerinden mesleki anlamda takdir gördüklerinde ve okul müdürünün kendileriyle samimi olarak ilgilendiğini hissettiklerinde onları tam

manasıyla bir okul müdürü olarak algılamakta oldukları ve onlara güven duydukları sonucuna ulaşmıştır. Tschannen-Moran (1998) ilköğretim okullarında güven ve işbirliği arasındaki ilişkileri incelediği araştırmasında da güven düzeyinin yüksek olduğu okullarda daha serbest bir iletişim akışının bulunduğunu ve öğretmenlerin daha özverili çalıştığını belirlemiştir. Güvenin yüksek olduğu okullarda öğretmenlerin görevlerini daha kolay yerine getirdiğini, güven düzeyinin düşük olduğu okullarda ise iletişim ağları arasında gerginliğin ortaya çıktığını, bu durumda öğretmenlerin öğrencilere ve meslektaşlarına karşı sorumluluklarını yerine getirmede sıkıntı yaşayarak, okulun işleyişinin zora girdiğini saptamıştır.

Araştırma sonuçları bütünsel olarak değerlendirildiğinde, öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin iletişim yeterliklerinin yüksek algılanmasının, öğretmenlerin örgütlerine olan güven düzeylerine olumlu şekilde yansıdığı, bu durumun da okulların daha etkili ve başarılı olmasında etkili olduğu söylenebilir.

## 5. BÖLÜM: SONUÇ VE ÖNERİLER

Uşak ilindeki ilköğretim okulları yöneticilerinin iletişim yeterliliklerine ilişkin öğretmen görüşleri ile öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişki durumunu belirlemek amacıyla gerçekleştirilen araştırmadan ulaşılan sonuçlara aşağıda yer verilmektedir:

Araştırmada öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri; “çalışanlara duyarlılık”, “yöneticiye güven”, “iletişim ortamı” ve “yeniliğe açıklık” olmak üzere 4 boyutta incelenmiş, 6 üzerinden değerlendirilmiştir. Öğretmenler “çalışanlara duyarlılık” boyutundan ortalama 3,808 puan, “yöneticiye güven” boyutundan ortalama 4,313, “iletişim ortamı” boyutundan 4,294 ve “yeniliğe açıklık” boyutundan 4,093 ortalama puan almışlardır. Buna göre öğretmenlerin “çalışanlara duyarlılık” boyutuna ilişkin örgütsel güven düzeyleri orta, diğer boyutlara ilişkin yüksek düzeydedir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyetlerine göre örgütsel güven düzeylerinin istatistiksel olarak farklılaştığı belirlenmiştir. Buradan erkek öğretmenlerin örgütlerine olan güven düzeylerinin kadın öğretmenlerden daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin kıdemlerine göre; “çalışanlara duyarlılık” boyutuna ilişkin örgütlerine olan güven düzeylerinin istatistiksel olarak farklılaştığı diğer örgütsel güven düzeylerinin ise kıdemlerine göre farklılaşmadığı belirlenmiştir. Buradan 30 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenlerin “çalışanlara duyarlılık” boyutuna dair örgütlerine olan güven düzeylerinin daha düşük kıdeme sahip öğretmenlerden yüksek olduğu, farklı kıdemlere sahip öğretmenlerin “çalışanlara duyarlılık” boyutu dışındaki örgütsel güven düzeylerinin ise birbirlerine benzerlik gösterdiği sonucuna varılmıştır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin mezuniyet durumlarına göre örgütsel güven düzeylerinin istatistiksel olarak farklılaştığı belirlenmiştir. Buradan ön lisans mezunu öğretmenlerin, örgütlerine lisans ve lisansüstü mezunu olan öğretmenlerden daha fazla güven duydukları ve eğitim düzeyi yükseldikçe, öğretmenlerin örgütlerine olan güvenin ters doğrultuda azaldığı sonucuna varılmıştır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin branşlarına, okullarında görev yapan öğretmen sayılarına, aynı okulda görev sürelerine, örgütsel iletişim ve örgütsel güven konularında hizmet içi eğitim alıp almama durumlarına göre örgütlerine olan güven düzeylerinin istatistiksel olarak farklılaşmadığı belirlenmiştir. Diğer bir ifade ile tüm bu değişkenlerden öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri bağımsızdır.

Araştırmada öğretmenlerin, yöneticilerinin iletişim yeterlilik düzeylerine ilişkin görüşleri “anlama-empati kurabilme”, “sosyal rahatlık” ve “destekleme” olmak üzere 3 boyutta incelenmiş, 5 üzerinden değerlendirilmiştir. Öğretmenler “anlama-empati kurabilme” boyutundan ortalama 3,658, “sosyal rahatlık” boyutundan ortalama 3,598 ve “destekleme” boyutundan 2,994 ortalama puan almışlardır. Araştırmaya katılan öğretmenler, yöneticilerinin “anlama-empati kurabilme” ve “sosyal rahatlık” boyutlarında yüksek düzeyde iletişim yeterliğine sahip oldukları, “destekleme” boyutunda ise orta düzeyde iletişim yeterliğine sahip oldukları görüşündedirler.

Araştırmada öğretmenlerin demografik özelliklerine göre okul yöneticilerinin iletişim yeterliklerine ilişkin görüşleri ve örgütsel güven düzeylerinin farklılaşp farklılaşmadığı da incelenmiştir. Bu doğrultuda ele alınan ilk değişken cinsiyettir. Buna göre erkek öğretmenlerin okul yöneticilerinin iletişim yeterliklerine ilişkin görüşleri kadın öğretmenlere göre daha yüksektir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin yöneticilerinin iletişim yeterliliklerine ilişkin görüşleri mezuniyet durumlarına göre “destekleme” boyutuna ilişkin görüşlerinin istatistiksel olarak farklılaşmadığı, “anlama-empati kurabilme” ve “sosyal rahatlık” boyutuna ilişkin görüşlerinin ise istatistiksel olarak farklılaştığı belirlenmiştir. Buna göre önlisans, lisans ve lisansüstü mezuniyete sahip öğretmenlerin yöneticilerinin “destekleme” boyutuna ilişkin görüşleri benzerlik



gösterirken, önlisans mezunu öğretmenlerin lisans ve lisansüstü eğitim düzeyindeki öğretmenlerden “anlama ve empati kurabilme” ve “sosyal rahatlık” boyutuna ilişkin görüşleri daha yüksektir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin görev yaptıkları okuldaki öğretmen sayısına, branşlarına, kıdemlerine, aynı okuldaki görev sürelerine, örgütsel iletişim ve örgütsel güven konusunda hizmet içi eğitim alıp almama durumlarına göre okul yöneticilerinin iletişim yeterliliklerine ilişkin görüşlerinin istatistiksel açıdan farklılaşmadığı belirlenmiştir. Diğer bir ifade ile görev yaptıkları okulda farklı öğretmen sayısına sahip, farklı branşlarda, farklı kıdem ve okulda görev süresine sahip, örgütsel iletişim ve örgütsel güven hakkında hizmet içi eğitim alan ve almayan öğretmenler, okul yöneticilerinin iletişim yeterliliğine ilişkin benzer görüşlere sahiptirler.

Araştırmada öğretmenlerin örgütlerine olan güven düzeyleri ile yöneticilerine ilişkin algıladıkları iletişim yeterlilikleri arasındaki ilişki korelasyon analizi ile sorgulanmıştır. Analiz sonucunda okul yöneticilerinin “destekleme”ye ilişkin iletişim yeterliliği dışında kalan “anlama-empati kurabilme” ve “sosyal rahatlık” iletişim yeterlilikleri ile öğretmenlerin örgütlerine güven düzeylerini belirleyen tüm boyutlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif yönlü ilişkilerin olduğu saptanmıştır. Diğer bir ifade ile yöneticilerin “destekleme” iletişim yeterlilikleri öğretmenlerin örgütlerine olan güven düzeylerinden bağımsızken, “anlama-empati kurabilme” ve “sosyal rahatlık” iletişim yeterlilikleri ile doğrudan ilişkilidir. Okul yöneticilerinin “anlama-empati kurabilme” ve “sosyal rahatlık” iletişim yeterlilikleri arttıkça, öğretmenlerin örgütlerine güven düzeyleri artış göstermektedir.

Araştırmadan çıkan sonuçlar doğrultusunda aşağıdaki öneriler getirilmiştir:

- İnsan ilişkilerinin temeli iletişime dayanmaktadır. Etkili iletişim gerek sosyal gerekse örgütsel yaşamda birçok açıdan önemlidir. Araştırmada öğretmenlerin, yöneticilerinin iletişim yeterliliklerini, destekleme boyutu dışında yüksek düzeyde gördükleri belirlenmiştir. Buradan destekleme boyutuna ilişkin okul yöneticilerinin iletişim yeterliliklerinin öğretmenlerin beklentilerini karşılayacak düzeyde olmadığı söylenebilir. Bu sonuçtan yola

çıkarak, okul yöneticilerinin iletişim yeterliliklerinin artırılmasına yönelik, İl Millî Eğitim Müdürlüklerince etkili iletişime yönelik hizmet içi eğitim ve seminerler düzenlenmesi, bu eğitimlerde de destekleme boyutu üzerinde durulması önerilmektedir.

- Araştırmada okul yöneticilerinin iletişim yeterliliklerinin öğretmenlerin örgütlerine olan güven düzeyleri üzerinde anlamlı etkileri olduğu belirlenmiştir. Öğretmenlerin örgütlerine olan güven düzeylerinin, eğitimin kalitesine olumlu yansımaları göz önüne alındığında, okul yöneticilerinin etkili iletişim becerilerine sahip olmaları gerektiği ifade edilebilir. Bunun için okul yöneticilerinin kıdemli öğretmenlerden seçilmeleri yerine, eğitim yönetimi alanında eğitim almış bireylerden seçilmesi önerilmektedir. Çünkü eğitim yönetimi alanında eğitim alan bireyler, yönetimin önemli fonksiyonu olan iletişim hakkında da yeterli bilgi sahibi olacaklar ve okullarındaki iletişim ortamını daha iyi yönetebileceklerdir.
- Öğretmenlerin örgütlerine güven düzeyleri üzerinde etkili olabileceği düşünülen yöneticilerin liderlik özellikleri, kişilik özellikleri vb. gibi örgütsel değişkenler üzerinde araştırmalar yapılabilir.
- Araştırmanın benzerlerinin diğer illerde veya bölgelerde görev yapan öğretmenler üzerinde gerçekleştirilmesi daha yararlı olabilir. Araştırma sonuçlarından okul yöneticilerine yönelik yapılacak seminer vb. faaliyetlerde yararlanılabilir.

## KAYNAKÇA

- Acar, V. (2009). *Öğretmen adaylarının iletişim becerileri*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Burdur.
- Artuksı, E. (2009). İlköğretim okullarında görevli öğretmenlerin okulun örgütsel güven düzeyine ilişkin algıları (Malatya ili örneği). Bilim Uzmanlığı Tezi, İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Asunakutlu, T. (2001). Klasik ve neo-klasik dönemde örgütsel güvenin karşılaştırılması üzerine bir deneme. *Muğla Üniversitesi SBE Dergisi*, (5), 1-17.
- Asunakutlu, T. (2002). Örgütsel güvenin oluşturulmasına ilişkin unsurlar ve bir değerlendirme, örgütsel güvenin oluşturulmasına ilişkin unsurlar ve bir değerlendirme. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (9), 1-13.
- Asunakutlu, T. (2002). Örgütsel güvenin oluşturulmasına ilişkin unsurlar ve bir değerlendirme. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Güz, (9), 1-13.
- Atak, M. (2005). Örgütlerde resmi olmayan iletişimin yeri ve önemi, *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, 2, (2), 59-67
- Ateş, Ö. (2005). İlköğretim okullarında görev yapan yöneticilerin öğretmenlerle iletişim tarzları. Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale.

- Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2004). Örgütsel İletişim ile iş tatmini unsurları arasındaki ilişkiler: Akademik örgütler için bir alan araştırması, *Akdeniz İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4, (7), 1-30.
- Baltaş, Z. ve Baltas, A. (2002). *Bedenin dili*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Baş, T. (2006). *Anket nasıl hazırlanır? Uygulanır? Değerlendirilir?*, Ankara: Seçkin Yayıncılık,
- Baş, G. ve Şentürk, C. (2011). İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel güven algıları. *Kuram ve Uygulamada EğitimYönetimi* 17, (1), 29-62.
- Başak, L. (2011). *Sınıf öğretmenlerinin kişilik özelliklerinin iletişim becerilerine etkisi*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Bökeoğlu Çokluk, Ö. ve Yılmaz, K. (2008). İlköğretim okullarında örgütsel güven hakkında öğretmen görüşleri, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 14, (54), 211-233.
- Budak, G. ve Budak, G. (2004). *İşletme yönetimi*, İzmir: Fakülteler Kitabevi.
- Büte, M. ve Etik, İ. (2011). Örgütsel güven ve bireysel performans arasındaki ilişki, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25, (1), 171- 192.
- Cerit, Y. (2009). Öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri ile işbirliği yapma düzeyleri arasındaki ilişki, *Eğitim Fakültesi Dergisi*, XXII (2), 637-657.
- Cesur, H. (2009). Ortaöğretim müdürlerinin liderlik stilleri ve iletişim becerileri arasındaki ilişkinin öğretmen algılarına göre değerlendirilmesi (Şişli ilçesi örneği), Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Culver, T. R.(1994). *Influence strategies and trust in public schools*. Seattle University, Education, Administration (0514); Edd Business Administration, Management (0454); Political Science, Public Administration (0617) ProQuest Information and Learning.
- Çakır, Y. (2008). İletişim Nedir?, Yıl 4 Sayı: 45, <http://www.gyte.edu.tr/ebulten/sayi45/ilett.htm>
- Çalık, C. ve Şehitoğlu, E. T. (2006). Okul müdürlerinin insan kaynakları yönetimi işlevlerini yerine getirebilme yeterlikleri. *Milli Eğitim Dergisi*, Bahar.
- Çelik, Ç. (2007). İlköğretim okulu müdürlerinin iletişim becerileri ile tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki (Gaziantep ili merkez ilçeleri örneği), Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Çetinkanat, C. ve Sağnak, M. (2010). İlköğretim okullarında görevli müdürlerin iletişim stilleri, *Milli Eğitim*, (185), 162-174.
- Çetinkaya, İ. (2011). *Ortaöğretim okul müdürlerinin liderlik stilleri ve iletişim becerileri arasındaki ilişki*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Çınar, O. (2010). Okul müdürlerinin iletişim sürecindeki etkililiği, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1, (26), 267-276.
- Dabney, J. (2008). Show me that you care: the presence of relational trust between a principal and teachers in an urban school, college of education and human ecology.Unpublished Doctorate Dissertation, The Ohio State University, U.S.A.
- Dalkılıç F. ve Oktay, S. (2011). Uluslararası denetim ve güvence standartlarında mesleki şüphecilik. *Mali Çözüm*, (103),63-78

- Demir Şen, Ş. ve Demir, M. (2009). Örgütsel iletişimde duygusal zekanın rolü: Konaklama işletmelerinde bir araştırma, *Selçuk İletişim*, 6, (1), 67-77.
- Demir, A. (2010). Kişiler Arası İletişim,  
[http://www.pdb.metu.edu.tr/MODUL3\\_2.pdf](http://www.pdb.metu.edu.tr/MODUL3_2.pdf)
- Demircan, N. ve Ceylan, A. (2003), Örgütsel güven kavramı: nedenleri ve sonuçları, *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 10, (2), 139-150,
- Demirel, Y. (2008). Örgütsel güvenin örgütsel bağlılık üzerine etkisi: tekstil sektörü çalışanlarına yönelik bir araştırma, *Yönetim ve Ekonomi*, 15, (2), 179-194.
- Doğan, M. (2006). Güven ve Örgütsel Güven Kavramları İle Verimlilik İlişkisi,<http://www.ikademi.com/orgut-sosyolojisi/638-orgutsel-guven.html>
- Doğan, S. ve Karataş, S. (2012). Örgütlerde sosyal sorumluluk bilinci ve güven ortamının oluşturulmasında etiğin önemi, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 26, (1), 93- 109.
- Durukan, S., Akyürek, Ç. ve Coşkun, E. (2010). Hacettepe üniversitesi erişkin hastanesi'nde çalışan hemşirelerin örgütsel güven, güçlendirme ve bağlılık düzeylerinin belirlenmesi, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15, (3), 411-434.
- Ercan, Y. (2006). Okullardaki örgütsel güven düzeyinin bazı değişkenler açısından incelenmesi, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (16), 739-756.
- Eren, E. (2004). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*, Genişletilmiş Sekizinci Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.
- Eren, S.S ve Hayatoğlu, Ö. (2011). Etik iklimin satış elemanlarının iş tutumlarına ve iş performanslarına etkisi: İlaç sektöründe bir uygulama,*ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 7, 14, 109- 128.

- Eroğluer, K. (2011). Örgütsel iletişim ile iş tatmini unsurları arasındaki ilişkiler: Kuramsal Bir İnceleme, *Ege Akademik Bakış*, 11, (1), 121 -136.
- Ertürk, M. (2009). *İşletmelerde yönetim ve organizasyon*. Genişletilmiş ve Gözden Geçirilmiş 4. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları.
- Geçikli, F. (2008). *Halkla ilişkiler ve iletişim*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Geçikli, F., Serçeoğlu, N. ve Üst, Ç. (2011). Örgüt içi iletişim ve iletişim tatmini konaklama işletmelerinde bir uygulama, *İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi*, (33), 163-184.
- Gencan, R. ve Karasu, M. (2012). Eğitim Yöneticilerinin Sorunları ve Çözüm Önerileri, <http://www.eyuder.org/bilimselyayinlar/7.pdf>
- Genç, N. (2008). *Meslek yüksekokulları için yönetim ve organizasyon*. İstanbul: Seçkin Yayıncılık.
- Gökkaya, S.,(2009). Okul müdürlerinin iletişim becerilerinin öğretmen algılarına göre incelenmesi (Kırklareli İli Örneği). Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Gümüş, M. ve Sabuncuoğlu, Z. (2008). *Örgütlerde iletişim*. İstanbul: Arıkan Basım Yayın.
- Gürüz , D. ve Gürel, E. (2006). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Hacıoğlu, M. (2007). Okul öncesi yöneticilerinin sergiledikleri iletişim becerilerinin algıları ile öğretmenlerinin empati düzeyleri arasındaki ilişki, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Halis, M., Gökgöz, G.S. ve Yaşar, Ö. (2007). “Örgütsel güvenin belirleyici faktörleri ve bankacılık sektöründe bir uygulama”. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 17, 187-205.

- Hellriegel, D., Jackson, S. E., & Slocum, J. W., Jr. (2002). *Management: A competency-based approach* (9th Edition). Canada: Pre-Press Company, Inc.
- İşcan, Ö.F. ve Sayın, U. (2010). Örgütsel adalet, iş tatmini ve örgütsel güven arasındaki ilişki, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24, (4), 195- 216.
- Kalaycı, Ş. (2006). *SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri*, Ankara: Asil Yayın Dağıtım, 2. Baskı.
- Kalemci Tüzün, İ. (2007), Güven, örgütsel güven ve örgütsel güven modelleri, *KMU İİBF Dergisi*, 93-118.
- Karıoğlu, F., Timuroğlu, M.K. ve Çınar, O. (2009). Örgütsel iletişim ve iş tatmini ilişkisi -Bir uygulama, *Yönetim/İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*, 20, (63), 59-76.
- Kılınç, A.Ç. (2010). Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları gösterme düzeyleri ile öğretmenlerin yaşadıkları örgütsel güven ve yıldırma arasındaki ilişki, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Kırbaş, İ. (2012). Kitle İletişim Dili, <http://www.kirbas.com/yazdir.php?id=236>
- Kocabay, İ. ve Karaköse T. (2005). Okul müdürlerinin tutum ve davranışlarının öğretmenlerin motivasyonuna etkisi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 3,(1), 79-93.
- Koç, H. ve Yazıcıoğlu, İ. (2011). Yöneticiye duyulan güven ile iş tatmini arasındaki ilişki: Kamu ve özel sektör karşılaştırması, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 12, (1), 46-57.
- Koçel, T. (2007). *İşletme yöneticiliği*, 11. baskı, İstanbul: Arıkan Yayınları.



- Kösterelioğlu, A.M. ve Argon, T. (2010). Okul yöneticilerinin iletişim sürecindeki etkililiğine ilişkin öğretmen algıları, *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11, (1), 1-14.
- Martı, Ç. (2007). *İşletmelerin çalışanlara karşı sosyal sorumluluklarının örgütsel güvene etkisi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- MEGEP (2011b). İletişim Süreci ve Türleri, Ankara: T.C.Millî Eğitim Bakanlığı
- MEGEP, (2007). Gazetecilik İletişim Süreci ve Türleri, Ankara: T.C.Millî Eğitim Bakanlığı
- MEGEP, (2008). Etkin İletişim, Ankara: T.C.Millî Eğitim Bakanlığı
- MEGEP, (2011a). Halkla İlişkiler ve Organizasyon Hizmetleri Grup İletişimi, Ankara: T.C.Millî Eğitim Bakanlığı.
- Memduhoğlu, H.B. ve Zengin, M. (2011). İlköğretim Okullarında örgütsel güvene ilişkin öğretmen görüşleri, *YYÜ, Eğitim Fakültesi Dergisi*. VIII, (I), 211-217.
- Mishra, J. , Morrissey, M.A. (1990). “Trust in Employee-Employer Relationships: A Survey of West Michigan Managers” *Personel Management*. 19.443-485.
- Moran, M. T. (2004). What’s trust got to do with it? the role of faculty and principal trust in fostering student achievement university council for educational administration. *Annual Convention*. Kansas City, MO.
- Özbek, F. (2004). “İnsan ilişkilerinde güvenin yeri ve önemi”, *İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 6, 1.
- Özdamar, K. (2004). *Paket programlar ile istatistiksel veri analizi*, Eskişehir: Kaan Kitabevi.

- Özdil, K. (2005). İlköğretim okullarında güven ve örgütsel iklim arasındaki ilişki. Doktora Tezi. Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Özer, N., Demirtaş, H., Üstüner, M. ve Cömert, M. (2006). Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel güven algıları, *Ege Eğitim Dergisi*, (7), 1, 103–124.
- Özler, D.E., Atalay, C.G. ve Şahin, M.D. (2010). Örgütlerde sinizm güvensizlikle mi bulaşır?, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2, (2), 47- 57.
- Özmen, F. ve Yörük, S. (2007). Okul Yöneticilerinin, iletişim sürecindeki etkililiği ölçeğinin geliştirilmesi, *Milli Eğitim*, (174), 88-105.
- Öztürk, Ç., Aydın, B. (2012). Ortaöğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel güven algıları. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11,(2), 485 -504
- Polat, S. (2007). Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları, örgütsel güven düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Polat, S. ve Celep, C. (2008). Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet, örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin algıları, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 14, (54), 307-331.
- Selimbocaoğlu, A. (2004). İletişim ve sınıf içi iletişimin önemi, XIII. ulusal eğitim bilimleri kurultayı, 6-9 Temmuz 2004 İnönü Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Malatya, 1-7.
- Sheehan, J. (1995). *Trust as related to school reform, specifically site-based management*, PhD, Marquette University, Education, Administration (0514).
- Smith, B. A. S. (2004). *Principal leadership communication strategies in high and low socioeconomic schools*. Unpublished Doctoral Dissertation. The University of Arizona, Department of Educational Leadership, Arizona.

- Şahan, H. ve Çınar, V. (2004). Kitle iletişim araçlarının spor kamuoyu üzerine etkisi, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (12), 313- 321.
- Şahin, A. (2010). İlköğretim okulu yöneticilerinin kişiler arası iletişim becerileri ve çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişki, *Milli Eğitim*, (188), 125-143.
- Şimşek, M.Ş. ve Çelik, A. (2009). *Yönetim ve organizasyon*. Konya: Eğitim Akademi Yayınları.
- Şimşek, Y. ve Altinkurt, Y. (2009). Endüstri meslek liselerinde görev yapan öğretmenlerin okul müdürlerinin iletişim becerilerine ilişkin görüşleri. *Akademik Bakış*, (17), 136-151.
- Takmaz, Ş.U. (2009). İlköğretim okullarında örgütsel iletişim düzeyi ile öğretmenlerin karara katılma davranışları arasındaki ilişki, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Taşkın, F. ve Dilek, R. (2010). Örgütsel güven ve örgütsel bağlılık üzerine bir alan araştırması, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2, (1), 37- 46.
- Taymaz, H. (2011). *Okul yönetimi*. 10. Baskı. Ankara: Pegem Yayınevi.
- Tek, İ. (2008). Okul Yöneticilerinin iletişim becerisi ile çatışmayı yönetme becerileri arasındaki ilişkinin incelenmesi (İstanbul Kadıköy İlçesi Örneği), *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tengilimoğlu, D., Atilla, A. ve Bektaş, M. (2008). *İşletme Yönetimi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Tomaç, S. (2009). *Anaokulu öğretmenlerinin iletişim becerileri açısından yöneticileri algılamaları*, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Topaloğlu, I.G. (2010). *İsgorenleri adalet ve etik algıları açısında örgütsel güvenle örgütsel bağlılık ilişkisi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Topluer, A. (2008) *İlköğretim okulu yöneticilerinin iletişim yeterlikleri ile örgütsel çatışma düzeyi arasındaki ilişki “Malatya İli Örneği”*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Tschannen-Moran, M. (1998). Trust and collaboration in urban elementary schools. Unpublished Doctoral Dissertation. The Ohio State University, Ohio.
- Türk, M.S. ve Aydoğan, E. (2008). “*Kişilerarası iletişim ve empati*”, *ağdaş Yönetim ve örgütsel başarıml*,Ed: M.ř. şimşek ve A. elik, Konya: Eğitim Kitabevi.
- Ünüvar, ř ve Bilge, A. (2009). Örgütsel iletişimin bir unsuru olan örgüt içi iletişimin konaklama işletmelerindeki etkinliği: Örnek Bir Alan Araştırması, *Journal of Azerbaijani Studies*, Volume 12, 1, s. 55.
- Yılmaz, E. (2006). Okullardaki örgütsel güven düzeyinin okul yöneticilerinin etik liderlik özellikleri ve bazı değişkenler açısından incelenmesi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Yılmaz, K. (2009). Özel derslane öğretmenlerinin örgütsel güven düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 15, 59, 471-490.
- Yörük, S. ve Kocabaş, İ. (2001). Eğitimde demokratik liderlik ve iletişim, *F.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi*, Vol. 11, Issue 1, 1-13.
- Yücel,C. ve Samancı (Kalaycı), G. (2009). Örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışı, *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19, (1), 113-132.

Yüksel, F. (2009). Ortaöğretim kurumlarında örgüt kültürü ile örgütsel güven arasındaki ilişki, Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Zorlu Yücel, P. (2006). *Örgütsel güven ve iş tatmini ilişkisi ve bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

## EKLER

### **EK-1 Öğretmenlere Uygulanan Ölçek Değerli Meslektaşım,**

Bu araştırma, ilköğretim okul yöneticilerinin iletişim yeterlilikleri ile öğretmenlerin örgütsel güven duyguları arasındaki ilişkiyi saptamak amacıyla yapılmaktadır.

Örgütsel iletişim, örgütün hedeflerine ulaşması için gereken üretim ve yönetim süreci içinde gerçekleşen iletişim biçimidir. Örgütsel güven ise, örgüt içinde bireylerin birbirlerine açık, dürüst, ilgili, gerçekçi davranması ve örgütün temel amaçlarından, normlarından ve değerlerinden haberdar olmasıdır.

Hazırlanan ölçek üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kişisel bilgiler, ikinci bölümde örgütsel iletişim yeterlilikleri ölçeği, üçüncü bölümde ise okullarda örgütsel güven ölçeği yer almaktadır.

Bu ölçek sonucu elde edilecek veriler birleştirilerek değerlendirilecek ve bilimsel amaçla kullanılacaktır. Araştırmanın sağlıklı sonuçlara ulaşabilmesi için, sizlerin ifadeleri değerlendirirken içtenlikle ve titizlikle davranmanız büyük önem taşımaktadır.

Gereken ilgi ve özeni göstereceğinize olan inancımızla, katkılarınızdan dolayı teşekkür ederim.

**Tez Danışmanı**

Yusuf Sezer Sevinç

**Doç.Dr. Aycan ÇİÇEK SAĞLAM**

Yüksek Lisans Öğrencisi

Uşak Üniv. Eğt. Fakültesi

[ysezersevinc@ingilizceogretmeni.com](mailto:ysezersevinc@ingilizceogretmeni.com)

### 1. BÖLÜM

Bu bölümde kişisel bilgileriniz ilgili sorular bulunmaktadır. Lütfen durumunuza uygun olan seçeneği işaretleyiniz.

1. **Cinsiyetiniz** : ( ) Kadın ( ) Erkek
2. **Göreviniz** : ( ) Yönetici ( ) Öğretmen
3. **Kıdeminiz** : ( ) 1–10 ( ) 11–20 ( ) 21–30 ( ) 30 ve üzeri
4. **Mezuniyet Durumunuz** : ( ) Ön Lisans ( ) Lisans ( ) Lisansüstü
5. **Branşınız** : ( ) Sınıf Öğretmeni ( ) Ders Öğretmeni
6. **Okuldaki öğretmen sayısı** : ( ) 1–10 ( ) 11–20  
( ) 21–30 ( ) 30 ve üzeri
7. **Aynı okulda görev yapma süreniz** : ( ) 1–3 yıl ( ) 4–6 yıl ( ) 7–9 yıl ( ) 10 yıl ve üzeri
8. **Aynı müdür ile görev yapma süreniz**: ( ) 1–3 yıl ( ) 4–6 yıl ( ) 7–9 yıl ( ) 10 yıl ve üzeri
9. **Örgütsel iletişim konusunda hizmet içi eğitim** : ( ) Aldım ( ) Almadım
10. **Örgütsel güven konusunda hizmet içi eğitim** : ( ) Aldım ( ) Almadım

## 2. BÖLÜM

Bu bölümde, okul yöneticilerinin iletişim yeterliliklerini ölçmeye yönelik ifadeler yer almaktadır. Bu ifadelerin sizin okulunuzda gerçekleşme düzeyine uygun olan seçeneği lütfen işaretleyiniz.

### İLETİŞİM YETERLİLİKLERİ ÖLÇEĞİ

Soru no	Aşağıdaki her bir ifadeyi dikkatlice okuyarak sizin için en uygun seçeneğe (X) işareti koyunuz.	Hiçbir Zamana	Nadiren	Bazen	Çoğu Zamana	Her Zamana
1	Müdürümüz bizlerle iyi geçinir.	1	2	3	4	5
2	Müdürümüz, değişen durumlara uyum sağlar.	1	2	3	4	5
3	Müdürümüz, bizlere birey olarak davranır.	1	2	3	4	5
4	Müdürümüz, bizler konuşurken sözümüzü çok fazla keser.	1	2	3	4	5
5	Müdürümüz, bizleri konuşmaya teşvik eder.	1	2	3	4	5
6	Müdürümüz, iyi bir dinleyicidir.	1	2	3	4	5
7	Müdürümüz ile rahatça konuşabiliriz.	1	2	3	4	5
8	Müdürümüzün konuşma tarzı serttir.	1	2	3	4	5
9	Müdürümüz, bizlerin duygularını görmezden gelir.	1	2	3	4	5
10	Müdürümüz, genellikle neler hissettiğimizi bilir.	1	2	3	4	5
11	Müdürümüz, bizleri anladığını bizlere hissettirir.	1	2	3	4	5
12	Müdürümüz, bizleri anlar.	1	2	3	4	5
13	Müdürümüz, konuşurken rahat ve sakinidir.	1	2	3	4	5
14	Müdürümüz, konuştuğu kişileri dikkatle dinler.	1	2	3	4	5
15	Müdürümüz, bizlerle yakın ve samimi ilişkiler kurar.	1	2	3	4	5
16	Müdürümüz, nerede nasıl davranacağını bilir.	1	2	3	4	5
17	Müdürümüz, etkili bir konuşmacıdır.	1	2	3	4	5
18	Müdürümüz, bizlerin her zaman destekçisidir.	1	2	3	4	5
19	Müdürümüz, ilk kez karşılaştığı insanlarla tanışmaktan çekinmez	1	2	3	4	5
20	Müdürümüz, iletişimde kolaylıkla kendini karşısındakinin yerine koyabilir.	1	2	3	4	5
21	Müdürümüz, bizlerle ilişkilerinde konuşmalarına dikkat eder.	1	2	3	4	5
22	Müdürümüz, yeni tanıştığı kişilerle konuşurken genellikle rahattır.	1	2	3	4	5
23	Müdürümüz, söylediklerimize önem verir.	1	2	3	4	5
24	Müdürümüz, bizimle konuşurken söylediklerimizle ilgilenmez.	1	2	3	4	5
25	Müdürümüz, yeni insanlarla tanışabileceği sosyal ortamlardan hoşlanır.	1	2	3	4	5
26	Müdürümüz esnektir.	1	2	3	4	5
27	Müdürümüz, üst düzey yetkililerle konuşmaktan korkmaz.	1	2	3	4	5
28	Problemlerimiz müdürümüze kolayca ifade edebiliriz.	1	2	3	4	5
29	Müdürümüz, genellikle doğru zamanda doğru şeyi söylemesini bilir.	1	2	3	4	5
30	Müdürümüz, konuşurken sesini ve beden dilini etkili bir şekilde kullanmayı bilir.	1	2	3	4	5
31	Müdürümüz, ihtiyaç duyduğumuz zamanlarda bize yardım eder.	1	2	3	4	5

### 3. BÖLÜM OKULLARDA ÖRGÜTSEL GÜVEN ÖLÇEĞİ (OÖGÖ)

Aşağıda çalıştığınız okulunuzla ilgili olabilecek bazı ifadeler yer almaktadır. Sizden istenilen, bu ifadeleri okuyarak söz konusu fikrin sizin görüşünüze ne derecede uyduğunu değerlendirmenizdir. Cevaplarınızı verirken; her bir ifadenin yanındaki ölçekleri kullanın. Ölçekler “**TAMAMEN KATILYORUM**” seçeneğinden “**HİÇ KATILMIYORUM**” seçeneğine doğru sıralanmıştır. Her bir ifadeye ne derecede katıldığınızı, sizce uygun olan seçeneği işaretleyerek belirtiniz.

**Tamamen Katılıyorum**.....: 6

**Çok Katılıyorum**.....: 5

**Oldukça Katılıyorum**.....: 4

**Biraz Katılıyorum**.....: 3

**Katılmıyorum**.....: 2

**Hiç Katılmıyorum**.....: 1

1	Okulumuza yeni gelen öğretmenlerin, okula kaynaşmasına yardımcı olunur.	6	5	4	3	2	1
2	Okulumuza yeni göreve başlayan öğretmenlere okulun amaçları anlatılır.	6	5	4	3	2	1
3	Okulumuza yeni göreve başlayan öğretmenlere işinde daha iyi hizmet sunabilmesi için eğitim verilir.	6	5	4	3	2	1
4	Okulumuzun öğretmenleri kendilerine sahip çıktıldığını hissederler.	6	5	4	3	2	1
5	Okulun öğretmenlerden beklentisi, öğretmenleri tatmin edici düzeydedir.	6	5	4	3	2	1
6	Öğretmenin ders programları hem okul dışı etkinliklerini, hem de okul içi etkinliklerini dengeleyecek düzeydedir.	6	5	4	3	2	1
7	Okulun iş prensipleri öğretmenlerin kariyerlerinde yükselme hedeflerini destekler biçimdedir.	6	5	4	3	2	1
8	Okulun iş prensipleri gerektiğinde gözden geçirilerek güncelleştirilir.	6	5	4	3	2	1
9	Okulumuzun iş prensipleri, öğretmenlerin fikirlerine başvurularak oluşturulur.	6	5	4	3	2	1
10	Okulumuz kendi iş prensiplerine göre hareket eder.	6	5	4	3	2	1
11	Bu okul, öğretmenlerin bireysel gereksinimlerini karşılayabilmek için yeni iş prensiplerini eski prensipleriyle değiştirmede dengeli davranır.	6	5	4	3	2	1
12	Bu okul, öğretmenlerle ilgili verilecek kararlarda ve uygulanacak işlerde adildir.	6	5	4	3	2	1
13	Bu okulda öğretmenler ile ilgili karar ve eylemler adilane yerine getirilir.	6	5	4	3	2	1
14	Okul müdürü, yanına çalışanların rahatlıkla ulaşabileceği birisidir.	6	5	4	3	2	1
15	Okul müdürü öğretmenlerin önerilerini dinler.	6	5	4	3	2	1
16	Okul müdürü, öğretmenlerin problemleriyle ilgilenir.	6	5	4	3	2	1
17	Okul müdürü, okulla ilgili iş prensiplerini adil ve objektif yerine getirir.	6	5	4	3	2	1



18	Okul müdürü, iş prensiplerini oluştururken benimde fikrimi alır.	6	5	4	3	2	1
19	Okul müdürü iş prensiplerini oluştururken benden aldığı fikirleri kullanır.	6	5	4	3	2	1
20	Yasalarda belirtilen disiplin kuralları haklı ve gerekli durumlarda uygulanır.	6	5	4	3	2	1
21	Okul müdürü, açık ve dürüsttür.	6	5	4	3	2	1
22	Okul müdürü benimle olan ilişkilerinde samimidir.	6	5	4	3	2	1
23	Okul müdürü, benim işyerine katkım konusunda bana destek olur.	6	5	4	3	2	1
24	Okul müdürü işimle ilgili sorumluluklarımda ve görevlerimde bana güvenir.	6	5	4	3	2	1
25	Okulda performans değerlendirmeleri adil ve tarafsız bir şekilde yapılır.	6	5	4	3	2	1
26	Okul müdürü beni okulun hedeflerine ulaşmak için bir araç olarak değil, bir insan olarak görür.	6	5	4	3	2	1
27	Okul müdürü bana güveniyorsa ben de ona güvenebilirim.	6	5	4	3	2	1
28	Bu okulda iş prensip ve yönetmelikler açıklıkla bize aktarılmıştır.	6	5	4	3	2	1
29	Bu okulun çalışma saatleri ve ders programları çalışanlara görevlerini yerine getirebilme olanağı verir.	6	5	4	3	2	1
30	Bu okulda iletişim kanalları her zaman açıktır.	6	5	4	3	2	1
31	Okul hakkındaki duygularımı belirtmekten çekinmem.	6	5	4	3	2	1
32	Çekinmeden okul hakkında önerilerde bulunabilirim.	6	5	4	3	2	1
33	Bu okul gizli saklı uygulamalar olmadan her şey açıklıkla yürütülür.	6	5	4	3	2	1
34	Bu okulda bilgiler zamanında iletilir.	6	5	4	3	2	1
35	Bu okulda bilgiler tüm çalışanlara tam ve doğru olarak aktarılır.	6	5	4	3	2	1
36	Bu okulda öğretmenler, okul yöneticileri ile doğrudan iletişim kurabilir.	6	5	4	3	2	1
37	Bu okulda olumlu iş ilişkilerinden dolayı çalışmak keyiflidir.	6	5	4	3	2	1
38	Çalışanlar işlerin kalitesiyle ilgili olarak olumlu geribildirim alırlar.	6	5	4	3	2	1
39	Bu okul, öğretmenlerin ihtiyaçları ve yaptıkları öneriler doğrultusunda yeniliğe, gelişime ve değişime açıktır.	6	5	4	3	2	1
40	Okul müdürü, benim faydama olacak bilgileri benden saklamazlar.	6	5	4	3	2	1

## EK-2. Anket Uygulanması İçin Milli Eğitim Müdürlüğünden Alınan İzin Yazısı

T.C.  
UŞAK VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim MüdürlüğüSayı : B.08.4.MEM.0.64.20.02-605/  
Konu : MEM'e bağlı Kurumlarda  
Araştırma İzni


07.05.2012 005397

UŞAK ÜNİVERSİTESİ  
(Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne)  
UŞAK

**İLGİ:** a) Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü'nün 07.03.2012 tarih ve B.08.0.YET.00.20.00.0/3616 sayılı yazısı. (2012/13 sayılı Genelge)  
b) Uşak Üniversitesi'nin B.30.2.UŞK.0.41.00.00-605-01/282 sayılı 04/05/2012 tarihli yazısı.

İlgi (b) dilekçeyle müdürlüğümüze bağlı kurumlarda araştırma yapmak istenmektedir. İlimiz merkezi ve ilçelerinde yapılacak anket ve araştırma uygulaması ile ilgili anket formu yazımız ekinde gönderilmiş olup, ilgi (a) Genelge gereğince değerlendirilmesi yapılarak uygulanması uygun görülmüştür.

Bilgilerinize gereğini arz ederim.

  
İlhan HAYRAN  
İl Millî Eğitim Müdür V.

Eki : Anket Formu (2 sayfa)

NO	ADI-SOYADI	ÜNVANI	ARAŞTIRMA KONUSU	MÜRACAAT TARİHİ VE SAYISI
1	Yusuf Sezer SEVİNÇ	İlköğretim Ana Bütün Dahı Sınıf Eğitimi Bilim Dalı Tezli Yüksek Lisans Öğrencisi	"İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Örgütsel İletişim Yeterlilikleri ve Öğretmenlerin Örgütsel Güven Duyguları Arasındaki İlişki(Uşak İli Örneği)"	07.05.2012 / 7716

T. C. MİLLÎ EĞİTİM BAKANLIĞI  
Lisans Yeterlik Birliği - UŞAK  
Tel : 0 276 2233993  
Faks : 0 276 2233989İletişim : İstatistik-Arge  
Tel : 0 276 2233993  
Faks : 0 276 2233935  
E-Posta : İstatistik64@meb.gov.tr  
Açık Hava Bilgi İşlem Sistemi (DHBT)Elektronik Adı : <http://usak.meb.gov.tr> / E-Posta : [is@tr.emm.gov.tr](mailto:is@tr.emm.gov.tr)

**EK-3. Anket Uygulanacak Okullar Listesi****ANKET UYGULANACAK OKULLAR LİSTESİ**

S.NO	OKULUN ADI
1	23 Nisan İlköğretim Okulu
2	Ahmet Ali Aşçı İlköğretim Okulu
3	Atatürk İlköğretim Okulu
4	Aybey İlköğretim Okulu
5	Aydın Turhan İlköğretim Okulu
6	Bedriye ve Kadir Uysal İlköğretim Okulu
7	Besim Atalay İlköğretim Okulu
8	Bireylül İlköğretim Okulu
9	Bozkuş İlköğretim Okulu
10	Bölme.Ö.Hüseyin Cahit İlköğretim Okulu
11	Cumhuriyet İlköğretim Okulu
12	Dikilitaş İlköğretim Okulu
13	Ergenekon İlköğretim Okulu
14	Eşe ve Halil Erdoğan İlköğretim Okulu
15	Fatih İlköğretim Okulu
16	Fevzi Çakmak YİBO
17	Ganime Özadam İlköğretim Okulu
18	Gazi Mustafa Kemal İlköğretim Okulu
19	Halit Ziya Uşaklıgil İlköğretim Okulu
20	Hasan Hilmi İlköğretim Okulu
21	Hasibe ve Mazhar Gürbüz İlköğretim Okulu
22	Karaağaç İlköğretim Okulu
23	Kurtuluş İlköğretim Okulu
24	Malkoçoğlu İlköğretim Okulu
25	Mehmet Akif Ersoy İlköğretim Okulu
26	M.Sadık Boz İlköğretim Okulu
27	M.Sesli İlköğretim Okulu
28	Mehmetçik İlköğretim Okulu
29	Milli Egemenlik İlköğretim Okulu
30	Muzaffer Mert İlköğretim Okulu
31	Müjde İlköğretim Okulu
32	N.Dülgeroğlu İlköğretim Okulu
33	Nuri Şeker İlköğretim Okulu
34	Ö.Bedrettin Uşaklı İlköğretim Okulu
35	Özdemirler İlköğretim Okulu
36	Timur Ertürk İlköğretim Okulu
37	Turhan Akçay İlköğretim Okulu
38	Uğur Serdaroğlu İlköğretim Okulu
39	V.Ali Fuat Güven İlköğretim Okulu