

**T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İLKÖĞRETİM OKULLARINDA GÖREV YAPAN
ÖĞRETMENLERİN MARUZ KALDIKLARI
PSİKOŞİDDETİN (MOBBİNGİN) ÖRGÜTSEL GÜVEN
DÜZEYİNE ETKİSİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Tuğba ÇETİN EĞERCİ

**Enstitü Anabilim Dalı :Eğitim Bilimleri
Enstitü Bilim Dalı :Eğitim Yönetimi ve Denetimi**

Tez Danışmanı: Yrd. Doç.Dr. Erkan YAMAN

HAZİRAN-2009

**T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İLKÖĞRETİM OKULLARINDA GÖREV YAPAN
ÖĞRETMENLERİN MARUZ KALDIKLARI
PSİKOLOJİK ŞİDDETİN (MOBBİNGİN) ÖRGÜTSEL
GÜVEN DÜZEYİNE ETKİSİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Tuğba ÇETİN EĞERCİ

**Enstitü Anabilim Dalı :Eğitim Bilimleri
Enstitü Bilim Dalı :Eğitim Yönetimi ve Denetimi**

Bu teztarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği ile kabul edilmiştir.

Jüri Başkanı

Jüri Üyesi

Jüri Üyesi

BEYAN

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

Tuğba ÇETİN EĞERCİ

19.06.2009

ÖNSÖZ

“İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Maruz Kaldıkları Psikoşiddetin (Mobbingin) Örgütsel Güven Düzeyine Etkisi” konulu tezimin hazırlanmasında bana ayırdığı değerli zaman ve göstermiş olduğu destekten dolayı danışman hocam Yrd. Doç. Dr. Erkan YAMAN’ a sonsuz teşekkür borçluyum.

Tezime değerli katkılarından dolayı Yrd. Doç. Dr. Ercan YILMAZ’ a teşekkürlerimi sunuyorum.

Tezimin uygulama aşamasına katkıda bulunan tüm öğretmenlere ve ölçeklerin dağıtılmasında ve uygulanmasında bana yardımcı olan değerli meslektaşlarıma teşekkür ederim.

Hayatımın her döneminde beni destekleyen anneme ve babama, anlayışı, ilgisi, fedakârlığı ve sabrı ile her an yanımda olan eşim Önder EĞERCİ’ e şükranlarımı sunuyorum.

19 Haziran 2009

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR	v
ŞEKİLLER LİSTESİ	vi
TABLolar LİSTESİ	vii
ÖZET	ix
SUMMARY	x
GİRİŞ	1
BÖLÜM 1: PSİKOŞİDDET İLE İLGİLİ KURAMSAL	
AÇIKLAMALAR	5
1.1. Psikoşiddetin Tanımı ve Kapsamı.....	5
1.2. Psikoşiddet Davranışlarının Sınıflandırılması.....	9
1.2.1. Yukarıdan Aşağıya Doğru Psikoşiddet.....	10
1.2.2. Eşdeğerler Arasında Psikoşiddet.....	10
1.2.3. Aşağıdan Yukarıya Doğru Psikoşiddet.....	11
1.3. Psikoşiddetin Nedenleri.....	14
1.3.1. Kötü Yönetim.....	15
1.3.2. İş Yerinde Yüksek Derecede Stres Bulunması.....	15
1.3.3. İş Yerindeki Monotonluk.....	15
1.3.4. Yönetimin Mükemmellik Anlayışı.....	15
1.3.5. Örgütteki Etik Bozulma ve İlkesizlik.....	15
1.3.6. Örgüt Yapısındaki Değişiklikler.....	16
1.3.7. Örgüt Liderlerinin Duygusal Zekâdan Yoksunluğu.....	16
1.3.8. Örgütteki Düşünce Yoksunluğu.....	16
1.4. Psikoşiddet Süreci.....	17
1.4.1. Psikoşiddet Sürecinde Rol Alanlar ve Özellikleri.....	19
1.4.1.1. Psikoşiddete Uğrayan Mağdurların Özellikleri.....	19
1.4.1.2. Psikoşiddet Uygulayan Zorbaların Özellikleri.....	22
1.4.1.3. Psikoşiddet Davranışlarının İzleyicilerinin Özellikleri.....	24
1.5. Psikoşiddetin Sonuçları.....	25

1.5.1. Bireysel Sonuçlar	25
1.5.2. Örgütsel Sonuçlar.....	27
1.6. Psikoşiddete Maruz Kalmamak İçin Alınacak Önlemler.....	29
1.7. İş Yerinde Psikoşiddetle İlgili Kavramlar.....	30
1.7.1. Şiddet.....	30
1.7.1.1. Şiddet Biçimleri.....	31
1.7.2. Çatışma Kavramı ve Tanımı.....	31
1.7.2.1. İş Yerinde Çatışmanın Habercisi Olan Belirtiler.....	33
1.7.2.2. Çatışmaya İlişkin Yönetmel Yaklaşımlar.....	35
1.7.2.3. Örgütsel Çatışma Türleri.....	38
1.7.2.4. Çatışma Yönetimi.....	42
1.7.2.5. Etkili Çatışma Yönetiminin Faydaları.....	44
1.7.3. Kişilik Tipleri.....	46
1.8. Psikoşiddetin Örgütsel Davranışa Etkisi.....	47
1.8.1. Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi.....	47
1.8.2. Örgütsel Güdülenme/Motivasyon.....	49
1.8.3. İş Tatmini/İş Doyumu.....	49
1.8.4. Örgütsel Sosyalleşme.....	51
1.8.5. Örgütsel Etik.....	52
1.8.6. Örgütsel İletişim.....	52
1.8.7. Örgütsel Stres.....	53
1.8.8. İşbirliği ve Takım Ruhu.....	54
BÖLÜM 2: ÖRGÜTSEL GÜVEN İLE İLGİLİ KURAMSAL	
AÇIKLAMALAR.....	55
2.1. Güvenin Tanımı.....	55
2.2. Güvenin Boyutları.....	60
2.2.1. Genel Güven.....	60
2.2.2. Kişiliğe Dayalı Güven.....	60
2.2.3. Sürece Dayalı Güven.....	60
2.3. Örgütler Açısından Güven.....	60
2.3.1. Örgütsel Güvenin Türleri.....	63
2.3.1.1. Yöneticiye Güven.....	63

2.3.1.2. Çalışma Arkadaşlarına Güven.....	63
2.3.1.3. Prosedürlere Güven.....	68
2.3.2. Örgütsel Açıdan Örgütsel Güven Düzeyinin Önemi.....	68
2.3.3. Örgütsel Güvenin Kuruma Sağlayacağı Faydalar.....	69
2.3.4. Örgütsel Güvenin Oluşturulması.....	71
2.3.5. Okulda Örgütsel Güven.....	80
2.3.6. Örgütsel Güven İle İlişkili Diğer Kavramlar.....	86
2.3.6.1. Örgütsel Bağlılık ve Güven.....	86
2.3.6.2. Örgütsel Adalet ve Güven.....	88
BÖLÜM 3: İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....	91
3.1. Psikoşiddetle İlgili Araştırmalar.....	91
3.2. Örgütsel Güven İle İlgili Araştırmalar.....	99
BÖLÜM 4: YÖNTEM.....	108
4.1. Araştırmanın Modeli.....	108
4.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....	108
4.3. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları.....	109
4.3.1. Bilgi Toplama Formu.....	109
4.3.2. Psikoşiddet Ölçeği.....	109
4.3.3. Örgütsel Güven Ölçeği.....	110
4.4. Veri Analiz Teknikleri.....	110
BÖLÜM 5: BULGULAR	111
5.1. Öğretmenlerin Maruz Kaldıkları Psikoşiddet ve Örgütsel Güven Düzeyleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular.....	111
5.2. Maruz Kaldıkları Psikoşiddet Düzeyleri Açısından Cinsiyete Göre Öğretmenler Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular.....	111
5.3. Örgütsel Güven Düzeyleri Açısından Cinsiyete Göre Öğretmenler Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular	112
5.4. Maruz Kaldıkları Psikoşiddet Düzeyleri Açısından Görev Yaptıkları Okul Türüne Göre Öğretmenler Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular.....	113
5.5. Örgütsel Güven Düzeyleri Açısından Görev Yaptıkları Okul Türüne Göre Öğretmenler Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular.....	113

5.6. Maruz Kaldıkları Psikoşiddet Düzeyleri Açısından Branşa Göre Öğretmenler Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular.....	114
5.7. Örgütsel Güven Düzeyleri Açısından Branşa Göre Öğretmenler Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular	114
5.8. Maruz Kaldıkları Psikoşiddet Düzeyleri Açısından Çalışma Süresi Farklı Öğretmenler Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular.....	115
5.9. Örgütsel Güven Düzeyleri Açısından Çalışma Süresi Farklı Öğretmenler Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular	116
 BÖLÜM 6: TARTIŞMA ve YORUM.....	121
 SONUÇ VE ÖNERİLER.....	128
KAYNAKLAR.....	130
ÖZGEÇMİŞ.....	145

KISALTMALAR

PÖ: Psikoşiddet Ölçeği

ÖGÖ: Örgütsel Güven Ölçeği

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: Psikoşiddet Sürecinde Bulunanlar.....	9
Şekil 2: Psikoşiddet Süreci.....	18
Şekil 3: Çatışma ve Psikoşiddet Aşamaları.....	34
Şekil 4: Taraflarına Göre Çatışmalar.....	38

TABLO LİSTESİ

Tablo 1: Psikoşiddetin Psikolojik ve Ekonomik Maliyetleri.....	28
Tablo2: Örgütsel Çatışma Konusunda Geleneksel ve Modern Yaklaşımlar	37
Tablo 3: Çatışma Türleri.....	42
Tablo 4: İş Yerinde Uygulanan Çatışma ve Mobbing Arasındaki Farklılıklar.....	45
Tablo 5: Maslow’ un İhtiyaçlar Hiyerarşisi ve Örgütsel Değişim Süreciyle Bağlantısı.....	66
Tablo 6: Savunucu ve Açık İletişim.....	75
Tablo 7: Araştırma Örneklemine Sosyo-Demografik Özellikleri.....	109
Tablo 8: Öğretmenlerin Maruz Kaldıkları Psikoşiddet ve Örgütsel Güven Düzeyleri Arasındaki İlişkilere Yönelik Korelasyon Tablosu.....	111
Tablo 9: Maruz Kaldıkları Psikoşiddet Düzeyleri Açısından Öğretmenlerin Cinsiyete Göre Karşılaştırılmasına İlişkin t Testi Tablosu.....	112
Tablo 10: Örgütsel Güven Düzeyleri Açısından Öğretmenlerin Cinsiyete Göre Karşılaştırılmasına İlişkin t Testi Tablosu.....	112
Tablo 11: Maruz Kaldıkları Psikoşiddet Düzeyleri Açısından Öğretmenlerin Görev Yaptıkları Okul Türüne Göre Karşılaştırılmasına İlişkin t Testi Tablosu.....	113
Tablo 12: Örgütsel Güven Düzeyleri Açısından Öğretmenlerin Görev Yaptıkları Okul Türüne Göre Karşılaştırılmasına İlişkin t Testi Tablosu.....	113
Tablo 13: Maruz Kaldıkları Psikoşiddet Düzeyleri Açısından Öğretmenlerin Branşa Göre Karşılaştırılmasına İlişkin t Testi Tablosu.....	114
Tablo 14: Örgütsel Güven Düzeyleri Açısından Öğretmenlerin Branşa Göre Karşılaştırılmasına İlişkin t Testi Tablosu.....	115
Tablo 15: Maruz Kaldıkları Psikoşiddet Düzeyleri Açısından Çalışma Süresi Farklı Öğretmenlerin Puanlarının Betimsel İstatistikleri.....	116
Tablo 16: Maruz Kaldıkları Psikoşiddet Düzeyleri Açısından Çalışma Süresi Farklı Öğretmenlerin Puanlarının Karşılaştırılmasına İlişkin Varyans Analizi Tablosu.....	116

Tablo 17: Çalışanlara Duyarlılık Alt Boyutu Açısından Çalışma Süresi Farklı Öğretmenlerin Puanlarının Betimsel İstatistikleri.....	117
Tablo 18: Çalışanlara Duyarlılık Alt Boyutu Açısından Çalışma Süresi Farklı Öğretmenlerin Puanlarının Karşılaştırılmasına İlişkin Varyans Analizi Tablosu.....	117
Tablo 19: Yöneticiye Güven Alt Boyutu Açısından Çalışma Süresi Farklı Öğretmenlerin Puanlarının Betimsel İstatistikleri.....	118
Tablo 20: Yöneticiye Güven Alt Boyutu Açısından Çalışma Süresi Farklı Öğretmenlerin Puanlarının Karşılaştırılmasına İlişkin Varyans Analizi Tablosu.....	118
Tablo 21: Yeniliğe Açıklık Alt Boyutu Açısından Çalışma Süresi Farklı Öğretmenlerin Puanlarının Betimsel İstatistikleri.....	118
Tablo 22: Yeniliğe Açıklık Alt Boyutu Açısından Çalışma Süresi Farklı Öğretmenlerin Puanlarının Karşılaştırılmasına İlişkin Varyans Analizi Tablosu.....	119
Tablo 23: İletişim Ortamı Alt Boyutu Açısından Çalışma Süresi Farklı Öğretmenlerin Puanlarının Betimsel İstatistikleri.....	119
Tablo 24: İletişim Ortamı Alt Boyutu Açısından Çalışma Süresi Farklı Öğretmenlerin Puanlarının Karşılaştırılmasına İlişkin Varyans Analizi Tablosu.....	120

Tezin Başlığı: İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Maruz Kaldıkları Psikoşiddetin (Mobbingin) Örgütsel Güven Düzeyine Etkisi	
Tezin Yazarı: Tuğba Çetin Eğerci	Danışman: Yrd. Doç. Dr. Erkan YAMAN
Kabul Tarihi: 17.06.2009	Sayfa Sayısı: x (ön kısım) + 145(tez)
Anabilim Dalı: Eğitim Bilimleri	Bilim Dalı: Eğitim Yönetimi ve Denetimi
Bu araştırmanın amacı ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin maruz kaldıkları psikoşiddetin (mobbingin) örgütsel güven düzeyine etkisini incelemektir. Aynı zamanda bazı değişkenlere göre okullardaki örgütsel güven düzeyinin farklılaşıp farklılaşmadığını test etmektir. İlişkisel tarama modeliyle yapılan bu çalışmada Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı resmi ve özel ilköğretim okullarında çalışan 385 öğretmene “Psikoşiddet Ölçeği”, “Örgütsel Güven Ölçeği” ve kişisel bilgi formu uygulanmıştır. Araştırmanın sonucunda ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin maruz kaldıkları psikoşiddet düzeyi ile örgütsel güven düzeyi arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Araştırmada ortaya çıkan bir diğer sonuç 0-10 yıl görev süresine sahip öğretmenlerin 11-20 yıl görev süresine sahip öğretmenlerden daha çok psikoşiddet davranışına maruz kalmakta olduğudur. Ayrıca örgütsel güvenin iletişim alt boyutu açısından görev süresi 0-10 yıl olan öğretmenlerin, görev süresi 11-20 yıl ve 21 yıl ve üzeri olanlara göre daha düşük iletişim ortamı puanlarına sahip oldukları bulunmuştur. Araştırma sonuçlarında ilköğretim okullarında görev yapan branş öğretmenlerinin maruz kaldıkları psikoşiddet düzeyinin sınıf öğretmenlerine göre daha fazla olduğu ve sınıf öğretmenlerinin örgütsel güven düzeyinin de branş öğretmenlerine göre daha fazla olduğu bulunmuştur.	
Anahtar Kelimeler: Güven, Örgütsel Güven, Psikoşiddet	

Title of the Thesis: The Effect of the Psychological Violence Teachers Experience in Primary Schools on Their Organizational Trust Level	
Author: Tuğba Çetin Eğerci	Supervisor: Yrd. Doç.Dr. Erkan YAMAN
Date: 17.06.2009	Nu. of pages: x(pre text)+145(main body)
Department: Educational Sciences	Subfield: Educational Administration Supervision M.A. Program
The aim of the study is to examine the effect of psychological violence (mobbing) that primary school teachers experience, on their organizational trust level and besides, to test whether organizational trust level in schools change according to some variables. The research is a relational survey model. “Psychological Violence Scale” “Organizational Trust Scale” are applied to 385 teachers in official and primary schools of Ministry of Education and their personal information form were filled. According to our analysis, a negative and significant correlation is found between the psychological violence teachers experience at primary schools and their organizational trust level. Another result of the study is that teachers who are serving for 1-10 years, experience more psychological violence compared to their colleagues serving for 11-20 years. Moreover, for the “communication” dimension of organizational trust, teachers who are serving for 0-10 years are found to have lower communication points than the ones serving for 11-20 years and more. According to the analysis, it was found that in primary schools, the level of psychological violence course teachers experience are more than the class teachers do and the organizational trust level of the class teachers is higher than those of the course teachers.	
Key words: Trust, Organizational Trust, Psychological Violence	

GİRİŞ

Bu bölümde araştırmanın problemi, amacı, önemi, sınırlılıkları ve araştırmada kullanılan kavramlar açıklanmıştır.

Çok sevdiğiniz bir işi yapıyorsunuz, gerçekten de tüm enerjinizi işinize vermek istiyorsunuz ama bir süredir tuhaf şeyler oluyor. Sanki yöneticileriniz başta olmak üzere çoğu iş arkadaşınız size karşı. Yaptığınız işlere burun kıvrılıyor, siz bakınca bakışlar kaçırılıyor, topluluklara alınmak istenmediğinizi fark ediyorsunuz. Kısacası artık neredeyse özgüveniniz yok olmak üzere. Ve içten içe biliyorsunuz ki, size aslında psikolojik bir baskı uygulanıyor (Saka, 2006).

Son zamanlarda özellikle gelişmiş ülkelerde çok yaygınlaşan psikoşiddet, çalışma hayatının bir parçası haline gelmiştir. Psikoşiddet aslında çalışma hayatında uzun zamandır olmasına rağmen tanımlanması yakın zamana denk gelmektedir.

İşyerinde psikoşiddet, kamu ve özel örgütlerde çalışanların psikolojik ve fiziksel sağlıklarını bozan onları işten istifa etmeye kadar yönelten psikolojik baskı veya her tür zorbaca davranışlardır. Haksız eleştiri yapmak, hata aramak, zayıflatmak, dışlamak, ikiyüzlü davranmak, iftira etmek, çarpıtmak, sürekli eleştiri yapmak, haksız yere işten çıkarmak, hedef yapmak, alaya almak, tehdit etmek, aşırı iş yükü vermek gibi rahatsız ve taciz edici eylemlerde bulunmak işyerinde psikoşiddet tanımını oluşturan belli başlı davranışlardır.

Örgütlerde psikoşiddet sürecinin başlamasıyla birlikte, rahat ve güvenli bir çalışma ortamı yok olmaktadır. Sistemli ve sürekli olarak gerçekleştirilen bu baskıcı davranışlar herhangi bir sınır tanımamaktadır.

Bir örgütün önemli kaynaklarından biri işgücüdür. İşgücünü etkin ve etkili kullanabilen bir örgüt sürekli başarıyı ve verimliliği elde edecektir. Örgütteki işgücünün maksimum verimlilikle çalışması birtakım koşulların bir araya gelmesi ile mümkün olmaktadır. Çalışma ortamında güven ve olumlu bir ikliminin var olması işgücünü verimliliğe iten en önemli etkenlerdir.

Bir iş ortamında kendisini hedef olarak bulan mağdurun, çeşitli duygusal ve fiziksel sorunlarla karşılaşmasının yanı sıra iş tatmininde düşme, tükenmişlik, verimlilik kaybı,

zarar, işin kalitesi ve miktarında azalma, devamsızlık, hastalık izinlerinde artış, örgüte bağlılığın zayıflaması, işi bırakma eğilimleri, işten ayrılma, erken emeklilik, örgütün itibarının sarsılması, örgüte olan güveninin azalması ve yasal soruşturma gibi sorunlarda gündeme gelmektedir.

Psikoşiddet, örgütler içinde bulaşıcı bir hastalık gibidir. İyileştirici önlemler alınmazsa örgütün bütün yaşamsal organlarına yayılır. İşgörende, örgüte ve çalışma arkadaşlarına olan güven ve saygı azalır, motivasyon düşer, çalışma ortamı ve çalışanlar ile örgüt arasında uyumsuzluk başlar, iş verimliliği düşer.

Güven duygusu, bireylerin birbirleri ile olan ilişkilerinin sağlıklı ve uzun süreli olabilmesi için vazgeçilmez bir unsurdur. Bireysel olarak ikili ilişkilerde olduğu gibi örgüte karşı güven duygusunun oluşması, örgütün sürdürebilir başarısında kritik bir öneme sahiptir.

İnsanlar para kazanmak için çalışırlar, ama çalışmalarının tek nedeni bu değildir. İş arkadaşları tarafından kabul görmek, övülmek ve bir kuruma ait olmak duygusu da çok önemlidir. Bunlar bağlılığı ve öz saygıyı besler. Bu duygular sonuç olarak güveni doğurur (Cohen ve Prusak, 2001).

Ouchi'a (1999) göre örgütlerde çalışanlar arasında içtenlik ve samimiyete dayalı bir çalışma ortamı oluşturulmak isteniyorsa, bunun ön koşulu güvendir (Akt, Yılmaz, 2006: 6).

İlköğretim okulları örgütler içinde önemli bir yere sahiptir. Bundan dolayı burada çalışan öğretmenlerin yöneticilerine, çalışma arkadaşlarına ve okullara güveni çok önemlidir.

Özellikle okullar için kurumsal başarının sağlanmasında güven önemli bir faktördür. Çünkü güvenin olduğu kurumlarda, örgütün alt kademelerine daha fazla sorumluluk ve yetki verilir. Bunun yanında ekip çalışmasına dayalı, esnek bir anlayış temelinde olumlu bir iş ortamı sağlanır. Bu da örgütsel başarının temeli olan insan sermayesinin daha etkili kullanımını sağlayacaktır (Fukuyama, 1998).

Okulun örgütsel güven düzeyi, okuldaki ilişkilerin bir ürünüdür. Okuldaki ilişki biçiminden ve bunun sonucundaki güvenden herkes sorumludur.

Bu araştırmanın problemi ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin maruz kaldıkları psikoşiddetin örgütsel güven düzeyini etkileyip etkilemediği ve cinsiyet, mesleki kıdem, branş ve çalışılan kurum değişkenlerine göre psiko şiddet ve örgütsel güven düzeylerinin farklılaşma gösterip göstermediğidir.

Alt problemler

1.Öğretmenlerin maruz kaldıkları psikoşiddet ve örgütsel güven düzeyleri arasında ilişki var mıdır?

2.Maruz kaldıkları psikoşiddet düzeyleri açısından

- a) Cinsiyete göre öğretmenler arasında farklılık var mıdır?
- b) Görev yaptığı okul türüne göre öğretmenler arasında farklılık var mıdır?
- c) Branşa göre öğretmenler arasında farklılık var mıdır?
- d) Çalışma süresi farklı öğretmenler arasında farklılık var mıdır?

3.Örgütsel güven düzeyleri açısından

- a) Cinsiyete göre öğretmenler arasında farklılık var mıdır?
- b) Görev yaptığı okul türüne göre öğretmenler arasında farklılık var mıdır?
- c) Branşa göre öğretmenler arasında farklılık var mıdır?
- d) Çalışma süreleri farklı öğretmenler arasında
 - ❖ Çalışanlara duyarlılık alt boyutu açısından
 - ❖ Yöneticiye güven alt boyutu açısından
 - ❖ Yeniliğe açıklık alt boyutu açısından
 - ❖ İletişim ortamı alt boyutu açısından farklılık var mıdır?

Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin maruz kaldıkları psikoşiddetin örgütsel güven düzeyine etkisinin incelenmesidir. Aynı zamanda cinsiyet, branş, çalışma süresi ve görev yapılan kurum değişkenlerine göre

psikoşiddet düzeyleri ve örgütsel güven düzeyinin farklılaşıp farklılaşmadığının araştırılmasıdır.

Araştırmanın Önemi

Bu araştırma ile ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin maruz kaldıkları psikoşiddetin örgütsel güven düzeyine etkisi ortaya koyulacağı için önemlidir. Ayrıca bu araştırma ile bir yandan öğretmenlerin sosyo-demografik özellikleri ile okulun bir takım niteliklerine göre okullardaki örgütsel güven düzeyinin farklılaşma durumlarına bakılması açısından araştırma önemli görülmektedir. Araştırma ile elde edilen sonuçların ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin bu sorunun farkına varmasında yardımcı olacağı düşünülmektedir.

Sınırlılıklar

Araştırma 2008-2009 eğitim ve öğretim yılında Sakarya ilindeki ilköğretim okullarında çalışan 385 öğretmen ve onlardan elde edilen ölçek sonuçlarıyla sınırlıdır.

Tanımlar

Güven: Korku, çekinme, kuşku duymadan inanma ve bağlanma duygusudur.

Örgütsel Güven: Örgüt içinde bireylerin birbirlerine açık, dürüst, ilgili, gerçekçi davranması ve örgütün temel amaçlarından, normlarından ve değerlerinden haberdar olmasıdır (Yılmaz, 2006: 11).

Psikoşiddet: Bir kişinin, diğer insanları kendi rızaları ile veya rızaları dışında başka bir kişiye karşı etrafında toplaması ve sürekli kötü niyetli hareketlerde bulunma, ima, alay ve karşısındakinin toplumsal itibarını düşürme gibi yollarla, saldırgan bir ortam yaratarak onu işten çıkmaya zorlamasıdır (Davenport, Schwartz ve Elliott, 2003: 15).

BÖLÜM 1: PSİKOŞİDDET (MOBBİNG) İLE İLGİLİ KURAMSAL AÇIKLAMALAR

Bu bölümde psikoşiddetin tanımı ve kapsamı, psikoşiddet davranışlarının sınıflandırılması, psikoşiddetin nedenleri, psikoşiddet süreci, psikoşiddetin sonuçları, psikoşiddete maruz kalmamak için alınacak önlemler, iş yerinde psikoşiddetle ilgili kavramlar ve psikoşiddetin örgütsel davranışa etkisi başlıklar halinde incelenmiştir.

1.1. Psikoşiddetin (Mobbingin) Tanımı ve Kapsamı

60'lı yıllarda tanınmış Avusturyalı bilim adamı Konrad Lorenz 'psikoşiddet' terimini hayvanların bir yabancıyı veya avlanmakta olan bir düşmanı kaçırmak için yaptıkları davranışları tanımlamak için kullanmıştır. Birkaç zayıf bir araya gelerek saldırgan davranış sergilerler. Daha sonra İsveçli Dr. Peter-Paul Heinemann çocuklarda diğer çocuklara yönelik olarak sergilenen genelde zorbalık kabadayılık olarak bilinen davranışları araştırdı. Lorenz'in 'psikoşiddet' terimini mağduru yalıtan ve ümitsizlik nedeniyle intihara kadar götürebilen bu davranışın ciddiyetini vurgulamak için kullandı (Davenport, Schwartz ve Elliott, 2003: 3).

Latince “kararsız kalabalık” anlamına gelen “mobile vulgus” sözcüklerinden türeyen ‘mob’ sözcüğü İngilizce kanun dışı şiddet uygulayan düzensiz kalabalık veya ‘çete’ anlamına gelmektedir. “Mob” kökünün İngilizce eylem biçimi olan “mobbing” ise psikoşiddet, kuşatma, taciz, rahatsız etme veya sıkıntı verme anlamına gelmektedir (Tınaz, 2008: 7).

Psikoşiddet literatüre yeni giren bir kavram olduğu için, Türkçe karşılığı konusunda henüz bir netlik bulunmamaktadır. Psikoşiddet üzerine araştırma yapanlar, bu olguyu bir tek sözcükle ifade etmek yerine kavrama Türkçe karşılık olarak “iş yerinde psikolojik taciz”, “iş yerinde psikolojik terör”, “iş yerinde psikoşiddet”, “iş yerinde duygusal taciz”, “iş yerinde moral taciz”, “iş yerinde manevi taciz”, “duygusal şiddet”, “iş yerinde zorbalık” sözcüklerini kullanmaktadırlar (Tınaz, 2008: 17).

Psikoşiddet kavramının anlamına yakın diğer bir kavram da “bullying” kavramıdır. Genelde “psikoşiddet” yaşamın her alanında kullanılan caydırma, sindirme, mağdurun benliğini öldürme, izole etme gibi anlamlara gelirken, “bullying” söz konusu tutum ve

davranışların biraz daha kaba şeklini uygulamak anlamına gelmektedir (Tutar, 2004: 9).

Pişkin (2002) bullying kavramını bir ya da birden çok öğrencinin kendilerinden daha güçsüz öğrencileri kasıtlı ve sürekli olarak rahatsız etmesiyle sonuçlanan ve mağdurun kendisini koruyamayacak durumda olduğu bir saldırganlık türü olarak tanımlamaktadır.

Buna karşılık iş yerlerinde görülen “psikoşiddet” eylemlerinde fiziksel şiddet çok nadir görülmektedir. İş yerlerinde “*psikoşiddet*” daha çok sofistike davranışlar biçiminde gerçekleşmekte ve mağdur sosyal ortamdan izole edilmektedir. Bu nedenle Leymann, “psikoşiddet” ve “bullying” terimlerinin kullanım alanlarını ayırmaktadır. Okullarda çocuklar ve gençler arasındaki zarar veren eylemler için “bullying” teriminin, iş yerlerinde yetişkinler arasındaki düşmanca davranışlar için “psikoşiddet” teriminin kullanılmasını önermektedir (Yüçetürk, 2003).

Leyman’ın tanımlamasıyla psikoşiddet bir psiko-terördür ve nedeni düşünce ve inanç ayrılığından tutun da kıskançlık ve cinsiyet ayrımına kadar her tür faktör olabilir (Tutar, 2004: 9).

Psikoşiddet duygusal bir saldırdır. Bir kişinin, diğer insanları kendi rızaları dışında başka bir kişiye karşı etrafında toplaması ve sürekli kötü niyetli hareketlerde bulunma, ima, alay ve karşısındakinin toplumsal itibarını düşürme gibi yollarla, saldırgan bir ortam yaratarak onu işten çıkmaya zorlamasıdır (Davenport, Schwartz ve Elliott, 2003: 15).

Tim Field, psikoşiddet kavramını psikoşiddet mağdurlarının kendilerine olan güvenine ve öz-saygısına sürekli ve acımasız bir saldırı olarak tanımlamaktadır. Bu anlamıyla psikoşiddet, “mağdurun benliğini öldürme çabası” olarak görülebilir. Bu davranışın altında yatan temel neden; üstünlük kurmak, buyruğu altına almak ve yok etmek arzusudur (Akt, Tutar, 2004: 11).

İş yerinde psikoşiddet anlamına gelen “mobbing” kavramı, bugün örgüt psikolojisi üzerine çalışanların iş yerindeki psikoşiddeti tanımlamak amacıyla kullandıkları bir kavramdır (Tutar, 2004: 11).

Psikoşiddetin hedefi bir iş yerindeki kişi veya kişiler üzerinde sistematik baskı yaratarak, ahlak dışı yaklaşımlarla performanslarını ve dayanma güçlerini yok ederek, işten ayrılmaya zorlamaktır (Çobanoğlu, 2005: 22).

Psikoşiddet kişiye yönelik, kişinin yaşı, ırkı, cinsiyeti, dini uyruğu, sakatlığı veya hamileliği gibi herhangi bir nedene dayalı belirgin bir ayrımcılık olmaktan çok taciz, rahatsız etme ve kötü davranış yoluyla herhangi bir kişiye yönelen saldırganlıktır. Kişiyi iş yaşamından dışlamak amacıyla kasıtlı olarak yapılır (Davenport, Schwartz ve Elliott, 2003: 16).

Psikoşiddet, aynı zamanda gücün kötüye kullanımıdır. Psikoşiddet sürekli ve sürekli değildir çünkü etkilidir. Zorba, mağdurun sıkıntıya girmesinden, duygularının zayıflığından keyif alabilir (Yaman, 2007: 36).

Psikoşiddet, bastırma, sindirme, yok sayma gibi anlamlara gelen psikoşiddet, aynı zamanda stresin, örgütsel çatışmanın, verimsizliğin ve motivasyon eksikliğinin kaynağı olarak görülmektedir (Ergenekon, 2006).

Psikoşiddet, çok genel olarak amaç ne olursa olsun, fail kim olursa olsun işyerinde bir çalışana sistematik olarak uygulanan psiko-sosyal saldırıdır (Savaş, 2007: 47).

İş yaşamında ise psikoşiddet kavramının ilk kez, 1980'li yılların başında İsveç'te yaşayan Alman endüstri psikoloğu Heinz Leymann tarafından kullanıldığı bilinmektedir. Leymann'ın çalışanlar arasında benzer tipte uzun dönemli düşmanca ve saldırgan davranışların varlığına dair yaptığı saptamalar sonucunda bu kavramı kullandığı görülmektedir (Tınaz, 2008: 11).

Leymann psikoşiddeti “bir veya birkaç kişi tarafından, bir diğer kişiye yönelik (nedeni, düşünce ve inanç ayrılığından kıskançlık ve cinsiyet ayrımına kadar çok çeşitli olabilen), sistematik bir biçimde, düşmanca ve ahlak dışı bir iletişim yöneltildiği şeklinde ortaya çıkan bir çeşit psikolojik terör” olarak tanımlamaktadır (Tınaz, 2008: 13).

İşyerinde psikoşiddet, örgüt içinde gerilimin ve çatışmalı bir iklimin oluşmasına neden olan tüm psikolojik faktörlerin birleşimi sonucunda ortaya çıkan, örgüt sağlığını bozan,

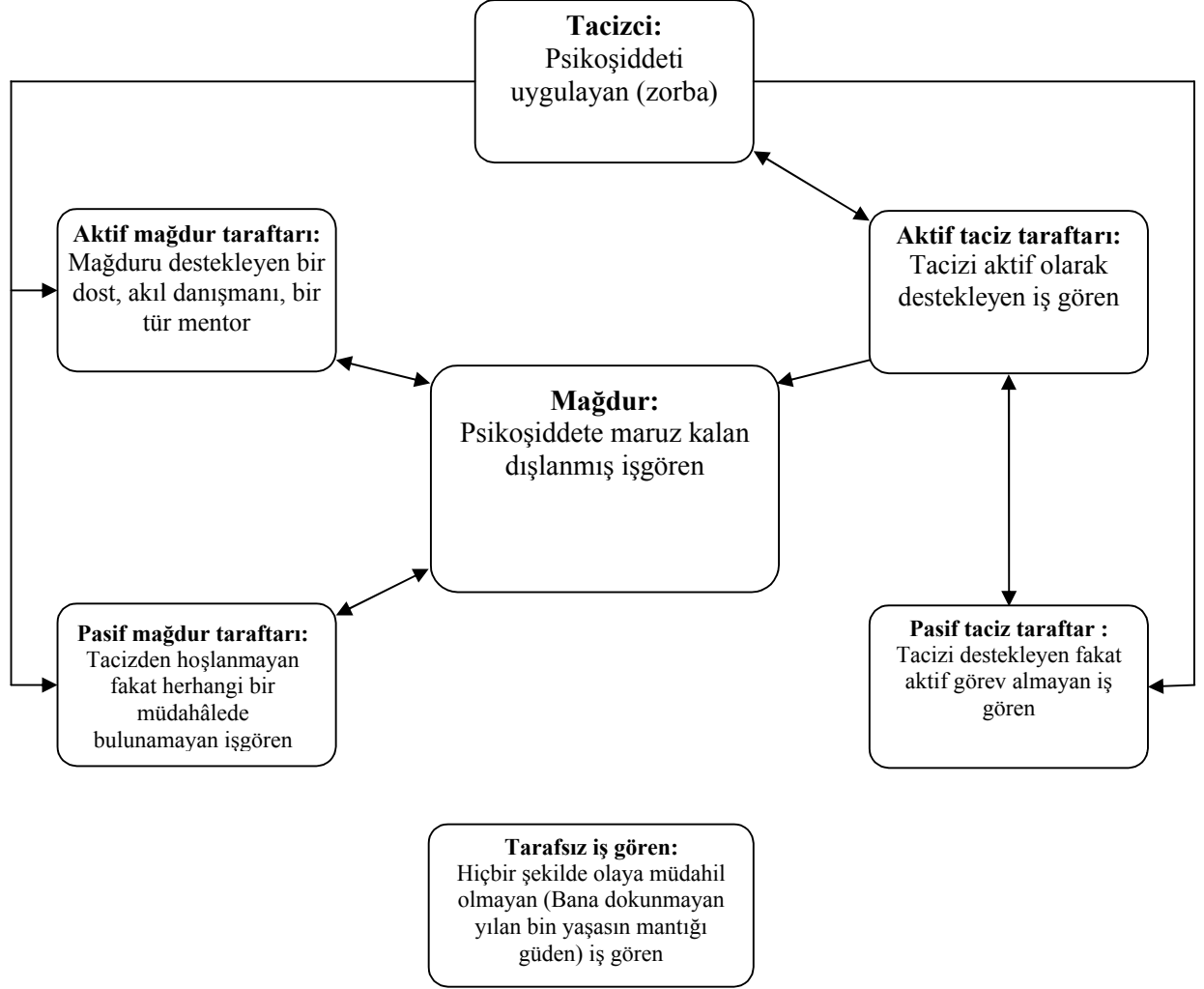
Çalışanların iş doyumunu ve çalışma barışını olumsuz yönde etkileyen temel bir örgütsel sorundur (Tınaz, 2008: 14).

İş yaşamında gerçekleşen; bir grubun, bir kişiye veya (nadiren) bir gruba yönelik, sistematik, düzenli ve uzun bir süre (en az altı ay) boyunca sürdürdüğü, düşmanca ve saldırgan tutum ve davranışlar psikoşiddet olarak nitelendirilebilmektedir (Sürgevil, Fettahlıoğlu, Gücenmez, Budak, 2007).

Yapılan çeşitli tanımların çoğunda bulunan iki önemli özelliği yani düşmanca olan veya mağdur tarafından düşmanca olarak nitelendirilen, tekrar edilen ve katlanılan saldırgan davranışları vurgulayan bir başka tanım uyarınca, iş yerinde psikoşiddet bir veya birkaç kişiye yönelen, mağdur tarafından istenmeyen, kasten veya farkında olmadan yapılan ama her şekliyle açıkça aşağılanmaya, sıkıntıya yol açan, mağdurun iş performansına zarar verebilen veya tatsız bir iş ortamına neden olabilen yinelenen davranışlarıdır (Einarsen, 1999).

Psikoşiddet sürecinde bulunanlar tacizci, aktif mağdur taraftarı, aktif taciz taraftarı, mağdur, pasif mağdur taraftarı, tarafsız işgören ve pasif taciz taraftarıdır. Bunlar şekil 1'de gösterilmiştir.

Şekil 1: Psikoşiddet Sürecinde Bulunanlar



Kaynak: Yaman (2007: 37)

1.2. Psikoşiddet Davranışlarının Sınıflandırılması

ABD’de, 1998 yılında psikoşiddet eylemlerine karşı bir kampanya başlatılmıştır. Kampanyada, bu eylemlere yönelik savunma, araştırma ve eğitim hizmetleri, kâr amacı gütmenden verilmiştir. Bu kapsamda yapılan araştırma sonuçlarına göre, örgütlerde en çok uygulanan on psikoşiddet davranışı, aşağıdaki gibi saptanmıştır (Namie ve Namie 2000: 18; Akt, Yüçetürk, 2003: 4).

- ❖ Yapılan yanlışlıklardan sorumlu tutulma.
- ❖ Mantıksız görevlerin verilmesi.
- ❖ Yeteneğin eleştirilmesi.
- ❖ Birbiriyle çelişkili kurallara itaat ettirilmesi.
- ❖ Görevin kaybettirileceğine ilişkin tehditler.
- ❖ Küçük düşürülme ve hakarete uğrama.
- ❖ Başarının, olduğundan az gösterilmesi.
- ❖ İşten çıkarılma (ayağın kaydırılması).
- ❖ Bağırılması.
- ❖ Şerefın lekelenmesi

Psikoşiddet türleri dikey psikoşiddet, yatay (eş değerler arası) psikoşiddet ve düşey psikoşiddet olmak üzere çeşitlidir.

1.2.1. Yukarıdan Aşağıya Doğru Psikoşiddet (Dikey Psikoşiddet): Psikoşiddet uygulayan kişi mağdura göre daha üst konumdadır. Bu psikoşiddet türünde çeşitli nedenlerden ötürü bir amir tarafından doğrudan doğruya mağdura yönelik, son derece saldırgan ve cezalandırıcı davranışların uygulandığı görülür. Psikolojik analizlere göre bu olgunun temelinde daima, çocukluğunda mağdur rolünü oynamış ve benzer deneyimleri yaşamış saldırgan bireyin taşıdığı bir kişilik bozukluğu yer almaktadır. Dikey psikoşiddetin en yaygın ve en bilinen nedenleri; sosyal imajın tehdit edilmesi, yaş farkı, kayırma ve politik nedenlerdir (Tınaz, 2008: 122).

1.2.2. Eşdeğerler Arasında Psikoşiddet (Yatay Psikoşiddet): Eşit statüde bulunanlar arasında söz konusu olan psikoşiddete denir (Tutar, 2004: 93).

Yatay psikoşiddetin gelişmesinde mağdurun gurubun diğer üyelerinden farklı özelliklere sahip olması önemli rol oynar. Yatay psikoşiddetin çeşitli nedenleri arasında çekememezlik, kıskançlık, kişisel hoşlanmama, rekabet, farklı bir ülkeden veya aynı ülke içinde farklı bir bölgeden gelmiş olma, ırk ve politik nedenler sayılabilir (Tınaz, 2008: 139).

1.2.3. Aşağıdan Yukarıya Doğru Psikoşiddet (Düşey Psikoşiddet): İş yerinde düşey psikoşiddet bir amirin yetkesi, astlar tarafından tartışılır duruma geldiği takdirde ortaya çıkar. Psikoşiddet uygulayanlar, mağduru örgütün üst yönetimi karşısında zor duruma düşürmek maksadıyla, psikoşiddetin en bilinen davranışı olan dışlama stratejisini, sabote etme stratejisiyle birlikte kullanırlar. Amirlerinin talimatlarına uymazlar, daha sonra amirlerini üst yönetime ihbar etmek amacıyla bile bile yanlışlar yaparlar, arkasından kötü konuşup asılsız söylentiler çıkarırlar. Mağdur amir, günden güne daha fazla dışlanır ve tükenir. Kendini haklı çıkarmak için çeşitli girişimlerde bulunsa da hiçbir sonuç alamaz. Bu psikoşiddet türünün örneğine az rastlanmaktadır (Tınaz, 2008: 142).

Psikoşiddet kendi arasında örgüt içinde genel olarak dışlama, taciz, cinsel taciz, istismar, kötü muamele, iletişim kurmama (sosyal izolasyon/soyutlama), görev vermeme ya da kapasitesinin altında/üstünde işler verme, yasal haklarını engelleme, kendini büyük/iş görenleri küçük görme, yanlış bilgilendirme, bilgileri aktarmama, iş göreni kendi çıkarına kullanma, küçük düşürme, aşağılama tarzında türlere ayrılabilir (Yaman, 2007: 40).

Cinsel taciz psikoşiddet türleri arasında yer almaktadır. Cinsel taciz davranışlarına karşı cinsin bulunduğu ortamlarda açık saçık espriler yapma, yerli yersiz cinsel içerikli fıkralar anlatmak, cinsel ilişkileri çağrıştıran imalarda bulunmak, sokakta laf atmak örnek verilebilir (Dökmen, 2008: 155).

Kadın cinsiyeti bakımından en önemli psikoşiddet faktörü cinsel tacizdir. Genel olarak, kadın işgörenin istihdamının veya işle ilgili kazanımlarının, cinsiyetinden ötürü istenmeyen bir koşula bağlanması olarak tanımlanan ve mağdurlarının genellikle kadınlar olduğu cinsel taciz tüm ülkelerde yaygın ve ciddi bir psikoşiddet faktörüdür. Cinsel taciz, stresli ve düşmanca bir çalışma ortamı yaratır. Bu da tacize uğrayanın akli ve fiziksel rahatsızlığına ve diğer çalışanların sağlıksız bir örgüt ikliminde çalışmasına neden olur (Tutar, 2004: 79).

Cinsel taciz, hayatın her aşamasında ve her yerde karşılaşılabilen bir olay olmasına rağmen, iş ilişkisinin kendine has özelliğinden kaynaklanan güçler dengesinin çalışan aleyhine olması ile çalışanın üstüne her türlü bağımlılığı nedeniyle işyeri cinsel tacizin

en yaygın gerçekleşebileceği bir ortam olarak karşımıza çıkmaktadır (Onaran, 2000: 19).

Hukuk açısından düşünüldüğünde hukukumuzda psikoşiddetin uygulanma biçimlerinden sadece biri olan cinsel taciz olgusu düzenlenmiştir. İş Yasası'nın 24. maddesi, cinsel tacize maruz kalan çalışana belirli veya belirsiz süreli iş sözleşmesini fesih hakkını tanıırken aynı yasanın 25. maddesi işyerinde cinsel tacizde bulunan çalışanın iş sözleşmesinin herhangi bir tazminat ödenmeksizin işverence haklı nedenle feshini Yeni Ceza Yasası da 105. maddesinde, bir kimseyi cinsel amaçlı olarak taciz edenler hakkında hapis veya adlî para cezası öngörmektedir (Tınaz, 2008: 180).

Davenport ve arkadaşları psikoşiddete ilişkin süreci beş farklı kategoride ele almakta ve psikoşiddet mağdurlarının karşılaşılabilecekleri olası psikoşiddet davranışlarını Leymann tipolojisi tanımıyla şu şekilde sıralamaktadırlar (Davenport, Schwartz ve Elliott, 2003: 18):

Birinci Kategori: İletişime Yönelik Saldırılar

- ❖ Amir, mağdurun kendini ifade etme olanağını sınırlar.
- ❖ Mağdur konuşmaya başladığında daima sözü kesilir.
- ❖ Çalışma arkadaşları, mağdurun kendini ifade etme olanağını sınırlarlar.
- ❖ Mağdur azarlanır veya küçümsenir.
- ❖ Mağdurun yaptığı işler sürekli eleştirilir.
- ❖ Mağdurun özel yaşantısı sürekli eleştirilir.
- ❖ Mağdur sözlü ve yazılı tehditler alır.
- ❖ Dolaylı imalarda bulunularak mağdurla temas reddedilir.

İkinci Kategori: Sosyal İlişkilere Saldırılar

- ❖ Mağdurla konuşulmaz.
- ❖ Mağdura herhangi bir söz yöneltilmez.
- ❖ Çalışma arkadaşlarından uzakta çalışmak zorunda bırakılır.
- ❖ Çalışma arkadaşlarının mağdurla konuşması yasaklanır.
- ❖ Sanki o yokmuş gibi davranılır.

Üçüncü Kategori: Sosyal Konuma Saldırıları

- ❖ Mağdurun arkasından konuşulur.
- ❖ Mağdurla ilgili çeşitli dedikodular yayılır.
- ❖ Gülünç duruma düşürülür.
- ❖ Politik veya dini inançlarına saldırılır.
- ❖ Özel yaşamıyla alay edilir.
- ❖ Yaptığı iş, yanlış ve yaralayıcı bir tarzda yargılanır.

Dördüncü Kategori: Mesleki ve Özel Yaşamın Niteliğine Yönelik Saldırıları

- ❖ Mağdura iş verilmemeye başlanır.
- ❖ Kendisine anlamsız işler verilir.
- ❖ Mağdurun beceriksizliğini ortaya koymak amacıyla kendisine, yeteneklerinin çok üstünde görevler verilir.

Beşinci Kategori: Sağlığa Yönelik Saldırıları

- ❖ Mağdur sağlığına zararlı işlerde çalışmak zorunda bırakılır.
- ❖ Mağdur fiziksel şiddetle tehdit edilir.
- ❖ Mağduru zarara sokmak amacıyla çeşitli girişimlerde bulunulabilir.
- ❖ Mağdura cinsel tacizde bulunulabilir.

İşyerinde psikoşiddetin davranışsal belirtilerinin yanında çalışan bireylerde gözlemlenebilen birtakım fizyolojik belirtileri de bir örgütte psikoşiddetin varlığını gösterebilir. Bu fizyolojik belirtiler şunlardır (Tınaz, 2008: 60):

- ❖ **Beyinle İlgili Fizyolojik Belirtiler:** Sıkıntı, panik atak, depresyon, baş ağrısı, baş dönmesi, dikkati toplayamama ve uykusuzluk.
- ❖ **Deriyle İlgili Fizyolojik Belirtiler:** Kaşınma, kızarma, döküntü gibi deri hastalıkları.
- ❖ **Gözlerle İlgili Fizyolojik Belirtiler:** Ansızın göz kararması, görmede bulanıklık.
- ❖ **Solunum Sistemiyle İlgili Fizyolojik Belirtiler:** Nefessiz kalma, nefes alamama.
- ❖ **Kalple İlgili Fizyolojik Belirtiler:** Hızlı ve düzensiz çarpıntılar.

1.3. Psikoşiddetin Nedenleri

Psikoşiddete neden olan 10 sebep şöyledir (The Top 10 Explanations for Psikoşiddet, 2002, Akt, Yaman, 2007: 42):

- ❖ Bireyi grup kurallarına uymak için zorlamak.
- ❖ Düşmanlıktan zevk almak.
- ❖ Mağdurun psikolojik ve fiziksel acı çekmesinden keyif almak.
- ❖ Can sıkıntısını gidermeyi istemek.
- ❖ Kayırmayı teşvik etmek.
- ❖ Çıkar için her yolu mubah kılmak (gücü haklı görmek).
- ❖ Kendi zaaflarını ve açığını telafi etmeye çalışmak.
- ❖ Bencilce davranmak.

Vartia (1993), örgütlerde psikoşiddete neden olan birçok faktör bulunmaktadır.

Bunlardan bazıları (Tutar, 2004: 95):

- ❖ İş tasarımıındaki yetersizlik
- ❖ Örgütsel liderliğin yetersizliği
- ❖ Mağdurun meslek yetersizliği ve örgütsel statüsünün düşüklüğü
- ❖ Örgütte düşük moral standartları

Einarsen (1999), uygulamaya dayalı çalışmalar, iş yerindeki psikoşiddetin iki sebebi olduğunu göstermektedir. Bunlar, mağdurun kişiliği ve psikososyal faktörlerdir.

Zapf (1999) yaptığı araştırmasında, psikoşiddetin nedenlerini değişik başlıklar altında incelemiştir. Psikoşiddetin nedenleriyle ilgili olarak mağdurlar, düşmanlarının kendilerini örgütten dışarı atmaya çalıştıklarını, bir düşmanın diğer işgörenleri etkileyerek kendilerine karşı harekete geçirdiğini belirtmektedirler. Psikoşiddetin diğer nedenleri arasında örgütün iklimi, yüksek stres, zaman baskısı ve örgütsel sorunların etkili olduğu ileri sürülmektedir.

Psikoşiddet, başka bir neden olarak iş birliğinden yoksun olma ve bilgi akışını etkileyen çeşitli çatışmalardan dolayı da ortaya çıkabilir. Aynı zamanda, kontrolün az ve örgütsel sorunların çok olduğu örgütler için makul görünür. Örneğin; zaman baskısı, net olmayan sorumluluklardan kaynaklanan belirsizlik, örgütsel sorunların fazla olmasından kaynaklanan çatışma ihtimalleri gibi. Fikir basittir: Bir örgütte daha

fazla çatışma olması, psikoşiddete temel oluşturan çatışmanın daha fazla yayılması anlamına gelir. Bunun da ötesinde, örgütsel sorunların ve belirsizliğin fazla olması, uzun vadeli göstergeler olabilir, bu da psikoşiddetin güçlenmesi için potansiyel gücü artıran köklü çatışmalar demektir (Cemaloğlu, 2007: 113).

Bunların dışında örgütte psikoşiddete neden olan davranışları şu şekilde sıralayabiliriz (Çobanoğlu, 2005: 48):

1.3.1. Kötü Yönetim: Aşırı hiyerarşik örgüt yapısı, insan kaynaklarına yapılan harcamaların aşırı ölçüde azaltılması, kapalı kapı politikası, örgüt içi iletişim kanallarının etkili çalışmaması, örgütte çatışma çözme yeteneğinin zayıflığı ya da etkisiz çatışma yönetimi, şikâyetlerin yönetim tarafından ciddiye alınmaması ya da örtbas edilmesi, zayıf liderlik, günah keçisi anlayışının yaygınlaşması, takım çalışmasının azlığı ya da hiç olmaması ve eğitim farklılığının dikkate alınmaması kötü yönetim uygulamalarının temel özellikleridir.

1.3.2. İş Yerinde Yüksek Derecede Stres Bulunması: İşyeri stresi bireyi normal fonksiyonlarından saptıran psikolojik veya fiziksel davranışlarını değiştiren işle ilgili etmenlerin sonucunda oluşan psikolojik bir durumdur (Ünal, 2005: 18).

İş ortamında sürekli stres bulunması, örgütün her düzeyindeki çalışanını psikoşiddet davranışı içine itebilir.

1.3.3. İş Yerindeki Monotonluk: İşler tekrarlanan biçimde yapılıyorsa saldırganlar psikoşiddet eylemlerine ortama biraz heyecan katmak ve oluşan can sıkıntısından kurtulmak için yönelebilirler.

1.3.4. Yönetimin Mükemmellik Anlayışı: Yönetimin mükemmel olmayışı mükemmellik arayışını engellemez. Gerçekte sorunların nasıl çözüleceği bilinmediği ve bu konuda hiç çaba gösterilmediği halde tüm çözümlere sahipmiş görüntüsü verilebilir. Böyle bir yönetim anlayışı psikoşiddet uygulamalarının sürmesine neden olur.

1.3.5. Örgütteki Etik Bozulma ve İlkesizlik: Etik dışı davranışların yaygın olduğu bir örgüt ortamında, birilerinin ayağının kaydırılması, hileli ve aldatıcı yollara başvurulması, dedikodunun yaygınlaşması, yalancılık, kolaycılık gibi olumsuz

davranışlar belirleyicidir. Susturulmak istenen kişiler potansiyel suçlu ilan edilerek psikoşiddete hedef olabilir.

1.3.6. Örgüt Yapısındaki Değişiklikler: İş ortamındaki rekabet, çalışanların işleri için endişelenmelerine ve pozisyonları için mücadele etmelerine yol açar. Kendilerinin iş ortamından dışlanmalarına karşı, diğerlerini psikoşiddet çabası içine girerler.

1.3.7. Örgüt Liderlerinin Duygusal Zekâdan Yoksunluğu: Yönetici ve iş görenlerin teknik becerilerinin yanı sıra, duygusal zekâ özellikleri de iş ortamını etkilemektedir. Yüksek duygusal zekâ, iş ortamında olumlu bir atmosferin oluşmasında önemli bir unsurdur.

1.3.8. Örgütteki Düşünce Yoksunluğu: Çalışan sorunlarının çözülmesi yerine sorun çıkaranlara tolerans gösterilmesi, örgütteki değerlemelerin yanlış kanaat ve hükümlere dayandırılmasından duyulan korku gibi olumsuzluklar, o işyerinde psikoşiddet ortamını doğurabilmektedir.

Zapf (1999), diğer taraftan psikoşiddet karşısında kaçınma yoluyla çatışma stratejisini benimseyenler, utangaç olanlar ve çalışma grubuyla kaynaşmada daha az çaba gösterenler, yüksek seviyede kaygı ve depresyon yaşamaktadır. Eğer birey çalışma grubuyla kaynaşmada yetersizse yani grubun dışında kalıyorsa bu durum psikoşiddeti kolaylaştırmakta ve aynı zamanda çatışmayı artırmaktadır (Yaman, 2007: 44).

Einarsen (1999) tarafından Finlandiya Üniversitesinde yapılan bir araştırmada, psikoşiddet eylemleri; çalışanlar arasındaki statü ve görev farklılıklarından kaynaklanan aşırı rekabet, kıskançlık ve saldırgan kişilik yapısına sahip olmak gibi üç ana nedene bağlanmıştır. Ancak, en büyük payın kişilik özellikleri olduğu vurgulanmıştır. Bunun yanında, mağdurların, öz güven, kendine saygı ve yeterliliklerinin tam olarak gelişmemesi, utangaç ve çekingen bir kişilik özelliğine sahip olmaları ile çatışma yönetimi konusundaki yetersizlikleri de psikoşiddete uğrama olasılıklarını güçlendiren etkenlerdendir (Sürgevil, Fettahlıoğlu, Budak, 2007: 39).

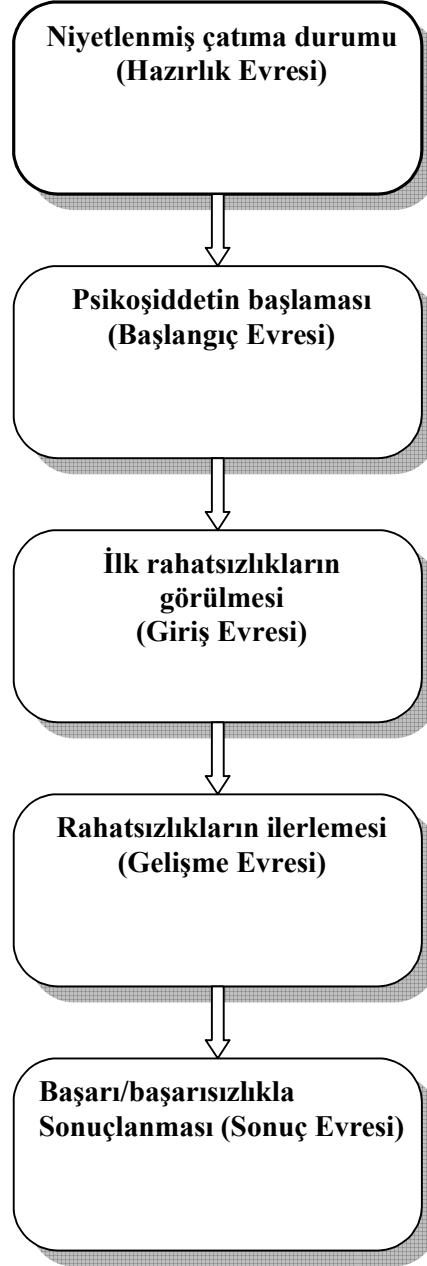
1.4. Psikoşiddet Süreci

Leymann işyerinde psikoşiddet sürecinde, beş aşama belirlemiştir: (Akt, Tutar, 2004: 18).

- ❖ **Tanımlama aşaması:** Bu aşama önemlidir çünkü mağdur “zor”, “asi”, “muhalif”, “öteki” veya psikolojik sorunları olan biri olarak damgalanır. Yönetimin yanlış yargısı ve taraflı tutumu bu negatif döngüyü hızlandırır.
- ❖ **Anlaşmazlık aşaması:** Kritik bir olayla, bir anlaşmazlıkla karakterize edilir. Henüz psikoşiddet değildir fakat psikoşiddet davranışına dönüşebilir.
- ❖ **Saldırganlık aşaması:** Bu aşamada saldırgan eylemler ve psikolojik saldırılar, psikoşiddet dinamiklerinin harekete geçtiğini gösterir.
- ❖ **Kurumsal güç aşaması:** Yönetim, ikinci aşamada doğrudan yer almamışsa da, durumu yanlış yargılayarak, bu negatif döngüde işin içine girer ve mağdur, örgütlü ve kurumsal bir güçle baş etmek zorunda bırakılır.
- ❖ **İşine son verilme aşaması:** Psikoşiddetin sarsıntısı, travma sonrası stres bozukluğunu tetikler. Kovulmadan sonra, duygusal gerilim ve onu izleyen psikosomatik hastalıklar devam eder. Mağdur işini bırakmakla da psikoşiddet baskısından kurtulamaz.

Psikoşiddet sürecinin aşamaları Şekil 2’de gösterilmiştir.

Şekil 2: Psikoşiddet Süreci



Kaynak: Yaman (2007: 47)

Psikoşiddet süresince görülen davranışlar, tek tek ele alındığında, bazıları tamamen negatif olarak görülebilmese ve bazen de kabul edilemez olarak algılanmasına rağmen bazıları ise sadece normal etkileşim davranışları olarak değerlendirilebilir. Hatta bu davranışlar, bir kez için hoş görülebilir ya da davranışı yapanın o gün kötü gününde olduğu varsayılarak anlayışla karşılanabilir. Ancak bu davranışlar, sistematik olarak uzun bir süre içinde tekrarlanırsa anlamları değişir, tehlikeli bir silaha dönüşerek örnek bir psikoşiddet olayının ortaya çıkışını tetikler ve kasıtlı tacize dönüşür (Tınaz, 2008: 51).

Psikoşiddet sendromu; haksız suçlama, küçük düşürme, genel taciz, duygusal eziyet ve psiko-terör uygulamak yoluyla bir kişiyi iş yerinden dışlamayı amaçlayan, kötü niyetli eylemlerden oluşan bir süreçtir. Psikoşiddet sürecinde mağduru en fazla etkileyen psikoşiddetin sıklığı, tekrarı ve süresidir. Psikoşiddet sinsice başlar öyle hızla ilerler ki, kısa sürede geri dönülmez noktaya erişir (Tutar, 2004: 16).

Psikoşiddette nihai zafere, mağdurun yenilgiyi kabul etmesiyle ulaşılır. Yenilgiyi kabul etmeyen mağdur ileride tekrar sorun oluşturacaktır. Bunun için psikoşiddet uygulayan kişi düşmanın moral gücü olan maneviyatını çökertmek için sürekli ve tekrarlı bir şekilde ilerler.

1.4.1. Psikoşiddet Sürecinde Rol Alanlar ve Özellikleri

Psikoşiddet sürecinde rol alanlar üç gruba ayrılmaktadır. Bunlar, psikoşiddete uğrayan mağdurlar, psikoşiddet uygulayanlar ve psikoşiddeti izleyenler.

1.4.1.1. Psikoşiddete Uğrayan Mağdurların Özellikleri

Araştırmalar, psikoşiddete hedef olanların karakter, davranış, tavır ya da geçmişleriyle ilişkili bir durumun bu eylemlere sebep olduğu konusunda herhangi bir kanıt sunmamaktadır. Tam tersine psikoşiddete hedef olan kişilerle yapılan görüşmeler, bu kişilerin üstün özelliklere sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Zeki, yetenekli, yaratıcı, başarı yönelimli, dürüst, güvenilir, kendilerini işine adanmış bu kişilerin mesleki kariyerleri pek çok olumlu özellik taşımaktadır. Politik davranamayan bu kişilerin, örgütlerine aidiyet duyguları ileri derecede gelişmiş ve işleriyle özdeşleşmişlerdir. Özellikle yaratıcı bireyler, yeni fikirler geliştirdiği için psikoşiddete daha fazla hedef

olmaktadır. Bu tür kişiler, daha yüksek pozisyonu olan çalışana tehdit oluşturacağı endişesi ile hedef seçilmektedir (Yüçetürk, 2003)

Psikoşiddete uğrayan kişiler araştırmalara göre genellikle hakkını aramaktan ve kendini savunmaktan ileri derecede çekinen ve çatışmadan şiddetle kaçan, dürüst ve iyi niyetli kişilerdir. Kadınlar erkeklerden daha çok psikoşiddete uğrarlar. Kendini ifade edebilen, kendine güvenen ve hak arama duygusu gelişmiş kişilerin psikoşiddete uğrama olasılığı daha düşük olacaktır (Soysal, 2007).

Psikoşiddet sürecini, klasik bir dram olarak değerlendirdiğimizde, oyun içerisinde zararı en fazla gören aktör mağdurdur. Psikoşiddete maruz kalan, önüne geçilemez şekilde ve sonunda tamamen yitirmeye mahkum kişidir.

Walter (1993) süreç içerisinde, psikoşiddet mağdurunun yaşadıklarını şu şekilde sıralamaktadır (Akt, Tınaz, 2008: 101):

- ❖ Bireyde hastalık semptomları ortaya çıkar, hastalanır, işe gelmez, işine son verilir.
- ❖ Stres yaşar ve buna bağlı olarak psikosomatik semptomlar ortaya çıkar. Bazen ağır bir depresyon yaşar, intiharı düşünebilir ve hatta intihar girişiminde bulunabilir.
- ❖ Rolünü geri rol olarak tanımlar ve “beni aralarına almıyorlar” der.
- ❖ Bir yandan suçu olmadığına inanır.
- ❖ Diğer taraftan her şeyi her zaman yanlış yaptığına inanır.
- ❖ Kendine güveni olmadığı gibi, genel bir kararsızlık içindedir.
- ❖ İçinde bulunduğu durumdan dolayı her türlü sorumluluğu reddeder veya her şeyden kendini sorumlu tutar.

Psikoşiddet sürecinde acımasız ve düşmanca eylemlere maruz kalan mağdurlar, başına gelenlere bir anlam verememektedir. Yaşam ve iş kaliteleri düşmekte sağlıkları bozulmakta, sosyal ilişkileri zedelenmektedir. Bu süreçte işini ve her şeyden önemlisi sağlığını da kaybeden mağdurlar ekonomik, fiziksel ve duygusal olarak etkilenmektedir (Yüçetürk, 2003).

Huber (1994) psikoşiddete maruz kalanları dört grupta toplamaktadır (Akt, Güngör, 2008: 53):

- ❖ **Birinci grup**, yalnız olanlar olarak nitelendirilir. Örneğin sadece erkeklerin çalıştığı bir iş yerinde çalışmaya başlayan bir kadın veya tersi bir durum söz konusu olduğunda grubun o zamana kadar kendi içinde oluşturduğu homojen yapı bozulmuş olduğundan grup bu duruma tepki gösterir.
- ❖ **İkinci grup**, farklı olanlardır. Örneğin özürlüler, farklı bir etnik kökene veya dine mensup olanlar gibi.
- ❖ **Üçüncü grup**, başarılı olanlardır.
- ❖ **Dördüncü grup**, işyerinde işe yeni başlayanlardır. İşyerinde hâlihazırda belli gruplaşmalar mevcut ise kişilerin bu gruplara kendini kabul ettirmesi en çok karşılaşılan sorunlardan biridir.

Mağdurların Psikoşiddete Verdikleri Tepki Biçimleri

Psikoşiddete maruz kalan kişilerden bazılarının bu duruma verdikleri tepkiler şunlardır (Davenport, Schwartz ve Elliott, 2003: 84):

- ❖ Aslında neler olup bittiğini anlamışlardır.
- ❖ Saldırlara korkmadan ve güvenle karşılık vermişlerdir.
- ❖ Kendileri üzerinde oynanan bu oyunda yer almamışlardır.
- ❖ Mağdur olmayı reddetmişlerdir.
- ❖ Büyük bir fiziksel ve ruhsal dayanma gücü göstermişler ve işlerin değişeceğine inanmışlardır. Bu işe kilitlenip uzun süreli bir mücadele için hazırlanmışlardır.
- ❖ Gerekirse oradan ayrılmak için hazırlanmışlardır.
- ❖ Enerjilerini, hoşlarına giden başka alanlara aktarmışlardır.
- ❖ Yaratıcılıklarını çalıştıkları kurum için kullanmamışlardır.

Bunun yanında psikoşiddet sonucunda incinme, ihanete uğrama ve korku, mağdurda öfkeye yol açmaktadır. İçe yönelik öfke zarar verici olabilir ve psikoşiddetin neden olduğu gerilimin etkilerini artırır. Eğer mağdur yanlış yönlendirilerek öfkesini masum kimselere yöneltirse kendisinin sağlıklı ilişkilerini de bozabilmektedir. Bu durumda öfkenin boşaltılması gerekir (Davenport, Schwartz ve Elliott, 2003: 84).

1.4.1.2. Psikoşiddet Uygulayan Zorbaların Özellikleri

Leymann insanların psikoşiddete başvurmada dört temel neden görür (Davenport, Schwartz ve Elliott, 2003: 38)

- ❖ **Birisini Bir Grup Kuralını Kabul Etmeye Zorlamak:** Ancak belli bir düzenin varlığı halinde gruba bağlılığın artacağına ve böylece güçlü olunacağına inanılmaktadır. Bu nedenle seçilen hedefler, belirtilen normlara ya uymaya zorlanacak ya da gitmek zorunda bırakılacaktır.
- ❖ **Düşmanlıktan Hoşlanmak:** Bu yapıdaki insanlar kendi gibi olmayanları saf dışı etmek ister. Örgüt hiyerarşisinin neresinde olunursa olunsun başarıya azmetmiş bireylere karşı psikoşiddet süreci başlatılabilir.
- ❖ **Can Sıkıntısı İçinde Zevk Arayışı:** Psikoşiddet davranışına başvuran bu tür kişiler birilerinin zor durumda kalmasından sadistçe zevk alırlar.
- ❖ **Önyargıları Pekiştirmek:** Psikoşiddet eylemini gerçekleştirenler belli bir sosyal, etnik ve ırksal nedenlerden dolayı nefret ettiği ya da hoşlanmadığı kişilere karşı psikoşiddet eylemine geçebilirler. Hoşlanmadığı birine benziyor olmanız bile sizi hedef yapabilir.

Salvucci (2006), psikoşiddet uygulayanların birtakım ortak özellikleri mevcuttur (Akt, Yaman, 2007: 50):

- ❖ Başkalarını sözlü tehdit veya fiziksel eylemlerle kontrol altına alma ihtiyacı duymak.
- ❖ Başkalarından daha çabuk sinirlenmek ve güç kullanmak.
- ❖ Mağdurlarla ilişkilerinde onların sorunlarını yeterince anlayamamak.
- ❖ Saldırgan davranışlar gösterenleri örnek almak.
- ❖ Sürekli saldırgan davranışlar içinde bulunmak.
- ❖ İnsanların hareketlerinde düşmanca niyetler aramak.
- ❖ Sinirli ve kindar olmak.
- ❖ İnsanlarla iletişimde ebeveynlerin yeterince örnek olamaması.
- ❖ Saldırgan gruplarla ilişkili olmak.
- ❖ Ebeveynlerin yapıcı problem çözme becerisi konusunda yeterince örnek olamaması.
- ❖ Saldırganlığı benlik imajlarını korumanın bir yolu olarak görmek.

- ❖ Evde tutarsız bir disiplin uygulanması.
- ❖ Güç ve kontrol duygusunu sürdürmede fiziksel imajı önemli görmek.
- ❖ Öfke uyandıran düşüncelere odaklanmak.
- ❖ Pek çok ailevî sorun yaşamak.
- ❖ Ebeveynlerin çocuklarının nerede bulunduğundan habersiz oluşu.
- ❖ Evde fiziksel ve duygusal istismara uğramak.
- ❖ Grup içinde dargınlık ve engellenme duyguları yaratmak.
- ❖ Takıntılı ve katı hareketler sergilemek.

Walter’a (1993) göre psikoşiddet uygulayanlar,

- ❖ İki davranış seçeneği arasında en fazla saldırgan olanını seçen,
- ❖ Bir psikoşiddet ortamını yakaladıkları zaman çatışmanın devam etmesi ve kızışması için ellerinden geleni yapanlar,
- ❖ Psikoşiddetin karşısındaki kişide yaratacağı olumsuz sonuçları umursamaz şekilde bilen ve kabul eden,
- ❖ Hiçbir suçluluk duygusu duymayan,
- ❖ Sadece suçsuz olduklarına inanmakla kalmayıp, aynı zamanda iyi bir şey yaptıklarını zanneden,
- ❖ Suçu başkalarına yükleyen, sadece kışkırtmalara tepki olarak bu şekilde davrandığına inanan kişilerdir (Akt, Tınaz, 2008: 66).

Kendilerini olduğundan üstün göstermek isteyen bu kişilerin, ikiyüzlü, onursuz ve sahtekar tavırlarla, farklılıklara ve başkalarının yaşamlarına önem vermeyen eylem biçimlerinden anlaşılacakları ileri sürülmektedir Bunların kişilik özellikleri birkaç grupta toplanabilir (Davenport, Schwartz ve Elliott, 2003: 39):

Kötü Kişilikli Olmak: Bu kişiler genellikle kendi itibarlarını yükseltmek için kötü niyetli ve hileli eylemlere başvurmaktan çekinmezler. Aşırı denetleyici, korkak ve sinirli bir yapıya sahiptirler. Daima güçlü olma isteği içindedirler. Korku ve güvensizliklerini bir başkasına çamur atarak yenmeye çalışırlar. Kendi hasta kişiliklerini saklamak amacıyla diğerlerinin manevi gelişimini önleyecek şekilde güç kullanma eğilimindedirler. Bu nedenle “*günah keçisi*” arayışındadırlar.

Ayrıcalıklı Hak Sahibi Olduğuna İnanmak: İşyeri sahipleri, örgüt hiyerarşisinde çalıştıkları için kendilerinin güç uygulama ayrıcalığına sahip olduğunu düşünmektedirler. Bu davranışlara daha çok yüksek başarı kazanma isteği ve stres koşullarında önem verilir. Ayrıca yüksek pozisyonlara gelen diğer kişiler de genellikle güç kullanmak ister. Sözde lider olan bu kişiler, gerçekte lider sayılamazlar.

Narsis Kişilikli Olmak: İş arkadaşları, birine, daha iyi çalıştığı, daha iyi bir dış görünüşü olduğu veya daha çok sevildiği için içerleyebilirler. Diğerlerinin yeteneklerinden korkarlar. Çalışanlar yüksek performanslı birini, kendilerine meydan okuyor gibi algılayıp bunun sonucu olarak da psikoşiddete başlayabilirler. Basamakları kendi performansları ile çıkmak yerine yollarına çıkanı yok ederek tırmanmaya çalışırlar.

1.4.1.3. Psikoşiddet Davranışlarının İzleyicilerinin Özellikleri

Psikoşiddet sürecinde izleyici olarak rol alanlar, iş arkadaşları, amirler ve yöneticiler gibi sürece doğrudan doğruya karışmayan, ancak bir şekilde süreci algılayan, yansımalarını yaşayan bazen de sürece katılan kişilerdir.

Walter'a (1993) göre dolaylı psikoşiddet uygulayanlar olarak adlandırılabilirler izleyicilerin nitelikleri şu şekildedir (Tınaz, 2008: 112):

- ❖ Psikoşiddet süreciyle hiç ilgileri yokmuş gibi görünen iş arkadaşları, amirler veya ast konumundaki çalışanlar gerçekte psikoşiddet uygulayanlarla birlikte. İkiyüzlü kişilerdir.
- ❖ Psikoşiddet olgusuna ilişkin herhangi bir sorumluluğu kabul etmekten kaçınırlar, ancak süreç içinde kendilerini arabulucu olarak gösterirler.
- ❖ Kendilerine çok güvenen kişilerdir. Taraflardan birine duydukları yakınlığı açıkça belli ederler veya ikisine de kesinlikle yanaşmazlar.
- ❖ Bazen de çatışmanın doğrudan anahtar kişileri konumundadırlar.

1.5. Psikoşiddetin Sonuçları

Psikoşiddetin sonuçlarını bireysel ve örgütsel olmak üzere 2 grupta inceleyebiliriz.

1.5.1. Bireysel Sonuçlar:

Psikoşiddet mağduru her şeyden önce psikolojik ve fiziksel açıdan sağlığını kaybetmektedir. Örgütsel psikoşiddet sinir bozukluklarına, terlemeye, nefes zorluklarına, iç daralmasına, gastrit ve sindirim sistemi bozukluklarına yol açmaktadır. Uykusuzluk, kabus görme, sık sık uyanma, görme bozuklukları, hafıza ve konsantrasyon kayıpları ve bayılmalar sıkça görülebilen durumlardandır. Ayrıca, bütün bunların tedavisi için harcanan yüksek meblağlar bunun yanında iş ve üretim kayıpları, ailenin ve yakın çevrenin üzerine yüklenen ağır stres durumu, arkadaşların, meslektaşların ve hatta aile bireylerinin birer birer psikoşiddetin acı sonuçları arasında sayılabilir (Çobanoğlu, 2005: 100).

Psikoşiddete maruz kalmış kişi kendini hasta ve güçsüz hissetmeye, uyku bozuklukları çekmeye başlar. Duygusal semptomlar da psikoşiddet sonucunda yaygın olarak görülür. Ürkeklik, huzursuzluk, panik ataklar, depresyon, öfke ve güvensizlik ortaya çıkan diğer sonuçlardır. Psikoşiddet en aşırı durumda insanların hayatına mal olabilir (Clarke, 2002: 75).

İş yerinde dışlanmış ve mesleki kimliğini yitirmiş birey, artık sosyal çevre ve aile çevresindeki yerini de yitirmektedir. Bu sendromun en ağır sonucu, bireyin öz güvenini yitirmesidir. Kendisine yardım eden bir başka kişinin bulunmaması halinde yaşamının devamı için gerekli etkinlikleri yapamaz hale gelir (Tınaz, 2008: 158).

Leymann (1996), araştırmalara göre psikoşiddet süreci sosyal bir olgu olarak biyolojik ve psikolojik pek çok olumsuz etkiye sebep olmaktadır. İşyerindeki yetersiz psikososyal koşullar, vücuttaki adrenalin yükselmesine bağlı olarak biyolojik bir tepki biçiminde stresle sonuçlanmaktadır. Bu durum, engellenme duygusunu harekete geçirmektedir. Bu psikolojik süreçte özellikle çalışanlar işyerindeki sosyal stresi nasıl yok edeceklerini bilmiyorlarsa engellenme yaşayan birey başkalarını suçlar böylece başkalarının da stres yaşamasına neden olur. Araştırmalarda psikoşiddet abartılı çatışma olarak algılanmaktadır. Aslında psikoşiddet, bazen belli aralıklarda bazen de

oldukça hızlı bir hafta ya da ay süren çatışmalar şeklinde olabilmektedir (Yaman, 2007: 54).

Örgütsel psikoşiddetin mağdur açısından en kabul edilmez yönlerinden biri, psikoşiddet uygulayanın tüm pervasızlıklarının, kural ve hukuk tanımazlıklarının görmezlikten gelinmesi hatta desteklenmesidir. Psikoşiddet uygulayanın ahlak ve hukuk dışı faaliyetlerini denetleyecek, önleyecek veya cezalandıracak yaptırımların uygulanmaması onurlu mağdurların örgütsel toplumsal değerlere karşı güvenini sarsar, onu derin bir yabancılaşmaya sürükler (Tutar, 2004: 115).

Bir işyeri sendromu olan psikoşiddete maruz kalan işgörenlere yardımcı olabilmek için mağdurun yakın çevresindeki arkadaş ya da aile bireylerinin bu süreci anlamlandırmaya çalışmasına dönük olarak mağdurdaki bu tip davranışlara dikkat etmesi gerekmektedir:

- ❖ İşte yaşanan olumsuz davranışlarla ilgili sürekli yakınmalar, şikâyet etmeler ve kendisine yapılan davranışlarla ilgili ifadeler takıntı derecesinde artış gösterdiyse,
- ❖ Kişiliği; tepkisiz, suskun, sessiz bir hâle dönüşmeye başladıysa,
- ❖ Olaylara aşırı olumsuz bakış açısı ile bakmaya ve olumsuz yorumlar geliştirmeye başladıysa,
- ❖ Tedirginlik, endişe, korku hâli ve şaşkınlık ifadelerinde artış varsa,
- ❖ Aniden parlamak diyebileceğimiz hiddet, öfke ve saldırganlık davranışlarında gözle görülür artış varsa,
- ❖ Kendisini açmamak, yardım talebini reddetmek tarzında davranışlar sergiliyorsa,
- ❖ Çalıştığı işe ya da konuya odaklanmada konsantrasyon bozukluğu yaşadığı gözlemleniyorsa,
- ❖ Uyku problemleri yaşamaya başladıysa,
- ❖ İnsanlar ve iş arkadaşlarıyla temas kurmaktan kaçış yolu arıyorsa,
- ❖ Kendini mutsuz hissetmeye başladıysa,
- ❖ Aşırı temizlik, aşırı hassasiyet gibi obsesif (takıntılı) davranışlar sergilemeye başladıysa,
- ❖ Dikkatsizlik göstermeye başladıysa,

- ❖ Moral çöküntüsü içerisinde olmaya başladıysa,
- ❖ Alınganlık göstermelerde bir artış varsa,
- ❖ Ağlama-gülme nöbetleri gibi tepkiler vermeye başladıysa,
- ❖ Yaşadığı durumlar hakkında bir uzman, bir mentora danışma ihtiyacı hissetmek ve yapılanlar karşısında çözüm bazında fikir almak istiyorsa;

Bu gibi durumlar gözleniyorsa mağduru uyarmaya, ona yardım etmeye, gerekirse profesyonel destek alması için ona destek verilmesine ihtiyaç vardır (Yaman, 2007: 57).

1.5.2. Örgütsel Sonuçlar

Tınaz' a (2008) göre psikoşiddet olgusunun birey üzerinde olduğu kadar örgüt üzerinde de tahrip edici sonuçları vardır. Örgüt açısından ortaya çıkan hasarlar, öncelikle ekonomik niteliktedir. Örgüt içinde takım çalışması ve birliktelik ruhunun bozulması sonucunda başarılı iş sonuçlarının ortaya çıkmasının engellenmesiyle, örgütün saygınlığının ve adının lekelenmesi, acımasız rekabetin yaşandığı günümüz iş dünyasında kaçınılmaz bir sonuçtur.

Mesleki açıdan birçok niteliğe ve insan olmak bakımından birçok erdeme sahip olan mağdur psikoşiddet nedeniyle örgütten ya ayrılmak, ya da düşük verimle çalışmak durumunda kalır. Her iki durumda da kaybeden örgüt olur. Zayıf kişilikli insanlardan yaratıcılık, yeni fikirler ve inisiyatif beklenemeyeceği için böyle bir örgütte verimlilik ve etkinlik olmayacaktır. Psikoşiddet mağdurunun örgütten ayrılması daha büyük bir kayıptır (Tutar, 2004: 117).

Bunun yanında psikoşiddetin örgütlere *psikolojik maliyetleri* olmaktadır ki bu sonuçlar şunlardır (Tınaz, 2008: 162):

- ❖ Bireyler arası anlaşmazlık ve çatışmalar.
- ❖ Olumsuz örgüt iklimi.
- ❖ Örgüt kültürü değerlerinde çöküş.
- ❖ Güvensizlik ortamı.
- ❖ Genel saygı durumlarında azalma.
- ❖ Çalışanlarda isteksizlik nedeniyle yaratıcılığın kısıtlanması

Ayrıca psikoşiddetin örgütlere *ekonomik maliyetleri* vardır (Tınaz, 2008: 162):

- ❖ Hastalık izinlerinin artması.
- ❖ Yetişmiş uzman çalışanların işten ayrılması.
- ❖ İşten ayrılmaların artmasıyla yeni işgören alımının gerektirdiği maliyet.
- ❖ İşten ayrılmaların artmasıyla eğitim etkinliklerinin maliyeti.
- ❖ Genel performans düşüklüğü.
- ❖ İş kalitesinde düşüklük.
- ❖ Çalışanlara ödenen tazminatlar.
- ❖ İşsizlik maliyetleri.
- ❖ Yasal işlem ve/veya mahkeme masraflar.
- ❖ Erken emeklilik ödemeleri

Tablo 1: Psikoşiddetin Psikolojik ve Ekonomik Maliyetleri

Etki Alanı	Psikolojik Maliyetler	Ekonomik Maliyetler
BİREYLER	❖ Stres ❖ Duygusal rahatsızlıklar ❖ Fiziksel rahatsızlıklar ❖ Kazalar ❖ Sakatlıklar ❖ Tecrit edilme ❖ Ayrılık acıları ❖ Mesleki kimlik kaybı ❖ Arkadaşlıkların kaybı ❖ İntihar/cinayet	❖ İlaçla ayakta tedavi ❖ Terapi masrafları ❖ Doktor faturaları ❖ Hastane faturaları ❖ Kaza masrafları ❖ Sigorta primleri ❖ Avukat ücretleri ❖ İşsizlik ❖ Kapasite altı çalıştırılma ❖ İş arama ❖ Taşınma
AİLELER	❖ Çaresiz kalma acısı ❖ Karmaşa ve çatışmalar ❖ Ayrılık ve/veya boşanma acısı ❖ Çocuklara etkileri	❖ Ailenin gelir kaybı ❖ Ayrılma ve/veya boşanma masrafları ❖ Terapi masrafları
ÖRGÜTLER	❖ Anlaşmazlıklar ❖ Hastalıklı örgüt kültürü ❖ Düşük moral ❖ Kısıtlanmış yaratıcılık	❖ Hastalık izinlerinin artması ❖ Yüksek personel hareketinin maliyeti ❖ Düşük verim ❖ Düşük iş kalitesi ❖ Uzmanlık kaybı ❖ Çalışanlara ödenen tazminatlar ❖ İşsizlik maliyetleri ❖ Yasal işlem/dava masrafları ❖ Erken emeklilik ❖ Yükselen çalışan yönetim maliyetleri

Tablo 1'in Devamı

Etki Alanı	Psikolojik Maliyetler	Ekonomik Maliyetler
TOPLUM/ TOPLULUK	❖ Mutsuz bireyler ❖ Politik kayıtsızlık	❖ Sağlık masrafları ❖ Sigorta masrafları ❖ İşsizlik veya kapasite altı çalıştırılmadan doğan vergi kayıpları ❖ Kamu yardım programlarına talebin artması ❖ Zihinsel sağlık programlarına talebin artması ❖ Malûlen emeklilik taleplerinin artması

Kaynak: Davenport, Schwartz ve Elliott, (2003: 146-148)

1.6. Psikoşiddete Maruz Kalmamak İçin Alınacak Önlemler

Psikoşiddetle mücadelede en önemli husus, soruna ilişkin farkındalığın, mağdurun kendisi tarafından olduğu kadar, işveren, iş arkadaşları ve tüm toplum tarafından aynı önemde sağlanmış olmasıdır. Konuyla ilgili herkes psikoşiddeti durdurmak için bir şeyler yapmalıdır (Tınaz, 2008: 187).

Psikoşiddetle başa çıkmanın beş yolu vardır:

1. Bilmezden gelmek veya bu olguyla beraber yaşamak,
2. Kabul edip teslim olmak,
3. Kendi yolunu kabul ettirmek,
4. Uzlaşmak,
5. Herkesi tatmin etmeye çalışmaktır.

Kişinin hangi yolu seçeceği; kişilik ve deneyimleri, çatışmaları nasıl ele almayı öğrendiği ortamın özellikleri, çatışmanın şekli, kişi için önemi, karşısındakiyle ilişkisi ve karşıdakinin nasıl bir tepki vereceği konusundaki tahmini gibi çeşitli ve karmaşık etmenlere bağlıdır (Davenport, Schwartz ve Elliott, 2003: 137).

Psikoşiddetle başa çıkmada kullanılabilecek stratejilere bakıldığında bu stratejilerden birçoğunun aslında çatışmalara kalıcı çözümler sağlayamayacağı söylenebilir. Şöyle ki; birinci strateji *bilmezden gelmek veya bu olguyla beraber yaşamak* ve ikinci strateji *kabul edip teslim olmak* mağdura kazanım olarak bir şey sağlayamayacağı gibi tam tersi saldırıların daha da artmasına yol açabilecek özellikte tavır ve davranışlara yönelmektedir. Çünkü hep karşı tarafa taviz verme durumu gerçekleşmektedir.

Üçüncü stratejiye bakıldığında *kendi yolunu kabul ettirmek* de uzlaşmaya yönelik değildir. Bu kez tam tersi mağduru tamamen kendi çıkarlarını ve ağırlığını ortaya koymak, karşı tarafı yok saymak temeline dayanmaktadır ki bu strateji de sorunun çözümü adına sağlıklı olmayabilir. Dördüncü stratejiye baktığımızda *uzlaşmak* çözüm adına en sağlıklı olan strateji olarak gözükmektedir. Beşinci strateji olarak sunulan *herkesi tatmin etmeye çalışmak* stratejisi ise makûl görülmekte fakat gerçekleştirme adına çok zor gözükmektedir. Çünkü herkesi memnun etmek hiç de kolay değildir (Yaman, 2007: 61).

1.7. İş Yerinde Psikoşiddetle İlgili Kavramlar

1.7.1. Şiddet

Bir kişiye güç veya baskı uygulayarak, onu iradesinin dışında bir davranışta bulunmaya zorlamaktır. Bireyin fiziksel ve psikolojik olarak acı çekmesine neden olabilecek fiziksel ve ruhsal yönden ona zarar veren her davranış şiddettir (Tutar, 2004: 13).

Şiddet en genel anlamıyla, saldırganlıkla bağlantılı bir davranış biçimidir. Bu anlamda şiddet, kişiye yönlendirilmiş, kişinin istemediği ve o kişiyi tahrik edici, yıpratıcı eylemlerdir. Şiddet kimi zaman eylemden kaçınmayı veya eylemsizliği içerir. Bu anlamda her tür saldırı şiddet tanımı içinde değerlendirilirken fiziksel olmayan kimi davranış ve tutumlar da psikoşiddet tanımı içinde değerlendirilir (Tutar, 2004: 14).

Fransızca'da şiddet (violence) bir kişiye güç veya baskı uygulayarak; istediği bir şey yapmak ya da yaptırmak şeklinde tanımlanıyor. Burada şiddet uygulama eylemleri, zorlama, saldırı, kaba kuvvet, bedensel ya da psikolojik acı çektirme ya da işkence, vurma ve yaralama olarak yer alıyor. Başkasını öldürme, sakat bırakma, ya da yaralama yoluyla zarar verilmesini içerdiği için şiddet genel anlamda gücü aşmaktadır. Bu tür eylemleri, başkasına karşı tehdit oluşturmayı ve kısaca insana fiziksel ve ruhsal zarar veren her davranışı şiddet olarak değerlendirebiliriz. Buna mallara verilen zarar da katılabilir (Kocacık, 2001).

Şiddet fiziksel güç ya da kuvvetin bir birey ya da bir grup üzerinde sakatlık, ölüm, psikolojik rahatsızlık, gelişim bozukluğu gibi problemlere yol açabilecek şekilde, bir bireye ya da bir gruba karşı kasıtlı olarak kullanılmasıdır. Kısaca, bireyin fiziksel ve

psikolojik olarak acı çekmesine neden olabilecek fiziksel ve ruhsal yönden ona zarar veren her davranış şiddettir (Akt, Tınaz, 2008: 39).

1.7.1.1. Şiddet Biçimleri

Bir şiddet türü olan *psikoşiddet*, bireyin psikolojik sağlık durumunu olumsuz yönde etkileyen onu üzen bireyin kendisini baskı ve tehdit altında hissetmesine neden olan her tür tutum ve davranış psikolojik anlamda şiddettir. Bireyin ahlaki değerlerine karşı yöneltilmiş ve kişinin ahlaki yaşam tarzını tehdit eden her tür tutum ve davranış *ahlaki şiddet* olarak değerlendirilir. Bireyin haklarına ulaşmasını yasa yoluyla engellemek veya yasayı evrensel hukuk kurallarına aykırı olarak bireyin aleyhine yorumlamak *yasal şiddet* biçimidir. *Ekonomik şiddet* yasal şiddetle birlikte ortaya çıkar ve ekonomik faaliyetlerin yasa yoluyla engellenmesi ve kişinin başkalarına sağlanan ekonomik destekten mahrum bırakılması biçimidir. Şiddet yapısal(sürekli) veya konjonktürel(geçici), doğrudan veya dolaylı, dar veya geniş anlamalı olabilir. *Konjonktürel şiddet* geçici fakat elverişli ortamlarda ortaya çıkar. *Yapısal şiddet* ise eşitliğin henüz yasa önünde bile sağlanamadığı az gelişmiş toplumlarda rastlanan bir şiddet biçimidir (Tutar, 2004: 14).

Psikoşiddet, işyeri şiddetinin en hızlı büyüyen şeklidir. Bu şiddet türünde, işyerinde saldırgan bir bireyin, işini daha iyi yapabilecek yetenek ve güce sahip bir başka bireye veya bir grup bireye karşı, çalışma yaşamını zorlaştırıcı bir takım davranışları sergilemesi söz konusudur. Psikoşiddetle mağdurun özgüveni zayıflatılır ve onun kronik bir endişe ve yoğun stres altında kalması amaçlanır (Tınaz, 2008: 46).

1.7.2. Çatışma Kavramı ve Tanımı

Çağımızda insanlar yaşantılarının önemli bir bölümünü çeşitli örgütlerde geçirmektedirler. Örgütlerin, kişilerin sadece çalışma saatleri ile sınırlı yaşantılarını değil, tüm yaşantılarını etkilediği söylenebilir. Kişilikleri, beklentileri ve öncelikleri birbirinden farklı bireylerden oluşan bu örgütlerde çatışma kaçınılmaz bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Çatışma sadece insanlara özgü bir olay değildir. Tüm canlılar yaşamlarını devam ettirebilmek için sürekli olarak çevreleri ile mücadele etmek ve yeri geldiğinde çatışmak zorundadırlar. Bir canlı organizma yaşamsal nitelikte bir ihtiyacını tatmin etmek istediği zaman bir engelle karşılaştığında sıkıntı ve bunun doğurduğu

gerginlik ve bozulma olayı meydana gelmektedir. İnsanlar açısından da çatışma gerek fizyolojik gerekse de sosyo-psikolojik ihtiyaçların tatminine engel olan sıkıntıların meydana getirdiği gerginlik halleridir (Eren, 1998: 445).

Çatışma; kaynaklar, güç, statü, inançlar, çıkarlar ve diğer isteklere sahip olma çekişmesi olarak görülebilecek toplumsal bir süreçtir. Çatışma kavramının anlamı üzerinde evrensel bir uzlaşma olmamakla birlikte, bu kavramın daha çok toplumsal taraflar arasında etkinlikler, ilişkiler ve davranışlar bağlamında uyuşmazlık olarak ifade edildiği görülmektedir. Bu uyuşmazlıklar genellikle şiddet içermez ya da şiddet düzeyine ulaşmadan bir uzlaşma sağlanır. (Tınaz, 2008: 21).

En kısa ve basit şekli ile çatışma; kişinin içinde bulunduğu sosyal ortam ve zaman diliminde istemediği koşullarla karşı karşıya kalması ve bir sonuç için zorlanması durumunda, gerçekleştirdiği davranış, ulaştığı duygusal yapı olarak tanımlanabilir (Erdoğan, 1996: 146).

Bir örgütte çatışma; bireyler ve grupların birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan ve normal faaliyetlerin durmasına veya karışmasına neden olan olaylar olarak tanımlanabilir (Eren, 2001: 540).

Çatışma sürecinde tarafların amacı, kendi tercihlerinin kabul edilmesini sağlamak veya bir kaynağın ya da gücün kullanımında öncelikli konuma geçmek gibi şiddet içermeyen bir nitelikte gösterebilir. Karşı tarafa fiziksel olarak zarar vermeye ve tamamen ortadan kaldırmaya yönelik şiddet, çatışmanın en uç örneğini oluşturur (Karip, 1999: 2).

Canlıların yanı sıra insanoğlunun bulunduğu ortamlarında uyuşmazlık ve çatışmalardan uzak olması şüphesiz söz konusu değildir. Tabiatıta var olan kaynakların sınırlı olması; kişinin sürekli olarak hayatta kalma savaşı -varlık mücadelesi- vermesini ve şahsî çıkarlarını üstün tutmasını gerekli kılmıştır. Ayrıca her insanın bir yaşam kültürünün, bir ahlâk ve değer sisteminin var olması, her özgür bireyin anlayış, inanç ve dünyaya bakış felsefesinde farklılıkların bulunması bu çatışmalara zemin hazırlamaktadır. Bu durum da insanın tabiatıta meydan okuması açısından gayet doğal algılanabilmektedir (Yaman, 2007: 89).

Çatışma sürecinde ilk aşama çatışmayı doğuran nedenlerin varlığına anlam kazandıran ön koşulların varlığıdır. Söz konusu ön koşullar iletişim, yapı ve kişilik değişkenleridir. Çatışma sürecinde ikinci aşama mevcut potansiyel nedenlerin anlaşılması ve benimsenmesi bağlamında gerçekleşen algılama ve kişiselleştirme evresidir. Üçüncü aşamaya gelinmiş bir çatışma sürecinde artık açık çatışma boyutuna ulaşılmıştır. Ortaya çıkan beş çeşit davranış vardır: Rekabet, işbirliği, uzlaşma, kaçınma ve uyma. Son aşamada ise örgüte yararlı katkıda bulunan yani grup başarısını artıran olumlu sonuçlar veya genel anlamda örgüte zararı dokunan ve grup başarısını düşüren olumsuz sonuçlar yer alır (Tınaz, 2008: 23).

Çatışmanın iş örgütlerine uyarlanması da örgütsel çatışmadır. Örgütsel çatışma kavramı örgütte iki veya daha fazla kişi veya grup arasında kıt kaynakların paylaşılması veya görevlerin dağılımı ile yine bu kişi veya gruplar arasındaki statü, amaç, değer ya da algı farklılıklarından kaynaklanan anlaşmazlık ya da uyuşmazlık şeklinde tanımlanabilir. Çatışma, insan unsurunun bulunduğu her yer ve ortamda ortaya çıkması kaçınılmaz olgudur (Şimşek, 2005: 288).

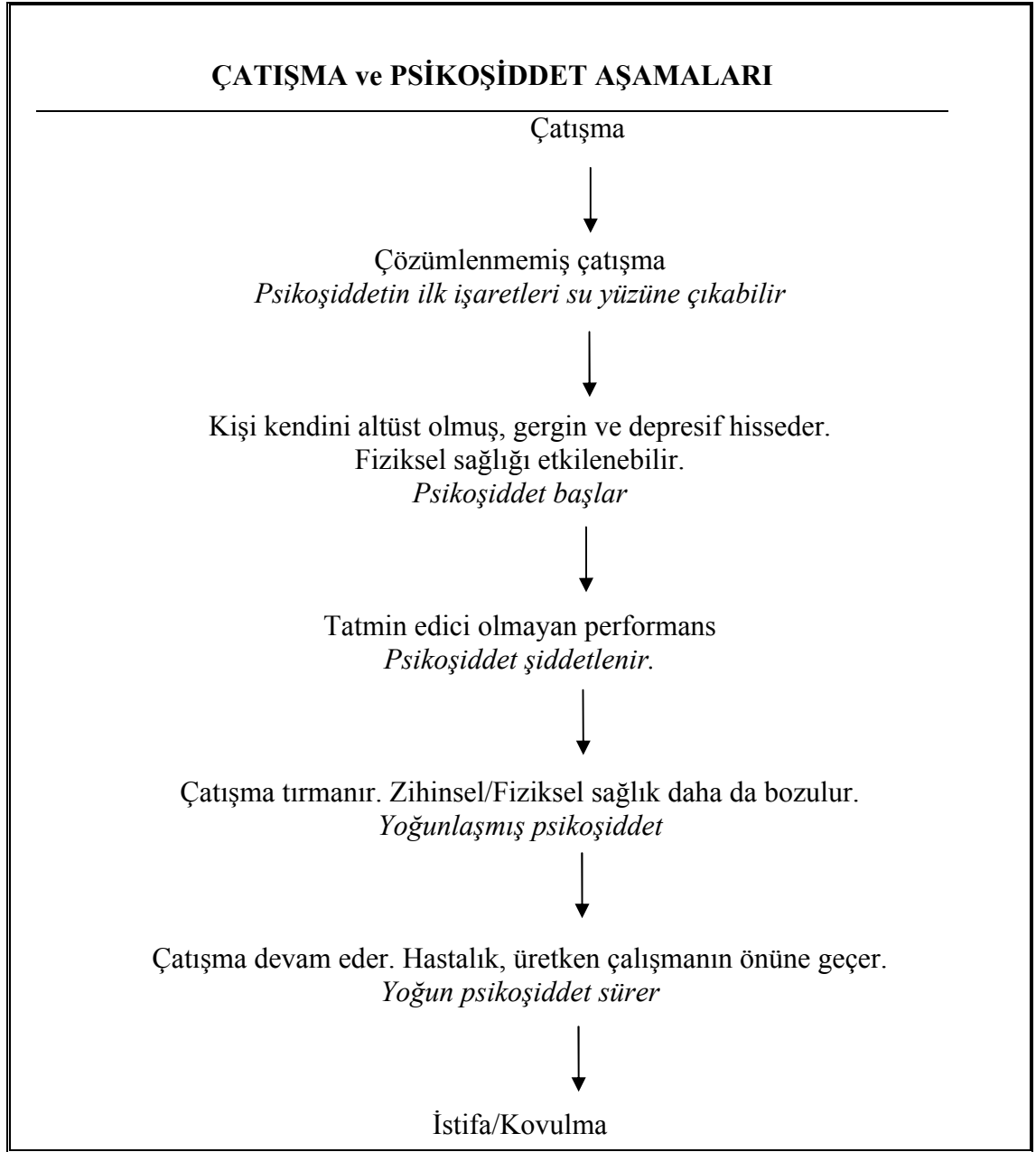
1.7.2.1.İş Yerinde Çatışmanın Habercisi Olan Belirtiler (Tınaz, 2008: 24):

- ❖ Farklı pozisyonlarda, farklı hiyerarşik kademelerde çalışanlar arasında veya birimler ya da bölümler arasında yaşanan iletişim problemleri
- ❖ Ortada hiçbir neden olmadan sinirlenmek
- ❖ Birimler veya bölümler arasında acımasız rekabet
- ❖ Çalışanların diğer çalışanlara karşı katı ve duyarsız davranmaları
- ❖ Bazı çalışanların haksız yere eleştirilmeleri
- ❖ Çalışanlar arasında aşırı biçimsel ilişki
- ❖ Hastalık nedeniyle işe gelmeme ve rapor alma olaylarında artış
- ❖ Bireyler arasındaki görüş ayrılıkları karşısında aşırı tepki vermeler
- ❖ Verimliliğin devamlı düşmesi

Çatışma ve psikoşiddet kavramları ilişkilidir ancak aynı kavramlar değildir.

Şekil 3’de örgütlerde yaşanan çatışmanın psikoşiddet ile ilişkisi gösterilmiştir.

Şekil 3: Çatışma ve Psikoşiddet Aşamaları



Kaynak: Davenport, Schwartz ve Elliott, (2003: 133)

1.7.2.2. Çatışmaya İlişkin Yönetsel Yaklaşımlar

Örgütsel çatışmaya ilişkin yönetsel yaklaşımlar üç grupta toplanır. Bunlar:

1.7.2.2.1. Geleneksel Yaklaşım

Geleneksel yaklaşım, çatışmanın yaratıcılık, verimlilik, değişim ve gelişme yönünü dikkate almayıp, örgütsel açıdan kaçınılması gereken yıkıcı ve bozucu olma yönünü ele almıştır. Bu yaklaşımda çatışma, kaçınılması gereken ve arzu edilmeyen bir olgudur. Yöneticinin görevi arzu edilmeyen çatışmayı hemen ortadan kaldırmaktır. Çünkü geleneksel yaklaşıma göre, çatışma, örgüt süreçlerinin işleyişini bozmakta ve performansın düşmesine neden olmaktadır. Geleneksel yaklaşım, örgütün temel yapısına vurgu yapmıştır. Buna göre, örgütsel etkinlik ve verimliliğin artırılması, biçimsel yapıyla birlikte ortaya konulan temel ilkelere uyum düzeyine bağlıdır. Başka bir ifadeyle, ilkelere uyan örgüt, ahenkli ve dengeli bir şekilde işlemekte ve optimum performans sağlanabilmektedir (Ünsal, Emni ve Şahin, 555).

Geleneksel bakış açısı, örgütlerde ortaya çıkan her nevi çatışmayı gereksiz ve örgütün bütününe zarar verici bir olgu olarak görür. Bir örgütte çatışmanın gelişip ortaya çıkması ya yöneticilerin evrensel yönetim ilkelerini örgütü yönlendirmede etkili bir şekilde kullanamamaları ya da yönetimle işgörenleri ortak çıkarlar etrafında bütünleştirmede yöneticilerin iletişim işlevini başarıyla yerine getirememelerine bağlanabilir. Geleneksel yaklaşım taraftarlarına göre eğer bu başarısızlıkların üstesinden gelinebilirse örgüt uyumlu bir bütünlük içinde her zaman işlevini eksiksiz ve zıtlara maruz kalmadan yerine getirebilecektir (Şimşek, 2005: 288).

Robbins'e göre geleneksel görüş çatışmaya olumsuz bakar. Bu görüşte çatışma şiddet, yıkım ve mantıksızlık gibi terimlerle eş anlamlı algılanır. Bu görüşe göre çatışma, zayıf iletişim, insanlar arasında açıklık ve güvenin olmaması, yöneticilerin çalışanların gereksinim ve isteklerine duyarsız kalması gibi etkenlere bağlı olarak ortaya çıkar ve örgüt için işlevsel değildir (Akt; Elma, Demir, 2003: 227).

1.7.2.2.2. Davranışsal Yaklaşım

Örgütte çalışan bireyleri birer sosyal insan olarak gören, insan davranışları ve ilişkileri konularını ele alan bu yaklaşım, geleneksel yaklaşımın aksine çatışma olgusunu, örgütsel yaşamın bir parçası olarak kabul etmiştir. Buna göre örgütlerde çatışma doğal ve kaçınılmazdır. Dolayısıyla, çatışmadan faydalanılarak örgütsel performansa katkı sağlamanın yolları aranmalıdır (Ünsal, Emni ve Şahin, 555).

Davranışsal yaklaşım bakış açısına göre, uyuşmazlıklar veya çatışmalar örgüt yaşamında çok sık ortaya çıkan oluşumlar şeklinde görülmelidir. Bu yaklaşım örgüt gereksinme, amaç, beklenti ve çıkarları sürekli çatışma halinde bulunan insanlardan veya bunların meydana getirdikleri gruplardan oluşan toplumsal bir sistem şeklinde görmekte ve böyle bir sistemde azaltılabilen, fakat bütünüyle ortadan kaldırılamayan çelişkilerin bulunmasında şaşılacak bir durum olmadığını ifade etmektedir. Bu yaklaşım taraftarlarına göre, örgütlerde çok farklı nedenlere bağlı olarak birtakım çatışma veya uyuşmazlıklar ortaya çıkabilir (Şimşek, 2005: 289).

1.7.2.2.3. Etkileşimci Yaklaşım

Bu yaklaşım diğer iki yaklaşımın aksine, her türlü çatışmanın faydasız veya zararlı olmadığını; bir kısım çatışmaların örgütü bir bütün olarak daha etkili kılmaları nedeniyle yararlı nitelikte bulmaktadır (Şimşek, 2005: 289).

Etkileşimci örgüt kuramcıları, çatışma olmayan bir örgütün sağlıklı olamayacağını, çünkü böyle örgütlerde sadece ilgisizlik ve durağanlık olacağından yeni gelişmelerin görülmeyeceğini düşünürler (Elma ve Demir, 2003: 228).

Çatışma konusunda açıklanan üç yaklaşımdan ilk iki tanesi klasik ve neo klasik yönetim anlayışına, sonuncusu ise modern yönetim anlayışına uygunluk göstermektedir. Tablo 2’de karşılaştırmalı olarak görülmektedir (Şimşek, 2005: 290):

Tablo 2: Örgütsel Çatışma Konusunda Geleneksel ve Modern Yaklaşımlar

Geleneksel Yaklaşım (Klasik ve Neoklasik)	Modern Yaklaşım (Etkileşim Modeli)
❖ Çatışma kaçınılabilir.	❖ Çatışma, kaçınılmazdır.
❖ Çatışma, yönetimin örgüt yapısını oluşturmada ve onu yönetmedeki hatalardan ve sorun yaratıcılar tarafından ortaya çıkarılır.	❖ Çatışma, örgütsel yapı, amaçlardaki kaçınılmaz farklılıklar, hat ve kurmay elemanlarının algı, değer ve sorunlara bakış açılarındaki farklılıklar gibi nedenlerden kaynaklanır.
❖ Çatışma, örgütün düzenli biçimde işlemlerini kesintiye uğratar ve optimal iş başarımını (performans) engeller.	❖ Çatışma, değişik derecelerde örgütsel başarıya katkıda bulunabileceği gibi onda azalmaya da neden olabilir.
❖ Yönetimin temel görevi çatışmayı ortadan kaldırmaktır.	❖ Yönetimin görevi çatışmanın çözümünü optimal örgütsel başarıya hizmet edecek biçimde yönetmektir.
❖ Optimal örgütsel iş başarımı çatışmanın ortadan kaldırılmasını gerektirir.	❖ Optimal örgütsel iş başarımı makûl düzeyde bir örgütsel çatışmanın varlığını gerekli kılar.

Kaynak: Şimşek (2005:290).

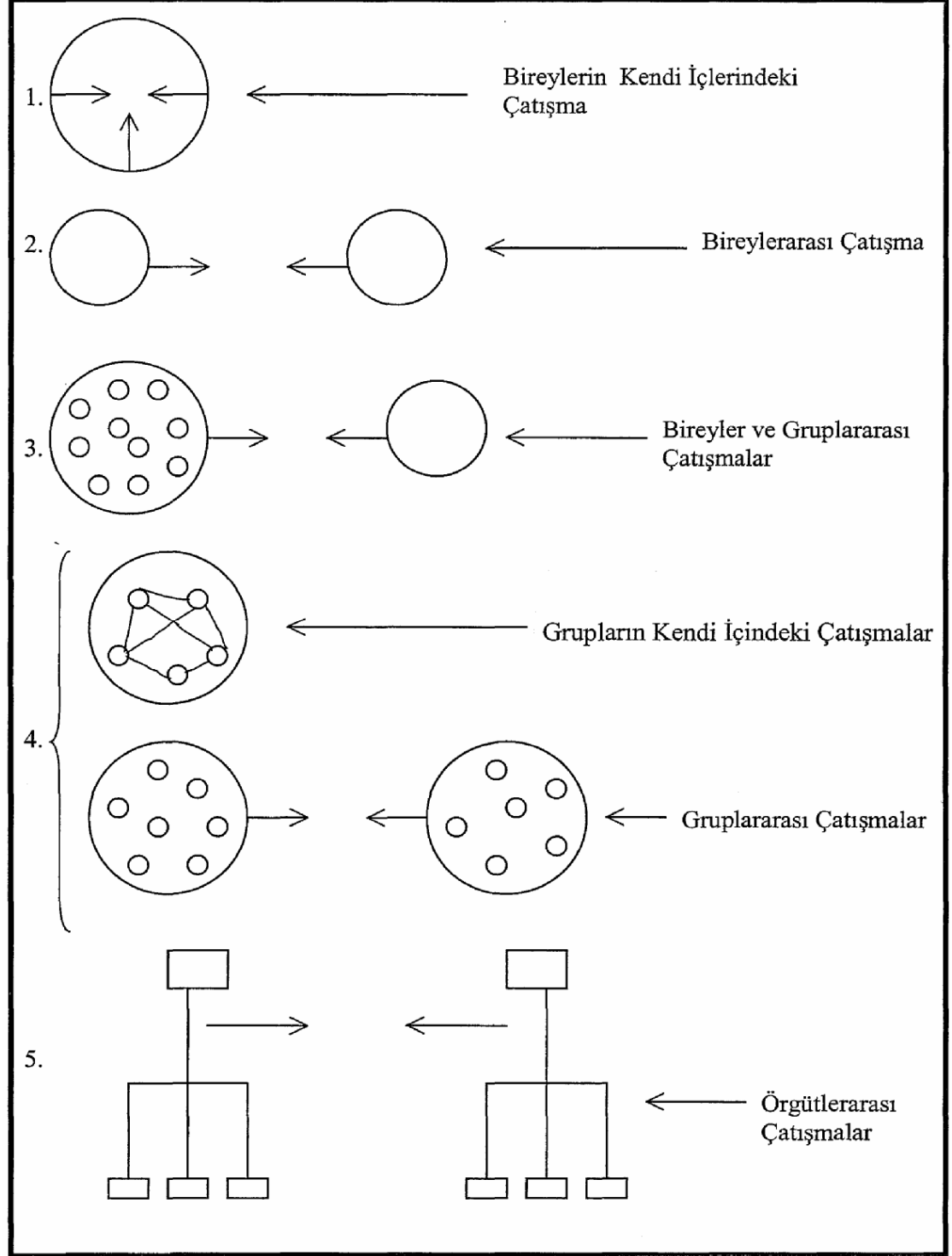
Aslan'a (2006) göre çatışmanın sebepleri;

- ❖ İletişim yetersizliği,
- ❖ Amaç ve rol farklılıkları
- ❖ Yetki ve sorumluluk dengesizliği,
- ❖ Değer ve algılayışlardaki farklılık
- ❖ Kararlara katılım eksikliği,
- ❖ Yükselme imkânlarının yetersizliği,
- ❖ İş tatminsizliği,
- ❖ Hizmet içi eğitim yetersizliği,
- ❖ Kişilerarası karşılıklı bağımlılık
- ❖ Etkin performans değerlendirme ve ödüllendirmenin uygulanamaması
- ❖ Örgütsel görev ve sorumluluklardaki karışıklıklar
- ❖ Etkin ekip çalışmasının uygulanamaması gibi nedenler ifade edilmiştir.

1.7.2.3. Örgütsel Çatışma Türleri

1.7.2.3.1. Taraflarına Göre Çatışmalar

Şekil 4: Taraflarına Göre Çatışmalar



Kaynak: Koçel, (1999)

Bireylerin Kendi İçlerindeki Çatışmalar: Bu anlamdaki bireysel çatışmalar, kişinin ne yapacağından emin olmadığı (kendisinden olan beklentiler konusunda) işe ilişkin çeşitli taleplerle karşı karşıya kaldığı veya yapabileceğinden fazlasının kendisinden istendiği durumlarda ortaya çıkan ve kişiyi rahatsızlığa, kızgınlığa ve baskı altında kalmaya sevk eden çatışmalardır (Şimşek, 2005: 294).

Bireyler Arası Çatışmalar: Bu çatışma türü, daha çok kişisel farklılıklara dayanır. Örgütteki kişiler arasında birbirinden farklı amaç, bilgi, metot, değer yargıları çatışmaya neden olabilmektedir. Ayrıca farklı karakter, tutum ve kişiliğe sahip bireyler arasında bu tür çatışma çıkabilmektedir (Akçakaya, 2003: 11).

Bireyler ve Gruplar Arası Çatışmalar: Bu tür çatışmalar daha çok çalışma gruplarının kendi norm ve standartlarını üyelerine benimsetmek ve itirazsız kabul ettirmek için onlar üzerinde uyguladıkları baskılardan kaynaklanan çatışmalardır (Şimşek, 2005: 294).

Grup İçi ve Gruplar Arası Çatışmalar: Grup içi çatışma tüm grup üyelerinin birbirleriyle çatışmasını kapsar. Üyelerinin birbirleri ile çatıştığı, anlaşma ortamının yeteri kadar bulunmadığı bir grupta verimden söz etmek bazen zor olabilir (Erdoğan, 1996: 155).

Örgütler Arası Çatışmalar: Ekonomik rekabetle sınırlı kalmak koşuluyla örgütler arası çatışmalar rekabetçi ve açık sistem anlayışına dayalı bir ekonomik ve iş düzeninde arzulan durumlar oluşturur. Bu tür çatışmaların kaliteli yeni ürünlerin, teknolojilerin ve hizmetlerin geliştirilmesine ve düşük fiyatlarla birlikte çok etkin kaynak kullanımına yol açacakları kabul edilmektedir (Şimşek, 2005: 297).

1.7.2.3.2.Örgüt İçindeki Yerine Göre Çatışmalar

Dikey Çatışmalar: Örgüt hiyerarşisinde farklı yerlerde olan ast ile üst arasında görülen çatışmadır (Ertürk, 1995: 206).

Yatay Çatışmalar: Aynı düzeydeki kişi veya kademeler arasında ortaya çıkan bir çatışma türüdür (Şimşek, 2005: 298).

Emir-Komuta ve Kurmay Çatışmaları: Örgütlerde görev yapan ve yürütme yetki ve sorumluluğu taşıyan emir – komuta ile kurmay personeli arasında görülür. Örgütlerde

emir komuta personeli dikey yetkiye ve sorumluluğa sahiptir. Kurmay personelin ise, bu yetkisi yoktur. Yalnızca uzmanlıktan kaynaklanan danışmanlık fonksiyonu görür. Bunlara rağmen her iki grup arasında çatışmalar yaşanır (Akçakaya, 2003: 12).

1.7.2.3.3.Fonksiyonel ve Fonksiyonel Olmayan Çatışmalar

En basit ifadeyle fonksiyonel çatışmalar, örgütün amaçlarını gerçekleştirmesine ve güçlendirmesine katkıda bulunan çatışmalar şeklinde ortaya konabilir. Fonksiyonel olmayan çatışmalar ise, örgütü amaçlarına ulaşmaktan alıkoyan veya amaçlarının gerçekleşmesine katkıda bulunmayan çatışmalar şeklinde ifade edilebilir. Örgütte ortaya çıkan her türlü çatışmayı daha başlangıçta ve peşin değer yargılarıyla fonksiyonel olmayan çatışma şeklinde düşünüp bunu ortadan kaldırmaya çalışmak yanlış bir tutum olur (Şimşek, 2005: 294).

1.7.2.3.4.Örgütsel Çatışmanın Ortaya Çıkış Şekillerine Göre Sınıflandırılması

Potansiyel Çatışma

Bu çatışma türü, çatışmayı ortaya çıkaracak nedenleri gösterir. Örgüt içinde önemli farklılıkların olması, kaynakların kıt olması gibi durumlar bir çatışmaya neden olabilecek, çatışma potansiyeli taşıyan durumlardır (Koçel, 1999: 491).

Algılanan Çatışma

Bu çatışma türü tarafların, çatışmaya konu olan olay veya durumları algılama tarzları ile yakından ilişkilidir (Şimşek, 2005: 297).

Hissedilen Çatışma

Çatışma halindeki tarafların olaylar karşısındaki duygularını ifade eder. Kızgınlık, kızgınlık, endişe ve gerilimler bu durumun en iyi göstergeleridir (Akçakaya, 2003: 13).

Açık Çatışma

Hissedilen çatışmalar daha çok duygularla ilişkili iken, bu çatışma türünde tarafların fiilen gösterdikleri davranışlar ön plandadır. Karşılıklı çatışma belirli bilgi ve verileri karşıya göndermeme veya fiziki kuvvet kullanma şeklinde görülür (Şimşek, 2005: 297).

Psikoşiddet süreçlerinde adım adım bu çatışma türlerinin hepsi görülebilir. Ancak esas olarak yaşanan açık çatışma şeklidir (Çobanoğlu, 2005:130).

1.7.2.3.5.Diğer Örgütsel Çatışma Türleri

Rol çatışması; örgütlerde çalışanların rollerinde belirsizlik varsa, bu roller çalışan tarafından başka, rol takımınca başka türlü algılanıyorsa, roller çalışanın amacına ters düşüyorsa ya da çalışan birbirine zıt, farklı roller üstlenmişse ortaya çıkan çatışma türüdür (Koçel, 1999: 493).

İlköğretim okullarında, ikinci kademedede boş geçen branş dersleri, sınıf öğretmenleri ile doldurulmaya çalışılmaktadır. Bu durumda sınıf öğretmeni olan birey, rol çatışmasına girmektedir. Branş dışı atanan sınıf öğretmenleri ise, bu alanın eğitimini almadıklarından dolayı, görevlerini tam yapamamaları, rol çatışması yaşamalarına neden olmaktadır (Demirci, 2002: 31).

Yetki çatışması; bir çalışanın yetki alanına başka bir çalışanın girmesiyle ortaya çıkar. Çalışanın yetkisinin açık-seçik olmaması, yetki alanını genişletmek istemesi, yetkisini kullanmayı bilmemesi, sorumluluktan kaçması, birden çok üste karşı sorumlu olması, aynı yetkiyi başkasıyla paylaşması gibi nedenlerden kaynaklanır (Elma ve Demir, 2003: 226).

Kurumlaşmış veya kurumsallaşmış çatışma ise çatışmayı doğurabilecek koşulların, çatışmanın şiddet ve derecesinin ve çatışmaya çözüm yollarının toplumsal sistem tarafından belirlendiği, tarafların bir çatışma halinde nasıl davranacaklarının, hangi yöntemi izleyeceklerinin ayrıntılı olarak tespit edildiği çatışma türüne denir (Şimşek, 2005: 297).

Tablo 3: Çatışma Türleri

Gruplandırma Esasları	ÇATIŞMA TÜRLERİ				
ÇATIŞMA TÜRLERİ	1. Bireysel Çatışma	2. Bireyler Arası Çatışma	3. Birey-Grup Çatışması	4. Grup İçi ve Arası Çatışma	5. Örgütler Arası Çatışma
ÇATIŞMANIN NİTELİĞİ	1. Fonksiyonel Çatışma		2. Fonksiyonel Olmayan Çatışma		
ÇATIŞMANIN ÖRGÜT İÇİNDEKİ YERİ	1. Yatay Çatışma		2. Dikey Çatışma	3. Emir Komuta-Kurmay Çatışması	
ÇATIŞMANIN ORTAYA ÇIKIŞ ŞEKLİ	1. Potansiyel Çatışma	2. Algılanan Çatışma	3. Hissedilen Çatışma		4. Açık Çatışma
ÇATIŞMANIN AÇIKLIK DERECESESİ	1. Açık Çatışma		2. Kapalı Çatışma		
Kaynak: Gümüşeli, 2001.					
ÇATIŞMANIN DOĞASI	1. Yaklaşma-Yaklaşma: Birbiriyle uyuşmayan iki amaca aynı anda çekim duyulmasıdır.		2. Kaçınma-Kaçınma: İstenmeyen iki seçenekten de aynı anda kaçınılmasıdır. Kaçma eğilimindedir ancak diğer etkenler kaçınmanızı önler.		3. Yaklaşma-Kaçınma: Aynı amaçta hem çekici hem de itici özelliklerin olması nedeniyle hem yaklaşma hem de kaçınma eğilimi gösterilmesidir.
Kaynak: Morris, 2002.					

Akt, Yaman (2007: 90)

1.7.2.4. Çatışma Yönetimi

Çatışma yönetimi örgütsel etkililik için belirli bir düzeyde çatışmanın varlığını ve çatışmanın farklı durumlarda uygun yöntemlerle yönetilmesini gerektirir. Çatışma yönetimi süreci çatışmanın tanımlanması ve çatışmaya müdahale edilmesini içerir (Karip, 1999: 53).

Etkin bir çatışma yönetimi yöntemine karar vermek için şu işlemlerinin yapılması gerekmektedir: (Ünsal, Emni ve Şahin, 556).

- ❖ Çatışmanın belirlenmesi ve açıkça tanımlanması,

- ❖ Çatışmanın ortaya çıkış nedenlerinin araştırılarak tespit edilmesi ve gerekli ve yeterli bilgilerin toplanması,
- ❖ Toplanan bilgiler doğrultusunda çatışmayı çözecek yöntem alternatiflerin belirlenmesi ve bu yöntemlerden söz konusu çatışma için en uygun olanına karar verilmesidir.

Karip' e göre (1999) çatışma yönetiminde tarafların izleyebileceği stratejiler şunlardır:

- ❖ Entegrasyon-işbirliği,
- ❖ Uyma-itaat etme,
- ❖ Hükmetme-üstünlük kurma,
- ❖ Kaçınma,
- ❖ Uzlaşma-karşılıklı ödün verme olmak üzere beş grupta toplanabilir.

Entegrasyon-işbirliği yönteminde taraflarca tamamıyla kabul edilen bir çözüm yolu araştırılır ve böylece taraflardan hiçbiri herhangi bir fedakarlığa katlanmış olmaz (Şimşek, 2005: 306).

Uyma- itaat etme stilinde karşı tarafın bireysel düşünceleri, çıkarları ve ayrıca uygar örgütsel davranış anlayış söz konusu değildir. Hükmetme-üstünlük kurma stilinde de uyma-itaat etme stilinde olduğu gibi karşı tarafın bireysel düşünce ve çıkarlar söz konusu olmayıp tek taraflı ve boyun eğdirici çatışma yönetim anlayışı hâkimdir (Yaman, 2007: 99).

Kaçınma stilinde yönetici, açık olarak taraf olmaz ve çatışmaya doğrudan müdahale etmek istemez, çalışanların kendi problemlerini kendilerinin zaman içinde çözeceği düşüncesiyle çatışmayı görmezlikten gelir. Ancak küçük problemler kendiliğinden çözülebilirse de çatışma sebebi önemli olduğu takdirde, çatışmanın şiddeti artarak örgütte daha büyük huzursuzluk kaynağı olabilir (Ünsal, Emni ve Şahin, 556).

Kaçınma stratejisi nötr yani her iki tarafa da zararsız gibi gözükken bir çatışma yönetimi stratejisidir. Karşı tarafla bireysel ya da örgütsel amaçlar doğrultusunda görüşmenin bir anlam ve önemine inanılmadığı durumlarda bu strateji denenebilmektedir (Yaman, 2007: 99).

Uzlaşma-karşılıklı ödün verme stratejisinde hem işbirliği, hem de kendi çıkarını koruma eğilimlerinin yüksek olduğu görülür ve her iki tarafında çıkarlarının korunması söz konusu olduğundan, taraflar çatışmayı çözmek için birlikte hareket ederler (Elma ve Demir, 2000: 231).

Çatışmanın yönü, şiddeti ve sonuçları üzerinde belirleyici rol oynayan çatışma yönetimindeki faktörler şu alt grupta ele alınabilir (Karip, 1999):

- ❖ Toplumsal ve kültürel ortam,
- ❖ Çatışma konusunun niteliği,
- ❖ Tarafların katılımı,
- ❖ Tarafların birbirine yaklaşımı,
- ❖ Tarafların özellikleri,
- ❖ Yanlış yargılar/algılar.

1.7.2.5. Etkili Çatışma Yönetiminin Faydaları

Etkin çatışma yönetiminin örgüt içindeki önemi gittikçe artmaktadır. Bu gelişmelerin temel nedeni, yaşadığımız küresel değişimlerdir. Hızla küreselleşen, teknolojik ilerlemenin önüne geçilemeyen, ulusal ve uluslararası acımasız rekabetin arttığı, insanlar arasındaki karşılıklı bağımlılığın kaçınılmaz olduğu ve insanlar arasındaki farklılığın belirgin bir şekilde ortaya çıktığı dünyamızda, çatışmalar kaçınılmaz hale gelmiştir. Bu var olan ortam, çatışmaları etkin şekilde yönetebilecek niteliklere sahip yöneticilere olan gereksinimi mutlak bir gerçek olarak ortaya çıkarmaktadır (Akkirman, 1998: 10).

Çatışmaları yönetebilmenin beş değişik basamağı vardır (Çobanoğlu, 2005: 130):

- ❖ Çatışmaya konu olan sorunun/ sorunların analiz edilmesi
- ❖ Yönetimin uygulayacağı stratejilerin benimsenmesi
- ❖ Ön müzakere süreci
- ❖ Müzakere süreci

❖ Müzakere sonrası süreç

Çatışmaların etkili yönetimi sonucu olası yararlar şöyle sıralanabilir: Bireysel ya da gruba karşı engellemelerin, dışlamaların, öfke ve saldırganlıkların, sözel veya psikolojik baskı, korku ve nefretlerin, küskünlüklerin, düşmanlıkların, kavgaların, iletişim engellerinin, yanlış anlamaların, kötü muamele ve tavır alışların, alay etme ve lakap takmaların, küçük düşürme ve hâkir görmelerin önüne geçmede ve ortak hedefler/amaçlar doğrultusunda kenetlenerek başarı sağlamada etkili çatışma yönetimi lokomotif görev üstlenebileceği gibi bir birbirini dinleme, anlama, saygı duyma, empati gösterme, uzlaşma ve paylaşma gibi duygusal zekâyâ dayalı entelektüel becerilerin kazandırılması ve geliştirilmesinde de önemli katkılarda bulunabilir (Yaman, 2007: 100).

Leymann, çatışma ve psikoşiddet kavramlarının birbirinden farkının, olayın “ne olduğu” veya “nasıl olduğu” değil; olayların sıklığı, süresi ve olayların etkisiyle açık bir şekilde ortaya çıkan psikolojik, psikosomatik ve patolojik sonuçlar olduğunu belirtmektedir. Belli bir düzeydeki çatışma, günlük yaşam içinde normal ve hatta yararlıdır. Ancak iş yerinde psikoşiddet, temel olarak iki yönden normal bir çatışmadan ayrılır. Birincisi psikoşiddet, ahlak dışıdır. İkincisi ise, çatışmanın yararları yerine psikoşiddetin, büyük zararlara yol açıcı bir etkisi vardır (Tınaz, 2008: 37).

Tablo 4: İş Yerinde Uygulanan Çatışma ve Psikoşiddet Arasındaki Farklılıklar

SAĞLIKLI ÇALIŞMA ORTAMI	MOBBİNG ORTAMI
❖ Roller ve iş tanımları açıktır. ❖ İşbirlikçi ilişkiler vardır. ❖ Hedefler ortak ve paylaşılmıştır. ❖ İlişkiler açıktır. ❖ Sağlıklı bir örgüt yapısı vardır. ❖ Bazen tartışma ve sürtüşmeler olabilir. ❖ Stratejiler açık ve samimidir. ❖ Çatışmalar ve tartışmalar açıktır. ❖ Doğrudan iletişim vardır.	❖ Roller belirsizdir. ❖ İşbirlikçi olmayan ilişkiler hakimdir. ❖ İleriyi görmek olanaksızdır. ❖ İlişkiler belirsizdir. ❖ Örgütsel aksaklıklar vardır. ❖ Uzun süreli ve etik olmayan tepkiler gözlenir. ❖ Stratejiler anlamsızdır. ❖ Çatışmanın varlığı reddedilir ve gizlenir. ❖ Dolaylı ve baştan savma iletişim vardır.

Kaynak: Tınaz (2008: 38)

1.7.3. Kişilik Tipleri

Kişilik, zamanın ve koşulların insanlara birer biyolojik ve sosyal özellikler olarak yüklediği, belirli bir zaman içerisinde sürekliliğini koruyan, kişinin davranışlarındaki farklılıkları ve ortaklıkları belirleyen eğilimlerin tümüne verilen addır (Eroğlu, 1993: 153).

Kişilerin psikoşiddet uygulama veya buna maruz kalma durumlarında belirleyici olan faktör, onların kişilikleridir. Bu gibi durumlarda; fizyolojik yatkınlıklar, deneyimler, kişilik özellikleri, sosyal destek kaynakları gibi pek çok faktör rol oynar. Kişiliğin birçok yönü vardır ve bunlar kişinin psikoşiddete karşı direncini etkiler (Tutar, 2004: 34).

İnsanlar psikoşiddete aynı şekilde tepki göstermez. Psikoşiddete gösterilen tepki, kişilik tipleri kadar farklılık gösterir. Kişiliği oluşturan birçok unsur olsa da bunlardan iki ana unsur içe dönük kişilik ve dışa dönük kişilik özelliği önemlidir (Tutar, 2004: 34).

Ayrıca A ve B tipi kişilik kavramları da bulunmaktadır.

A tipi kişiliği “en az zamanda en çok işi, gerekirse diğer kişilere karşı çıkararak yapmaya çalışan hırslı ve kavgacı” insanlar olarak tanımlanırlar. A tipi insanlar oldukça çok stres yaşarlar (Erdoğan, 1996: 293)

A tipi davranış sergileyenler, hem zamanla hem yakınlarıyla hem de kendileriyle rekabet içindedirler ve rekabetten korkmazlar. Bu rekabet duygusu ister istemez bütün yaşamlarını kapsar ve sonuçta yoğun bir stres içine girerler (Güney, 2000: 445).

B tipi kişiliktekiler başkaları ile yarışmaktan ve iddialaşmaktan hoşlanmaz. Mükemmele erişmek için çaba göstermezler, heyecan ve telaşa kapılmazlar, sakin ve yumuşak kimselerdir, sabırlıdırlar, zaman baskısını ve sınırlamasını hissetmez, sorumluluk duygusu yüksek değildir, her şeyi olurlarına bırakma eğilimindedirler, aşırı ve çeşitli iş yüklenmekten hoşlanmazlar. Amirleri tarafından başarılarının takdir edilmesine çok önem vermezler (Eren, 1998: 236).

Bir örgütte yer alan bireyin kişiliği ile iş yaşamı arasında uyum olduğu takdirde işyerindeki tüm grup üyeleri ile kurulacak olan olumlu iletişim, sağlıklı bir örgüt iklimi

oluşturacak böylece örgüt üyeleri arasında sıkı bir bağ oluşacaktır (Erdoğan, 1996: 224).

İşgörenin sahip olduğu kişilik tipi şüphesiz belli oranda psikoşiddetten etkilenme düzeyine etki etmektedir. Diğer bir ifadeyle A tipi kişiliğe sahip bireyle B tipi kişiliğe sahip bireyin aynı durumdan etkilenme düzeyi farklı olabilmektedir. B tipi kişilik özelliği taşıyan birey yaşadığı psikoşiddetten çok daha fazla etkilenebilirken, A tipi kişilik özelliğine sahip bir birey aynı durumdan daha az etkilenebilmektedir (Yaman, 2007: 107).

1.8. Psikoşiddetin Örgütsel Davranışa Etkisi

Örgütsel davranış, insan doğası ile örgütsel değerlerin, kuralların ve normların kesiştiği bir alanda ortaya çıkar. İnsanların örgütsel davranışlarını sahip oldukları kültürel kodlar ile örgütsel değerler belirler. İnsanlar farklı istek ve beklentilerini, ortak değerlerin temsil edildiği bir örgütsel ortamda karşılamaya çalışırlar (Tutar, 2004: 151).

Bu bölümde psikoşiddet ile ilişkili olan örgütsel etkenler ele alınmıştır. Örgütsel davranış açısından bu kavramlar; örgüt kültürü ve örgüt iklimi, örgütsel güdülenme/motivasyon, örgütsel bağlılık/örgütsel adanma, iş doyumu/iş tatmini, örgütsel sosyalleşme, örgütsel etik, örgütsel iletişim, örgütsel stres, iş birliği ve takım ruhu olarak belirlenmiştir.

1.8.1. Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi

Örgüt kültürü, kurallar, politikalar, adet ve gelenekler gibi resmi yapı ve kişiler arası ilişkilerde açıklık, güven, kabul görme ve grup süreçlerine katılma gibi birtakım değer ve tutumlardan meydana gelmektedir. Örgüt kültürü, örgüt içindeki güçleri birbirine bağlayan, tanımlayan ve güçlendirmeye yardım eden ve pozisyonlardaki rolleri tutan, yaygın bir manyetik alan gibi kişinin, grubun ve bütün olarak örgütün verimliliğine etki edebilmektedir (Şimşek, 2005: 336).

Örgütün ve çalışanların değerler sistemi olan örgüt kültürü, pozitif ve negatif anlamda düşünülebilir. Çalışanları motive eden, onların çalışma barışı ve iş tatmini bulmalarını sağlayan örgüt kültürlerinin yanında çatışma, psikoşiddet, dedikodu, kıskançlık ve daha birçok olumsuz tutum ve davranışın örgütsel kültür haline geldiği örgütler de vardır (Tutar, 2004: 151).

Hemen her örgüt, amaçlarına ulaşabilmek için üyelerinin desteğini, onların etkili katılımını ister. Bireylerin ortaya uyum sağlaması örgütle etkinlik ve verimliliğin önemli bir unsurudur. Örgütte geçerli olan kültürel özellikleri kabullenen bireyler, örgütün ve yönetimin beklentilerine pozitif katkı sağlar. Bireyin içinden çıkıp geldiği kültürel ortam, örgütte geçerli olan kültür ile benzerlik arz ederse üyelerinin uyum sorunları en düşük seviyede kalabilecektir. Örgüt mutlaka, oluşturulacak örgüt kültürünün çalışanların verimine olumlu katkıda bulunabileceğini hesaba katmalıdır (Köse, Tetik ve Ercan, 2001: 222).

Bireylerin hem kendi aralarında hem de üyesi oldukları örgütler içerisinde olumlu duygulara sahip olabilmeleri ve birbirlerini duygusal açıdan etkili yönetebilmeleri için örgütlerin sahip olduğu iklim ve yapısal unsurlar önemli rol oynamaktadır (Töremen ve Çankaya, 2008: 38).

Örgüt iklimi çalışanların örgüt faaliyetlerinin nasıl olması gerektiğine ilişkin beklentileriyle, bu beklentilerin ne ölçüde gerçekleştiğine ilişkin algılarının sonucunda oluşan genel bir havadır. Eğer örgütün kültürü genel olarak toplumun kültürü ile uyumlu şekilde oluşturulmamışsa veya bireyin değer ve inançlarıyla çelişiyorsa bu durumda örgütsel iklim soğuk ve bozuk olarak nitelendirecektir. Örgütsel iklimin bozuk olduğu örgütlerde çalışanların stresli, mutsuz, suratı asılmış bir şekilde dolaşarak işyerinde soğuk bir hava estirdikleri görülmektedir (Ekici, 2003).

Örgütsel iklim ne ölçüde çalışanların değerlerini temsil eder, onlarda bir arada bulunma ve ait olma hissi sağlarsa, örgütsel sinerji o ölçüde yüksek olur. Örgüt kendi iç denetim mekanizmalarıyla psikoşiddete izin vermez, zorbalar pozitif örgüt kültürünün olduğu yerde yaşam alanı bulamaz.

Psikoşiddetin görüldüğü örgütlerde, zayıf iletişim, çatışmalar, üst ve alt kademelerden gelen tehditler, örgütte oluşan sosyal gruplara katılamama gibi faktörler örgüt ikliminin oluşmasını engelleyecektir (Tutar, 2004: 151).

1.8.2. Örgütsel Güdülenme/Motivasyon

Motivasyon kelimesi, İngilizce ve Fransızca motive kelimesinden türetilmiştir. Motive kelimesi Türkçe’de güdü, saik veya harekete geçirici olarak belirtilebilir (Eren, 2000). Motivasyon, davranışı hedefe yönlendiren ve faaliyete geçiren güçtür. Motivasyon; insanları belirli bir amaca doğru devamlı şekilde harekete geçirmek için gösterilen çabaların toplamı olarak da tarif edilebilir (Ertürk, 1995).

Çalışma koşullarının olumlu oluşu hem çalışanın işyerine uyumunu hem de işin benimsenmesini, çalışmak ve başarılı olmak için güdülenmesini sağlar. Güdülenme, ilgi, sevgi ve saygı kazanma, güven duyma, kendini gerçekleştirme doğrultusunda oldukça, çalışan insan mutlu olur ve iş verimi artar (Köknel, 1993: 345).

1.8.3. İş Tatmini/İş Doyumu

İnsanlar belirli bir yaştan itibaren günlük yaşantılarının büyük bir bölümünü işte geçirmektedirler. Bu bağlamda yalnızca ekonomik durumunu değil, psikolojik durumunu da yakından etkileyen işinden beklentilerini elde eden insan daha mutlu olabilmektedir. Dolayısıyla iş tatmini insan yaşamında hem ekonomik hem de psikolojik açıdan önemli bir role sahiptir (Bakan, Büyükbeşe, 2004: 6).

İş tatmini, iş şartlarının (işin kendisi, yönetimin tutumu) ya da işten elde edilen sonuçların (ücret, iş güvenliği) kişisel bir değerlendirmesidir. İş tatmini, bireyin normlar, değerler, beklentiler sisteminden geçerek işlenen iş ve iş koşullarına ilişkin algılarına karşı geliştirdiği içsel tepkilerden oluşmaktadır. Bu anlamda, iş tatmini, çalışanların iş ve işin sağladıklarına ilişkin bir algısı ve bu algıya karşılık olarak verdiği duygusal cevaptır (Çekmecelioğlu, 2005: 28).

İş tatmini, işgörenlerin bedensel ve zihinsel sağlıkları yanında, bireysel, fizyolojik ve ruhsal duygularının bir belirtisidir (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2003: 150).

İş tatmini genellikle çalışanın iş ortamındaki deneyimlerinin onun üzerinde bıraktığı olumlu etki olarak düşünülür. Kişi işinden gerekli tatmini buluyorsa işine ve iş ortamına karşı olumlu bir tutuma sahip olacaktır (Erdoğan, 1991: 376)

İş tatminini oluşturan faktörler bireysel ve işin kendisinden kaynaklanan faktörler olmak üzere ikiye ayrılır. İş tatmini oluşturan bireysel faktörler; çalışanın beklentileri, çalışanın kişiliği, çalışanın iş tecrübesi, çalışanın sosyal kişiliği, çalışanın hizmet süresi, çalışanın eğitim düzeyinden etkilenir. Diğer yandan işin genel görünümü ve zorluk derecesi, ücret, örgütün sosyal görünümü, çalışma koşulları ve iş güvenliği, ilerleme olanağı, uygun ödüllendirme sistemi, yönetici, çalışanların kararlara katılım derecesi, iş tatminini etkileyen iş ortamına bağlı faktörlerdir (Bakan, Büyükbeşe, 2004: 7).

Birey iş tatminsizliğine karşı ya negatif bir davranış olan örgütten ayrılma ya da pozitif bir davranış olan sorunları dile getirme ve çözüm bulma gibi aktif davranışlarda bulunacaktır. İş tatminsizliği karşısında bireylerin geliştirecekleri bazı tepkilerde sadakat ve sorunu görmezden gelme gibi pasif davranışlar olabilir. Bu tepki sınıflarından sadakat, bireyin iyimser bir şekilde fakat pasif olarak şartların iyileşmesini beklemesidir. Sorunu görmezden gelme ise, pasif bir şekilde şartların giderek daha kötüye gidişini izlemektir. Sorunu görmezden gelme, yatırım çabalarının azalması, hata oranlarının artması ve devamsızlığın artmasını önemsemeden izlemektir (Çekmecelioğlu, 2005: 29).

Yapılan araştırmalara göre çekingen, güç-kazanma eğilimli, rekabetçi ve aktif/savunmacı yaşam biçimleri yüksek olan yöneticilerin iş tatmini düşük; kendini-gerçekleştirmiş ve yapısal yaşam biçimleri yüksek olan yöneticilerin iş tatmini ise yüksek olmaktadır. İnisiyatif kullanmayan, diğerlerini denetleme arzusu yüksek, diğerlerinin ilgisini çekmek amacıyla rekabetçi davranarak onların hatalarına veya eksikliklerine odaklanan ve bunları hoşgörüyü karşılamayan yöneticilerin iş tatmini düşük; buna karşılık, kendisini, diğerlerini ve olayları olduğu gibi kabul eden, kendisini ve diğerlerini geliştirmeye odaklanan ve diğerleriyle sağlıklı ilişkiler geliştiren yöneticilerin iş tatmini yüksek olmaktadır (Ay ve Karadal, 2003: 52).

Yapılan bir başka araştırmada iş doyumuyla kişilik özellikleri arasında ilişki söz konusudur. Örneğin sinirli ve çevresine uyum sağlayamamış kişiler daha sık iş doyumсуzluęu göstermektedir. Bu alışanlar başkaları ile rahat ilişki kuramamaktadır. Çalışanların yaşama bakış açısı olumsuzdur. Bununla birlikte genel inaniş özel hayatında mutlu olmayan kişilerin mutluluğu içlerinde arayacağıdır (Sevimli ve Işcan, 2005: 56).

Iř tatmini sağlanan bir bireyin psikoşiddetle karşılaşma ya da psikoşiddet karşısında direnç durumu, diğer işgörenlere göre çok daha sağlıklı ve dirençli olarak sürdürülebilir bir nitelik taşıyabilecektir (Yaman, 2007: 74).

1.8.4. Örgütsel Sosyalleşme

Iř görenin örgüte uyum sağlamasında, örgütteki değer, norm ve tutumlara uygun hareket edebilmesinde sosyalleşme sürecinin önemi yadsınamaz. Bu açıdan bakıldığında gerek iş görenin yaptığı işten doyum sağlaması, gerekse de örgütün amaçlarının gerçekleşmesi, sosyalleşme sürecinin etkililiğine bağlı olmaktadır (Kartal, 2008: 77).

Örgütsel sosyalleşme örgüt ile çalışanları arasındaki etkileşimi kapsar. Bu etkileşim sayesinde iş gören yesi olduğu örgütün değer sistemini, normlarını ve istenilen davranış kalıplarını öğrenir (Balcı, 2000: 3).

Örgütsel sosyalleşme “kuralları öğrenme”, eğitilme ve bir örgütte ya da bazı alt birimlerinde nelerin önemli olduğunu öğretme süreci olarak ele alınır (Can, 1999: 325)

Başarılı bir şekilde sosyalize olan yeni işgörenler iyi performans gösterirler, yüksek iş doyumları vardır ve örgüt içinde kalmaya isteklidirler. Ayrıca, düşük seviyede sıkıntı belirtileri gösterirler. Yüksek seviyede örgütsel bağlılık ve düşük rol belirsizliği de başarılı sosyalizasyonun işaretidir. Başarılı sosyalizasyonun bir işareti de karşılıklı etkidir. şöyle ki, yeni işgörenler kendi bilgi ve kişiliklerini iş ve örgütle bağdaştırabilmek için bazı düzeltmeler yaparlar. Yeni gelenlerden kendilerini örgüte tamamen uydurmamaları, kendi mühürlerini de örgüte vurmaları beklenir. Eğer sosyalizasyon süreci başarısız olursa, yani örgüte katılan işgörenler, yeni rollerine ve kültüre uyum sağlamakta başarısız olurlarsa, işe gelmeyebilirler; yaptıkları iş

miktarında azalma olabilir; olağan dışı davranış kalıpları sergileyebilirler; otoriteye karşı direnme gösterebilirler (Çalık, 2003: 12).

1.8.5. Örgütsel Etik

İnsana ve kaliteye odaklanma yoluyla verimi yakalamaya çalışan kurumlar, ilk olarak etik değerleri benimsemek ve bunları davranış haline getirmek zorundadırlar. Bu etik değerler; dürüstlük, doğruluk, sözünü tutmak, sadakat, adalet, başkalarına yardım etmek, başkalarına saygı göstermek, vatandaşlık sorumluluğuna sahip olmak, mükemmeliyeti aramak ve sorumluluk sahibi olmaktır (Kırel, 2000: 58).

Etik temelli oluşturulmuş iş ortamında insanlar etik kurallara bağlı davranacaklardır. Bu da güven dolu ortamın oluşmasını, karşılıklı tavırların belli olduğu ortamlarda sorumluluk duygusu gelişmesini, düzenli ve dikkatli işler yapılmasını sağlayacaktır (Yılmaz, 2006: 26).

Örgütlerde etik dışı davranışlar; ayrımcılık, kayırma, rüşvet, şiddet, baskı, saldırganlık görevin kötüye kullanımı, psikoşiddet- korkutma, sömürü (istismar), hakaret ve küfür, dedikodudur (Kara, 2006).

Okul yöneticileri, lider olarak kişisel dürüstlüğe önem veren bir kültür oluşturmalarıdır. Okul yöneticisi bunun için etik liderlik becerisiyle ve kişisel etik liderlik davranışlarıyla çalışanlarına öncülük etmelidir (Yılmaz, 2006: 38).

1.8.6. Örgütsel İletişim

Araştırmanın diğer bölümünde iletişimden söz edildiği için bu bölümde sadece psikoşiddetle ilişkisi ele alınmıştır.

Bir meslektaşıyla iletişim hâlindeyken onun sözünü kesmek, onu susturmak, dinlememek, dinlermiş gibi gözükp başka şeylerle ilgilenmek, jest ve mimiklerle ona küçümseyici tavırlarda bulunmak, kendisine büyüklük havası vermek, etrafındakilere bağırarak sürekli emirler vermek, örtük uyarılarda bulunmak (gözdağı vermek), onun kendi emrinde çalıştığını sürekli hatırlatarak tehditkâr bir şekilde tavır takınmak; büyük makam odaları ve kocaman masaların, iri/yüksek makam koltuklarının karşısında ayakta bekletmek ya da küçük sandalyelerde onlar psikolojik açıdan ezmek gibi davranışlar örgütsel iletişimde psikoşiddetin göstergeleri arasında sayılabilir.

Dolayısıyla örgütsel iletişim açısından konuya bakıldığında yukarıda bahsedilen durumların psikoşiddeti nasıl tetiklediği görülebilir. Örgütsel iletişime uygun tutum ve davranışlar sergilendiğinde ise bu cezaların minimize edileceği dikkatlerden kaçmamaktadır (Yaman, 2007: 84).

1.8.7. Örgütsel Stres

Stres, insan sağlığını bozan ve insanın özgürce yaşamasını engelleyen en önemli nedenlerden biridir. Stres kavramını ilk kez Selye kullanmış ve “vücudun herhangi bir dış talebe verdiği özel olmayan tepkidir” biçiminde tanımlamıştır. Stres, olağanüstü talepler, baskılar veya fırsatlardan dolayı bireyde oluşan gerilim durumudur, kişinin gerçek dünyası ile beklentileri arasındaki farklılığa gösterdiği tepkidir (Gümüştekin ve Öztemiz, 2004).

İş stresi, bireyin çevre ile ilişkisi olarak ifade edilen, bireysel farklardan ve psikolojik süreçlerden etkilenen kişiye fazla fiziksel ve psikolojik istekler yükleyen, dış çevre, durum veya olayın sonucu olan bir tepkidir (Erdoğan, 1996: 278).

İlgar (2001) örgütsel stres kaynaklarını şöyle sıralamıştır:

- ❖ *İş ortamına bağlı stres kaynakları:* Uygun olmayan fiziksel çalışma koşulları, bıkınlık, aşırı iş yükü ve aşırı bilgi yüküdür.
- ❖ *İş ilişkilerine bağlı stres kaynakları:* Üstlerle ilişkiler, astlarla ilişkiler ve meslektaşlarla ilişkilerdir.
- ❖ *Örgüt yapısı ve örgüt iklimine bağlı stres kaynakları:* Uyum sorunu, kararlara katılamama, bürokratik sorunlardır.
- ❖ *Kariyer gelişimine bağlı stres kaynakları:* Yetersiz terfi, hızlı terfi, iş güvenliğinin eksikliği, engellenmiş hırslar ve başarısızdır.

Örgütsel stresin çalışan kadınlar üzerindeki etkileri ve stresle başa çıkma yolları üzerine kamu ve özel sektörde çalışan öğretmen, doktor, bankacı ve özel şirket çalışanları olmak üzere 150 kişiyle yapılan bir araştırma sonuçlarında; kadınların strese bağlı şiddetli baş ağrılarını erkeklere oranla daha sık yaşadıkları, kadınların stresin fizyolojik sonuçlarından biri olarak kendilerini daha sık sağlıksız hissettikleri, kadınların her zamankinden çabuk yorulduğunu hissettikleri, strese bağlı psikolojik rahatsızlıklar nedeniyle sakinleştirici ilaç kullanımına daha çok başvurdukları, kronik hastalıklar nedeniyle düzenli ilaç kullanımına daha çok

başvurdıkları, erkeklere göre kendilerini daha fazla tükenmiş hissettikleri, erkeklerin bir örgütsel stres kaynağı olarak bürokratik sorunlardan daha fazla etkilendikleri ve kadınlara oranla başka kişi veya bölümlerin sorumluluğunda olan işleri daha çok yapmak durumunda kaldıkları ve bu açıdan daha çok stres yaşadıkları saptanmıştır (İlgar, 2001: 209).

1.8.8. İşbirliği ve Takım Ruhu

Takım, belirli bir hedefi gerçekleştirmek üzere etkileşim halinde bulunan ve kendi çalışmasını kontrol eden iki veya daha fazla insandan oluşan bir birim şeklinde tanımlanabilir. Bu tanımın üç unsuru bulunmaktadır: Birincisi, bir takımın varlığından söz edebilmek için en az iki veya daha fazla sayıda insana ihtiyaç vardır. Takımı niteleyen unsurların ikincisi, takımı oluşturan bireyler arasındaki düzenli etkileşimin varlığıdır. Etkileşim halinde bulunmayan insan toplulukları örneğin yemek için kuyrukta bekleyenler, asansöre tesadüfen birlikte binmiş olan insanlar bir takım oluşturmazlar. Bir takımın oluşması için gerekli üçüncü ve son unsur ise, takımdaki bireylerin bir performans hedefini paylaşmış olmaları gerekir (Şimşek, 2005: 385).

Goleman'a (1998) göre iyi bir takım çalışması ile öncelikle kişisel düzeyde avantajlar sağlanır. Durumdan hoşnutluk, tatmin olma gibi duygusal hislerin yanı sıra takımlar iyi çalıştığında personel devri ve devamsızlık azalırken; üretkenlik ve verimlilik yükselir. Ayrıca misyonu hakkında net bir görüşe, ürünlerinde yüksek standartlara ve işini nasıl yapacağına dair açık bir anlayışa sahip, kendi kendini yöneten güçlü bir takımın bulunduğu yerlerde, örgütün diğer bölümlerinde görülebilen korku ve belirsizlikler görülmez. Üyeler yalnız liderlerine değil, takım arkadaşlarına da güvenirler. Böyle durumlarda örgütteki takımların başarıma dürtüsü de yükselir ve ardından takımın başarısı gelir. Bu da ortak bir rekabet dürtüsünün, güçlü sosyal bağların ve birbirinin yeteneklerine duyulan güvenin bileşimidir. Bunlar oluşursa, hızlı, odaklanmış, cana yakın, özgüvenli, işten keyif alan takımlar ortaya çıkabilir. Bu tür takımlarda yer alanlar, güçlü bir güdülenmeyi paylaşırlar ve yeteneklerine uyan rollerle eşleşme gösterirler. Beraberlik gereksinimleri güçlüdür ayrıca daha uyumlu olurlar ve bu uyum, çatışmaları daha iyi idare edebilmelerini ve karşılıklı destek sunabilmelerini sağlar. Salt kendi çıkarları için güç aramak yerine, gücünü grubun yüksek çıkarları doğrultusunda kullanırlar ve grubun hedefine bağlılık hissini paylaşırlar. Bunun sonucunda bu takımlar, örgütün yıldızı durumuna gelirler.

BÖLÜM 2: ÖRGÜTSEL GÜVEN İLE İLGİLİ KURAMSAL AÇIKLAMALAR

Bu bölümde güven ve örgütsel güven kavramları açıklanacaktır.

2.1. Güvenin Tanımı

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 bulundukları 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).

Güven konusunda yapılmış çeşitli tanımlamalardan söz edecek olursak;

Güven hemen hemen herkes tarafından anlaşıldığı düşünülen fakat açıklanması veya tanımlanması zor görülen kavramlardan biridir. 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 tanımlamıştır. Luhman'a (1979) göre güven; bir kişinin, karşı tarafın adil, ahlaki kurallara uygun ve öngörülebilir biçimde davranacağına ilişkin inancını temsil eder. Heimovics'e (1984) göre güven ise bireyin başka bir bireyin veya grubun özverili ya da faydalı olacağına ilişkin beklentisidir. Carnavale ve Wechsler (1992) güvenin bir grubun veya kişinin davranışları veya niyetlerine inancı ve bağlılığı, ahlaki kurallara dayalı, adil ve yapıcı davranış beklentilerini ve başkalarının haklarını düşünmeyi içerdiğini ortaya koymuştur. Mayer ve diğerleri (1995) güveni; bir tarafın, karşı tarafın davranışlarının önemli sonuçlar ortaya koyacağı beklentisine bağlı olarak duyarlı davranma istekliliği olarak tanımlar. McAllister'a (1995) göre güven ise “ bir kişinin başka bir kişinin sözlerinden, davranışlarından ve kararlarından emin olması ve bunlara göre hareket etme istekliliği”dir (Akt; Demircan, 2003).

Temel insani değerlerden biri olan “güven” hem bireylerin her türlü sosyal ilişkilerinin, deneyimlerinin bir sonucu hem de kültürel ve ahlaki değerlerine göre değişen dinamik bir olgu olarak tanımlanabilmektedir. Bireylerin sosyal ilişkilerinin bir sonucu olarak farklı gruplara dahil olma etkinlikleri sosyal / toplumsal sermaye kavramı olarak ifade edilmektedir. Diğer bir tanımla sosyal sermaye toplumda güven

duygusunun hakim olmasından kaynaklanarak bireyin sahip olduğu ilişkilerin kalitesine bağı olarak yaşam statüsünü yükseltebilmesidir Dolayısıyla örgütün insanda canlandırdığı duygular olan sosyal sermaye çalışanların kurum içinde birbirlerini nasıl selamladıklarıyla başlamakta, insanların birbirlerine sordukları sorulara yaklaşımları, yorumları, duygusal atmosfer, enerjik, ürkek, öfkeli, iyimser, kasvetli, dosthane tavırları ile devam etmektedir (Yılmaz, 2005: 568).

Güven, hem kişiler arası ilişkilerin bir sonucu hem de kültürel ve ahlaki değerlerle, günlük yaşam ve iş deneyimine göre değişen dinamik bir olgu olarak tanımlanabilmektedir. Güven duygusunun geliştiğı bir toplumda örgütsel etkinlikler daha sağlıklı ve buna bağı olarak örgütsel yenilikler de daha başarılı olabilecektir. Çünkü yüksek güven duygusu her türden sosyal ilişkide kendini gösterecektir (Börü, 2001).

Güvenin, üyelerinin ortaklaşa paylaştığı normlara dayalı, düzenli, dürüst ve işbirliğı yönünde davranan bir toplumda ortaya çıkması beklenir (Fukuyama, 2000: 41). Güven duygusu, iş hayatında, sosyal ve özel hayattaki her türlü ilişkinin temelinde bulunan harçtır (Baltaş, 2002: 70).

Güven en genel anlamda dürüstlük ve doğruluğa dayalı bir kavram olarak algılanır (Demircan, 2003). Güven, insan ilişkilerinin uzun ve sağlıklı olması için gerekli yapı taşlarından biridir (Halis, Gökgöz ve Yaşar: 2007).

Güven diğlerinin kendiliğinden verdiği bir özellik değil, açık sözlülük, dürüstlük, diğlerine saygı, değer verme ve güvendiğini göstermenin karşılığı olarak kazanılan bir özelliktir (Karip, 2000: 105).

Güven duygusu, kelimelere dökülmesi zor, elle tutulmaz, gözle görülmez soyut bir kavramdır, ama bu duygunun yokluğu veya varlığı, kendisini hayatın her anında hissettirir (Safran, 2003).

Güven, bir insanın sahip olduğı, ötekisinin de onu sadece keşfedebildiğı değişmez bir nitelik olmayıp, ilişkisel bir fonksiyondur. Güven çoğu kez zamana yayılan kişisel ilişkiler içinde gelişir (Cohen ve Prusak, 2001: 54).

Güven, insanlar arasında beşeri münasebetleri düzenleyen ve insanların birbirine bağlılığını, karşılıklı sorumluluğunu güçlendiren en önemli sermayedir. Toplum hayatının her alanında insanlar birbirine güvenmek zorundadır. Güven, insanın kendi vicdanında ve karşısındakinin vicdanında emanet ettiği duygular gibidir (Özbey, 2006). Güven en genel anlamda dürüstlük ve doğruluğa dayalı bir kavram olarak algılanır (Demircan, 2003).

Kavramla ilgili olarak yapılan tartışma ve araştırmaların sonucu ortaya konulan tanımlamalarda güven, iki kişi arasında var olan açıklık düzeyi, karşıdaki kişinin kötü niyetli ya da keyfi eylemlerde bulunmayacağı, iyi niyetle davranan bir kimseden beklenebilecek “normallik” çerçevesinde de davranışlarının tahmin edilebilir olacağı beklentisi şeklinde tanımlanmaktadır (Arı, 2003: 4).

Yine yapılan bir tanımlamaya göre güven; içinde duyguların ve duygulara yönelik ön koşulların ortaya çıktığı bir çatıdır (Erdem, 2003: 159).

Güven tanımlamaları incelendiğinde kavrama ilişkin belirgin noktalar ortaya konulabilmekte ve fikir birliğine varılabilmektedir. Bunlar (Arı, 2003:5):

- ❖ Güven durumunda güvenen kişinin açıklığında ve savunmasızlığında artış olması
- ❖ Güvenilen kişinin davranışlarının güvenen kişi tarafından kontrol edilmemesi ya da daha az kontrol edilmesi
- ❖ Güvenin olumlu yönde bir beklenti olması ve bu beklentinin karşı tarafa ilişkin dürüstlük, iyi niyetlilik gibi özelliklere yönelik değerlendirme ile algılardan etkilenmesi
- ❖ İki veya daha fazla insanın etkileşimi ile biçimlenmesi
- ❖ Karşılıklı bağımlılığı zorunlu kılması ve zamanla gelişmesidir

Güven duygusunun yorumlanmasını üç bölüme ayırabiliriz (Baltaş, 2002: 70).

- ❖ Kendine güven duymak
- ❖ Güvenilir olmak
- ❖ Başkalarına güven duymak

Kendine Güven (Özgüven)

İnsanın kendine güven duyması; kendisini ve sınırlarını kabul etmesiyle başlar ve kendi iç sesine kulak vermesiyle biçimlenir. Kendine güven, güvenilir olmanın ve başkalarına güvenmenin temelini oluşturur (Baltaş, 2002: 71).

Özgüven, bireyin kendisinden memnun olması, kendisi ve çevresiyle barışık yaşaması demektir (Kırbaş, 2006).

Özgüven, bireyin kendi değerini bilmesidir. Özgüven bireyin kendi yeteneklerini tanımasını gerektirir. Özgüveni olan bireyler, kişisel amaçları kapsamında öz değerlendirmesini yapan, kendi duygularının farkında olan ve bunları kontrol eden bireylerdir. Bu insanlar yetenekleri konusunda doğru bir bilgiye sahip olabilirler. Bireylerin, yetenekleri konusunda doğru bilgi sahibi olmaları, güçlü yönlerine güvenmelerini sağlar. Özgüveni olan bireyler;

- ❖ Başarılması güç olan bir görevi üstlenebilirler ve varlıklarını herkese hissettirebilirler.
- ❖ Kendini sever, ihtiyaçlarını başkalarının ihtiyaçlarıyla eşit olarak değerlendirir.
- ❖ İhtiyaçlarından dolayı kendini suçlu bulmaz.
- ❖ Olumlu yönleriyle gurur duyar, bu yönlerini ön plana çıkarır, başkalarının mutluluklarını paylaşır.
- ❖ Her kesimden farklı insanlarla konuşur ve onları anlamaya çalışır.

Özgüven, hem bireyin kendi ile olan ilişkilerinde hem de çevresiyle olan ilişkilerinde önemli bir etkidir. Ayrıca özgüven, bireye çevresinin kendisine güvenilir bir insan olduğu beklentisine sokacaktır (Yılmaz, 2006: 44).

Güvenilir Olmak

Bir insanın güvenilir olarak nitelendirilebilmesi için ise kişinin sözünü tutması, bütünlük sergilemesi, bir görevi yapacak yetkinlik ve beceriye sahip olması, dürüst olması ve sorumluluk sahibi olması gerekmektedir (Asunakutlu, 2002).

Birey, eylemleriyle, kişiliğiyle, düşüncesiyle ve yaptıklarıyla insanlarda güvenilir olma duygusunu oluşturmak zorundadır. Birey çevresindeki insanların, kendisine güvenmesini bekliyorsa, davranış biçimiyle bu duyguyu onlarda oluşturmalıdır. Bu

davranış daha çok, doğruluk, dürüstlük gibi evrensel değerler temelli olmalıdır (Yılmaz, 2006: 44).

Birini güvenilir bulmak için çoğunlukla şunlara ihtiyaç vardır: Sözünü tutmak, bütünlük sergilemek (özü sözü bir olmak), bir görevi yapacak yetkinlik ve beceriye sahip olmak, dürüst olmak, sorumluluk sahibi olmak (Baltaş, 2002: 71). Güvenilmek, kendi başına bir özsaygı ve tatmin kaynağıdır (Cohen ve Prusak, 2001: 52).

Başkalarına Güven Duymak

Kişilerin başkasına güven duyması da beklentilere, kişisel özelliklere, dünya görüşüne, risklere ve çıkarlara bağlı karmaşık bir süreç olarak ifade edilebilir (Asunakutlu, 2002).

İnsan başkalarına karşı güven duymak ister. Çünkü güvenin olmadığı ilişkilerde insanlar, gerçek ihtiyaçlara hizmet edecek türde ilişkiye giremezler. Güvenin olmadığı ortamlarda, ilişkiler ve bilgi alışverişleri yüzeysel olur. Bu yüzeysellik de bir aşamadan sonra rahatsız eden bir ortamsal havanın oluşmasına neden olacaktır (Yılmaz, 2006: 45).

Güvensizliğin yarattığı sıkıntıdan, öfkeden, bıkkınlıktan ve hayal kırıklıklarından uzakta, güvenli bir ortamda çalışmak veya yaşamak kendi başına bir ödüdür ve sadakat ve bağlılığı artırır (Cohen ve Prusak, 2001: 52).

Güven olmadan insanlar kuşkuya düşer, sinirli hale gelir, niyetleri bozulur ve kimi zaman da biraz paranoyak hale gelirler (Clarke, 2002: 85). Başkalarına güvenmek, geçmiş yaşantılarımız ile durumun karşılıklı etkileşiminin sonucudur. Başkalarına güven duymak şu faktörlere bağlıdır (Baltaş, 2002: 72):

Beklentiler: İnsanlar kendi beklentilerini karşılayacağına inandıkları kişilere güvenirler.

Kişisel Özellikler: Güvenimizi hak eden insanların belirli özelliklere sahip olmasını isteriz.

Dünya Görüşü: Birbirini destekleyici aile ilişkilerine sahip olan insanlar, büyük çoğunlukla dünyayı dostluk ilişkilerinin kurulabileceği barışçıl bir ortam olarak görürler. Aksi durumda ise dünya, güvensiz ve aldatmaya hazır insanlarla dolu bir ortam olarak algılanır.

Risk: Güven ve risk birbirine bağılı iki kavramdır. Sonuç insanlara ne kadar zarar verecekse güven duymak o kadar zorlaşır.

Çıkarlar: Çıkarlar ortak oldukça güven duymak kolaylaşır. Çıkarlar farklılaştıkça, güvensizlik artar.

2.2. Güvenin Boyutları

Güvenin boyutlarını genel güven, kişiliğe dayalı güven ve sürece dayalı güven olmak üzere üç başlıkta inceleyebiliriz (Demircan, 2003).

2.2.1. Genel Güven: Güven grup içi üyeliklerden kaynaklanır. İnsanlar milli kültürün bir üyesi olarak başkalarına güvenme ya da güvenmeme eğilimi taşır. Genel güven, herhangi bir kişinin diğerlerine olan genel güven eğilimini temsil eder. Güven sadece grup üyesi inin paylaşılmasından kaynaklanmaz, diğer gruplara da toplum içerisindeki rolleri veya statülerinden dolayı da güven geliştirilebilir. Örneğin doktorlara güven duyulur çünkü onlar üreten sisteme güvenilir. Üst düzey yöneticilere veya akademisyenlere örgüt içindeki statüleri sebebiyle güvenilir. Aynı zamanda kişinin ait olduğu grubun bütünlüğü de örgüt üyeleri arasında güven yaratabilir.

2.2.2. Kişiliğe Dayalı Güven: Örneğin, dürüstlük herhangi birine güvenmeye yol açan bir kişilik özelliğidir. Yetenekli olduğu düşünülen pek çok insana daha fazla güven duyma eğilimi vardır. Güveni geliştirmede önemli bir faktör de kişinin gösterdiği davranışlarının tutarlılığıdır. Adil ve tarafsız olan ve ya dönüştürücü liderlik davranışlar sergileyen kişilerin de güven kazanması daha olasıdır.

2.2.3. Sürece Dayalı Güven: Güven sosyal ilişkilerin bir sonucu olarak da görülebilir. Güvenin önemli belirleyicilerinden biri de taraflar arasındaki iletişimin açıklığıdır. Açık iletişime bağılı olarak, diğerlerinin fikirlerini dinlemek ve değer vermek de güvenin gelişimine katkıda bulunur.

2.3. Örgütler Açısından Güven

Güven hem birey hem de örgüt düzeyinde oluşmaktadır ancak kişiye güven ve örgüte güven birbirlerinden farklı kavramlardır (Halis, Gökgöz ve Yaşar, 2007). Örgütler içinde var olan güvenin tümü olmasa bile çoğu, bireyler arasında itibar ve deneyim

temelinde, ikili ilişkiler çerçevesinde kurulan hızlı güven ve yargılar türünden bir güvendir (Cohen ve Prusak, 2001: 58).

Mishra ve Morrissey'e göre (1990); örgütsel güven bir çalışanın; örgütün sağladığı desteğe ilişkin algılar, liderin doğru sözlü olacağına ve sözünün ardında duracağına olan inanç olarak tanımlanır ve güven bu anlamda hem yatay hem de dikey anlamda tüm örgüt içi ilişkilerin temelini oluşturur. Lewicki (1998) örgütsel güveni, risk içeren durumlarda bile, bireyin örgütün kendisini etkileyecek uygulama ve politikalara karşı olumlu beklentiler taşıması, kendisini desteklemesidir şeklinde açıklarken Shockey ve Ellis (2000), örgütsel ilişkiler ve davranışlar ağı hakkında bireylerin sahip olduğu beklentilerdir, Matthai (1989) çalışanların belirsiz veya riskli bir durumla karşılaştıklarında örgütün taahhütlerinin ve davranışlarının tutarlı olduğuna dair duydukları inançtır şeklinde açıklamaktadır. Taylor (1989) ise örgütsel güveni örgüt üyelerinin iyiliği için karşılıklı saygıya ve nezakete dayalı uyumlu davranışların bir sonucu olarak genellikle yavaş kazanılan bir olgudur diye tanımlamaktadır. Bu tanımlamalardan da anlaşılabileceği gibi geçmişte tek boyutlu kavram olarak kabul edilen güven zaman içinde şu temellere dayalı olarak kurumsal açıdan tanımlanmıştır (Akt; Demircan, 2003: 142):

- ❖ **Çok düzeyli:** Güven çalışma arkadaşları, takım, örgüt ve örgütsel anlaşmalar arasındaki etkileşimden doğmaktadır.
- ❖ **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, sağlamlaştırma ve çözülme aşamalarından oluşan bir döngüde sürekli biçimde değişim göstermektedir.
- ❖ **Çok boyutlu:** Güven, bireyin güvene ilişkin algılarını etkileyen zihinsel, duygusal ve davranışsal faktörlerden oluşmaktadır.

Örgütler insan duygu ve düşüncelerinden önemli ölçüde etkilenen sosyal yapılardır. Sosyal ortamlarda sağlıklı ve sürekli ilişkilerin oluşturulmasının temelinde ise güven duygusu yatmaktadır.

Rekabet şartlarının ağırlaştığı günümüzde örgüt yönetimlerinin çalışan verimliliğini arttırmak amacıyla örgütsel güveni oluşturmaya yönelik tedbirleri almaları gerekliliği ortadadır. Bununla birlikte örgüt çalışanlarının mutlu ve başarılı olmaları açısından güven vazgeçilmez bir örgütsel değer olarak görülmelidir (Asunakutlu, 2002).

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, güvenirliliktir (Akt; Yılmaz, 2005).

Bir örgüt ya da grup içerisinde yer alan insanlar arasındaki iletişimin niteliği ve boyutu, örgüt içerisindeki güven ortamını etkileyebilmektedir. Çünkü yapılan bazı araştırmalar yöneticilerle doğru ve açık iletişimi olan çalışanların ve çalışanları ile düşüncelerini ve fikirlerini serbestçe paylaşan yöneticilerin birbirlerini güvenilir olarak gördüğünü göstermektedir. Güvene dayalı ilişkilerin yoğun olduğu örgütlerde insanlar yaptıkları işleri istedikleri için yaparlar. Ancak bu güven ilişkisi zedelenirse, güvenin yerini alacak bir güç bulmak zordur. Çünkü güvene dayalı ilişkiler, güce dayalı ilişkilerden daha etkilidir (Akt; Özer, Demirtaş, Üstüner ve Cömert, 2006).

İnsanlar kendilerini saygı duyabilecekleri örgütlerle özdeşleştirmeyi, kendilerinin anlayabileceği bir tarzda değer yaratan işleri yapmayı arzu eder. Paylaşılan değerler, hem ahlaki cesareti hem de özgüveni teşvik eder, insanların beklentileri anlamasına yol açar, kabul edilebilir davranışın tanımlanmasına destek olur. Bu ortak değerler kümesi, bir örgütün özgüvenini besler ve stratejik çeviklik, yaratıcılık ve cesaretin gerçek temelini oluşturur. Paylaşılan değerler güveni teşvik eder. Güven bireysel ve kurumsal beklentilerin özenle tanımlanmasıyla başlar, kurallara ve süreçlere uymaktan çok değerlere bağlılıktır. Güven bir insanın bir durum karşısında işgören el kitabında öyle bir örnek bulunduğu için değil, o insanın sorumluluğu nasıl yorumladığını, düşündüğünü, hüküm verdiğini, karar aldığını ve meramını anlattığını bildiğiniz için nasıl davranacağını öngörebilmektir (Sullivan ve Harper, 1997: 99).

2.3.1. Örgütsel Güvenin Türleri

2.3.1.1. Yöneticiye Güven

Örgütlerde yöneticilik, daha çok, örgütü temsil etme, grup gayretini koordine etme ve amaçlar doğrultusunda onları yöneltme eylemi ve işlevidir (Özgen, 2003: 112). Bu eylemde başrol oynayan yönetici örgüt üyelerinin belirli amaçlar doğrultusunda davranmalarını sağlayarak etkin bir örgüt yaratmakla görevli kişidir (Dinç, 2007: 29).

Bir örgüt yöneticisinin en önemli görevlerinden birisi, örgüt amaçları ile çalışanların bireysel amaçlarını birlikte gerçekleştirebilmesidir. Bunun zor bir görev olduğu açıktır. Çünkü insanların sahip oldukları amaçlar çeşitli sebeplerle farklılık arz eder (Çırpan, Koyuncu, 1998: 223). Bu nedenle farklı kültürlerle donatılmış ve kuruma çalışmak üzere gelen insanlar için onların benimseyecekleri ya da en azından uyum sağlayabilecekleri ortak bir takım değerlerin oluşturulması gerekmektedir. Bu dengenin kurulması durumunda işgörenlerin kendilerini bir bütünün parçası olarak kabul edebilmeleri, huzurlu çalışarak verimli olmaları sağlanacaktır. Aksi takdirde ise çalışanlarda iş verimsizliği, performans düşüşü, tatmin olmama gibi sonuçlarla karşı karşıya kalınabilecektir. Bu yüzden yönetici işgörenin sahip olduğu enerjiyi ve aktiviteyi harekete geçirerek kurum amaçlarının başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesini ve işgörenin işinde etkili ve verimli olmasını sağlamalıdır (Dinç, 2007: 29).

Örgütü amaçlara göre yaşatmak, insan ve madde kaynaklarını en verimli biçimde kullanmakla gerçekleşmektedir. Bundan dolayı örgütle ilgili grupların yaşantılarını değerlendirip düzenleme ve bu yaşantılar yoluyla grubun gücünden yararlanılması gerekmektedir. Bunun yapılması ise liderlik özellikleri göstermeyi gerektirmektedir (Yılmaz, 2004).

Bir örgütte yöneticiye güvenin oluşabilmesi için yöneticinin samimi olması ve işgörenin kendisini tanınmasına fırsat vermesi gerekmektedir (Filiz, 2002).

2.3.1.2. Çalışma Arkadaşlarına Güven

Kurumları dinamik hale getiren işgörenler, yaşadıkları çevreden edindikleri bilgi, görgü, tecrübe, düşünce ve inançlarla ya da kısaca kültürleri ile örgütte bir araya

gelmektedirler. Bu buluşma sonucunda çalışanların birbirleriyle etkileştikleri ortam kurumun iç çevresini oluşturmakta ve ekip çalışmasını doğurmaktadır (Dinç, 2007: 31). Çalışanların birbirlerine ve yönetime güven duyması, örgüt içinde tüm bireyler için gereklilik olarak görülmelidir (Asunakutlu, 2002: 6).

James' e göre kendilerini güvensiz bir ortamda hisseden çalışanlar motivasyon, hoşgörü ve merhametten yoksun kalır. Buluş yetenekleri gelişmez. Koski'ye göre insanlar çalışma ortamlarının emniyetli ve güven verici olduğunu hissetmedikçe, yaratıcılıklarını ortaya çıkarmayacaktır (Yılmaz, 2005: 568). Mensupları arasında bir miktar güven olmadan çalışan bir örgüt düşünülemez (Cohen ve Prusak, 2001: 51).

Çoğunlukla bireyler örgüt ortamında geçmiş yaşantılarının bir ürünü olarak olumsuz kalıp yargılar geliştirir ve genellemelerde bulunur. Bu kalıp yargılar karşılıklı güvenin oluşmasını engelleyebilir. Bu nedenle taraflar arasında güven sorunu yaşıyorsa, güvensizliğin nedeninin tarafların kişisel özelliklerinden mi yoksa tarafların birbirine karşı önyargı ve kalıp yargılarından mı kaynaklandığının sorgulanması gerekir. Böylece güvensizliğin gerçek nedeni keşfedilebilir ve ortadan kaldırılabilir. Güvenin sağlanması tarafların karşılıklı olarak diğerinin ilgi ve ihtiyaçlarını dikkate almalarını ve iletilere karşı duyarlı olmalarını sağlar. Dinleme, anlamaya çalışma ve gönderilen iletiye doğru anlam verme karşılıklı güvenle başlar (Karip, 2000: 105).

Taraflar arasındaki güvenin; geçmiş ve gelecek arasında bir köprü olduğu düşünülür. Örgütlerde güvene dayalı ilişkilerin kurulması, çalışanların liderlerine ve bir bütün olarak örgütlerine güven duyması; örgütlerine duygusal açıdan bağlı, kendilerini örgütleri içinde tanımlayabilen, işlerinden tatmin olan ve örgütlerinden ayrılmayı istemeyen çalışanlar yaratabilir. Bu olumlu sonuçların ortaya çıkabilmesi için, çalışanların liderlerine ve örgütlerine güven duymalarında etkili olan faktörlerin ve güveni ortaya çıkaran sebeplerin anlaşılması gerekmektedir (Demircan, 2003: 140).

İşgörenlerin çalışma ortamındaki davranışlarını, ihtiyaçları ve işle ilgili beklentileri etkilemektedir.

A) İhtiyaçlar

Maslow’a göre ihtiyaçlar önem derecesine göre şöyle sıralanırlar (Akt; Filiz, 2002):

- Fizyolojik ihtiyaçlar
- Korunma / güvenlik ihtiyacı
- Sosyal ihtiyaçlar
- Kendini gösterme ihtiyacı
- Kendini tamamlama ihtiyacı

Maslow’ un yapmış olduğu ihtiyaçlar teorisinde çalışanların çalışma ortamındaki ilişkilerinde sosyal ihtiyaçlar, kendini gösterme (saygı görme) ve kendini tamamlama, yeteneklerini ortaya koyma ihtiyacı en fazla etkili olanlardır (Dinç, 2007: 33).

Sosyal ihtiyaçları; sevme, yardımcı olma, sorumluluk duyma, şefkat gösterme, sevilme, ait olma, kabul edilme şeklinde sıralamak mümkündür. Bu ihtiyaçların giderilmesinin temelinde “karşılıklı güven” vardır. Tüm bunlar, insanın kendini daha rahat bir ortamda hissetmesi, güven dolu bir çevrede yaşamayı istemesini yani yaşamının tamamını kapsamaktadır. İnsan, yaşamının her alanında, güven olgusunu görmek ve hissetmek istemektedir. Tabi ki birey güveni, zamanının büyük bir kısmını geçirdiği ve yaşamsal ihtiyaçları karşılamak için çalıştığı örgütlerde de görmek ister (Yılmaz, 2005).

Tablo 5: Maslow’ un İhtiyaçlar Hiyerarşisi ve Örgütsel Değişim Süreciyle Bağlantısı

Maslow’ un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	İhtiyaçların Örgütsel Güven Süreciyle Bağlantısı
Kendini Gerçekleştirme	
Kişinin yaratıcı niteliklerini kullanabilmesi	Yaratıcılığa ve yeniliğe yönelik işler,işgörenlere kişisel gelişme olanağı, katılımcı yönetim anlayışını yaygınlaştırma, örgüt ortamının işgörenlerin kendilerini geliştirme ihtiyaçlarına uygunluğu.
Saygınlık (Psikolojik)	
Başarı, tanınma ve statü sahibi olma	İşgörenlerin takdir edilmesi, ücretleme ve performans sisteminin yaşanan değişim paralelinde düzenlenmesi, yetke ve güç kazandırma, işgörenlere saygınlık sağlayan örgütsel olanaklar.
Sosyal İhtiyaçlar	
Sevme, ait olma, kimlik duygusu kazanma	Örgüt kültürünün değişime koşut olarak değiştirilmesi, birlik ve beraberlik duygusu yaratan sosyal faaliyetler, işgören eğitimi, işgörenler arasında ve işgörenlerle yöneticiler arasında olumlu ilişkiler kurulması.
Güvenlik İhtiyaçları	
Tehlikeden korunma, korku duymama, güvenlik içinde olma	Değişimin gerekliliklerini işgörenlere açık bir şekilde duyurma, sigorta ve emeklilik programları, ekonomik güvenlik, iş güvencesi, iş ve görev tanımlarının açık bir şekilde yapılması, sürekli ve adaletli bir disiplin sistemi, sağlıklı iş koşulları.
Fizyolojik İhtiyaçlar	
Yaşam ihtiyaçları, hava, su, yiyecek	Ücretlendirme sistemi ve yan ödemeler, çağdaş performans değerlemesinin uygulanması, iyi çalışma koşulları

Kaynak: (Koçel, 1999:468)

Bu ihtiyaçların biri doyurulmadıka, diğeri ortaya çıkmaz. İnsanların alışma ortamındaki ilişkilerinde sevgi, kendine değeri verme (saygı görme) ve kendini gerçekleştirme, yeteneklerini ortaya koyma ihtiyaı en fazla etkili olanlardır. Bir işyerinde, işğrenin insanları sevmeye ve sevilme ihtiyaının doyurulmaması uyumsuzluğa neden olur. Kendine değeri verme veya saygı duyma ihtiyaı karşılanmadıkında güvensizlik, güçsüzlük duygusu oluşur. Işğren yeteneklerine uygun bir iş yapmıyorsa bu durum onda hoşnutsuzluk ve tedirginlik yaratır. Yeteneklerine uymayan, anlamsız işlerle uğraşan kimi üstün yetenekli kişilerde, bıkkınlık, yaşamla olan bağlarda gevşeme, gövdesel-düşünsel gerilme gibi belirtiler görülür. Iř yerleri bu ihtiyaçları doyuracak şekilde düzenlendiğinde, işğren de uyumlu, güvenli ve huzurlu olacak bu durum işğrenin davranışlarına olumlu yönde katkı yapacaktır (Filiz, 2002).

B) Işle İlgili Beklentiler

Çalışanların işle ilgili beklentilerini şu şekilde sıralamak mümkündür (Filiz, 2002):

Işe başlama: Çalışanlar bir grubun yesi olmak, gruba bağlanmak ihtiyaı duymaktadırlar. Kuruma yeni katılan işğörenlerin karşılanış biçimi, iş konusunda aydınlanması çalışma arkadaşlarıyla tanıştırılması örgüte ve yapılacak işe karşı ilk izlenimlerin yönünü belirlemektedir.

Işin işğrene uyması - Iř doyumu: Çalışanın yapılacak işe uyumunun sağlanması, işin gerektirdiğeri nitelik ve yeteneklerin işi yapan kişinin sahip olduğu nitelik ve yetenekler arasında uygunluğun bulunması, işi yapan kişinin işinden tatmin duyması ve işinde daha verimli olması ile ilgili faaliyetleri kapsamaktadır. Örgütlerdeki araştırmalar, işğörenlerin dar sınırlar içinde tek düze çalışmalarının birçok psikolojik ve toplumsal davranış bozuklukları yarattığını; yaratıcılık gücünü büyük oranda yok ettiğini, çevresi ile ilişkilerinde bozulma olduğunu ortaya çıkarmıştır.

Iř doyumsuzluğ: Işğrende tatminsizlik, huzursuzluk ve isteksizlik yaratmaktadır. Iř doyumsuzluğ daha gizli biçimlerde verimsizlik, işi yavaşlatma, disiplin sorunları ve diğeri örgütsel sorunların ardında yer almaktadır. Iř doyumsuzluğ yakınmalara da neden olmaktadır. Yakınma işğrenin görevi ile astları ve üstleri arasındaki

hoşnutsuzluktur. İster toplu ister bireysel olsun yakınmalar değerlendirilip çözülmedikçe, daha büyük sorunlara yol açması kaçınılmazdır.

Moral: Kısaca bir insana veya insan grubuna hakim olan iklim veya atmosfer olarak tanımlanabilmektedir. Düşük ve yüksek moral duygularının ortaya çıkmasında en önemli etken; belli bir grup veya kişi ile olan beşeri ilişkilerin geliştirilmesi biçimidir. Başarılı ve etkili bir personel politikası örgütteki moral değerlerini önemli ölçüde etkilemektedir. İyi bir moral işbirliği, canlılığı ve olumsuzluklara direnmeyi sağlamaktadır. Aksi durumda karamsarlık, işbirliği yokluğu ve sürtüşmelere yol açmaktadır.

Çalışma ortamı: İşverenin çalıştığı ortamın fiziksel özelliklerini (gürültü sıcaklık vb.), işin içeriğini ve çalışma saatlerini kapsamaktadır. Yönetimin işgörene iyi ve sağlıklı bir çalışma ortamı sağlaması hem üretim hem de sosyal ve insancıl açıdan önemlidir. Böyle bir ortamda işgören kendisine değer verildiği ve saygı duyulduğu, insanca yaklaşıldığı duygusunu duyacaktır.

2.3.1.3. Prosedürlere Güven

Bir kurum içersinde çalışanlar yeterince bilgi sahibi olmadıkları konular hakkında değerlendirme yaparken çoğu zaman ya önyargı ile hareket etmekte veya çevrelerinden edindikleri yetersiz bilgilerle söz konusu konuya karşı yanlış ya da olumsuz tutumlar sergileyebilmektedirler. Bu bağlamda bilinmeyen konulara karşı duyulan şüphe ve korku bireyin tutum ve davranışlarını etkilemektedir. Dolayısıyla burada örgüt yönetimine düşen görev kurum içersinde etkin bir iletişim düzeyi oluşturmak ve çalışanları düzenli olarak örgüt kültürü, politikası ve prosedürleri hakkında bilgilendirmektir (Dinç, 2007: 45).

2.3.2.Örgütsel Açıdan Örgütsel Güven Düzeyinin Önemi

Güvenin örgüt açısından önemi şu şekilde sıralamak mümkündür (Akt; Yılmaz, 2006: 55):

a) Güvenin, yönetici ve çalışan arasındaki ilişkiyi ve örgütsel başarıyı derinden etkileyen bir unsur olması

- b)** Çalışanlar ve gruplar arasındaki güvenin, örgütün uzun vadeli kararlılığında ve üyelerinin başarısında oldukça önemli bir faktör olması
- c)** Yöneticileri için düşük düzeylerde güvene sahip olan ortamda başarısızlığın ortaya çıkma ihtimalinin olması
- d)** Güvenin, örgüt içi ve örgütler arası işbirliğinin arttırılmasında en önemli unsur olması
- e)** Örgüt üyelerinin birbirlerine ve örgütün tümüne belirli bir düzeyde güven duydukları zaman geleceğinin daha öngörülebilir bir hale gelerek karmaşıklığı azaltması
- f)** Çalışan bağlılığı ve sadakati, dürüstlüğe ve güvene dayalı insanlar arası ilişkilerin kurulmasıyla oluşturulması
- g)** Güvenin, insan kaynakları faaliyetlerinin başarısında önemli rol oynaması
- h)** Güvenin, teknolojide, örgüt içi rollerde, iş tasarımlarında ve sorumluluklardaki değişim nedeniyle örgütsel başarı için en önemli unsur olarak görülmesi
- i)** Güvenin, zamanla bireyler, gruplar ve örgütler arasındaki işbirliğini geliştirmesi
- j)** Güvenin, örgütte; öğrenmeyi ve yeniliği arttıran, iletişimi sağlayan bir etken olması

2.3.3. Örgütsel Güvenin Kuruma Sağlayacağı Faydalar

Yüksek bir güven seviyesi, insanların kafalarındaki açıkça söylemelerini ve söylediklerinin kendisine zarar vermeyeceğini bilmelerini sağlamaktadır. Yeterli bir güven seviyesi, iletişim kanallarının açık olduğunu ve kimsenin kişisel çıkarı için bilgi saklamadığını temin etmektedir. Açık iletişim kararları da daha iyi ve daha zamanında kararların alınmasını sağlamaktadır. Bu yolla güven, takımların başarmaya çalıştıklarının üzerinde üstünlük sağlamasına yöneticilerin çalışanların yeteneklerinden en üst seviyede yararlanmasına olanak sağlamaktadır. Bir şirketin çevresindeki ve kendi faaliyetleri içerisindeki değişikliklere hızlı ve etkili bir şekilde uyum sağlaması buna bağlıdır (Toprak, 2006: 49).

Güven iklimi, çalışanların iş motivasyonunu ve böylece de iş performanslarını artırır. Yüksek düzeylerde güvenin örgütsel bağlılık ve iş tatmini örgüt misyonunun etkin iletimi ve işbirliğinin gelişmesi ile yakından ilişkili olduğu da ortaya koyulmuştur. Aynı zamanda güven, yeniliği cesaretlendirmek için çalışanları güçlendirmenin vurgulandığı ve çalışanlara işlerini tehlikeye atma riski olmadan hata yapma fırsatı veren toplam kalite yönetimi için de önemli bir unsurdur. Early(1986), çalışanlarının geri beslemede bulunma düzeylerinin üstlerine olan güvenlerinden etkilendiğini ortaya koymuş, Robinson ve Roussou(1994) da, güveni oluşturan unsurların, insan kaynaklarının eğitim ve geliştirme, ücret, ödül, terfi, işin yapısı, iş güvenliği, performans değerlendirme ve geri besleme gibi hemen hemen tüm alanlarda yer aldığını göstermiştir. Astların yöneticilere ve örgüte güveni yöneticilerin etkinliğini de yükseltir. Bu etki 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. Bunlarla birlikte örgütsel vatandaşlık davranışları da yüksek düzeyde güvenle birlikte artar (Akt; Demircan, 2003: 144).

Bireylerin birbirlerine duydukları güven, yönetsel sorun çözme etkililiğini belirgin bir biçimde artırmaktadır. Bireyler arası güvenin düşük olduğu gruplarda, bireyler arası ilişkiler problemlerin algılanmasında hata ve çarpıtmalara yol açacak nitelikte olmaktadır. Buna karşılık güven düzeyi yüksek gruplarda, toplumsal belirsizlikler oluşmamakta, problemler daha etkili bir şekilde çözülmektedir (Arı, 2003).

Örgütlerde güven ortamının birçok faydası vardır. Tschannen ve Moran'a (2001) göre güvenli bir ortam gelişmeye açıklıkta, nitelikli bir iletişimde ve örgütsel etkilikte önemli bir yere sahiptir. Bir örgütte işgörenler, işgörenler ile işveren, örgüt ile katılımcılar arasındaki güven, üretkenliğin, verimliliğin ve amaçların gerçekleşmesinin belirleyicilerinden biridir. Güven olmayan bir örgütte amaçların gerçekleşmesinde eksiklikler mutlaka olacaktır (Yılmaz, 2004).

2.3.4. Örgütsel Güvenin Oluşturulması

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

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

Cufaupe' e göre örgütsel güven, örgüt içinde tüm örgüt üyelerinin katılımıyla yaratılması gereken psikolojik bir ortam olarak değerlendirilebilir. Bu ortamın yaratılmasında yönetim kademesinin yaklaşımı temel belirleyici faktör olarak görülebilir. İlişkilerin derinliği, rol ve sorumlulukların tam anlaşılması ve çalışanlarda işi yapabilme konusundaki yeterlilik örgütün güvenilir bir kültüre sahip olmasını sağlayan önemli unsurlar arasında yer almaktadır (Akt; Asunakutlu, 2002: 5).

Handy'a (1998: 204-211) göre ise güvene dayalı bir kurum oluşturmak için şu ilkelere dikkat etmek gerekir. Ona göre güvenin yedi ana ilkesi vardır. Bunlar:

Güven kör değildir: Yakından tanımadığımız, zaman içinde iş üzerinde gözlemleyemediğimiz ve aynı hedeflere bağlı olmayan insanlara güvenmek mümkün değildir. Çalışma ortamı daha az sıkı şartları öngörür. Uygulamaya bakıldığında olağan koşullar altında güven duymaya yetecek ölçüde iyi tanıdığımız insanların sayısı çok azdır. Büyük kuruluşlar güven ilkesiyle bağdaşmaz. Grupları büyütür ya da sık sık değiştirirseniz, kuruluş güvenin yerine kontrol sistemlerini geçirmeye başlar, çünkü insanlar aralarında güven gelişmesini sağlayacak ölçüde birbirlerini iyi tanımazlar.

Güven sınır gerektirir: Sınırsız güven uygulamada gerçekçi değildir. İnsanlara hayatın bazı alanlarında güvenilir ama bu mutlaka bütün alanlar için geçerli değildir.

Güven sürekli öğrenmeyi gerektirir. Kişilerin kendi içinde arayışa girmesi, sürekli öğrenme isteği içinde olması ve öğrenmeyi hayatın bir parçası haline getirmesi, çevresindeki insanların ona karşı güven duymasını ve başarıya ulaşmasını sağlar.

Güven katıdır: Güvenin bir kez kırılmasından sonra eski haline gelmesini beklemek doğru değildir.

Güven bağlantılı olmayı gerektirir: Saptanmış sonuçları elde etmekten sorumlu olan kendi kendine yeterli birimler güvene dayalı bir örgütlenmenin gerekli yapı taşlarıdır. Bütünün işleyebilmesi için, parçaların hedeflerinin bütünün hedefleriyle kaynaşması zorunludur.

Güven teması gerektirir: Kurum içindeki insanların birbirleriyle etkileşim içinde olması güveni artırır. Çalışanlar arasında iletişim ortamları oluşturulmalı ve iletişim kanallarının açık ve şeffaf olması sağlanmalıdır. Paylaşılan bir bağlılığın elle tutulur hale gelmesi için kişisel temas gereklidir. Çalışanlar birbirini tanımaya öncelik vermelidir.

Güvenin kazanılmış olması gerekir: Kurumun çalışanlarına, kurumun güvenilir olduğunu kanıtlaması gerekir. Çalışanlarının kendisine güven duymasını bekleyen bir kurum önce kendisinin güvene layık olduğunu göstermelidir.

Gilbert ve Tang' a göre çalışanların birbirlerine ve yönetime güven duyması, örgüt içinde tüm bireyler için gereklilik olarak görülmelidir. Bunlarla birlikte güven oluşturulması için çalışanlara ve yöneticilere düşen görev ve sorumluluklar, dolayısıyla güven oluşumuna katkı sağlaması beklenen unsurlar ise genel olarak aşağıdaki şekilde düşünülebilir:

- ❖ Çalışma ortamında etkin ve uyum sağlanabilir kural ve düzenlemelerin oluşturulması.
- ❖ Örgüt içinde iyi işleyen bir iletişim sisteminin olması.
- ❖ Örgüt yönetimi açısından etkin bir yetki devri ve kararlara katılım sisteminin oluşturulması.

- ❖ Kişilerin üstün yeteneklerle donatılmasını sağlayacak bir sürekli eğitim sisteminin kurulması ve etik değerlere önem verilmesi (Akt; Asunakutlu, 2002: 6).

Kural ve Düzenlemeler

Örgüt çalışanlarının zamanının büyük bölümü örgüt içinde geçmektedir. Bu sebeple çalışma ortamında etkin ve uyum sağlanabilir kural ve düzenlemelerin bulunması aslında genel olarak bürokrasi anlayışının bir uzantısı gibi düşünülebilir. Kural ve düzenlemeler ortak bir hareket tarzı ve genel bir bakış açısı yaratacağından, heterojen niteliklere sahip çalışanların sınırları belli bir yapı içinde bir araya gelmelerine olanak sağlayacaktır. Ayrıca kurallara herkesin eşit ve istisnasız uyma sorumluluğu, doğal olarak tüm çalışanlarda diğerlerine karşı asgari bir güvenin oluşturulmasına da imkan verebilecektir. Kurallar, çalışma düzenini kolaylaştırıcı ve belirginleştirici bir etkiye sahiptir. Kuralların belirginleştirdiği iş ortamında çalışanların davranışlarına yön vermeleri kolaylaşacaktır. Bu sayede karasızlıkların ve içsel çatışmaların önlenmesi mümkün olabilecektir. Kuralların gelişen koşullara göre değişmesi ve iş yaşamının dinamizmine ayak uydurması gerekliliği de dikkate alınmalıdır. Bununla birlikte katı ve verimsiz kuralların da sistemin yavaşlamasına yol açtığı, çalışan motivasyonunu ve güvenini olumsuz etkilediği belirtilmelidir (Asunakutlu, 2002).

Kurum; örgütsel güven düzeyini artırmak için insana ve işe odaklanmış kuralları, iş ve işleyişlere yön veren değerleri, hedefleri oluşturmalıdır. Her şeyden önce geleceğe dönük iddia ve amaçlar ortaya koymalıdır. Sonra kurum çalışanları bu amaçlar etrafında toplanmalıdır. Böylece örgütsel güvenin iyileştirilmesine dönük ilk adım atılmış olur (Yılmaz, 2006: 61).

İletişim

İletişim, bilgi üretme, aktarma ve anlamlandırma sürecidir (Dökmen, 1998: 19). İletişim, “ Bir bireyden diğerine bilgi ve anlayışın aktarılması, anlamın paylaşılmasıdır ve yöneticinin işlerini yönetmek için başkalarına ulaşma sürecidir.” İletişim, insanların birbiriyle ilişki kurma aracıdır (Filiz, 2002).

İletişim iki veya daha fazla kişi arasında bilgi, fikir, düşünce, anlam, duygu, kanı ve tutumların belli bir sonuca ulaşmak, ya da davranışları etkilemek amacıyla, sembollere

dönüştürülerek belirli bir araç ya da araçlar vasıtasıyla, aktarılması, iletilmesi, anlaşılması ve davranışa dönüştürülmesi sürecidir (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2003: 127).

İletişimin önemli bir özelliği her zaman en az iki kişi arasında olduğudur. İletişimde bir gönderici birde alıcı öğeleri vardır. Göndericinin mesajı alındığında iletişim tamamlanmış olur. Ancak; alıcıdan göndericiye geri besleme yapıldığında bu iki yönlü iletişimi oluşturur. Bu tür bir iletişim etkili bir iletişim için gereklidir. Mesajın alınması, anlamlandırılması ve eyleme geçirilmesiyle iletişim tamamlanmış olur. Ancak örgütlerdeki iletişim sürecinde mesajın kabul edilmesi ve geri besleme önem kazanır. İletişim tüm insan ve grup ilişkilerinde önemlidir. Onların kişiliklerini, değer yargılarını, düşüncelerini anlamayı sağlar (Filiz, 2002).

Örgüt çalışanları, sosyal ilişkiler sistemi içinde bir arada yaşamakta ve üretmektedirler. Bu üretimin verimli ve etkin olabilmesi ise, büyük ölçüde örgüt mensuplarına eksiksiz bir iletişim olanağı sağlanması sayesinde mümkün olabilecektir. Bu sayede yüksek ölçüde bilgiyle desteklenen bireyler, kendilerini ifade edebildikleri ölçüde yalnızlık ve eksiklik hissinden uzaklaşarak kendilerine ve diğer çalışanlara büyük ölçüde güven duyabileceklerdir (Asunakutlu, 2002).

İletişim örgütler için vazgeçilmezdir. Bireyler örgütler içinde iletişim ile ilişki kurabilir ve işbirliği içinde çalışabilirler. Örgütler kendilerine belirledikleri amaçları gerçekleştirmek üzere kurulmuşlardır. Bu beklentileri karşılayabilmek için etkili ve verimli çalışmaları önemlidir. Çalışanlarının işleri ile tümleşmesi, işinden doyum alması ve bu yönde güdülenmesi son derece önemlidir. Bu ancak olumlu ve sağlıklı bir iletişim ile mümkündür. Böylelikle daha verimli çalışacak ve daha iyi performans sergileyebileceklerdir (Demir, 2003: 158).

İletişim, uygun zamanda doğru ilişkiler kurulmasını sağlayarak grup üyelerinin birbirlerini tanımalarına ve güven duymalarına imkan sağlayabilecektir (Asunakutlu, 2002).

Güveni artırmak isteyen veya inşa etmek isteyen kurum, çalışanlarına kendilerini ifade edebildiği ve başkalarını anlayabildiği bir iletişim ortamı oluşturmalıdır. Aynı işle ilgili dikey ve yatay iletişim için doğru yöntemleri kullanmalı, doğru araçları

seçmelidir. Çalışanlar kurumsal işleyişle ilgili her türlü bilgiye rahat bir şekilde ulaşabilmelidirler (Yılmaz, 2006: 62).

Örgütlerde ve işyerlerindeki iletişimin sürekli ve etkili olabilmesi için, mesajların açık ve anlaşılır olması, alıcının mesajı iyi dinlemesi ve karşılıklı güven önemli ve gereklidir (Filiz, 2002).

Örgütsel iletişim, örgütün işleyişini sağlamak ve hedeflerine ulaştırmak amacıyla gerek örgütü oluşturan çeşitli bölüm ve ögeler gerekse örgüt ile çevre arasında girilen devamlı bir bilgi ve düşünce alışverişine veya bölümler arasında gerekli ilişkilerin kurulmasına olanak tanıyan toplumsal bir süreçtir (Akat, Budak ve Budak, 1994: 272).

Tablo 6: Savunucu ve Açık İletişim

Savunucu ve Açık iletişim	
Savunucu iletişim	Açık iletişim
❖ Yargılayıcı tutum ❖ Denetlemeye yönelik tutum ❖ Belli bir strateji izleyen plânlı tutum ❖ Aldırmaz, umursamaz tutum ❖ Üstünlük belirten tutum ❖ Kesin tutum	❖ Tanıtıcı tutum ❖ Soruna yönelik tutum ❖ Plânsız, kendiliğinden oluşan tutum ❖ Anlayış, duygusal yakınlık gösteren tutum ❖ Eşitlik belirten tutum ❖ Denemeci tutum

Kaynak: Cüceloğlu (1994)

Örgütlerde iletişimin görevlerini şu şekilde sıralamak mümkündür (Demir, 2003: 135):
Kontrol; belirsizlik içeren sorunlarda, problemin kaynağını bulma ve önlemler almak mümkündür.

Güdüleme; iletişimin örgütsel amaçlara bağlılığı güdülenmeyi artırır.

Duyguların ifade edilmesi; iletişim duyguların ifade edilmesini ve sosyal ihtiyaçların doyurulmasını sağlar.

Bilgi iletme; iletişim karar vermede kullanılacak bilgiyi iletmede kullanılır

Yapılan araştırmalar işgörene ulaşan bilgi miktarındaki artışın işgören tatmini ve adalet algılaması üzerinde olumlu etkiler yaptığını göstermektedir. Bu bağlamda işgörenler ile üst yönetim arasında iletişim ilişkisi kuran örgüt organları ve yayınları sadece bir iletişim aracı değil aynı zamanda işgörenler arasında çalışma şevki ve iş tatmini ile adalet hissinin oluşumunu ateşleyen güçlü birer stratejidir. Ayrıca örgüt politika ve prosedürlerinin gerekliliği, amaç ve adilliği gibi konularda iş görenlere verilecek

bilgilerin, onların prosedürel ve genel adalet algılamaları üzerinden oldukça etkili olduğu görülmüştür. Bu araştırma sonucu, örgütlerde bireyler arası iletişim kanallarının açık olmasının örgütsel iletişimin yanı sıra örgütsel adaleti de olumlu yönde etkilediğini göstermektedir (Doğan, 2002: 72).

İletişim örgütü bir arada tutan ve örgüt için hayati öneme sahip bir unsurdur. Örgütsel iletişimin önemi ve sağlıklı işlediğinde sağladığı faydalar şu şekilde sıralanabilir (Ergeneli ve Eryiğit, 2001: 168):

- ❖ Yönetime karar almada ihtiyaç duyulan bilgiyi elde etme imkanı sunar.
- ❖ Yöneticilerin aldığı kararların çalışanlar tarafından algılanması ve uygulamaya dönüştürülmesini sağlar.
- ❖ Çalışanların örgüte bağlılığını artırır
- ❖ 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 imkan tanır.

Örgüt içinde iyi işleyen bir iletişim ağı, güdüleyici niteliğe sahip olmaktadır. Örgütle ilgili konularda bilgi sahibi olmak, yöneticilerle özgürce tartışabilmek, kararlara katılmak, işgörenlerde kendilerine değer verildiği inancını güçlendirmektedir. Bu sebeple iletişim çalışanlar üzerinde olumlu etkiler yaratarak onların başta kendilerine sonrasında çalıştıkları örgüte olan güvenlerini pekiştirici özelliktedir (Dinç, 2007).

Yetki Devri ve Katılım

Yetki, yöneticilerin sahip olduğu en önemli iş yapma ve yaptırma araçlarından biridir. Bu aracın etkin kullanımı, yönetsel etkililiğin temel koşullarından biridir. Yetki devrini başarılı biçimde gerçekleştiren bir yönetici bireysel ve örgütsel düzeyde çeşitli kazanımlar elde eder (Elma, 2003: 182).

Yetki devrinde, bir üstün kendisine ait olan herhangi bir konudaki karar verme hakkını, gönüllü olarak bir astına belirli şartlar altında devretmesi, gerektiğinde tekrar geri alması söz konusudur (Halis, Gökğöz ve Yaşar, 2007: 195).

Örgütte etkin işleyen bir yatay yapı, örgüt çalışanlarının sorumluluk ve yetki alanlarının tam ve açık bir şekilde belirlenmesine olanak sağlayarak bu dengenin oluşturulmasını kolaylaştırmaktadır. Aynı zamanda çalışanlar yapacakları işler ve sorumluluklar konusunda tam ve eksiksiz bilgilendirildiklerinde, örgütsel katılım kolaylaşabilecektir. Yetki ile desteklenen ve yönetime katılım konusunda motive edilen çalışanlarda örgütsel aidiyet duygusunun güçlenmesi, birbirlerine ve yönetime yüksek ölçüde güven duymaları beklenebilir (Asunakutlu, 2002).

Katılım, örgütteki tüm işgörenlerin, problemlerin çözümüne, süreçlerin geliştirilmesine ve hedeflere ulaşılması için stratejik açıklığın kapatılmasına zihinsel gücünü katarak etkileşim halinde gerçekleştirdiği etkinlikler bütünüdür (Halis, Gökğöz ve Yaşar, 2007: 194).

Yönetime katılma, işin planlanmasında o işi yapan işgörenin fikrini alma, hem sorumluluğun bilinmesinde hem de işin düzenli, severek ve doyumlu yapılmasına imkan vermektedir (Filiz, 2002).

Kurumlarda tam katılımın sağlanması ile kurumlarda birlikte yaşama kültürü oluşturulur. Birlikte yaşama kültürü ile kurumda ilişkide bulunan insanlar birbirlerini, önkoşulsuz, önyargısız dikkate alır ve birbirlerine saygı duyarlar. Kurum çalışanları, insanların farklı düşüncelere sahip olduğunu kabullenir ve empati kurar. Bu durum da çalışanların birbirlerine ve kuruma olan bağlılığının artmasına ve güvenin oluşmasına katkı sağlar (Yılmaz, 2006: 76).

İşgörenler çoğunlukla çalıştıkları örgütün amacı, çalışma koşulları ve yapılan değişikliklerden haberdar olmak istemektedirler. İşgörenin ihtiyaç duyduğu bilgilerin verilmesi; işin düzgün yürütülmesi, karışıklıkların ve yanlış anlaşılmalara olmaması ve ilişkilerin sağlıklı yürümesi için gereklidir (Filiz, 2002).

Örgüt açısından iş ve eylemlerin hızla yürütülmesi iç ve dış çevrenin taleplerine karşılık verilebilmesi, kararların hızlı alınması ve uygulanması gibi nedenler yetki devrini gerekli kılabilir. Yöneticinin yetkisini devretmesinin temel gerekçesi,

Çalışanların bilişsel, duyuşsal ve devinimsel glerinden örgüt yararına daha çok faydalanmak ve bir yetişme-yetiştirme unsuru olarak onların kapasitelerini artırmaktır. Her ne kadar yetki devri pratik yarar açısından yöneticiye daha fazla zaman, enerji, önceliklere yoğunlaşma v.b. faydalar sağlasa da aynı zamanda çalışanlara da kendini yetiştirme-geliştirme ve karar verme özerkliğini tanımaktadır (Elma, 2003: 188).

Eğitim ve Etik Değerler

Örgütlerde çok farklı nitelik ve karaktere sahip ve örgütün ortak amaçlarını gerçekleştirmek üzere bir araya gelen bireyler, ifade edilen katkıları sağlayacak niteliklerini zaman içinde artıramadıkları sürece sosyal sistem tarafından dışlanabilmektedirler. Bu şekilde sosyal oluşumlardan dışlanan bireylerin topluluğa ve kendilerine yönelik güvenlerini büyük lde yitirdikleri bilinmektedir. Bu kişilerin güvenlerini korumanın önemli araçlarından biri ise kişilerin üstün yeteneklerle donatılmasını sağlayacak sürekli bir eğitim olanağının sağlanmasıdır (Asunakutlu, 2002).

Çağdaş yönetici yetkinliklerine sahip olmayan yöneticiler, otoritelerini güce dayandırarak yönetme eğilimindedir. Bu durumda güven duygusu, karşılıklı olarak azalır birçok durumda da bütünüyle ortadan kalkar. Bunun nlenmesi için yöneticilerin yönlendirme-yol gösterme, liderlik, yetkilendirme gibi özellikleri edinmeleri gerekir (Baltaş, 2002: 73).

Güvenin oluşması için çalışanların yeteneklerinin eğitim vasıtasıyla geliştirilmesi gerekir. Yetenekleri gelişen ve bunları daha etkili kullanan çalışanların kendilerine olan zgven duygusu artacaktır. Özgüvenli bireyler iyi fikirler üretmede ve onları paylaşma konusunda istekli olacaktır. Başkalarına ve kuruma karşı güvenme konusunda daha istekli olacak ve bunu sağlamaya çalışacaklardır (Yılmaz, 2006: 64).

Kurumda işi ve işleyişleri sürdüren ekipler, bölümler vardır. Bu grupları oluşturan üyelerin, birbirlerine karşı hoşgrl ve mte vazı olması gerekir. Bunların yanında birbirlerini anlaması ve empatik ilişi kurması gerekir. Çünkü her birinin fikirleri ve düşünceleri değerdir. Bu değerin ortaya çıkması ve oluşması için, grup üyelerinin karşıdaki insanın yerine kendisini koyması, onun gözleriyle ve düşünceleriyle olaylara bakması gerekir. Sonuçta bir arada ve bir amaç etrafında çalışmanın özü, farklılıklara

değer vermektir. Grup ve takım çalışması, çalışanların güçlü yanlarını geliştirmeyi, zayıf yanlarını telafi etmeyi, farklılıklara saygı göstermeyi ve etik değerlere bağlı güven ortamı yaratmayı içermektedir (Covey, 1997: 208).

Etik ilkeler yapılacak işlerde saptanan standartlar olarak, kabul edilebilir davranışların minimum özelliklerini ortaya koymaktadırlar. Bu açıdan standartlar ve etik kodlar kabul edilebilir davranışları sistematik tanımlama gayretleri olarak ifade edilebilir. Örgüt içinde belirlenen etik kodlar yöneticilere ve çalışanlara iyi işleri yapma ve kötü işlerden sakınma bakımından yol göstericidirler (Öztürk, Coşkun, 2000: 158).

Örgüt içinde farklı bütünlüğe sahip insanların kendisini ifade edebilmesinin ilk koşulu güvendir. Güven ortamının olduğu yerde insanlar kendisini rahat ve doğru ifade eder. Güveni oluşturma'nın ilk koşullarından birisi, ortak etik değerlerin kurumda inşa edilmesi ve bu değerlerin tüm çalışanlar tarafından paylaşılmasıdır. İnsanların bir araya gelip olumlu ilişkiler kurabilmesi için, birbirlerine güvenmesi gerekir. Karşısındaki insanlara güven tahsis edenler, etik değerleri benimseyerek, içselleştiren ve bunları eylemleriyle ifade eden insanlardır. Güven, çevresindeki insanların dürüstlüğünden, doğruluğundan, saygılılığından ve bunun gibi etik değerlere bağlı olacağından emin olmaktır (Yılmaz, 2006: 64).

Örgütlerde uyulması gereken temel etik değerler; dürüstlük, doğruluk, söz tutma, sadakat, adalet, başkalarına yardım etmek, başkalarına saygı göstermek, vatandaşlık sorumluluğuna sahip olmak, mükemmeliyeti aramak ve sorumluluktur. Belirsizliğin inşa ettiği ilişkilerin olduğu örgütte, çalışanların birbirlerine karşı güven duymaları mümkün olmayacaktır (Kırel, 2000: 58).

Örgütte etik kodların var olması, dolaylı olarak örgüt çalışanlarının birbirlerine yönelik minimum davranış standartlarını belirlemelerine imkan vereceğinden belirsizliği ve kararsızlığı ortadan kaldıracaktır. Çalışanların kendilerine ve birbirlerine duydukları güven hissi, çalışma şartlarına olumlu etki ederek olumlu örgütsel havanın oluşumuna katkı sağlayacaktır (Asunakutlu, 2002).

2.3.5. Okulda Örgütsel Güven

Bu bölüme kadar güven ve örgütsel güven kavramlarından söz edildi. Bu bölümde ise örgütsel güveni okul açısından inceleyeceğiz.

Okullar, yaptıkları işin niteliği gereği örgütsel güvenin üst düzeyde olması gereken örgütlerdir. Okul yöneticilerinin, öğretmenlerin, öğrencilerin ve velilerin karşılıklı güvene dayalı bir ilişki geliştirmeleri eğitimin niteliği açısından oldukça önemlidir. Okullarda çalışanların yaptıkları işler birbirini tamamlar niteliktedir. Bir başka ifadeyle, okul çalışanlarının ve özellikle öğretmenlerin başarısı bir karşılıklı bağımlılık ilişkisi içerir. Bu nedenle okullarda güven oldukça önemlidir (Özer, Demirtaş, Üstüner ve Cömert, 2006: 120).

Diğer örgütlerde güven olgusunun konumlandığı yer ile okul içinde güven olgusunun konumlandığı yer birbirlerine yakın hatta daha önemli bir pozisyonadadır. Çünkü okullar bireylerde davranış değişikliği meydana getirmek için oluşturulmuş kurumlardır. Okul ürününün büyük bir kısmını, eğittiği insandaki davranış değişikliği oluşturur. İnsan ögesinin, okulda olduğu kadar baskın olduğu bir başka örgüt türüne az rastlanır. İnsan ögesinin baskın olduğu bir kurumda, insanları bir arada tutan ve bunlar arasındaki ilişkinin sonucu olan güven elbette çok önemlidir (Yılmaz, 2006: 65).

Eğitim örgütleri olan okulların da 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, Demirtaş, Üstüner ve Cömert, 2006: 107).

Bryk ve Schneider'e göre (2002), okulda sürdürülebilir bir güven ortamı oluşturma için yapılacak eylemler şunlardır:

- 1) Okulda çalışanların mesleği yapabilecek yeterliliğe sahip olması,
- 2) Tüm çalışanların ilişkilerde dürüst ve açık olması,
- 3) Yönetici ve çalışanlar arasında şeffaflık olması.

Bu bağlamda, okullarda örgütsel güven düzeyinin bilinmesi ve bu düzeyi ortaya çıkaran yaklaşımlar hakkında bilgi toplanması önemlidir (Özer, Demirtaş, Üstüner ve Cömert, 2006: 107).

Moran'a (2000) göre okulun gelişimini ve verimliliğini dikkate aldığımızda güven, kritik bir noktayı oluşturmaktadır. Güven, okullarda güzel ve etkili işler yapılmasına zemin hazırlarken, güvenin yokluğu bu tür gelişmeyi engelleyici bir faktör olur. Güvenin olmadığı okullarda, öğretmenlerle öğrenciler arasında uzaklaşma ve sağlıklı bir iletişim ortamı oluşur. Güven düzeyinin düşük olduğu okullarda; liderler, grup ve okul yararına çalışmak yerine küçük hesapları tatmin etmek için çalışmaya başlarlar. Güvensizlik okul kültürünü ele geçirdiği zaman, okulun verimli işler yapması mümkün değildir. Okullarda olumlu değişikliği sağlamak için güvene dayalı ilişkilerin oluşturduğu bir ortam oluşturmak zorundayız. Okullarda karşılaşılan birçok problemin çözümü için, güven dolu bir çalışma ortamı oluşturmak ön koşuldur (Akt; Yılmaz, 2006: 66).

Tshanmen, Moran ve Hoy'a göre (1998), okulda başarıyı yakalayabilmek, öğretmenler ve yöneticiler arasında sağlıklı ilişki ve eğitimsel açıdan daha iyi bir ortam oluşturmak için güven önemlidir. Okulda güveni oluşturmanın beş temel ölçütü vardır. Bunlar, yardım severlik, güvenirlilik, yeterlik, dürüstlük ve açıklıktır (Samancı, 2007).

Yardımseverlik

Yardımseverlik, güvenilenin güvenene iyi davranma isteğine inanılan ölçüdür. Yardımseverlik, güvenilenin güvenene karşı belirli bir bağlılığa sahip olduğunun göstergesidir. Bu bağlılığın örneği, güvenenle güvenilen arasındaki ilişkidir. Güvenilenin yardımsever olmasının gerekmemesiyle beraber, güvenilen güvenen kişiye yardım etmek ister ve ayrıca güvenilen için herhangi bir ödül söz konusu değildir. Yardım, güvenilenin güvenene karşı olumlu bir şekilde yönelmesidir (Toprak, 2006).

Cummings ve Bromily'e göre (1996) güvenin en kapsamlı yönü, birinin iyi olduğuna, önemsenen bir şeyin güvenilen tarafından korunacağı ya da zarar görmeyeceğine olan inanç: yardımseverliktir. Güven, birinin savunmasızlığını başkalarının istismar

etmeyeceği ya da fırsat olsa bile bundan faydalanmayacağını teminatıdır. Hoy ve Tschannen-Moran'a göre (2003) birinin yardımseverliğiyle ilgili güven eksikliği söz konusu olduğunda, enerji, tahmin ve alternatif planlar yapmakla harcandığı için üretkenlikte zararlar olmaktadır (Samancı, 2007).

Güvenilirlik

Güvenilirlik, yardımseverlikle birlikte tahmin edilebilirlik duygusu oluşturur (Mishra, 1996). Kişiler arası bağlılık durumunda, başka bir kişi ya da gruptan bir şeye ihtiyaç duyulduğunda, bireye bunu karşılaması için güvenilebilir. Güvenilirlik kişinin ihtiyaçlarının olumlu şekilde karşılanacağı inancını belirtir (Hoy ve Tschannen-Moran, 2003, Akt; Samancı, 2007).

Yeterlik

Örgüt içinde verilen görevleri yerine getirebilmek için gerekli olan teknik ve kişisel becerileri ifade etmektedir. Yeterlik, özel bir etki alanı üzerinde etki sahibi olmayı sağlayan grup becerileri, uzmanlıkları ve özellikleridir (Yaşar, 2005: 39).

Yeterlik beklendik ve yapılacak işin standartlarına göre davranma yeteneğidir. Bir öğrenci, öğretmenin yardımsever olduğuna inanıyor ve öğrenme konusunda gayret gösteriyor olabilir ancak öğretmeni konuyla ilgili yeterli bilgiye sahip değilse ya da bilgiyi uygun şekilde aktaramıyorsa öğrencinin öğretmene olan güveni sınırlı olacaktır (Hoy ve Tschannen-Moran, 2003, Akt; Samancı, 2007).

Dürüstlük

Tschannen-Moran ve Hoy'a göre (1998) dürüstlük insanın karakter, tutarlılık ve doğruluğudur. İnsanın ifadeleri ve davranışları arasındaki tutarlılık dürüstlük işaretidir. Dahası, hareketlerin sorumluluğunu kabul etme ve başkasını suçlamamak için gerçeği çarpıtmamak doğruluk örneğidir (Samancı, 2007).

Açıklık

Düşüncelerin ve bilgilerin özgürce diğerleriyle paylaşılmasıdır (Yaşar, 2005: 39). Örgütlerde güven ortamının yaratılabilmesi ve sürdürülmesi açısından yöneticilere büyük sorumluluklar düşmektedir. Eğitim örgütleri olan okullarda da genel güven

atmosferinin oluşturulmasında yöneticinin davranışları oldukça önemlidir (Tschannen-Moran ve Hoy, 2000, Akt; zer, Demirtaş, stner ve Cömert, 2007: 108).

Açıklık ve güven birbirine bağlı iki olgudur. Kişinin kim olduğunu ve ne yaptığını bilmek güveni arttırmaktadır. Başlangıçta bir kişiyle samimi olmak ve ona güvenmek için insanların kişinin kendisi ile ilgili bildiklerini yanlış anlaşılmayacağından ve bunları ona karşı kullanmayacağından emin olmak istemektedir. Açıklık olmayınca güveni korumak da oldukça güçleşmektedir. İnsanlara güven duymak onlarla açık, dürüst ve gerçekçi olmak anlamına gelmektedir. Bütünlük içinde davranmak anlamına gelmektedir. Ancak organizasyonlar bu konuda kapalı kutu yerler olmaktadır (Toprak, 2006).

rgtlerinde güven ortamı yaratabilmek için yöneticilere şu beş davranışta (Whitener, Brodt, Korsgaard ve Werner, 1998) bulunmaları önerilmektedir (Akt; İşbaşı, 2000):

Davranışta tutarlılık: Yöneticilerin zaman içinde karşılaştıkları durumlarda tutarlı davranmaları, çalışanların onların gelecekteki davranışlarını tahmin edebilmelerini sağlayacaktır. Bu, onların yöneticileriyle ilişkilerinde daha fazla risk almalarını kolaylaştıracaktır. Tahmin edilebilir olumlu davranışlar, ilişkideki güven düzeyini artıracaktır.

Davranışta drstlik: Çalışanların yöneticilerin sözleri ve eylemleri arasındaki tutarlılığa ilişkin gözlemleri, onların drstlik, doğruluk ve moral değerlerine ilişkin algılamalarını etkileyecektir. Çalışanın yöneticisine güvenerek aldığı riskleri azaltıcı etkisi açısından benzerlik göstermelerine karşılık tutarlılık ve drstlik, farklı ele alınması gereken kategorilerdir.

Kontrolün paylaşımı ve devri: Karar alma sürecine katılımı ve kontrol devrini kapsayan "kontrol paylaşımı", güvenilir davranışın temel unsurlarından biridir. Yöneticilerin alışanların karar alma sürecine katılımına izin verme derecesi güvenin gelişimini etkileyecektir. Çünkü alışanlar bu yolla kendilerini etkileyen kararlar üzerinde kontrol sahibi olacak ve kendi çıkarlarını koruyacaklardır. Sosyal mübadele teorisi açısından bakıldığında kontrolün paylaşımı ve devri, sosyal ödüller olarak nitelendirilebilir. Bu dller, karşılıklı sosyal faydaların mübadelesini temsil ettiği için çalışanların yöneticilerine duydukları güveni artıracaktır.

İletişim: Tam ve doğru bilgi, alınan kararlara yönelik açıklamalar ve açıklık, güvenilirlik algılamalarını etkileyen iletişime ilişkin faktörlerdir. Kolaylaştırıcı, tam ve doğru iletişim, çalışanların yöneticilerine duydukları güveni artıracaktır. Kararlarla ilgili doğru açıklamalar yapılması, zamanında ve doğru geribildirim sağlanması güveni artıracaktır. Son olarak, yöneticilerin çalışanlarıyla fikir ve duygu alışverişinde bulunabildikleri "açık iletişim" ortamı onlara duyulan güveni artıran bir faktördür.

İlgi gösterme: Çalışanların ihtiyaçlarına karşı duyarlı olmak, onların çıkarlarını koruyacak şekilde hareket etmek, bir kişinin çıkarı için diğerlerini istismar etmekten kaçınmak gibi davranışlar, iyilikseverlik ve çalışanların organizasyondaki huzurunu sağlamaya yönelik yönetsel güvenilirlik davranışlarıdır. Bu tür davranışlar, yöneticilerin sadık ve iyiliksever olarak algılanmalarını sağlar.

Örgütte güven ortamının var olması sonucunda örgütsel bağlılık, verimlilik, işgörenlerin iş tatmini, moral ve motivasyon düzeylerinde artış, problem çözme ve karar verme süreçlerinde iyileşme olduğu saptanmış, işgücü devri, devamsızlık, değişime karşı direnç ve stres düzeylerinde azalma olduğu belirtilmiştir (Yaşar, 2005).

İçine girdiğinde, güven duyduğu bir ortamda çalışmak öğretmenin mutluluğunu ve huzurunu arttırmaktadır, mutlu ve huzurlu, kendini güvende hisseden öğretmenin verimi ve üretkenliği artmaktadır. Üretkenliğin olduğu bir ortamda da başarı kaçınılmazdır (Samancı, 2006).

Güçlü bir örgütsel güven düzeyinin okula sağlayacağı faydaları şu şekilde sıralamak mümkündür (Yılmaz, 2006: 66) :

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

Eğitim örgütleri olan okulların da 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.

Okullarda güvene dayalı bir ilişkinin kurulması, çalışanların okul yönetimine ve bir bütün olarak okullarına güven duyması, okullarına duygusal açıdan bağlı, kendilerini okulları içinde tanımlayabilen, işlerinden tatmin olan ve okullarından ayrılmayı istemeyen çalışanların olması, eğitim örgütleri için oldukça önemli bir durumdur. Örgütsel güvenin, değişmeye, gelişmeye ve nitelik yükseltmeye etkileri dikkate alındığında, okullardaki güven eksikliğinin eğitime olumsuz etkilerinin neler olabileceği kestirilebilir. Bir örgütün, çalışanların güveni ve dolayısıyla bağlılığı olmadan etkili olması ve gelişmesi olanaklı değildir (Özer, Demirtaş, Cömert ve Üstüner, 2006: 120).

Güveninin olmaması ya da eksik olmasının yarattığı en büyük olumsuzluk verimlilikteki düşüştür. Güvensiz bir ortamda çalışan işgörenler, çalışmalarından ötürü fark edilmedikleri ya da övgü almadıkları için sıkı çalışmaya gerek yokmuş gibi hissederler. Araştırmalar göstermektedir ki; örgüt ortamında ve örgütsel ilişkilerde güven eksikliği örgütsel bağlılığın, insan ilişkilerinin, örgütsel performansın düşmesine ve işgören moralinin ve ürün kalitesinin düşük seviyelere inmesine ayrıca bunlara bağlı olarak işgören devamsızlığının ve devir oranının artmasına sebep olmaktadır. Bu bağlamda kendini ihanete uğramış gibi hisseden işgören, hırsızlık ve işyerinde şiddete başvurma gibi zarar verici davranışlara yönelecektir. Böyle bir ortamda, çok fazla stres ortaya çıkarken yenilik ve yaratıcılık ya çok az olacaktır ya da hiç olmayacaktır. Bir örgütte güven düzeyi yüksek ise, güven eksikliği olduğu zaman ortaya çıkan durumların tam tersi söz konusudur. İşgörenler işe istekli olarak gelecektir. Çalışırken mutlu olacaklar ve bunu dışa yansıtarak verimli hale geleceklerdir. Yaptıkları iş üzerinde yetki ve sorumluluk sahibi olmalarına izin verildiği için işletmenin başarısı ve geleceği ile ilgileneceklerdir. Örgüt içindeki rolünü işgören tam olarak kavrayacak ve bu rolde mükemmellik için çaba gösterecektir. Örgüt içerisindeki güven düzeyinin

artışına bağlı olarak da çalışanlarının örgüte bağlılığının arttığı ve örgüt performansının yükseldiği sonucuna ulaşılmıştır (Halis, Gökgez ve Yaşar, 2007: 202).

2.3.6. Örgütsel Güven İle İlişkili Diğer Kavramlar

2.3.6.1. Örgütsel Bağlılık ve Güven

Örgütsel bağlılık, örgütlerin varlıklarını koruma uğraşlarının hem temel etkinliklerden hem de nihai hedeflerinden biridir (Balcı, 2000: 16).

Modway, Porter ve Steers' e (1982) göre örgütsel bağlılık üç faktörle karakterize edilmektedir:

- a) Örgütün belirlenen amaçlarını ve örgütün oluşmuş değerlerini kabullenme,
- b) Örgütün yararına olan her türlü faaliyetlere yönelik olarak çaba sarf etme ve
- c) Örgütte üyeliğin sürdürülmesine yönelik güçlü bir arzu duyma.

Bu durumda bağlılık, örgüte pasif bir bağlılıktan çok daha fazlasıdır (Akt; Yavuz ve Tokmak, 2009)

İşgörenlerin örgütte fizyolojik, psikolojik ve sosyal ihtiyaçlarını karşılayabileceği iyi bir yönetime ihtiyacı vardır. Bu işlev yöneticiler tarafından ne denli iyi yerine getirilirse, işgörenler de örgütte o denli özdeşleşerek örgüte bağlanırlar. Böyle bir bağlanma, örgütün amaçlarını gerçekleşmesi, yaşamını sürdürmesi için temel gerekliliktir (Ergül, 2005: 68)

Özdevecioğlu'nun (2003) yapmış olduğu bir araştırmada, işgörenlerin örgütsel bağlılıklarını artırma yollarından birinin de örgüt içinde onları desteklemek olduğu görülmüştür. Eğer örgüt katılımcıları kendilerinin önemsendiğini algıarlarsa, sırasıyla, duygusal bağlılıkları, normatif bağlılıkları ve devam bağlılıkları artacaktır. Genel olarak bakıldığında da örgüte olan bağlılıkları artacaktır sonucuna ulaşılmıştır

Özdevecioğlu (2003) algılanan örgütsel desteği, örgüt çalışanlarının kendilerini güvende hissetmeleri ve arkasında örgütün varlığını hissetmeleridir şeklinde ve örgütsel bağlılığı, çalışanların örgütün hedef ve değerlerini benimsemesi, örgütün bir parçası olmak için çaba göstermesi ve güçlü bir aile üyesi gibi hissetmesi anlamına geldiği şeklinde tanımlamıştır ve mobilya fabrikası çalışanları arasında yürütülen bir

araştırmasında, örgütsel bağlılık düzeyleri ile algılanan örgütsel destek arasında anlamlı ilişkiler bulunduğunu belirtmiştir.

Çalışanların işlerini tam anlamıyla benimseyebilmeleri ve kendilerinden istenen verimin sağlanabilmesi, işinde isteyerek ve zevkle çalışabilmesi için bazı koşulların varlığı gereklidir. Çalışan yaptığı işten ekonomik, sosyal ve psikolojik doyumu sağlayabilmelidir. İşletme yöneticisi bu duyguları tatırabilmelidir. Bu durumun sonucu çalışanın işyerine karşı olan bağlılık ve motivasyonunun sağlanması büyük ölçüde kolaylaşacaktır (Sevimli ve İşcan, 2005: 59).

Çöl' e göre (2004) örgütsel bağlılık kavramı; meslekî bağlılık, iş arkadaşlarına bağlılık, itaat ve sadakat gibi kavramlarla karıştırılmakta, hatta çoğu yerde birbirinin yerine kullanılmaktadır. Söz konusu kavramlar örgütsel bağlılık ile önemli benzerlikler göstermekte ancak içerik ve kapsam açısından farklılık arz etmektedir. Meslekî bağlılık, bireyin belli bir alanda beceri ve uzmanlık kazanmak amacıyla yaptığı çalışmalar sonucunda mesleğinin yaşamında ne denli önemli bir yere sahip olduğunu algılaması olarak tanımlanmaktadır. İş arkadaşlarına bağlılık ise bireyin diğer iş görenlerle özdeşleşmesi ve onlara karşı bağlılık duymasıdır. Ancak bu iki kavram örgütsel bağlılıktan oldukça farklıdır. Örneğin bir akademisyen mesleğini ve iş arkadaşlarını çok sevebilir. Ancak buradan o akademisyenin çalıştığı üniversiteyi de sevdiği ve o üniversiteye bağlılık duyduğu sonucu çıkarılamaz. Sadakat kavramı da tıpkı örgütsel bağlılık gibi örgüt üyeliğinin sürdürülmesi ile ilgili bir kavramdır. Ancak iki kavram dayanak noktalar bakımından birbirinden farklılık göstermektedir. Örgütsel sadakat, kültürel değerlere dayanırken; *örgütsel bağlılık*, işe ve başarıya dayanmaktadır. Ayrıca örgütsel bağlılık, sadakate kıyasla daha geniş fakat sadakat, bağlılığa nazaran daha güçlü bir duygudur. İtaat ise kaynağını birey dışından alan bir görev duygusudur. Hâlbuki örgütsel bağlılık dış çevre kaynaklı değil içsel bir görev duygusudur. Örneğin hapisanedeki bir mahkûmun verilen emirlere itaat etmesi, hapisaneye bağlılık duyduğu anlamına gelmemektedir.

Örgütsel bağlılığı etkileyen unsurlar bireysel, kurumsal ve iş ile ilgili özellikler olarak genel bir çerçevede ele alınmaktadır. Bu bağlılığı etkileyen bireysel özellikler bireylerin yaş, eğitim, cinsiyet gibi bazı demografik özelliklerinin yanı sıra denetim notası, başarı güdüsü gibi bir takım kişilik özelliklerini de kapsamaktadır. Kurumsal

faktörler arasında ise örgüt yapısı, büyüklüğü, ücret sistemleri, çalışma koşulları, kariyer olanakları, örgüt kültürü, yönetim tarzları, ast-üst ilişkileri gibi unsurlar sayılmaktadır. İşteki özerklik, işin önemi ve anlamlılığı, beklentilerin işte karşılanma düzeyi, geri bildirim, sosyal etkileşim olanakları gibi işe ilişkin özellikler olarak belirtilmektedir (Arı, 2003).

Çalışanların kuruma olan bağlılıklarını olumlu yönde etkileyen en önemli faktörlerden biri yönetici ile işgören arasındaki güven unsurunun oluşmasıdır. Güvenin bağlılık yaratmadaki teşvik edici yönü uzun süreli ilişkilerin gelişiminde hayati bir öneme sahiptir. Başarılı ilişkilerin yaşamsal bir etkeni olarak kabul edilen kurumsal güven ve bunun sonucunda ortaya çıkan kuruma bağlılık iş görenler ile sağlam ilişkiler kurularak uzun dönemli fayda elde etme beklentisi yaratmaktadır (Dinç, 2007: 42).

2.3.6.2. Örgütsel Adalet ve Güven

Örgütsel adalet, bireylerin çalışmakta oldukları örgütlerde kendilerine adil davranılıp davranılmadığını belirlemede kullandıkları yollar ve adaletin işle ilişkili değişkenleri nasıl etkilediği ile ilgilidir. Araştırmacılar, çalışanların kendilerine adil davranıldığına işlerine, iş doyumlarına ve yöneticilerine karşı daha olumlu tutumlara sahip olduklarına inanmışlardır (Atalay, 2005).

İnsan hakları kavramının düşünsel açıdan en temel boyutunun, örgütlü toplumda adaletin sağlanması olduğu görülür. Çünkü adalet, insan haklarının düşünsel boyutunu oluşturmak kadar hukukun ve devletin yönetim amacını da oluşturmaktadır. Öyle ki, toplumsal adaletsizlik, birçok alanda insan haklarının yok olmasına neden olabileceği gibi hukuk, ekonomi, yönetim gibi alanlarda da adaletsizlik olabilir. Dolayısıyla da bir toplumda yaşayan insanlara tanınan hak ve özgürlükler konusunda belli bir dengenin var olması, hukuksal anlaşmazlık durumlarında sorunların çözümlerinde bir dengenin sağlanması, insan haklarını gözeten hukuksal çözümlerin var olması açısından hayati öneme sahiptir (Karagöz, 2002: 274).

Örgütlerde bu tür kalıp yargılar ortadan kaldırmak için işgörenlerin ve yöneticilerin bir araya gelip kaynaşabilmeleri, birbirlerini tanımaları ve karşılıklı empati kurmaları gerekmektedir. Eğer insanlar bir araya gelir ve uzlaşmacı bir yaklaşım sergilerlerse bireylerin çözemeyeceği herhangi bir problem yok gibidir. Dolayısıyla adalet

duygusunun yıpranması; örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi ve kin duygularının yeşermesi adına olumsuz etkilere sebep olmaktadır. Bunları gerçekleştirmek için insanların birbirini dinlemeye ve hoşgörü göstermeye gereksinimleri vardır. Bireylerin karşılıklı olarak adalet anlayışında sorun olmaması, aynı zamanda kurumda psikoşiddetin ortaya çıkması riskini de azaltacaktır (Yaman, 2007: 76).

Çalışanlar bulundukları örgütlerde kendileri ile başkalarını karşılaştırmakta ve kuralların herkese eşit olarak uygulanmasını, eşit işe eşit ücret ödenmesini, izinlerde eşit haklara sahip olmayı, bir takım sosyal imkanlardan kendisinin de diğerleriyle eşit şekilde yararlanmasını beklemektedirler. Ancak adalet algılamasının odak noktası sadece çıktılar ve bu çıktıların karşılaştırılması olmamakla birlikte örgütteki kurallar, bu kuralların uygulanış biçimi ile bireyler arasındaki etkileşim de adalet algılamasının odağında bulunmaktadır (Özdevecioğlu, 2003)

Örgütsel adaletin üç temel boyutta incelendiği görülmektedir (Özdevecioğlu, 2003):

Dağıtım Adaleti: Dağıtım adaleti oransal payları belirli standartlarda, belirli fonksiyonel kurallara ve hükümlere göre tanımlanan kişilere kaynakların paylaşılmasıdır. Dağıtımsal adalet ile karar verme süreci yaş, cinsiyet, din ve ırk gibi olgulara dayanan subjektif kararlar yüzünden sistematik olarak insanlara karşı ayrımcılığın olmamasını temin etmektedir. Bu tip adalet boyutunda esas olan çalışanın dağıtılan kaynaklardan adil bir şekilde pay aldığını düşünmesidir.

İşlem Adaleti: Bu adalet türü kararlara katılım, sonuçlar hakkında karar verme gibi örgütsel işlemlerin çalışanlar arasında eşit olarak uygulanması anlamına gelmektedir. Bu tür adaletin uygulandığı kurumlar yönetsel kararlardan etkilenen çalışanların onaylarından ve sürecin tarafsız olarak uygulandığından emin olmaktadır. Onay, çalışanların bilgilendirildikleri ve var olan sistemi seçme özgürlüğüne sahip oldukları anlamına gelmektedir. Bir örgütte güvenin ve dolayısıyla bağlılığın oluşabilmesi için dağıtımsal adaletin yanı sıra işlemsel adaletin de sağlanması gerekmektedir.

Kişilerarası Etkileşim Adaleti: Bu adalet çalışanlar ile yöneticiler arasında olup iletişimdeki adalet algılaması ile ilgilidir. Örgütlerde çalışan bireyler yöneticilerinden kendilerine diğer çalışanlar ile aynı şekilde iletişim kurmasını beklemekte ve kurulan

bu iletişimde de adalet aramaktadırlar. Algılanan kişilerarası etkileşim adaletsizliği çalışanların yöneticilerine karşı tepki vermelerine neden olmaktadır.

BÖLÜM 3: İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde psikoşiddet ve örgütsel güven ile ilgili yapılan araştırmalar yer almaktadır.

3.1. Psikoşiddetle İlgili Araştırmalar

Korkut, Yalçınkaya ve Mustan (1999) tarafından yapılan araştırma görevlilerinin sorunları konulu çalışmada araştırma görevlilerinin tamamına yakını görev tanımını ile yetki ve sorumlulukları hakkındaki yetersiz ve açık olmayan durumlar hakkında rahatsızlıklarını dile getirmişlerdir.

Atay (2001) tarafından yapılan araştırmada ilköğretim okulu müdürlerinin çatışmaları çözümü stratejilerinin, kendileri ve yakın görev ilişkisi bulunan öğretmen ve denetmen algılarına göre saptanması amaçlanmıştır. Araştırma bulguları, öğretmen ve denetmen algılarının, okul müdürlerinin çatışmaları çözümlerken öncelikle, ikna etme ve anlaşma stratejilerini uyguladıklarını, öğretmen beklentilerinin destekleme, denetmen beklentilerinin ise anlaşma stratejileri yönünde olduğunu ortaya koymuştur.

Çokluk (2001) Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi'nde görev yapan araştırma görevlilerinin fakültenin örgüt iklimi özelliklerine ilişkin algı ve değerlendirmelerine yönelik yaptığı araştırmada taşradaki üniversitelerden görevlendirmeye gelenlerle fakülte daimi kadrosunda olan araştırma görevlilerinin görüşleri karşılaştırılmış ve araştırma görevlilerinin fakültenin var olan örgüt iklimini, ideal örgüt iklimden oldukça farklı bulduklarını, kadro durumlarına göre ise var olan iklim özelliklerini değerlendirmeleri arasında anlamlı bir fark bulunurken, ideal iklim özelliklerini değerlendirmeleri arasında anlamlı fark bulunmadığını ortaya koymaktadır.

Sarpkaya (2002) tarafından yapılan çatışmanın nedenleri ve yönetilmesi ile ilgili araştırmada örgüt içinde çatışmanın doğal olduğu çatışmanın kaynakların sınırsızlığı, iletişim kopukluğu, işbölümündeki belirsizlik ve güç mücadelesi gibi sebeplerden kaynaklandığı ve yöneticilerin çatışmayı görmezden gelmek yerine onu yönetmeyi düşünmeleri gerektiği sonucuna ulaşılmıştır.

Türnüklü ve Şahin (2002) tarafından yapılan çalışmada öğrenci çatışmaları ve öğretmenlerin çatışmalarla başa çıkma stratejileri üzerinde durulmuştur. Araştırmanın sonucunda öğrenci çatışmalarına öğretmenlerin çözüm stratejilerinin öğretmen merkezli, yetkeci ve öğrencilerin öz yönetim ve denetimini geliştirmekten uzak olduğu bulunmuştur.

Türnüklü, Şahin ve Öztürk (2002) tarafından yapılan araştırmada okul yöneticilerinin, öğretmenlerin, öğrencilerin ve velilerin, okullarda öğrenciler arasında yaşanan çatışmaları nasıl çözdüklerini, öğretmenlerin bakış açısından incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırma sonucunda öğrenci, öğretmen, yönetici ve velilerin kullandıkları çatışma çözüm stratejilerine ilişkin öğretmenlerin belirttikleri görüşlerin en önemli benzerliklerinin okul üyelerinin kullandıkları stratejilerin genelde yetkeci ve dış kontrol odaklı olup psikoşiddet (azarlama, kızma, küfür, korkutma, tehdit etme vd.) ve fiziksel şiddet (vurma, dövme, kavga etme vd.) öğelerini içermesidir. Çatışmaların çözüm stratejileri olarak, öğrencilere kendi problemlerini çözme, ortak problemi birlikte çözme, uzlaşma ve arabuluculuk gibi yapıcı ve barışçıl çatışma çözüm stratejilerine ya hiç yer verilmediği ya da çok az yer verildiği araştırma sonucunda belirlenmiştir.

Mikkelsen ve Einarsen (2002) tarafından Danimarka’da yapılan araştırmaya 227 kişi katılmıştır. Araştırma sonucunda katılımcıların %88 ‘inin son altı ay içinde psikoşiddete maruz kaldığı ve psikoşiddetle psikolojik ve fiziksel sağlık sorunları arasında güçlü bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Siyez (2003) tarafından duygusal istismara maruz kalan ve kalmayan ergenlerin benlik algıları ile depresyon ve kaygı düzeylerinin karşılaştırılması üzerine yapılan İzmir ilinde 3 farklı okuldan yaşları 15- 17 arasında değişen 358 öğrenci üzerine yapılan bir araştırmada algılanan duygusal istismar puanlarının yükselmesiyle benlik algısına ilişkin puanların düştüğü, depresyon ve kaygı alt ölçeklerine ilişkin puanların yükseldiği belirlenmiştir.

Bakioğlu ve Yaman (2004) tarafından yapılan bir araştırmada araştırma görevlilerinin kariyer gelişimlerinin ne şekilde gerçekleştiğini belirlemek amacıyla araştırmacılar tarafından geliştirilen ölçme aracı 117 araştırma görevlisine uygulanmıştır. Çalışmada, araştırma görevlilerinin kariyer gelişimlerindeki kazanımları ve karşılaştıkları sorunlar

belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma görevlilerinin % 76'sı öğretim üyelerinin özel - eğitim faaliyetleri dışındaki işleriyle sürekli meşgul olmanın kariyer gelişimini olumsuz etkilediğini, % 80'i mesleklerinde en çok öğrendikleri evrenin ilk yıllar olduğunu belirtmiştir. 8 ve daha fazla yıl kıdeme sahip olanlar, öğretim üyesi olduğunda araştırma görevlisi olarak yaşadıkları sıkıntıların biteceği kanısını daha fazla taşımaktadır.

Özsoy, Ergül ve Bayık (2004) Ege Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu çalışanları ile personelin kuruma bağlılık boyutlarının incelendiği araştırma sonucunda, çalışanların rol davranışlarını benimsedikleri ölçüde kuruma bağlılıklarının arttığı saptanmıştır.

Durna (2004) tarafından A ve B tipi kişilik yapısı ve bunlar arasındaki ilişki üzerine yapılan bir araştırmada A tipi davranış biçimine sahip birey aşırı rekabetçi, sabırsız, kendisini işine adanmış ve zamana karşı duyarlıdır. B tipi davranış biçimine sahip bireyse, zamanla daha az çatışma halinde, yaşama karşı daha dengeli ve rahat bir yaklaşım içersindedir sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca araştırmada stres düzeyi yüksek olanların daha çok A tipi kişilik özellikleri gösterdikleri belirlenmiştir.

Çalışkan (2005) tarafından 12 otel işletmesinde 328 çalışan üzerine yapılan turizm işletmelerinde çalışanlara yapılan psikoşiddet davranışları adlı araştırmada çalışanlar iş ortamında kendilerini etkileyen psikoşiddet faktörlerini; yaşam kalitesi ve mesleki duruma saldırı, itibara saldırı, sağlığa saldırı, iş arkadaşları tarafından tehditle ve negatif içerikli iletişim, sosyal ilişkilere saldırı ve etnik köken ve dini görüşleriyle alay edilme olarak belirlemiştir. Ayrıca araştırma sonuçlarına göre; bekar personel, evli personele göre, bayan personel erkek personele göre daha fazla psikoşiddet davranışı yaşamaktadır.

Ertürk (2005) tarafından Ankara ilinde 347 öğretmen ve yönetici üzerinde yapılan öğretmen ve okul yöneticilerinin maruz kaldıkları psikoşiddet eylemleri konulu araştırmanın sonucunda erkeklerin kadınlara göre daha çok psikoşiddet eylemlerine maruz kaldıkları ve okullarda uygulanan psikoşiddet eylemlerinin dörtte üçünün erkekler tarafından uygulandığı saptanmıştır. Ayrıca meydana gelen eylemlerin % 60'a yakın bir oranı üst statüye sahip bir çalışan tarafından kendi emrinde çalışan birine yönelik (aşağı doğru psikoşiddet) olduğu bulunmuştur. Bunun yanı sıra

psikoşiddet eylemlerine başvurma sıklığı, ilköğretim okullarında çalışan öğretmen ve yöneticilerin kıdemlerinin artışı ile orantılı olduğu saptanmıştır.

Gökçe (2006) tarafından yapılan araştırmada; hem resmi hem de özel ilköğretim okulunda öğretmenler ve okul yöneticilerinin zaman zaman yıldırıldığı, hem öğretmenlerin hem de okul yöneticilerinin en sık yaşadıkları yıldırıcı davranışların, “sözünün kesilmesi, yaptığı işlerin haksızca eleştirilmesi ve başarılarının küçümsenmesi” biçiminde ortaya çıktığı saptanmıştır. Öğretmenlerin karşılaştıkları yıldırıcı davranışların, cinsiyete göre farklılık gösterdiği; kadın öğretmenlerin sosyal ilişkilere ve mesleki konulara yönelik, erkek öğretmenlerin ise biraz daha kişisel ve şiddete yönelik yıldırıcı davranışlarla karşılaşmakta olduğu bulunmuştur. Ayrıca araştırma sonucunda hem öğretmenlerin, hem de okul yöneticilerinin en fazla okul yöneticileri tarafından yıldırıcı davranışlara maruz kalmakta olduğu saptanmıştır. Bunun yanı sıra hem öğretmenler hem de okul yöneticileri, psikoşiddete en çok, mağdurun kendisinin yol açtığını düşünmektedir. Hem öğretmenlerin hem de okul yöneticilerinin psikoşiddet ile başa çıkmada en sık kullandıkları strateji ‘bağlılık’ ve en az kullandıkları strateji, ‘göz ardı etme’ biçiminde ortaya çıkmaktadır.

Çakır (2006) tarafından iş yaşamında görülen psikoşiddet eylemlerinin işten ayrılmalara etkisi üzerine yapılan araştırma sonucunda Türkiye’de psikoşiddet mağduru kişilerin ayrılma kararı vermedikleri görülmüştür. Katılımcıların % 59’unun psikoşiddet davranışlarına maruz kalmış olduğu saptanmıştır. Psikoşiddet faktörlerinden en etkin faktörün “kişinin mesleki itibarını sürdürmesini engellemek” ile ilgili faktör olduğu görülmektedir. Diğer önemli sonuçlar ise psikoşiddet davranışlarına maruz kalanların iş tatmininin azalması, işe ve örgüte bakış açılarının olumsuz yönde değişmesi, yönetici ve çalışma arkadaşlarına olan güvenlerinin azalması, çalışma arkadaşları ile iletişimlerinin olumsuz yönde değişmesi ve çatışma yönetimi yetkinliklerinin artmasıdır.

Çiçek (2006) tarafından Şanlıurfa il merkezindeki 21 ilköğretim okulundaki 58 öğretmenle yapılmış olan araştırmanın sonuçlarına göre öğretmenlerin en sık karşılaştıkları psikoşiddet saldırıları şunlardır: Konuşmanın kesilmesi, bağırılma, azarlanma, çaba ve başarının haksız biçimde değerlendirilmesi, başarının olduğundan az gösterilmesi, yeteneklerine uymayan işler ve görevler vererek kişiyi başarısız

duruma düşürme, önemli görevler vermeme, söz konusu kişiyi dışlama, onunla konuşmak istememe, konuşanlara baskı yapma ve ona karşı kışkırtma. Ayrıca araştırma bulgularında ilköğretim okullarında psikoşiddet eylemlerinin var olduğu, bu eylemlerin yöneticiler tarafından gerçekleştirildiği kadar öğretmenler arasında da yaygın olduğu saptanmıştır.

Kök (2006), kamu ve özel sektörde hizmet veren banka çalışanları üzerinde yaptığı araştırmada, iş yaşamında psikoşiddetin nasıl bir profil sergilediğini, sürece katkı sağlayan özelliklerin neler olduğunu ve psikoşiddetin hangi sonuçları doğurduğunu ortaya koymaktadır. Söz konusu araştırmada, psikoşiddetin ortaya çıkmasında potansiyel olarak etkili görülen nedenlerin sırasıyla örgütsel faktörler, toplumsal faktörler, mağdurun kişilik özellikleri ve son olarak psikoşiddet uygulayıcısının kişilik özellikleri olduğu sonucuna ulaşmıştır. Araştırmada, Avrupa araştırmaların aksine, kamu sektöründen daha çok özel sektörde psikoşiddet davranışlarının olduğu görülmüştür. Bunun nedeni olarak, Türkiye’de özel sektörde kapitalist zihniyetli toplumsal faktörlerin psikoşiddet davranışlarına neden olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çalışmada ayrıca kadın çalışanların erkek çalışanlardan daha çok psikoşiddete maruz kaldığı ifade edilmektedir

Kaymaz (2007) tarafından yapılan araştırmada sağlık sektöründe faaliyet gösteren, Kocaeli’ndeki özel bir hastanede çalışanların psikoşiddet davranışlarına maruz kaldıklarında ne gibi tepki gösterdikleri ve nasıl bir çözüm yolu buldukları analiz edilerek öneriler geliştirilmiştir

Cemaloğlu ve Ertürk (2007) tarafından Ankara’nın dört merkez ilçesinde görevli 347 öğretmen ve okul yöneticisi üzerinde yapılan araştırmada ilköğretim okullarında görev yapan öğretmen ve okul yöneticilerinin maruz kaldıkları psikoşiddetin cinsiyet açısından incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın sonucunda; ilköğretim okullarında görev yapan erkek öğretmenler, “Kendini gösterme ve iletişim, sosyal ilişkiler, itibara saldırı, yaşam kalitesi ve mesleki durum” alt boyutlarında kadın öğretmenlere göre daha fazla psikoşiddete maruz kaldıkları, bu kişilere yönelik psikoşiddetin başvuruların dörtte üçünün erkek, dörtte birinin ise kadın olduğu saptanmıştır.

Cemaloğlu (2007) yaptığı araştırmada okul yöneticilerinin liderlik stillerinin, Ankara, Yozgat, Kastamonu ve Van illerinde devlete bağlı 25 ilköğretim ve ortaöğretim

okulunda görev yapan toplam 500 öğretmen üzerinde işyeri psikoşiddetinin yordayıcısı olup olmadığını saptamayı amaçlamıştır. Araştırmanın sonucunda, okul yöneticilerinin liderlik stillerini düşük düzeyde gerçekleştirdikleri, okulda öğretmenlerin orta düzeyde psikoşiddet mağduru olduğu, okul yöneticilerinin liderlik davranışlarını gerçekleştirdikçe, öğretmenlere yönelik psikoşiddetin gerçekleşme düzeyinde artış yaşandığı, telkinle güdüleme ile liderliğin psikoşiddet üzerinde anlamlı bir yordayıcı özellik taşıdığı sonuçlarına ulaşılmıştır.

Aydın ve Özkul (2007) tarafından Türkiye’de bulunan dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenler üzerinde yapılan araştırmada işyerlerinde yaşanan psikoşiddetin yapısı ve boyutları incelenmektedir. Araştırmaya katılan 427 çalışandan 117’si psikoşiddete maruz kaldıklarını ifade etmişlerdir. Bununla birlikte şiddete maruz kalma nedenlerinin ne olabileceği sorusuna işletmedeki pozisyonları, cinsiyetleri ve bilmedikleri nedenler olarak görüş bildirmişlerdir. Sonuç olarak bu çalışma bulgularına göre; işletmedeki hiyerarşik yapı ve cinsiyetin psikoşiddete maruz kalmanın önemli bir değişkeni olarak görülmektedir. Bunun yanında psikoşiddetten dolayı yönetime şikâyetle bulunma davranışlarının düşük olduğu, şikâyet sonucu şiddet uygulayan kişi ya da kişilere ceza verilmesine sıklıkla tanık olunmadığı anlaşılmaktadır. Psikoşiddete maruz kalma konusunda işletme yönetimlerinin çözüm üretici tutum göstermesi, ileride yaşanabilecek olası durumların dile getirilmesi açısından son derece önemlidir. Cinsiyet temelinde kadın çalışanların erkek çalışanlara göre daha fazla şiddete maruz kaldıkları yapılan analiz sonucunda ortaya çıkmıştır. Aynı şekilde evli çalışanların bekar ve dullara göre bu şiddeti daha fazla hissetmeleri uzun ve yorucu çalışma koşulları nedeniyle aile-işletme arasında dengeleri sağlamakta zorluk çekmeleri bir açıklama konusudur.

Bulut (2007) tarafından yapılan araştırmada Türkiye’de değişik illerden 396 öğretmenle çalışılmıştır ve araştırmada şu sonuçlara ulaşılmıştır: “Orta öğretim öğretmenlerine yönelik uygulanan psikoşiddet daha çok öğretmenlerin yaşam kalitesine yöneliktir. Orta öğretim kurumlarında psikoşiddet daha çok erkek öğretmenlere uygulanmaktadır. Ortaöğretim kurumlarında görev yapan 25 yaşın altındaki öğretmenler daha fazla psikoşiddete maruz kalmaktadırlar. Sosyo-ekonomik düzeyini düşük olarak algılayan öğretmenler psikoşiddete maruz kalmaktadırlar. Orta

öğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerden yüksek lisans mezunu olanlar psikoşiddet uygulanmaktadır. Orta öğretim kurumlarında müdür yardımcısı olarak görev alan öğretmenler psikoşiddete daha çok maruz kalmaktadırlar. Ortaöğretim kurumlarında kıdemi 6–10 yıl olan öğretmenler psikoşiddete maruz kalmaktadırlar. Milli Eğitim Bakanlığı’na bağlı özel öğretim kurumlarında çalışan öğretmenler daha fazla psikoşiddete maruz kalma problemini yaşamaktadırlar. Araştırma sonucuna göre genel yetenek branşındaki öğretmenlere yönelik psikoşiddetin kendini göstermesinin engellenmesi şeklinde ortaya çıkarken fen bilimleri branşındaki öğretmenlere yönelik psikoşiddet sosyal ilişkilere saldırılar, sosyal bilimler branşındaki öğretmenlerin yaşam kalitelerine saldırılar ve itibara saldırılar şeklinde uygulanmaktadır. Orta öğretim kurumlarında çalışan evli öğretmenlere yönelik uygulanan psikoşiddetin sosyal ilişkilere ve yaşam kalitelerine saldırılar; bekâr öğretmenlere yönelik psikoşiddet kendini göstermenin engellenmesi ve itibara saldırılar şeklinde ortaya çıkmaktadır.”

Gündüz ve Yılmaz (2008) Düzce ili merkez ilçesinde resmî ortaöğretim kurumlarında görev yapan 225 öğretmen ve yönetici üzerinde yaptıkları araştırmada ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmen ve yöneticilerin psikoşiddet davranışlarına ilişkin görüşlerini tespit etmeyi amaçlamıştır. Araştırmadan elde edilen sonuçlardan bazıları şu şekildedir: Ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmen ve yöneticiler zaman zaman psikoşiddet davranışına maruz kalmaktadırlar. En çok yaşanan psikoşiddet davranışlarının başında, yapılan işin hissettirmeden (dolaylı) yollarla kontrol edilmesi, yapılan işin, başarının küçümsenmesi, verilen karar ve önerilerin reddedilmesi, yapılan iş ve sonuçlarıyla ilgili sürekli kusur ve hatalar bulunması biçimindeki davranışlar yer almaktadır. Ortaöğretim kurumu öğretmen ve yöneticilerin psikoşiddet görüşlerine göre psikoşiddet davranışını en çok uygulayan grup yöneticilerdir. Psikoşiddet davranışları ile başa çıkmada en çok kullanılan çözüm ise “mücadele etmek” şeklinde ortaya çıkmıştır.

Gülen (2008) yaptığı araştırmada psikoşiddete maruz kalma ile mağdurun kişiliği arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını sorgulamaktadır.

Yılmaz, Özler ve Mercan (2008) tarafından yapılan araştırmada, Kütahya ilinde faaliyet gösteren 2 kamu hastanesinde görev yapan işgörenlerin örgütte karşılaştıkları psikoşiddet davranışlarını ve örgüt iklimini nasıl değerlendirdikleri saptanmaya

alışılmıştır. Araştırma 121 işgören ile yapılmıştır. Araştırma sonucunda örgüt ikliminin psikoşiddet oluşumunu doğrudan etkilediği belirlenmiştir.

Türkiye’de yapılmış araştırma sonuçlarına bakıldığında, kısıtlı da olsa bazı verilere ulaşılmaktadır. Human Resources Management, Türkiye’deki psikoşiddet vakalarını araştırmak amacıyla bir anket düzenlemiştir. Yenibiris.com üzerinden yapılan ankete 100 kişi katılmıştır. Katılanların %56’ sını erkekler, %44’n kadınlar oluşturmuştur. Katılımcıların %81’i, iş hayatında psikoşiddet ile karşılaştıklarını söylemişlerdir. Diğerleri ise psikoşiddet olaylarına ara sıra rastladıklarını belirtmişlerdir. Psikoşiddetin sonuçlarına bakıldığında ise %27’si istifa etmiş, %18’i isten çıkarılmış, %17’si bu durumu st yönetime ya da insan kaynakları yetkilisine iletteğini belirtmiştir. Geri kalan küçük bir oran ise, farklı sonuçlara ulaşmıştır; örneğin st yönetim ile konuşup, değişiklik olmayınca istifa edenler, durumu ilk amirleriyle paylaşanlar da olmuştur (www.psychoviolence.turkiye.net).

Türkiye’de Sağlık ve Sosyal Hizmet Emekçileri Sendikası’nın (SES) asistan, pratisyen, uzman doktor, ebe ve hemşirelerin yer aldığı toplam 1771 kadın sağlık çalışanı üzerinde yaptığı anket, sağlık kurumlarında çalışan kadınların psikolojik baskı ve fiziksel şiddetten yoğun olarak şikayetçi olduğunu ortaya koymaktadır. Kadınların %40,6’sı örgütte şiddete uğradığını belirtirken, bu şiddet türlerini tehdit, psikolojik ve ekonomik baskı, hakaret, sözlü taciz, fiziksel şiddet ve fiziksel taciz olarak sıralamışlardır. Kadınların %51’i tehdit, psikolojik ve ekonomik baskıdan şikayet ederken, %6,8’i fiziksel şiddete, %3,7’si cinsel tacize uğradığını söylemiştir. Eğitim hastanelerinde çalışan kadınların %43,9’u, devlet hastanelerinde çalışanların %43,3’, ihtisas hastanesinde çalışanların %38,7’si, sağlık ocağında çalışan kadınların %28,2’si, örgütte psikolojik ve fiziksel şiddet gördüğünü belirtmiştir (<http://psychoviolence.turkiye.net/net/index.php?Option=com.content&task=view&id=81&Itemid=58>).

İngiltere’de 1996’da Institute of Personnel and Development(IPD) tarafından yapılan araştırmaya göre, her 8 çalışandan biri (3 milyon kişi yüzde 12) son beş yılda işyerinde duygusal zorbalığa maruz kalmış. ABD ‘de Gary Namie başkanlığında yapılan araştırmaya göre, her 6 çalışandan biri (yüzde 16) 18 ay boyunca psikoşiddete maruz kalmış. Almanya’daki bir araştırma ise, zorbaca davranışın genellikle st yönetici

(yüzde 38,2) ya da bu üstün diğer çalışanlarla birlikte (yüzde 12,8) uygulandığını ortaya koyuyor (psikoşiddet.turkiye.net).

3.2. Örgütsel Güven ile İlgili Araştırmalar

Örgütsel güven ile ilgili araştırmalar şu şekildedir:

Rosen ve Jerdee (1977) tarafından yapılan bir araştırmada okullarda karara katılım ile örgütsel güven arasında olumlu bir ilişki bulunmuştur.

Lindskold (1978) tarafından yapılan bir araştırmada örgütsel ortamda güvenin oluşumu ve sürekliliğinin sağlanmasında çalışanların birbirlerinden beklentilerinin etkili olduğu bulunmuştur.

Organ (1990) tarafından yapılan araştırmada çalışanların performansı ile örgütsel güven arasında olumlu bir ilişkinin olduğu tespit edilmiş ve güvenin az olduğu ortamlarda çalışanların çalışma isteklerinin ve örgütsel bağlılığının azaldığı görülmüştür.

Sheehan (1995) tarafından yapılan araştırmada güven düzeyinin yüksek olduğu okullarda risk almanın desteklendiği saptanmıştır. Öğretmenlerin okul dışında sosyal etkinlik yapma düzeyi ile okulun örgütsel güven düzeyi arasındaki ilişkinin düşük düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca yöneticiye güvenin öğretmenlerin okula olumlu tutumlar geliştirmesine katkı sağladığı saptanmıştır. Araştırmada karara katılımın örgütsel başarıyı artırdığı, öğretmenlerin okula güveni arttıkça örgütsel değişimi kabullendikleri vurgulanmaktadır.

Kratzer (1997) araştırmasında güvenin hakim olduğu okullarda öğretmenler arasında işbirliğinin, sorumluluk bilincinin fazla olduğu bulunmuştur. Öğretmenler ile yöneticiler arasındaki iletişimin açık olması öğrencilerin iyi yetişmesini sağladığı ve okullardaki iletişime açıklıkla örgütsel güven arasında olumlu bir ilişki olduğu bulunmuştur.

Jones ve George (1998) araştırmasında takım çalışması ve işbirliğinin örgütsel güvenle ilişkisini incelemiştir. Ayrıca bu araştırmada örgütsel güvenin kişilerarası ilişkilere bağlı olduğu ve örgütsel güven, örgütsel performans ve iletişim ortamı arasında olumlu ilişkiler tespit edilmiştir.

Mannion (1998) tarafından yapılan araştırmada dönüşümsel liderlik ile güven ilişkisini ele almıştır. Araştırma 39 ortaokulda 451  ğretmen üzerinde yapılmıştır ve okullardaki üst düzeyde güven ile dönüşümsel liderlik davranışı arasında anlamlı düzeyde ilişkili bulunmuştur.

Miller (1999) tarafından yapılan araştırmada kişilerarası güven duygusunun ahlak ve sosyal sorumlulukla ilişkisini incelenmiştir. Araştırmada kişilerarasındaki güvenin, iyi bir karakter ve ahlaki davranışla ilişkili olduğunu bulmuştur.

Adams ve Christenson (2000) araştırmasında okul- aile ilişkilerinde güveni incelemiştir. Araştırmanın sonunda ilkokul  ğrenci velilerinin ortaokul ve lise  ğrenci velilerine göre öğretmenlere yüksek düzeyde güven duydukları sonucuna ulaşılmıştır.

Moran ve Hoy (2000) tarafından yapılan çalışmada örgütsel güvenin iletişim, işbirliği ve örgütsel iklim ile ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu  alışma okullarda örgütsel güven düzeyini belirlemek için yapılan bir ölçek standardizasyon çalışmasıdır.

Nyhan (2000) araştırmasında kamu kurumlarında güven temelli örgütsel paradigmayı incelemiştir. Ayrıca  alışanların karar alma sürecine katılımı, yetkilendirilmesi, fikir ve düşüncelerine başvurma düzeyi ile örgütsel güven düzeyi arasında olumlu bir ilişki bulunmuştur. Araştırmaya göre güven kurum içindeki olumsuz havayı gidermede önemlidir Kurumsal gelişme ile örgütsel güven arasında ilişki bulunduğu, örgütsel güvenin kurum içindeki farklılıkları işbirliği içinde bulundurmaya olumlu bir katkısı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca  rg tsel güven ile örgütsel bağlılık arasında olumlu bir ilişki olduğu vurgulanmıştır.

Smith (2000) tarafından liselerde yapılan öğrencileri, velileri, yöneticileri içeren bir araştırmada örgüt sağlığı ve örgütsel güven arasındaki ilişki incelenmiştir. Okul sağlığının  rg sel güven ile pozitif yönlü bir ilişki içinde olduğu saptanmıştır.

İşbaşı (2000) bu çalışmanın amacı çalışanların yöneticilerine duydukları güvenin ve örgütsel adalete ilişkin algılamalarının örgütsel vatandaşlık davranışının oluşumundaki rolünü araştırmaktır. Araştırma sonucunda yöneticiye güvenin ve örgütsel adalet ilişkin algılamaların örgütsel vatandaşlık davranışının oluşumuyla ilişkili olduğu bulunmuştur.

Newcombe ve McCormick (2001) Avustralya’da 141 devlet okulunda 403 kişi üzerinde yaptıkları araştırmada öğretmenlerin okulda karar verme sürecine katılımıyla örgütsel güven düzeyi arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Öğretmenlerin karar verme sürecine katıldıkça örgüte olan güven düzeyinin yükseldiği görülmüştür.

Börü (2001) tarafından yapılan araştırmada güven ve güvenli insan tanımlamasına ilişkin değerleri özgüven, yardımseverlik, uyumluluk, dürüstlük, sevecenlik, açıklık, tutarlılık, bilgili olmak, dedikodu yapmamak şeklinde başlıklar altında toplamıştır.

Asunakutlu (2002) tarafından yapılan bir çalışmada örgütün verimli olmasının büyük ölçüde işgörenlerin birbirine duydukları güvene bağlı bulunduğu görüşüne varılmıştır. Örgütsel güvenin, tüm çalışanların kendilerine ve birbirlerine duydukları güven derecesi ile ilgili olarak oluştuğu ve örgütsel yapıyı belirli ölçüde etkilediği kabul edilmektedir. Çalışmada örgütsel güvenin oluşturulmasına yönelik unsurlar belirlenmiş ve bu unsurların örgütsel başarı üzerine etkileri tartışılmıştır.

Töremen (2002) tarafından yapılan çalışmada sosyal sermaye kavramı tanımlanarak, okullarda sosyal sermayenin öğeleri ve sosyal sermayenin nasıl geliştirilebileceği tartışılmıştır. Sosyal sermayenin öğeleri ilişki ağı, sadakat, güven ve aidiyet duygusu olarak dört kategoride ele alınmıştır. Sosyal sermayenin geliştirilmesi için okulda güven ortamının oluşturulması, örgüt üyeleri arasında iletişimi geliştirmek, teşvik etmek, üyelerin bir araya gelebilecekleri sosyal ortamlar hazırlamak, örgüte ait kültürün bir unsuru olan örgütsel hikâyeleri yaygınlaştırmak ve işbirliğini özendirmek gerektiği vurgulanmıştır.

Arı (2003) tarafından 220 banka yöneticisiyle yapılmış olan çalışmada bir üst yöneticiye duyulan duygusal ve bilişsel güven ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğu ortaya konmuştur.

Demircan (2003) tarafından yapılan bir araştırmada örgütsel güven ile örgütsel adalet, örgütsel etik ve örgütsel bağlılık arasında olumlu bir ilişki olduğu bulunmuştur. Ayrıca örgütlerin olumlu sonuçlara ulaşabilmeleri için birbirlerine güven duyan çalışanlara sahip olmaları gerektiği görüşü vurgulanmaktadır.

Adams (2004) yaptığı bir araştırmada örgütsel güven düzeyi ile örgütsel öğrenme ve örgütsel performans arasında olumlu bir ilişki bulgulandırmıştır.

Axelrod (2004), örgüt içinde karar almayı inceleyen çalışmasında çalışanların karar alma sürecine katılım düzeyi ile örgütsel güven düzeyi arasında olumlu bir ilişki bulunmuştur.

Moran (2004) araştırmasında okulda güven konusunu incelemiştir. Bu araştırmanın sonucunda yönetici öğretmen ilişkisindeki güven ortamının önemi ve bunun da okulun akademik başarısını olumlu yönde etkileyeceği üzerinde durulmuştur. Ayrıca bu çalışmada güvenin okulların gelişmesi ve amaçlarını gerçekleştirmesi için önemli bir faktör olduğu, güven olmadan yöneticinin amaçlarını yerine getiremediği ve öğretmenleri bir amaç etrafında toplayamadığı, güvenin okul ortamında iletişim imkânı sağladığı ve güvenin olmadığı ortamlarda kurumsal işleyişin yavaşladığı gözlenmiştir. Ailelerin okula güven duyması ile okuldaki güven arasında ilişki olduğu, öğretmenlerin ailelerle olumlu ilişkisinin okuldaki güven ortamına katkı sağladığı vurgulanmıştır. Araştırmada yönetici öğretmen arasındaki güven ortamının okul sorunlarını çözmede kolaylık sağladığı görülmektedir. Yönetici, öğretmen, aile ve öğrenci arasındaki güven ortamı başarıyı getirecektir.

Perry (2004) yaptığı çalışmada örgütsel bağlılık ile yöneticiye güven arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Yöneticiye güvenin örgütsel bağlılık üzerinde olumlu etkisi olduğu bulunmuştur. Ayrıca örgütsel bağlılık arttıkça çalışanların örgüte yönelik duygularının olumlu olduğu, yetkilendirme ve karar alma sürecine katılım ile örgütsel güven arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu vurgulanmıştır.

Roxanne (2004) yaptığı çalışmada öğrencilerin okula güveni ile okul ortamındaki güven, örgütsel güven ile akademik başarı arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma sonucunda örgütsel güvenin sağlıklı bir okul ortamı oluşturulmasıyla, yeniliğe açık ve başarıyı yakalayan bir yapı oluşturmakla ilişkili olduğu kanıtlanmıştır. İlköğretim okullarında güven ortamı oluşturmak için okul yönetiminin sorumluluğunun büyük olduğu tespit edilmiştir. Okul yönetimine güven ile okula karşı duyulan güven arasında olumlu bir ilişki olduğu gözlenmiştir.

Yılmaz (2004) tarafından yapılan bir çalışmada Yozgat ilinde ilköğretim okullarında görev yapan 107 öğretmenin görüşlerine göre okul yöneticilerinin destekleyici liderlik davranışları ile okullardaki güven ortamı arasındaki ilişki belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırmanın bulgularına göre okul yöneticilerinin göstermiş oldukları liderlik

davranışları ile öğretmenlerin okuldaki güvene ilişkin görüşleri arasında yüksek düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır. Ayrıca öğretmenlerin görüşlerine göre okul yöneticilerinin göstermiş oldukları destekleyici liderlik davranışının öğretmenlerin müdüre olan güveni, meslektaşlarına olan güveni, öğrenci ve velilere olan güvenini etkilediği görülmüştür.

Huff ve Kelly (2005) tarafından yapılan araştırmada, örgütsel güven oluşturmak için iklimsel güven, müşteri beklentilerinin takip edilmesi, örgüte dıştan güven duyulması ve örgütün çalışanlara güvenmesinin önemli olduğu vurgulanmıştır.

Kickul, Gundy ve Posing (2005) tarafından yapılan araştırmada örgütsel adalet ile örgütsel güven düzeyi arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu araştırmada örgüt içinde çalışanlara eşit ve adil davranılmasının örgütsel güven düzeyine olumlu etki yaptığı vurgulanmıştır. Ayrıca örgütte güvene dayalı etkinlikler yapıldıkça çalışanların kuruma karşı olumlu duygular beslemeye başladığı ve eşitlik adalet duygusu ile örgütsel güven düzeyi arasında olumlu bir ilişki tespit edilmiştir.

Smith ve Birney (2005) tarafından ilkokullarda yapılan araştırmada örgütsel güven ile okul zorbalığı arasındaki ilişki incelenmiştir. Ve okul zorbalığının örgütsel güven arttıkça azaldığı ispatlanmıştır.

Tan ve Chee (2005) yaptıkları araştırmada örgütsel güvenin bilişsel faktörler(uzmanlık, yeterlilik, göreve bağlılık, çalışkanlık ve güvenilirlik), duyuşsal faktörler (açıklık, yardımseverlik, etkileşim ve empatik iletişim ortamı) ile ilişkili olduğunu bulmuştur. Ayrıca örgütte güven ortamının oluşması için dürüstlük, kibarlık, güvenilirlik, adalet, bütünlük ve çalışkanlığın şart olduğunu bulgulandırmıştır.

Wong, Wong, Ngo ve Lui (2005) tarafından Çin’ de yapılan araştırmada çalışanların örgüte güvenleri ile performansları arasında olumlu bir ilişki olduğu bulunmuştur. Ayrıca örgütsel güvenin belirsiz ortamlarda riski azalttığı, örgüt içindeki çatışmayı azalttığı, işbirliğini teşvik ettiğini, çalışanların işe odaklanmasını sağladığı tespit edilmiştir.

Yılmaz (2005) öğretmenlerin görüşlerine göre okulların örgütsel güven düzeyini belirlemek için okullarda örgütsel güven ölçeğini uyarlama çalışması yapmıştır. Bulgular alt ölçeklerin iç tutarlılığına ilişkin güvenirlik katsayılarının yüksek düzeyde olduğunu ortaya koymuştur. Aynı zamanda öğretmenlerin görüşlerine göre okulların örgütsel güven düzeyi bazı alt boyutlarda cinsiyet değişkenine göre farklılaştığı, öğretmenlerin hizmet yılına göre ise farklılaşmadığı ortaya çıkmıştır.

Yaşar (2005) tarafından yapılan tez çalışmasında örgütsel güven ve örgüt iklimi kavramları tanımlanarak örgütsel güven faktörlerinin örgüt iklimi faktörleri üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Araştırmada bir örgütün amaçlarına ulaşması ve faaliyetlerinde başarılı olabilmesi her şeyden önce örgüt çalışanlarının örgüte güven duymasına ve olumlu bir örgüt ikliminin varlığına bağlıdır görüşüne ulaşılmıştır. Ayrıca örgütte güven düzeyinin yüksek olması ve örgüt içerisinde pozitif bir iklim ortamının sağlanması örgütün etkin bir süreç içerisinde amaç ve hedeflerine ulaşmasını sağlamakta ve örgütün sürdürülebilir başarısını olumlu yönde etkilemektedir sonucuna ulaşılmıştır.

Özer, Demirtaş, Üstüner ve Cömert (2006) tarafından Malatya ili, merkez ilçe sınırları içerisindeki ortaöğretim kurumlarında görev yapmakta olan öğretmenlerin, çalıştıkları okullara ilişkin örgütsel güven algılarının ne düzeyde olduğunun belirlenmesi amacıyla yapılan çalışmada 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.

Lenz (2006) tarafından yapılan araştırmada örgütsel değişim ile okulda örgütsel güven arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırmada öğretmenler arasındaki iletişimin iyi olduğu, öğretmenlerin eğitim sistemine güven duyduğu eğitim kurumlarında reform çalışmalarının başarılı olacağı vurgulanmıştır. Öğretmenlerin birbirlerine, öğretmenin yöneticiye, öğrencilerin ailelerine ve ailelerin de eğitim çalışanlarına güvenmesi sonucunda okul içinde güvene dayalı bir ortam oluşturulabileceğinden söz edilmiştir.

Uzbilek (2006) tarafından yapılan yüksek lisans tez çalışmasında kişilerarası veya gruplar arası oluşan iletişimin, eşgüdümün, yardımseverliğin ve en önemlisi güvenin kişisel ve örgütsel performansı olumlu etkilediği, çatışmaları azalttığı bulunmuştur.

Güven (2006) tarafından yapılan çalışmada örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırmada örgütlerin, çalışanlarının kendilerini duygusal anlamda örgüte ait hissetmelerini sağlamaları ve bu yönde politikalar izlemeleri çalışanların görev tanımlarında yazmadığı halde örgütlerini dışarıda en iyi şekilde temsil etme çabası sergilemelerine ve başkalarının yanında kurumlarını korumalarına yol açacaktır sonucuna ulaşılmıştır.

Toprak (2006) tarafından Gaziantep il merkezinde faaliyet gösteren 8 ayrı bankanın 18 şubesinde çalışan kişiler üzerinde yapılan araştırmada bankacılık sektöründe çalışan bankacıların performansı, örgütsel güven, örgütsel adalet ve yöneticiye güven kavramlarıyla ilişkilendirilmiştir. Araştırmada örgütlerin amaçlarına ulaşabilmesinde ve faaliyetlerinde başarılı olabilmesinde örgüt çalışanlarının örgüte güven duymasının ve örgütsel adaletin var olmasının gerekliliği saptanmıştır. Çünkü kişisel performans beraberinde örgütsel performansı getirmektedir. Ayrıca örgüt çalışanlarının örgüte karşı güveninin artırılmasında, çalışanların fikirlerinin alınması, sorumluluk ve yetki alanlarının genişletilip kontrol alanlarının oluşturulması, çift yönlü bilgi akışı ile etkin bir iletişimin sağlanması önemli bir role sahiptir, bu durum ise örgütün sürdürülebilir başarısını ve performansını olumlu yönde etkilemektedir görüşleri vurgulanmaktadır.

Samancı (2007) tarafından yapılan araştırmada öğretmen arkadaşlarını birbirine inanan, zor durumlarda bile birbirlerini destekleyeceklerini, birbirlerinin açıklarını kapatacaklarını, arkadaşlarının doğruları söylediğini, samimi, tutarlı ve güvenilir olduğunu düşünen öğretmenler, arkadaşlarına karşı daha yardımsever davranmakta, örgütle ilgili tüm konularda fikir geliştirebilmek adına kendini geliştirmekte ve bu fikirlerini ifade etmekte, okulla ilgili görev ve hatta olumsuz durumlarda zorunlu olmadığı halde diğer çalışanlarla yardım etmek için daha gönüllü davranmakta, meydana gelen sorunlara gerginlik yaratmadan yapıcı görüşlerle müdahale etmekte, okulun başarısı için daha çok çalışıp mesai saatleri dışında bile okul yararı için çaba sarf etmekte olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Halis, Gökgöz ve Yaşar (2007) tarafından Gaziantep ilinde 163 banka çalışanı ile yapılan çalışmada örgütsel güven ortamının belirleyici unsurları olarak nitelendirilen altı faktör belirlenmiştir. Bu faktörler, karar alma sürecine katılım, performans üzerine geribildirim, yetkilendirme, kişiler arası güven, örgütsel bağlılık ve verimlilik olarak isimlendirilmiştir.

Dinç (2007) tarafından örgüt kültürü ve örgütsel güven arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik olarak yapılan çalışmada; örgüt kültürü ile örgütsel güveni oluşturan unsurlar arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmak amaçlanmıştır. Araştırmada karar katılım sayesinde çalışanların kendilerini örgütün bir parçası olarak görecekları, örgütle bütünleşecek ve kendilerinin de örgüt için önemli olduklarını hissedecekleri saptanmıştır. Bu nedenle örgütte yapılacak herhangi bir faaliyet, yenilik ya da değişme öncesinde ve esnasında atılması gereken en önemli adım çalışanların yapılanlara ve yönetime ortak edilmesidir yargısına ulaşılmıştır.

Özdoğan ve Tüzün (2007) tarafından yapılan öğrencilerin üniversitelerine duydukları güven konulu araştırmada 354 üniversite öğrencisi ile çalışılmıştır. Öğrencilerin algıladıkları güven değerleri belirlenmiş ve bu değerler ile demografik özelliklerin ilişkisine bakılmış ve bu doğrultuda değerlendirmeler yapılmıştır. Çalışmanın bulguları arasında araştırmaya katılan öğrencilerin devlet üniversitelerine vakıf üniversitelerine göre daha çok güven duydukları bulgusu vardır.

Yılmaz ve Bökeoğlu (2008) Ankara'nın Çankaya ve Altındağ ilçelerindeki yedi ilköğretim okulunda görev yapan 205 öğretmenle yapmış oldukları araştırmada örgütsel güven konusunda öğretmenlerin görüşlerini belirlemişler ve bu görüşleri çeşitli değişkenler açısından incelemişlerdir. Araştırmanın sonucunda okuldaki öğrenci ve öğretmen sayısı azaldıkça, genel anlamda örgütsel güven artmaktadır bulgusuna ulaşmışlardır.

Polat ve Celep (2008) tarafından 1281 ortaöğretim öğretmeni arasında yapılan araştırma sonucunda öğretmenlerin örgütsel adalet, güven ve örgütsel vatandaşlık davranışı algılarının yüksek düzeyde olduğu; örgütsel adalet, örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının ve bütün alt boyutlarının birbiri ile olumlu ilişkide bulunduğu görülmüştür. Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarını

göstermelerinde örgütsel adalet ve örgütsel güven önemli bir etkiye sahiptir bulgusuna ulaşılmıştır.

BÖLÜM 4: YÖNTEM

Bu çalışmanın amacı öğretmenlerin psikoşiddete maruz kalma düzeyleri ile örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesidir. Ayrıca öğretmenlerin, psikoşiddet ile örgütsel güven düzeylerinin; cinsiyet, mesleki kıdem, branş ve görev yaptığı kurum değişkenleri açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermedikleri de incelenmiştir. Bu bölümde araştırmanın modeli, örnekleme, veri toplama araçları, verilerin toplanması ve analizi tanımlanacaktır.

4.1. Araştırmanın Modeli

Bu çalışma, “tarama modeli”ne uygun olarak düzenlenmiştir. İki veya daha çok değişken arasında birlikte değişim varlığını ve/veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma desenlerinin tümü “ilişkisel tarama modelleri” olarak tanımlanır. Bu modellerden biri olan “karşılıklı ilişkisel tarama”, gerçek bir neden-sonuç ilişkisi vermeyen, ancak o yönde bazı ipuçları vererek, bir değişkendeki durumun bilinmesi halinde diğerinin kestirilebilmesinde yararlı sonuçlar sağlayan bir araştırma düzenidir. Modelde, en olası çözümden başlayarak ilişkilerin sınanması yani karşılaştırma yolu ile belli bir sonucun oluşma nedenleri “tek”e indirgenmeye çalışılır (Karasar, 2002).

4.2. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme

Bu araştırmanın evrenini Sakarya’da görev yapan öğretmenler, örneklemini ise 2008-2009 eğitim ve öğretim yılında Sakarya ilinde görev yapan 385 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmaya katılanların 158’i kadın, 227’si erkektir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin 269’u 0-10 yıl, 89’u 11- 20 yıl, 27’si ise 21 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahiptir. Araştırmaya katılanların 138’i sınıf öğretmeni, 247’si ise branş öğretmenidir. Ayrıca araştırmaya katılan öğretmenlerin 347’si devlet okulunda 38’i ise özel okullarda çalışmaktadır. Araştırmaya katılan öğrencilerin demografik özellikleri ile ilgili bilgiler Tablo 7’de verilmiştir.

Tablo 7: Araştırma Örnekleminin Sosyo-Demografik Özellikleri

Değişken	n	%	Değişken	n	%
Cinsiyet			Branş		
Erkek	227	59	Sınıf öğretmeni	138	36
Kadın	158	41	Branş öğretmeni	247	64
Mesleki kıdem			Görev yaptığı kurum		
0-10	269	70	Devlet okulu	347	90
11-20	89	23	Özel okul	38	10
21 ve üzeri	27	7			

4.3. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları

Araştırmada kullanılan veriler iki ölçek ve bir bilgi formu ile toplanmıştır.

4.3.1. Bilgi Toplama Formu

Araştırmacı tarafından hazırlanan bilgi toplama formu katılımcılar hakkında bilgiler elde etmek için kullanılmıştır. Bu formda öğretmenlerin cinsiyet, mesleki kıdem, branş ve görev yaptığı kurumu belirlemeye yönelik sorular bulunmaktadır.

4.3.2. Psikoşiddet Ölçeği

Katılımcıların psikoşiddet görme düzeylerini değerlendirmek amacıyla Yaman (2009) tarafından geliştirilen Psiko-şiddet Ölçeği (PÖ) kullanılmıştır. PÖ Aşağılanma, Ayrımcılık, Cinsel Taciz ve İletişim Engelleri şeklinde dört alt ölçekten oluşan 23 maddelik bir ölçeğe sahiptir. Ölçekte yer alan maddelerle ilgili katılma düzeyini ifade etmek için 5'li Likert tipi derecelendirme kullanılmıştır. Bu derecelendirme, Tamamen katılıyorum (5), Oldukça sık katılıyorum (4), Orta derecede katılıyorum (3), Çok az katılıyorum (2) ve Kesinlikle katılmıyorum (1) şeklinde oluşturulmuştur.

Ölçeğin düzeltilmiş madde-toplam korelasyonları .47 ile .78, faktör yükleri ise .61 ile .85 arasında değişmektedir. Psiko şiddet Ölçeği'nin iç tutarlık katsayıları ölçeğin bütünü için .92, aşağılanma alt ölçeği için .91, ayrımcılık alt ölçeği için .77, cinsel taciz alt ölçeği için .79 ve iletişim engelleri alt ölçeği için .79 olarak bulunmuştur. Ölçeğin test-tekrar test güvenirlik katsayıları ölçeğin bütünü için .89, aşağılanma için

.91, ayrımcılık için .78, cinsel taciz için .82 ve iletişim engelleri için .82 olarak bulunmuştur.

4.3.3. Örgütsel Güven Ölçeği

Katılımcıların örgütsel güven düzeylerini değerlendirmek amacıyla Örgütsel Güven Ölçeği (ÖGÖ). ÖGÖ Yılmaz (2005) tarafından geliştirilmiştir. Ölçek 6'lı Likert tipi bir derecelendirmeye sahiptir. Ölçeğin yapı geçerliliğine ilişkin bulgular faktör analizi yöntemi ile sağlanmıştır. Ölçek 4 alt boyuttan (Çalışanlara Duyarlılık, Yöneticiye Güven, Yeniliğe Açıklık ve İletişim Ortamı) oluşmaktadır. Ölçeğin toplam güvenirlik katsayısı 0,97 bulunmuştur. Dört alt boyutun kendi içlerinde hesaplanan güvenirlik katsayıları Çalışanlara Duyarlılık ,95; Yöneticiye Güven ,95; Yeniliğe Açıklık ,75 ve İletişim Ortamı alt boyutu ise ,92 bulunmuştur. Bulgular alt ölçeklerin iç tutarlılığına ilişkin güvenirlik katsayılarının yüksek düzeyde olduğunu ortaya koymuştur (Yılmaz, 2005).

4.4. Veri Analiz Teknikleri

Öğretmenlerin psikoşiddete maruz kalma düzeyleriyle örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişkiler Pearson Momentler Çarpımı Korelasyonu, psiko-şiddet ve örgütsel güven düzeylerinin cinsiyet, branş ve görev yaptığı kurum açısından anlamlı bir farklılık sergileyip sergilemediğini belirlemek için “t testi”, mesleki kıdem açısından anlamlı bir farklılık sergileyip sergilemediğini belirlemek için ise ANOVA kullanılmıştır. Veriler SPSS 13.0 programı ile analiz edilmiştir. İstatistiksel analizlerin anlamlılık düzeyi olarak $p < .05$ kabul edilmiştir.

BÖLÜM 5: BULGULAR

Bu bölüm araştırmanın alt problemleri doğrultusunda yapılan analizlerin detaylı sonuçlarını içermektedir

Araştırmayı yürütmeye aşağıdaki araştırma soruları rehberlik etmiştir. Her bir araştırma sorusuna ilişkin elde edilen veriler sırasıyla ele alınacaktır:

5.1. Öğretmenlerin maruz kaldıkları psikoşiddet ve örgütsel güven düzeyleri arasında ilişki var mıdır?

Öğretmenlerin maruz kaldıkları psikoşiddet ve örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla yapılan korelasyondan elde edilen bulgular Tablo 8’de gösterilmektedir.

Tablo 8: Öğretmenlerin maruz kaldıkları psikoşiddet ve örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişkilere yönelik korelasyon tablosu					
Faktör	1	2	3	4	5
1. Psiko-şiddet	—				
2. Çalışanlara duyarlılık	-.21**	—			
3. Yöneticiye Güven	-.23**	.81**	—		
4. Yeniliğe Açıklık	-.24**	.81**	.86**	—	
5. İletişime Ortamı	-.25**	.85**	.89**	.87**	—

** p< .01

Tablo 8’e göre öğretmenlerin maruz kaldıkları psiko-şiddet ve örgütsel güven düzeyleri arasında anlamlı ilişkiler olduğu görülmektedir. Tablo incelendiğinde örgütsel güvenin; çalışanlara duyarlılık ($r=-.21$), yöneticiye güven ($r=-.23$), yeniliğe açıklık ($r=-.24$) ve iletişim ortamı ($r=-.25$) boyutları psiko-şiddet ile negatif ve anlamlı düzeyde ilişkili bulunmuştur.

5.2. Maruz kaldıkları psikoşiddet düzeyleri açısından cinsiyete göre öğretmenler arasında farklılık var mıdır?

Maruz kaldıkları psikoşiddet düzeyleri açısından cinsiyete göre öğretmenler arasındaki farklılıklarının incelenmesinde iki ortalama arasındaki farkın anlamlılık testi olan “t” testi tekniği kullanılmıştır.

Tablo 9: Maruz Kaldıkları Psikoşiddet Düzeyleri Açısından Öğretmenlerin Cinsiyete Göre Karşılaştırılmasına İlişkin t Testi Tablosu

Değişken	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	S	Sd	t	p
Psikoşiddet	Kadın	158	28,79	11,46	383	-,889	.374
	Erkek	227	29,92	12,78			

Tablo 9 incelendiğinde cinsiyet değişkeni açısından öğretmenlerin maruz kaldıkları psiko-şiddet puanlarının betimsel istatistikleri görülmektedir. Tabloya bakıldığında, erkek ve kadın öğretmenler arasında psikoşiddet açısından cinsiyete göre anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir ($t_{0.05: 383}=-,889$, $p<.05$).

5.3. Örgütsel güven düzeyleri açısından cinsiyete göre öğretmenler arasında farklılık var mıdır?

Örgütsel güven düzeyleri açısından cinsiyete göre öğretmenler arasındaki farklılıklarının incelenmesinde iki ortalama arasındaki farkın anlamlılık testi olan “t” testi tekniği kullanılmıştır. Bu çalışmada öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri; çalışanlara duyarlılık, yöneticiye güven, yeniliğe açıklık ve iletişim ortamı olarak incelenmiştir.

Tablo 10: Örgütsel Güven Düzeyleri Açısından Öğretmenlerin Cinsiyete Göre Karşılaştırılmasına İlişkin t Testi Tablosu

Değişken	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	S	Sd	t	p
Çalışanlara duyarlılık	Kadın	158	64,37	17,25	383	-,945	.345
	Erkek	227	66,12	18,39			
Yöneticiye güven	Kadın	158	58,59	13,14	383	-,109	.913
	Erkek	227	58,75	14,88			
Yeniliğe açıklık	Kadın	158	17,82	5,12	383	-1,347	.179
	Erkek	227	18,54	5,26			
İletişim ortamı	Kadın	158	41,53	10,57	383	-1,366	.173
	Erkek	227	43,05	10,86			

Tablo 10 incelendiğinde cinsiyet değişkeni açısından öğretmenlerin örgütsel güven puanlarının betimsel istatistikleri görülmektedir. Tabloya bakıldığında, erkek ve kadın öğretmenler arasında çalışanlara duyarlılık ($t_{0.05: 383}=-,945$, $p>.05$), yöneticiye güven ($t_{0.05: 383}=-,109$, $p>.05$), yeniliğe açıklık ($t_{0.05: 383}=-1,347$, $p>.05$) ve iletişim ortamı ($t_{0.05: 383}=-1,366$, $p>.05$) açısından cinsiyete göre anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

5.4. Maruz kaldıkları psikoşiddet düzeyleri açısından görev yaptıkları okul türüne göre öğretmenler arasında farklılık var mıdır?

Maruz kaldıkları psikoşiddet düzeyleri açısından görev yaptıkları okul türüne göre öğretmenler arasındaki farklılıklarının incelenmesinde iki ortalama arasındaki farkın anlamlılık testi olan “t” testi tekniği kullanılmıştır.

Tablo 11: Maruz Kaldıkları Psikoşiddet Düzeyleri Açısından Öğretmenlerin Görev Yaptıkları Okul Türüne Göre Karşılaştırılmasına İlişkin t Testi Tablosu

Değişken	Kurum	N	$\bar{X}$	S	Sd	t	p
Psikoşiddet	Devlet	347	29,12	12,09	383	-1,644	.101
	Özel	38	32,55	13,46			

Tablo 11 incelendiğinde kurum değişkeni açısından öğretmenlerin maruz kaldıkları psikoşiddet puanlarının betimsel istatistikleri görülmektedir. Tabloya bakıldığında, devlet okulunda ve özel okulda çalışan öğretmenler arasında psikoşiddet açısından kuruma göre anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir ($t_{0.05: 383} = -1,644$, $p < .05$).

5.5. Örgütsel güven düzeyleri açısından görev yaptıkları okul türüne göre öğretmenler arasında farklılık var mıdır?

Örgütsel güven düzeyleri açısından görev yaptıkları okul türüne göre öğretmenler arasındaki farklılıklarının incelenmesinde iki ortalama arasındaki farkın anlamlılık testi olan “t” testi tekniği kullanılmıştır. Bu çalışmada öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri; çalışanlara duyarlılık, yöneticiye güven, yeniliğe açıklık ve iletişim ortamı olarak incelenmiştir.

Tablo 12: Örgütsel Güven Düzeyleri Açısından Öğretmenlerin Görev Yaptıkları Okul Türüne Göre Karşılaştırılmasına İlişkin t Testi Tablosu

Değişken	Kurum	N	$\bar{X}$	S	Sd	t	p
Çalışanlara duyarlılık	Devlet	347	65,42	17,79	383	,069	.945
	Özel	38	65,21	19,41			
Yöneticiye güven	Devlet	347	59,05	14,05	383	1,557	.120
	Özel	38	55,29	15,10			
Yeniliğe açıklık	Devlet	347	18,32	5,18	383	,862	.389
	Özel	38	17,55	5,47			
İletişim ortamı	Devlet	347	42,64	10,68	383	1,149	.251
	Özel	38	40,53	11,39			

Tablo 12 incelendiğinde kurum değişkeni açısından öğretmenlerin örgütsel güven puanlarının betimsel istatistikleri görülmektedir. Tabloya bakıldığında, görev yaptıkları okul türüne göre öğretmenler arasında çalışanlara duyarlılık ($t_{0.05: 383}=,069$, $p<.05$), yöneticiye güven ($t_{0.05: 383}=1,557$, $p<.05$), yeniliğe açıklık ($t_{0.05: 383}=,862$, $p<.05$) ve iletişim ortamı ($t_{0.05: 383}=1,149$, $p<.05$) açısından anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

5.6. Maruz kaldıkları psikoşiddet düzeyleri açısından branşa göre öğretmenler arasında farklılık var mıdır?

Maruz kaldıkları psikoşiddet düzeyleri açısından branşa göre öğretmenler arasındaki farklılığın incelenmesinde iki ortalama arasındaki farkın anlamlılık testi olan “t” testi tekniği kullanılmıştır.

Tablo 13: Maruz Kaldıkları Psikoşiddet Düzeyleri Açısından Öğretmenlerinin Branşa Göre Karşılaştırılmasına İlişkin t Testi Tablosu

Değişken	Branş	N	$\bar{X}$	S	Sd	t	p
Psikoşiddet	Sınıf	138	27,35	8,99	383	-2,843	.005
	Branş	247	30,64	13,62			

Tablo 13 incelendiğinde branş değişkeni açısından öğretmenlerin psiko-şiddet puanlarının betimsel istatistikleri görülmektedir. Tabloya bakıldığında, sınıf ve branş öğretmenleri arasında psikoşiddet açısından branşa göre anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($t_{0.05: 383}=-2,843$, $p<.01$). Bu farklılık branş öğretmenlerinin psiko-şiddet puan ortalamalarının ($\bar{X}=30,64$), sınıf öğretmenlerinin psiko-şiddet puan ortalamalarından ($\bar{X}=27,35$) daha yüksek olmasından kaynaklanmaktadır. Buna göre branş öğretmenlerinin, sınıf öğretmenlerine göre maruz kaldıkları psikoşiddet düzeylerinin daha yüksek olduğu söylenebilir.

5.7. Örgütsel güven düzeyleri açısından branşa göre öğretmenler arasında farklılık var mıdır?

Örgütsel güven düzeyleri açısından branşa göre öğretmenler arasındaki farklılığın incelenmesinde iki ortalama arasındaki farkın anlamlılık testi olan “t” testi tekniği kullanılmıştır. Bu çalışmada öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri; çalışanlara duyarlılık, yöneticiye güven, yeniliğe açıklık ve iletişim ortamı olarak incelenmiştir.

Tablo 14: Örgütsel Güven Düzeyleri Açısından Öğretmenlerinin Branşa Göre Karşılaştırılmasına İlişkin t Testi Tablosu

Değişken	Branş	N	$\bar{X}$	S	Sd	t	p
Çalışanlara duyarlılık	Sınıf	138	69,07	16,24	383	3,142	.002
	Branş	247	63,36	18,53			
Yöneticiye güven	Sınıf	138	61,63	12,41	383	3,242	.001
	Branş	247	57,04	14,84			
Yeniliğe açıklık	Sınıf	138	19,43	4,58	383	3,544	.000
	Branş	247	17,58	5,42			
İletişim ortamı	Sınıf	138	44,38	9,60	383	2,809	.005
	Branş	247	41,34	11,23			

Tablo 14’de branş değişkeni açısından öğretmenlerin örgütsel güven puanlarının betimsel istatistikleri görülmektedir. Tabloya bakıldığında, sınıf ve branş öğretmenleri arasında çalışanlara duyarlılık ($t_{0.05: 383}=3,142$, $p<.01$), yöneticiye güven ($t_{0.05: 383}=3,242$, $p<.01$), yeniliğe açıklık ($t_{0.05: 383}=3,544$, $p<.01$) ve iletişim ortamı ($t_{0.05: 383}=2,809$, $p<.01$) açısından branşa göre anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Bu farklılık sınıf öğretmenlerinin çalışanlara duyarlılık ($\bar{X}=69,07$), yöneticiye güven ($\bar{X}=61,63$), yeniliğe açıklık ($\bar{X}=19,43$) ve iletişim ortamı ($\bar{X}=44,38$) puan ortalamalarının, branş öğretmenlerinin çalışanlara duyarlılık ($\bar{X}=63,36$), yöneticiye güven ($\bar{X}=57,04$), yeniliğe açıklık ($\bar{X}=17,58$) ve iletişim ortamı ($\bar{X}=41,34$) puan ortalamalarından daha yüksek olmasından kaynaklanmaktadır. Buna göre sınıf öğretmenlerinin, branş öğretmenlerine göre çalışanlara duyarlılık, yöneticiye güven, yeniliğe açıklık ve iletişim ortamı düzeylerinin daha yüksek olduğu söylenebilir.

5.8. Maruz kaldıkları psikoşiddet düzeyleri açısından çalışma süresi farklı öğretmenler arasında farklılık var mıdır?

Maruz kaldıkları psikoşiddet düzeyleri açısından çalışma süresi farklı öğretmenler arasında farklılık olup olmadığını belirlemek için ANOVA kullanılmıştır. Öğretmenlerin görev süreleri; 0-10 yıl, 11-20 yıl ve 20 yıl ve üzeri şeklinde üç kategoride ele alınmıştır.

Maruz kaldıkları psikoşiddet açısından görev süresine göre anlamlı farklılıklar olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan ANOVA sonucunda elde edilen bulgular Tablo 15 ve Tablo 16’da gösterilmektedir.

Tablo 15: Maruz Kaldıkları Psikoşiddet Açısından Çalışma Süresi Farklı Öğretmenlerin Puanlarının Betimsel İstatistikleri

Görev süresi	N	$\bar{X}$	S
0-10 yıl	269	30,59	13,98
11-20 yıl	89	27,09	6,49
20 yıl ve üzeri	27	26,00	3,92
Toplam	385	29,46	12,25

Tablo 16: Maruz Kaldıkları Psikoşiddet Açısından Çalışma Süresi Farklı Öğretmenlerin Puanlarının Karşılaştırılmasına İlişkin Varyans Analizi Tablosu

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar arası	1165,065	2	582,532	3,938	.020
Grup içi	56502,478	382	147,912		
Toplam	57667,543	384			

Tablo 15’de görev süresi 10 yıl, 11-20 yıl ve 20 yıl ve üzeri olan öğretmenlerin puanlarının betimsel istatistikleri Tablo 16’da ise bu değerlere uygulanan tek yönlü varyans analizi sonuçları görülmektedir. Görev süresi farklı olan öğretmenlerin maruz kaldıkları psiko-şiddet açısından puan ortalamaları arasındaki farkı belirlemek amacıyla yapılan varyans analizi sonucunda, öğretmenlerin puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark olduğu görülmüştür ($F_{2-382}=3,938$, $p<0.05$). Bu farklılığın hangi görev süresinden kaynaklandığını belirlemek amacıyla yapılan Tukey çoklu karşılaştırma testi sonucunda, farklılığın görev süresi 0-10 yıl ($\bar{X}=30,59$) olan öğretmenler ile görev süresi 11-20 yıl ($\bar{X}=27,09$) olan öğretmenler arasından kaynaklandığı bulunmuştur. Bu bulguya göre görev süresi 0-10 yıl olan öğretmenlerin, görev süresi 11-20 yıl olanlara göre daha yüksek psiko-şiddet puanlarına sahip oldukları söylenebilir.

5.9. Örgütsel güven düzeyleri açısından çalışma süresi farklı öğretmenler arasında farklılık var mıdır?

Örgütsel güven düzeyleri açısından çalışma süresi farklı öğretmenler arasında farklılık olup olmadığını belirlemek için ANOVA kullanılmıştır. Öğretmenlerin çalışma süreleri; 0-10 yıl, 11-20 yıl ve 20 yıl ve üzeri şeklinde üç kategoride ele alınmıştır. Bu farklılıkları irdelemek için dört alt soru sorulmuştur:

5.9.1. Çalışanlara duyarlılık alt boyutu açısından çalışma süresi farklı öğretmenler arasında farklılık var mıdır?

Çalışanlara duyarlılık açısından çalışma süresine göre farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan ANOVA sonucunda elde edilen bulgular Tablo 17 ve Tablo 18’de gösterilmektedir.

Tablo 17: Çalışanlara Duyarlılık Alt Boyutu Açısından Çalışma Süresi Farklı Öğretmenlerin Puanlarının Betimsel İstatistikleri

Görev süresi	N	$\bar{X}$	S
0-10 yıl	269	64,13	18,10
11-20 yıl	89	67,91	17,40
20 yıl ve üzeri	27	69,81	16,96
Toplam	385	65,40	17,93

Tablo 18: Çalışanlara Duyarlılık Alt Boyutu Açısından Çalışma Süresi Farklı Öğretmenlerin Puanlarının Karşılaştırılmasına İlişkin Varyans Analizi Tablosu

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar arası	1520,796	2	760,398	2,382	.094
Grup içi	121963,801	382	319,277		
Toplam	123484,597	384			

Tablo 17’de çalışma süresi 10 yıl, 11-20 yıl ve 20 yıl ve üzeri olan öğretmenlerin puanlarının betimsel istatistikleri, standart sapmaları, Tablo 18’de ise bu değerlere uygulanan tek yönlü varyans analizi sonuçları görülmektedir. Çalışma süresi farklı olan öğretmenlerin çalışanlara duyarlılık alt boyutu açısından puan ortalamaları arasındaki farkı belirlemek amacıyla yapılan varyans analizi sonucunda, öğretmenlerin puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark olmadığı görülmüştür ($F_{2-382}=2,382$, $p>0.01$).

5.9.2. Yöneticiye güven alt boyutu açısından çalışma süresi farklı öğretmenler arasında farklılık var mıdır?

Yöneticiye güven açısından çalışma süresine göre farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan ANOVA sonucunda elde edilen bulgular Tablo 19 ve Tablo 20’de gösterilmektedir.

Tablo 19: Yöneticiye Güven Alt Boyutu Açısından Çalışma Süresi Farklı Öğretmenlerin Puanlarının Betimsel İstatistikleri

Görev süresi	N	$\bar{X}$	S
0-10 yıl	269	57,82	14,33
11-20 yıl	89	60,03	13,92
20 yıl ve üzeri	27	62,81	12,79
Toplam	385	58,68	14,18

Tablo 20: Yöneticiye Güven Alt Boyutu Açısından Çalışma Süresi Farklı Öğretmenlerin Puanlarının Karşılaştırılmasına İlişkin Varyans Analizi Tablosu

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar arası	822,932	2	411,466	2,059	.129
Grup içi	76350,408	382	199,870		
Toplam	77173,340	384			

Tablo 19’da çalışma süresi 10 yıl, 11-20 yıl ve 20 yıl ve üzeri olan öğretmenlerin puanlarının betimsel istatistikleri, standart sapmaları, Tablo 20’de ise bu değerlere uygulanan tek yönlü varyans analizi sonuçları görülmektedir. Çalışma süresi farklı olan öğretmenlerin yöneticiye güven alt boyutu açısından puan ortalamaları arasındaki farkı belirlemek amacıyla yapılan varyans analizi sonucunda, öğretmenlerin puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark olmadığı görülmüştür ($F_{2-382}=2,059$, $p>0.01$).

5.9.3. Yeniliğe açıklık alt boyutu açısından çalışma süresi farklı öğretmenler arasında farklılık var mıdır?

Yeniliğe açıklık açısından çalışma süresine göre farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan ANOVA sonucunda elde edilen bulgular Tablo 21 ve Tablo 22’de gösterilmektedir.

Tablo 21: Yeniliğe Açıklık Alt Boyutu Açısından Çalışma Süresi Farklı Öğretmenlerin Puanlarının Betimsel İstatistikleri

Görev süresi	N	$\bar{X}$	S
0-10 yıl	269	17,75	5,34
11-20 yıl	89	19,34	4,64
20 yıl ve üzeri	27	19,56	4,98
Toplam	385	18,24	5,20

Tablo 22: Yeniliğe Açıklık Alt Boyutu Açısından Çalışma Süresi Farklı Öğretmenlerin Puanlarının Karşılaştırılmasına İlişkin Varyans Analizi Tablosu

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar arası	218,183	2	109,091	4,092	.017
Grup içi	10182,867	382	26,657		
Toplam	10401,049	384			

Tablo 21’de görev süresi 10 yıl, 11-20 yıl ve 20 yıl ve üzeri olan öğretmenlerin puanlarının betimsel istatistikleri, standart sapmaları, Tablo 22’de ise bu değerlere uygulanan tek yönlü varyans analizi sonuçları görülmektedir. Çalışma süresi farklı olan öğretmenlerin yeniliğe açıklık alt boyutu açısından puan ortalamaları arasındaki farkı belirlemek amacıyla yapılan varyans analizi sonucunda, öğretmenlerin puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur ($F_{2-382}=4,092$, $p<0.05$). Bu farklılığın hangi çalışma süresinden kaynaklandığını belirlemek amacıyla yapılan Tukey çoklu karşılaştırma testi sonucunda, farklılığın çalışma süresi 0-10 yıl ($\bar{X}=17,75$) olan öğretmenler ile çalışma süresi 21 yıl ve üzeri ($\bar{X}=19,56$) olan öğretmenler arasından kaynaklandığı bulunmuştur. Bu bulguya göre çalışma süresi 0-10 yıl olan öğretmenlerin, çalışma süresi 21 yıl ve üzeri olanlara göre daha düşük yeniliğe açıklık puanlarına sahip oldukları söylenebilir.

5.9.4. İletişim ortamı alt boyutu açısından çalışma süresi farklı öğretmenler arasında farklılık var mıdır?

İletişim ortamı açısından çalışma süresine göre farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan ANOVA sonucunda elde edilen bulgular Tablo 23 ve Tablo 24’de gösterilmektedir.

Tablo 23: İletişim Ortamı Alt Boyutu Açısından Görev Süresi Farklı Öğretmenlerin Puanlarının Betimsel İstatistikleri

Görev süresi	N	$\bar{X}$	S
0-10 yıl	269	41,18	11,13
11-20 yıl	89	44,78	9,67
20 yıl ve üzeri	27	47,11	7,68
Toplam	385	42,43	10,76

Tablo 24: İletişim Ortamı Alt Boyutu Açısından Çalışma Süresi Farklı Öğretmenlerin Puanlarının Karşılaştırılmasına İlişkin Varyans Analizi Tablosu

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar arası	1500,039	2	750,020	6,671	.001
Grup içi	42948,247	382	112,430		
Toplam	44448,286	384			

Tablo 23’de çalışma süresi 10 yıl, 11-20 yıl ve 20 yıl ve üzeri olan öğretmenlerin puanlarının betimsel istatistikleri, standart sapmaları, Tablo 24’de ise bu değerlere uygulanan tek yönlü varyans analizi sonuçları görülmektedir. Çalışma süresi farklı olan öğretmenlerin iletişim ortamı alt boyutu açısından puan ortalamaları arasındaki farkı belirlemek amacıyla yapılan varyans analizi sonucunda, öğretmenlerin puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur ($F_{2-382}=6,671$, $p<0.05$). Bu farklılığın hangi çalışma süresinden kaynaklandığını belirlemek amacıyla yapılan Tukey çoklu karşılaştırma testi sonucunda, farklılığın çalışma süresi 0-10 yıl ($\bar{X}=41,18$) olan öğretmenler ile çalışma süresi 11-20 yıl ($\bar{X}=44,78$) ve 21 yıl ve üzeri ($\bar{X}=47,11$) olan öğretmenler arasından kaynaklandığı bulunmuştur. Bu bulguya göre çalışma süresi 0-10 yıl olan öğretmenlerin, çalışma süresi 11-20 yıl ve 21 yıl ve üzeri olanlara göre daha düşük iletişim ortamı puanlarına sahip oldukları söylenebilir.

BÖLÜM 6: TARTIŞMA ve YORUM

Bu bölümde alt problemlerle ilgili olarak, ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin maruz kaldıkları psikoşiddetin örgütsel güven düzeylerine etkisi ile ilgili bulgular tartışılmış ve yorumlanmıştır. Araştırma ile ilgili bulguların tartışılması ve yorumlanması, alt problemlerin inceleme sıralamasına uygun olarak yapılmıştır.

1. Öğretmenlerin maruz kaldıkları psikoşiddet ve örgütsel güven düzeyleri arasında negatif yönlü ve anlamlı ilişki vardır.

Birinci alt problemde araştırmada incelenen iki temel yapı olan psikoşiddet ve örgütsel güven arasında ilişki olduğu varsayılmaktadır. Araştırma sonucunda örgütsel güvenin çalışanlara duyarlılık, yöneticiye güven, yeniliğe açıklık ve iletişim ortamı alt boyutları ile psikoşiddet arasında negatif ve anlamlı düzeyde ilişki bulunmuştur.

Çakır (2006) tarafından yapılan araştırma sonucunda psikoşiddet davranışlarına maruz kalanların yönetici ve çalışma arkadaşlarına olan güvenleri olumsuz yönde değişim gösterdiği bulunmuştur. Bu bulgu araştırma ile tutarlılık göstermektedir.

2. Öğretmenlerin maruz kaldıkları psikoşiddet düzeyleri cinsiyet açısından farklılık göstermektedir.

İkinci alt problemde öğretmenlerin maruz kaldıkları psikoşiddet düzeylerinin cinsiyete göre farklılık gösterdiği varsayılmaktadır. Araştırma sonucunda erkek ve kadın öğretmenler arasında psikoşiddete maruz kalmada bir farklılık olmadığı görülmüştür.

Araştırmanın bu bulgusunu destekler nitelikte araştırmalar vardır. Bunlar:

Tanoğlu (2006), bir akademik kurumda gerçekleştirdiği araştırma sonucunda psikoşiddet düzeyinde cinsiyet açısından bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşmıştır.

Çalışkan (2005) yaptığı çalışmada cinsiyetin psikoşiddet davranışlarında önemli bir etken olmadığı sonucuna ulaşmıştır.

Işık (2007) tarafından yapılan araştırma sonucunda cinsiyetin psikoşiddet davranışlarında etkili olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Mikkelsen ve Einarsen (2002), İsveç'teki araştırma sonuçlarına göre psikoşiddet eylemlerine maruz kalmada cinsiyet farkının anlamlı bir değişken olmadığını bulmuşlardır.

Einarsen ve Skogstad'ın (1996) Norveç'te 13 ayrı iş kolunda, 7986 çalışan üzerinde yürüttükleri çalışmaya göre de psikoşiddet eylemlerine maruz kalmada cinsiyet farkının anlamlı bir değişken olmadığı tespit edilmiştir.

Diğer yandan bu bulguyla farklılık gösteren araştırma sonuçları da mevcuttur. Bunlar ise:

Cemaloğlu ve Ertürk (2007) tarafından yapılan araştırmanın sonucunda ise erkek öğretmenlerin, kadın öğretmenlere göre daha fazla psikoşiddete maruz kaldıkları görülmektedir. Yine bu çalışmada İskandinav ülkelerindeki toplumlarda kadın ve erkekler arasında fark gözlemlenmediğini, ABD'de ise kadınların zayıflığına karşı daha saldırgan bir tutum izlenip daha çok mağdur olarak seçilmiş olduklarından söz edilmektedir.

Yılmaz, Özler ve Mercan (2008) tarafından yapılan araştırma kapsamında kadınların erkeklere oranla daha fazla psikoşiddete maruz kaldıkları görülmektedir. Bunun nedeni olarak; Türk toplumunun ataerkil özelliklere sahip olması, işyerlerinde erkek çalışanların ve yöneticilerin kadınlara sayısal üstünlüğünün olması ve kadınların psikolojik yapılarının daha yıpranabilir olması faktörlerini belirtmişlerdir. Ayrıca

Kök (2006) tarafından banka çalışanları üzerine yapılan çalışmada kadın çalışanların erkek çalışanlara göre daha fazla psikoşiddete maruz kaldıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Aydın ve Özkul (2007) tarafından “Otel İşletmelerinde Yaşanan Psikoşiddetin Yapısı ve Boyutları” konulu çalışmada cinsiyet temelinde kadın çalışanların erkek çalışanlara göre daha fazla şiddete maruz kaldıkları yapılan analiz sonucunda ortaya çıkmıştır.

3. Örgütsel güven düzeyleri açısından cinsiyete göre öğretmenler arasında farklılık vardır.

Araştırma sonucunda örgütsel güven düzeyinin çalışanlara duyarlılık, yöneticiye güven, yeniliğe açıklık ve iletişim ortamı alt boyutları açısından erkek ve kadın öğretmenler arasında anlamlı farklılık olmadığı görülmüştür.

Araştırmanın bu bulgusu ile ilgili araştırmalar incelendiğinde, cinsiyet değişkenine göre örgütsel güven düzeyine ilişkin sonuçlar benzerlik göstermektedir.

Özdil (2005) örgütsel güven ile ilgili yapmış olduğu araştırmada cinsiyete göre örgütsel güven düzeyinde farklılaşmanın olmadığını bulmuştur.

Blevins (2001), Culver'ın (1994) örgütsel güven ile ilgili yapmış oldukları araştırmalarda cinsiyete göre örgütsel güven düzeyinde farklılaşmanın olmadığını gözlemlemişlerdir. Bunlara karşılık farklı sonuçların olduğu araştırmalar da bulunmaktadır. Conn'un (2004) yaptığı araştırmada, örgütsel güven düzeyinin cinsiyete göre farklılaştığını erkeklerin kadınlara göre örgüte daha az güven duyduğunu bulmuştur (Akt; Yılmaz, 2006).

Yılmaz'ın (2006) yaptığı araştırmada ise erkek öğretmenlerin örgütsel güven düzeyinin kadınlara göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

4. Maruz kaldıkları psikoşiddet düzeyleri açısından görev yaptığı okul türüne göre öğretmenler arasında farklılık vardır.

Araştırma sonucunda devlet okulunda ve özel okulda çalışan öğretmenler arasında psikoşiddet açısından kuruma göre anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

Gökçe (2006) tarafından özel ve resmi ilköğretim okullarında çalışan yönetici ve öğretmenler arasında yapılan araştırma sonucunda da karşılaşılan psikoşiddet davranışlarında, okul türüne göre bir farklılık görülmemektedir.

Bulut (2007) tarafından yapılan araştırmanın sonucunda Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı özel öğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin daha fazla psikoşiddete maruz kalma problemini yaşamakta olduğu saptanmıştır. Bunun nedeni olarak da resmi okullardakinin aksine özel okullarda çalışanlar arasında rekabetin daha fazla olduğu, öğretmenlik tecrübesi, eğitim düzeyi, özverili çalışma, yaratıcılık özel okullardaki kadroya dâhil olma süresini etkilemesi, öğretmenlerin her an işten ayrılma kaygısı yaşamaları, bu kaygı ve rekabet duygusunun da özel okullarda psikoşiddetin görülmesine neden olabileceği açıklanmıştır.

5. Örgütsel güven düzeyleri açısından görev yaptığı okul türüne göre öğretmenler arasında farklılık vardır.

Araştırmada öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri; çalışanlara duyarlılık, yöneticiye güven, yeniliğe açıklık ve iletişim ortamı olarak incelenmiştir. Ve araştırma sonucunda devlet okulunda ve özel okulda çalışan öğretmenler arasında çalışanlara duyarlılık yöneticiye güven, yeniliğe açıklık ve iletişim ortamı açısından kuruma göre anlamlı bir farklılık olmadığı saptanmıştır.

6. Maruz kaldıkları psikoşiddet düzeyleri açısından branşa göre öğretmenler arasında farklılık vardır.

Araştırma sonucuna göre branş öğretmenlerinin, sınıf öğretmenlerine göre maruz kaldıkları psiko-şiddet düzeylerinin daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır.

7. Örgütsel güven düzeyleri açısından branşa göre öğretmenler arasında farklılık vardır.

Araştırma sonucunda sınıf ve branş öğretmenleri arasında çalışanlara duyarlılık, yöneticiye güven, yeniliğe açıklık ve iletişim ortamı açısından branşa göre anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Bu farklılık sınıf öğretmenlerinin çalışanlara duyarlılık, yöneticiye güven, yeniliğe açıklık ve iletişim ortamı puan ortalamalarının, branş öğretmenlerinin çalışanlara duyarlılık, yöneticiye güven, yeniliğe açıklık ve iletişim ortamı puan ortalamalarından daha yüksek olmasından kaynaklanmaktadır. Buna göre sınıf öğretmenlerinin, branş öğretmenlerine göre çalışanlara duyarlılık, yöneticiye güven, yeniliğe açıklık ve iletişim ortamı düzeylerinin daha yüksek olduğu söylenebilir.

Yılmaz (2006) tarafından yapılan araştırma sonucunda ise branş değişkeninin örgütsel güveni açıklamada herhangi bir etkisi olmadığı saptanmıştır.

8. Maruz kaldıkları psikoşiddet düzeyleri açısından çalışma süresi farklı öğretmenler arasında farklılık vardır.

Araştırma sonucunda çalışma süresi farklı olan öğretmenlerin maruz kaldıkları psikoşiddet açısından puan ortalamaları arasındaki farkı belirlemek amacıyla yapılan varyans analizi sonucunda, öğretmenlerin puan ortalamaları arasında istatistiksel

olarak anlamlı fark olduğu görülmüştür. Bu bulguya göre görev süresi 0-10 yıl olan öğretmenlerin, görev süresi 11-20 yıl olanlara göre daha yüksek psiko-şiddet puanlarına sahip oldukları söylenebilir.

Yapılan araştırma sonuçları da bunu destekler niteliktedir.

Işık (2007) tarafından yapılan araştırmada mesleklerinin ilk yıllarında çalışanların maruz kaldıkları psikoşiddet davranışlarının üst kademde çalışanlara göre daha fazla olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Bulut (2007) tarafından yapılan araştırma sonucunda ortaöğretim kurumlarında kıdemi 6–10 yıl olan öğretmenlerin psikoşiddete daha fazla maruz kaldıkları bulunmuştur. Bunun nedeni de 6–10 yıllık öğretmenlik tecrübesine sahip bir öğretmenin en verimli dönemini yaşadığı, bu durumun diğer öğretmenleri gölgede bıraktığı bu nedenle en parlak döneminde olan öğretmenler 'Meyve veren ağaç taşlanır.' misali psikoşiddet süreci içinde mağdur rolünü oynayabilirler şeklinde açıklamıştır.

9. Örgütsel güven düzeyleri açısından çalışma süresi farklı öğretmenler arasında farklılık vardır.

Örgütsel güven düzeyleri açısından çalışma süresi farklı öğretmenler arasında farklılık olup olmadığını belirlemek için öğretmenlerin çalışma süreleri; 0-10 yıl, 11-20 yıl ve 20 yıl ve üzeri şeklinde üç kategoride ele alınmıştır. Bu farklılıklar dört alt denence ile incelenmiştir:

9.a. Çalışanlara duyarlılık alt boyutu açısından çalışma süresi farklı öğretmenler arasında farklılık vardır.

Okulda Örgütsel Güven Ölçeğinin birinci alt boyutu çalışanlara duyarlılık; okula yeni gelen öğretmenlerin, okula kaynaşmasına yardımcı olunması, okulun amaçları anlatılması, işinde daha iyi hizmet sunabilmesi için eğitim verilmesi, öğretmenlere kendilerine sahip çıkıldığını hissettirilmesi, öğretmenlerden beklentisinin öğretmenleri tatmin edici düzeyde olması, öğretmenin ders programları hem okul dışı etkinliklerini, hem de okul içi etkinliklerini dengeleyecek düzeyde olması, okulun iş prensipleri öğretmenlerin kariyerlerinde yükselme hedeflerini destekler biçimde olması, okulun iş prensiplerinin gerektiğinde gözden geçirilerek güncelleştirilmesi, okulun iş prensipleri,

öğretmenlerin fikirlerine başvurularak oluşturulması, okulun kendi iş prensiplerine göre hareket etmesi, okulun öğretmenlerin bireysel gereksinimlerini karşılayabilmek için yeni iş prensiplerini eski prensipleriyle değiştirmede dengeli davranılması, okulda öğretmenlerle ilgili verilecek kararlarda ve uygulanacak işlerde adil olunması, okulda öğretmenler ile ilgili karar ve eylemler adilane yerine getirilmesi ve yasalarda belirtilen disiplin kuralları haklı ve gerekli durumlarda uygulanmasının ne düzeyde olduğunu belirlemeye çalışmaktadır.

Araştırma sonucunda çalışma süresi farklı olan öğretmenlerin örgütsel güvenin çalışanlara duyarlılık alt boyutu açısından puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark olmadığı görülmüştür.

9.b. Yöneticiye güven alt boyutu açısından çalışma süresi farklı öğretmenler arasında anlamlı farklılıklar vardır.

Okulda Örgütsel Güven Ölçeğinin ikinci alt boyutu yöneticiye güven; okul müdürünün, yanına çalışanların rahatlıkla ulaşabileceği birisi olmasının, öğretmenlerin önerilerini dinlemesinin, öğretmenlerin problemleriyle ilgilenmesinin, okulla ilgili iş prensiplerini adil ve objektif yerine getirmesinin, açık ve dürüst olmasının, öğretmenlerle olan ilişkilerinde samimi olmasının, öğretmenlerin okula katkısı konusunda onlara destek olmasının, öğretmenleri iş konusunda ki sorumluluklarına ve görevlerinde onlara güvenmesinin, okulda performans değerlendirmeleri adil ve tarafsız bir şekilde yapmasının, öğretmenleri okulun hedeflerine ulaşmada için bir araç olarak değil, bir insan olarak görmesinin, öğretmenlere güvenilebilmesinin, öğretmenlerin faydasına olacak bilgileri onlardan saklamamasının ve okulda çalışma saatleri ve ders programları çalışanlara, görevlerini yerine getirebilme olanağı vermesinin ne düzeyde olduğunu belirlemeye çalışmaktadır.

Araştırma bulgularına göre görev süresi farklı olan öğretmenlerin örgütsel güvenin yöneticiye güven alt boyutu açısından puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark olmadığı görülmüştür.

9.c. Yeniliğe açıklık alt boyutu açısından görev süresi farklı öğretmenler arasında anlamlı farklılıklar vardır.

Okulda Örgütsel Güven Ölçeğinin üçüncü alt boyutu yeniliğe açıklık; okul yöneticisinin iş prensiplerini oluştururken öğretmenlerin fikrini almasının ve bunları kullanmasının, öğretmenlerin çekinmeden okul hakkında önerilerde bulunabilmesinin ve okulun öğretmenlerin ihtiyaçları ve yaptıkları öneriler doğrultusunda yeniliğe, gelişime ve değişime açık olmasının ne düzeyde olduğunu belirlemeye çalışmaktadır.

Araştırma sonucunda görev süresi 0-10 yıl olan öğretmenlerin, görev süresi 21 yıl ve üzeri olanlara göre daha düşük yeniliğe açıklık puanlarına sahip oldukları bulunmuştur.

Bu alt problemle ilgili bulguda okul yöneticisinin iş prensiplerini oluştururken öğretmenlerin fikrini almasının ve bunları kullanmasının, öğretmenlerin çekinmeden okul hakkında önerilerde bulunabilmesinin ve okulun öğretmenlerin ihtiyaçları ve yaptıkları öneriler doğrultusunda yeniliğe, gelişime ve değişime açık olması görev süresinin ilk 10 yılında görev süresinin 21 yıl ve üzeri olduğu durumdan daha az olduğu görülmektedir.

9.d. İletişim ortamı alt boyutu açısından görev süresi farklı öğretmenler arasında anlamlı farklılıklar vardır.

Okulda Örgütsel Güven Ölçeğinin dördüncü alt boyutu iletişim ortamı; okulda, iş prensip ve yönetmeliklerin açıklıkla öğretmenlere aktarılmasının, iletişim kanalları her zaman açık olmasının, öğretmenlerin okul hakkındaki duygularını belirtmekten çekinmemesinin, gizli saklı uygulamalar olmadan her şeyin açıklıkla yürütülmesinin, bilgilerin zamanında iletilmesinin, bilgilerin tüm çalışanlara tam ve doğru olarak aktarılmasının, öğretmenlerin okul yöneticileri ile doğrudan iletişim kurabilmesinin, olumlu iş ilişkilerinden dolayı çalışmanın keyif olmasının ve öğretmenlerin işlerin kalitesiyle ilgili olarak olumlu geribildirim almasının ne düzeyde olduğunu belirlemeye çalışmaktadır.

Araştırma sonucunda görev süresi 0-10 yıl olan öğretmenlerin, görev süresi 11-20 yıl ve 21 yıl ve üzeri olanlara göre daha düşük iletişim ortamı puanlarına sahip oldukları bulunmuştur.

SONUÇ ve ÖNERİLER

Bu bölümde uygulama sonucunda elde edilen bulgular, yapılan çözümlemelere dayalı olarak ortaya çıkan sonuçlar ve geliştirilen önerilere yer verilmiştir.

Sonuç

Araştırma sonuçlarına göre ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin maruz kaldıkları psikoşiddet ile örgütsel güven düzeyi arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Yani okullarda psikoşiddet davranışları görüldükçe çalışanların kuruma olan güven düzeyleri azalmaktadır.

İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin psikoşiddete maruz kalmalarında ve örgütsel güvenin dört alt boyutu olan çalışanlara duyarlılık, yöneticiye güven, yeniliğe açıklık ve iletişim ortamı boyutlarında cinsiyet faktörünün etkisi olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırma sonucunda ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel güven düzeyi ve maruz kaldıkları psikoşiddet düzeyi devlet okulunda veya özel okulda çalışmalarına göre farklılık göstermemektedir.

İlköğretim okullarında görev yapan branş öğretmenlerinin maruz kaldıkları psikoşiddet düzeyinin sınıf öğretmenlerine göre daha fazla olduğu, sınıf öğretmenlerinin örgütsel güven düzeyinin de branş öğretmenlerine göre daha fazla olduğu ortaya çıkmıştır.

Araştırmada ortaya çıkan bir diğer sonuç 0-10 yıl görev süresine sahip öğretmenlerin 11-20 yıl görev süresine sahip öğretmenlerden daha çok psikoşiddet davranışına maruz kalmış olmasıdır.

Araştırmada örgütsel güvenin alt boyutlarından olan çalışanlara duyarlılık ve yöneticiye güven boyutu açısından öğretmenlerin görev süresi örgütsel güven düzeyine etki etmemektedir.

Ancak örgütsel güvenin yeniliğe açıklık alt boyutu açısından görev süresi 0-10 yıl olan öğretmenlerin, görev süresi 21 yıl ve üzeri olanlara göre daha düşük yeniliğe açıklık puanlarına sahip oldukları bulunmuştur.

Ayrıca örgütsel güvenin iletişim alt boyutu açısından görev süresi 0-10 yıl olan öğretmenlerin, görev süresi 11-20 yıl ve 21 yıl ve üzeri olanlara göre daha düşük iletişim ortamı puanlarına sahip oldukları bulunmuştur.

Öneriler

Araştırmanın bu bölümünde araştırma bulgularına dayalı olarak geliştirilen öneriler bulunmaktadır. Okullarda psikoşiddet eylemlerinin engellenmesi ve öğretmenlerin örgütsel güven düzeyinin artırılması için;

- 1) Okulda görev yapan öğretmen ve yöneticiler arasında iletişim bağlarının güçlendirilmesi gerekmektedir.
- 2) Okulda çalışanlar arasındaki sorunların çözümü sağlanmalı sorunlar görmezden gelinmemelidir.
- 3) Öğretmenlerin okul ile ilgili görüşlerini bildirmeleri okuldaki kararlara katılımı ve çekinmeden okul ile ilgili önerilerde bulunmaları sağlanmalıdır.
- 4) Öğretmenlere branş ayrımı yapmadan eşit mesafede yaklaşılmalıdır.
- 5) Okulda görev ve iş yükünün dağıtılmasında eşitlik sağlanmalıdır.
- 6) Milli Eğitim Bakanlığı okullarda psikoşiddeti önlemek için yönetmelikler düzenlemelidir.
- 7) Öğretmenler ve yöneticiler psikoşiddet konusunda bilgilendirilmelidir.
- 8) Eğitimcilerin yaşadıkları psikoşiddet konusunda öğrenciler ve veliler de bilinçlendirilmelidir.
- 9) İlköğretim okulları dışındaki okullarda da benzer araştırmalar yapılabilir.
- 10) Psikoşiddet üzerine yapılan araştırmalar MEB bünyesinde çalışan diğer personellere (müfettişler, şefler, müdürler...) de uygulanabilir.

KAYNAKÇA

- ADAMS, K.S. & Christenson, S.L. (2000), “Trust And The Family–School Relationship Examination Of Parent–Teacher Differences in Elementary and Secondary Grades”, *Journal of School Psychology*, Vol.38, No. 5, s. 477- 497
- ADAMS, S.H. (2004), The Relationships Among Adult Attachment, General Self-Disclosure, And Perceived Organizational Trust, *A Dissertation Submitted To The Faculty Of The Virginia Polytechnic Institute Of State University In Partial Fulfillment Of The Requirments For The Degree Of Doctor Of Philosophy*
- AKAT, İ., Budak G., Budak G. (1994), *İşletme Yönetimi*, İstanbul İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları
- AKÇAKAYA, M. (2003), “Çatışma Yönetimi ve Örgüt Verimliliğine Etkisi”, <http://www.kamu-is.org.tr/dergiler.htm>, Cilt 7, Sayı 2
- AKKİRMAN, A.D. (1998), “Etkin Çatışma Yönetimi ve Müdahale Stratejileri”, *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F.Dergisi*, Cilt 13, Sayı 2, s.1-11
- ARI, SAĞLAM, G. (2003) “Yöneticiye Duyulan Güven Örgütsel Bağlılığı Arttırır mı?”, *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2003, Sayı:2
- ARPACIOGLU, G. (2003), “İşyerindeki Stresin Gizli Kaynağı: Zorbalık ve Duygusal Taciz”, (www.insankaynakları.com adresinden 10.03.2009 tarihinde indirilmiştir.)
- ASLAN, Ş. (2006), “Hastanelerde Örgütsel Çatışma: Teori ve Örnek Bir Uygulama”, http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak adresinden 15.03.2009 tarihinde indirilmiştir.
- ASUNAKUTLU, T. (2002), “Örgütsel Güvenin Oluşturulmasına İlişkin Unsurlar ve Bir Değerlendirme”, *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Güz 2002, Sayı 9.
- ATALAY, İ. (2005), *Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Adalet*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

- ATAY, K. (2001), “Okul Müdürlerinin Çatışmaları Çözümleme Stratejilerine İlişkin Öğretmen, Okul Müdürü ve Denetmen Algıları”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, Sayı 25, Dönem Kış, s. 21-35
- AXELROD, R. H. (2004), “Deciding To Trust A Stranger: An Exploratory Study Of How People Make Decisions Based On General Interpersonal Trust (with implications for organizational settings),” The George Washington University, Psychology, Social (0451); Business Administration, Management (0454).
- AY, Ü., Karadal, H. (2003), “Yönetici Yaşam Biçimleri ile Yöneticinin Etkinliği ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: Tekstil, Çimento, Sigorta ve Gıda Sektöründe Bir Araştırma”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 20, Ocak-Haziran 39-55.
- AYDIN, Ş., Özkul, E. (2007), “İş Yerinde Yaşanan Psikoşiddetin Yapısı ve Boyutları” *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 7, Sayı 2, 169-186
- BAKAN, İ., Büyükbeşe, T. (2004), “Örgütsel İletişim ile İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması”, *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 7, s.1-30
- BAKİOĞLU, A. ve Yaman, E. (2004), “Araştırma Görevlilerinin Kariyer Gelişimleri: Engeller ve Çözümler”, *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Dergisi*, 20
- BALCI, A. (2000), *Örgütsel Sosyalleşme: Kuram, Strateji ve Taktikler*, PegemA Yayıncılık, Ankara
- BALTAŞ, A. (2002), *Ekip Çalışması ve Liderlik*, 6.Basım, Remzi Kitabevi, İstanbul
- BAYRAK KÖK, S. (2006), “İş Yaşamında Psiko-Şiddet Sarmalı Olarak Psikoşiddet Olgusu ve Nedenleri”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 16, s.443-448.
- BÖRÜ, D. (2001), “Örgütlerde Güven Ortamın Yaratılmasında İlk Adım”, *9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 23-26 Mayıs 2001 Silivri İst., s.189.

- BULUT, H.U. (2007), *Ortaöğretim Öğretmenlerinde Psikoşiddet Düzeyi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- BÜYÜKÖZTÜRK, Ş. (2004), *Veri Analizi El Kitabı*. Ankara: Pegem A Yayıncılık
- CAN, H. (1999), *Organizasyon ve Yönetim*, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- CEMALOĞLU, N. (2007), “Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle Psikoşiddet Arasındaki İlişki”, *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi (H. U. Journal of Education)*, Sayı 33, s. 77-87
- CEMALOĞLU, N. (2007), “Örgütlerin Kaçınılmaz Sorunu: Psikoşiddet”, *Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı 42, Yaz, s. 111-126
- CLARKE, J. (2002), *Maymuncuk*, Çev. Zülfü Dicleli, Mess Yayınları
- COHEN, D.& PRUSAK, L. (2001), *Kavrayamadığımız Zenginlik Kuruluşların Sosyal Sermayesi*, Çev. Ahmet Kardam, Mess Yayınları, İstanbul.
- COVEY, S.R. (1997), *Etkili İnsanların Yedi Alışkanlığı*, Çev. Gönül Suveren-Osman Deniztekin, Varlık Yayınları, İstanbul
- CÜCELOĞLU, D. (1994), *Yeniden İnsan İnsana*, Remzi Kitabevi, İstanbul
- ÇAKIR, B. (2006), *İş Yerindeki Psikoşiddet Eylemlerinin (Psikoşiddet) İşten Ayrılmalara Etkisi Üzerine Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- ÇALIK, T. (2003), “İşgörenlerin Örgüte Uyumu”, *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, Cilt 1, Sayı 2, s. 163-178.
- ÇALIŞKAN, O. (2005), *Turizm İşletmelerinde Çalışanlara Yapılan Psikoşiddet Davranışları*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ÇEKMECELİOĞLU, H. (2005), “Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma”, *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 6, Sayı 2

- ÇIRPAN, H. ve Koyuncu, M. (1998), “İşletme Kültürünün Alt Kademe Yöneticileri Üzerindeki Etkisi Bir Örnek Olay Çalışması”, *Eflatun Eğitim Danışmanlık Öneri Dergisi*, Cilt 2, Sayı 9.
- ÇİÇEK, A. (2006), “İlköğretim Okullarında Psikoşiddete İlişkin Öğretmen Görüşleri”, *XV. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi*. Muğla
- ÇOBANOĞLU, Ş. (2005), *Mobbing İşyerinde Duygusal Saldırı ve Mücadele Yöntemleri*, Timaş Yayınları, İstanbul.
- ÇOKLUK, Ö. (2001), Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesinde Görev Yapan Araştırma Görevlilerinin Fakültenin Örgüt İklimi Özelliklerine İlişkin Algı ve Değerlendirmeleri. *Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 5
- ÇÖL, G. (2004), “Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi”, *İş Güç Dergi*, Cilt 6, Sayı 2, (www.isguc.org adresinden 10.03.2009 tarihinde indirilmiştir).
- DAVENPORT, N., SCHWARTZ , R.D. & ELLIOTT, G. P. (2003), *İş Yerinde Duygusal Taciz*, Çev. O. C. Öner Toy, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- DEMİR, K. (2003), “Örgütlerde İletişim Yönetimi”, Editörler; ELMA, C. ve DEMİR, K., *Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar*, Anı Yayıncılık, Ankara
- DEMİRCAN, N. (2003), “Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları”, *Yönetim ve Ekonomi*, Cilt 10, Sayı 2, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Manisa
- DEMİRCİ, Y. (2002), *İlköğretim Okullarında Çatışma Türleri ve Yöneticilerin İzledikleri Çözüm Stratejileri (İstanbul İli Örneği)*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- DİNÇ, S. (2007), *Örgütsel Güven Yaratmada Örgüt Kültürünün Rolü*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- DOĞAN, H. (2002), “İşgörenlerin Adalet Algılamalarında Örgüt İçi İletişim ve Prosedürel Bilgilendirmenin Rolü”, (http://eab.ege.edu.tr/pdf/2_2/C2-S2-%20M7.pdf)

- DÖKMEN, Ü.(1998), *İletişim Çatışmaları ve Empati*, 7. Baskı, Sistem Yayıncılık, İstanbul
- DÖKMEN, Ü. (2008), *Yaşama Yerleşmek*, 2. Baskı, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- DURNA, U. (2004), “Stres, A ve B Tipi Kişilik Yapısı ve Bunlar Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma”, *Yönetim ve Ekonomi*, Cilt 11, Sayı 1.
- EİNARSEN, S.&Skogstad, A. (1996), “Bullying At Work: Epidemiological Findings In Public And Private Organizations”, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 185—201
- EİNARSEN, S. (1999), “The Nature and Causes of Bullying At Work”, *International Journal of Manpower*, 20, 1-2.
- EKİCİ, S. (2003), *İşletmelerde Örgütsel Stres ve Yönetimi Üzerine Bir Uygulama*, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- ELMA, C.(2003), “Yönetimsel Etkililiğin Bir Göstergesi Olarak Yetki Devri”, Editörler; Elma,C. ve Demir, K., *Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar*, Anı Yayıncılık, Ankara
- ELMA, C. ve Demir, K. (2003), *Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar Uygulamalar ve Sorunlar*, Anı Yayıncılık, Ankara
- ERDEM, F. (2003), *Sosyal Yaşamda Güven*, Vadi Yayınları, Ankara
- ERDOĞAN, İ. (1996), *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*, Avcıol Basım-Yayın, İstanbul
- ERDOĞAN, İ. (1991), *İşletmelerde Davranış*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul
- EREN, E. (2001), *Yönetim ve Organizasyon*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul
- EREN, E. (1998), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi* Beta Basım Yayım, İstanbul

- ERGENEKON, S. (2006), “İşyerinde Duygusal Taciz”, *Kazancı Hakemli Hukuk Dergisi*, Sayı 19.
- ERGENELİ, A. ve Eryiğit, M. (2001), “Öğretim Elemanlarının İş Tatmini: Ankara’da Devlet ve Özel Üniversite Karşılaştırması”, *Hacettepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt 19, Sayı 2, s. 159-178.
- ERGÜL, H.F. (2005), “Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Güz 2005, Cilt 4, Sayı 14, s. 67-79 (<http://www.e-sosder.com/dergi/1467-79.pdf>)
- EROĞLU, F. (1993), *Davranış Bilimleri*, Mavera Yayınları, Erzurum
- ERTÜRK, M. (1995), *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Beta Basım Yayın ve Dağıtım, İstanbul
- ERTÜRK, A., Cemaloğlu, N. (2007), “Öğretmenlerin Maruz Kaldıkları Yıldırma Eylemlerinin Cinsiyet Yönünden İncelenmesi”, *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 5,2, 345-362
- ERTÜRK, A. (2005), *Öğretmen ve Okul Yöneticilerinin Okul Ortamında Maruz Kaldıkları Yıldırma Eylemleri*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü
- FİLİZ, A. (2002), “Yönetimde İnsan İlişkileri”, <http://www.atillafiliz.com/makaleler.php>
- FUKUYAMA, F. (1998), (2000), *Güven*, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Ankara
- GOLEMAN, D. (1998), *İşbaşında Duygusal Zekâ*, Çev. H. Balkara, Varlık Yayınları, İstanbul
- GÖKÇE, A.T. (2006), *İş Yerinde Yıldırma: Özel ve Resmi İlköğretim Okulu Öğretmen ve Yöneticileri Üzerinde Yapılan Bir Araştırma*, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü
- GÜMÜŞTEKİN, G.E. ve Öztemiz, A.B. (2004), “Örgütsel Stres Yönetimi ve Uçucu Personel Üzerinde Bir Uygulama”, *Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 23, Temmuz- Aralık, 63-85

- GÜLEN, Ö. (2008), *The Relationship Between Personality And Being Exposed to Workplace Bullying or Mobbing*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- GÜNEY, S. (2000), *Davranış Bilimleri*, Nobel Yayın ve Dağıtım, Ankara
- GÜNDÜZ, H.B., Yılmaz,Ö.(2008), “Ortaöğretim Kurumlarında Mobbing (Yıldırma) Davranışlarına İlişkin Öğretmen ve Yönetici Görüşleri”, *Milli Eğitim*, Sayı 179
- GÜNGÖR, M. (2008), *Çalışma Hayatında Psikolojik Taciz*, Derin Yayınları, İstanbul
- GÜVEN, M. (2006), *Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- HALİS, M., Gökgöz,G.S., Yaşar, Ö. (2007), “Örgütsel Güvenin Belirleyici Faktörleri ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama”
yordam.manas.kg/ekitap/pdf/Manasdergi/sbd/sbd17/sbd-17-14.pdf
- HANDY, C. (1998), *Ruhun Arayışı Kapitalizmin Ötesi: Modern Dünyada Amaç Arayışı*, Çev. Nurettin Elhüseyni, Boyner Holding Yayınları, İstanbul
- HUFF, L., Lane, K. (2005), “Collectivism a Liability? The Impact of Culture on Organizational Trust and Customer Orientation”, *Journal of Business Research* Vol:58, s. 96-102, www.science @direct.
- IŞIK, E. (2007), *İşletmelerde Mobbing Uygulamaları ile İş Stresi İlişkisine Yönelik Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- İLGAR, Ö. (2001), *Örgütsel Stresin Çalışan Kadınlar Üzerindeki Etkileri ve Stresle Başa Çıkma Yolları*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- İŞBAŞI, J.Ö. (2000), *Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adaletle İlişkin Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü

- JONES, G., George, J. (1998), “The Experience and Evolution of Trust Implications for Coopertion and Teamwork”, *Academy of Management Review*, Vol.23, No.3, s.531-546.
- KARA, Y. (2006), *Okullardaki Örgütsel Kültürün Okul Yöneticilerinin Etik Davranışları Üzerindeki Etkisi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- KARAGÖZ, Y. (2002), “Liberal Öğretide Adalet, Hak ve Özgürlük”, *Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 26, 267-295.
- KARASAR, N. (2002), *Bilimsel Araştırma Yöntemi*, Nobel Yayınevi, Ankara
- KARİP, E. (1999, 2000), *Çatışma Yönetimi*, Pegem A Yayıncılık, Ankara
- KARTAL, S. (2008), “Eğitim Çalışanlarının Örgütsel Sosyalleşmelerinde İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Katkıları ve İki Örnek Olay”, *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt 9, Sayı 15, s.75–88
- KAYMAZ, G. D. (2007), *İşyerinde Yıldırma (Mobbing) Eğilimleri: Bir Örnek Olay*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- KIRBAŞ, İ. (2006), (www.kirbas.com/index.php?id=274 adresine erişim tarihi 08.03.2009).
- KIREL, Ç. (2000), *Örgütlerde Etik Davranışlar, Yönetimi ve Bir Uygulama Çalışması*, Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları, Eskişehir
- KICKUL, J. & K., Gundy L. & Posig,M., (2005), “Does Trust Matter? The Relationship Between Equity Sensitivity and Perceived Organizational Justice”, *Journal Business Etnics*, 56, s. 205-218
- KOCACIK, F. (2001), “Şiddet Olgusu Üzerine”, *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 2, Sayı 1
- KOÇEL, T. (1999), *İşletme Yöneticiliği*, Beta Basım Yayım, 7.Baskı, İstanbul,

- KORKUT, H., Mustan, T., Yalçınkaya, M. (1999), “Araştırma Görevlilerinin Sorunları”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, Sayı 17, Dönem Kış, s. 19-36
- KÖK, S. (2006), “İş Yaşamında Psiko-Şiddet Sarmalı Olarak Yıldırma Olgusu ve Nedenleri”, *14. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F.
- KÖKNEL, Ö. (1993), *İnsanı Anlamak*, Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul.
- KÖSE, S. ve Tetik, S., Ercan C. (2001), “Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler”, *Celal Bayar Üniversitesi İİBF Dergisi* Cilt 7, Sayı 1.
- KRATZER, C. C. (1997), “A Community of Respect, Caring, and Trust: One School's Story”, *Paper Presented at The Annual Meeting of The American Educational Research Association*, Chicago March
- LENZ, P. A. (2006), “Teacher School Board Member Trust Relationships and Their Perceived Influence On School Effectiveness”, *Interdisciplinary Doctoral Program for Educational Leaders School of Education, Duquesne University*, May, 2006.
- LINDSKOLD, S. (1978), “Trust Development, The GRIT Proposal, and The Effects of Conciliatory Acts On Conflict and Cooperation”, *Psychological Bulletin*, Vol. 85, No.4, s. 772- 793.
- MANNION, P. T. (1998), “Trusting Transformational Principals: An Empirical Surprise”, <http://eric.ed.gov>
- MIKKELSEN, E. G. & Einarsen S. (2002), “Relationships Between Exposure To Bullying At Work and Psychological and Psychosomatic Health Complaints: The Role of State Negative Affectivity and Generalized Self-Efficacy”, *Scandinavian Journal of Psychology*, 43
- MILLER, J. P. (1999), “Trust, Moral Ties and Social Responsibility”, University of Connecticut, 6,4

- MORAN, M. T., Hoy, W.K. (2000), “A Multidisciplinary Analysis of The Nature, Meaning and Measurement of Trust”, *Review of Educational Research*, Washington, Winter 2000,70, 4, 547, 47.
- 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*, November, 2004, Kansas City, MO.
- NEWCOMBE, G., McCormick, J. (2001), “Trust and Teacher Participation in School-Based Financial Decision Making”, *Educational Management&Administration* 0263-211X(200104) 29, 2.
- NHYAN, R. C.(2000). “Changing The Paradigm, Trust and Its Role in Public Sector Organizations”, *American Review of Public Administration*, Vol.30,No.1, s. 87-109.
- ONARAN YÜKSEL, M. (2000), *Türk İş Hukukunda Kadın Erkek Eşitliği*, Beta Yayınları, İstanbul
- ORGAN, D.W. (1990), “The Motivational Basis of Organizational Citizenship Behavior”, *Research in Organizational Behavior*, Vol.12, s.43-72.
- ÖZBEY, O. (2006), “Güven”, <http://web.firat.edu.tr/firathaber/sayilar/188/2.pdf>
- ÖZDEVECİOĞLU, M. (2003), “Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *D.E.Ü.İ.İ.B.F.Dergisi* Cilt18, Sayı 2, s. 113-130.
- ÖZDİL, K. (2005), *İlköğretim Okullarında Güven ve Örgütsel İklim Arasındaki İlişki*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Ankara
- ÖZDOĞAN, F.B. ve Tüzün, İ.K. (2007), “Öğrencilerin Üniversitelerine Duydukları Güven Üzerine Bir Araştırma”, *Kastamonu Eğitim Dergisi*, Ekim 2007 Cilt:15 No:2, s.639-650
- ÖZER,N., Demirtaş, H., Üstüner,M., Cömert,M.(2006), “Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Algıları”, *Ege Eğitim Dergisi* 2006,Cilt , Sayı 1, s. 103–124

- ÖZGEN, E. (2003), “İletişim ve Liderlik”, *Marmara Üniversitesi İletişim Fakültesi Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bölümü, İletişim*, 18.
(http://www.ilet.gazi.edu.tr/iletisim_dergi/18/OZGEN.pdf)
- ÖZSOY, S., Ergül, Ş., Bayık, A. (2004), “Bir Yüksekokul Çalışanlarının Kuruma Bağlılık Durumlarının İncelenmesi”, 6, 2. (www.isguc.org)
- ÖZTÜRK, N. K., Coşkun, B., (2000), “Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma ve Kamu Hizmetlerinde Kalite: Etiksel Bir Bakış”, *Türk İdare Dergisi*, Sayı: 426, Ankara.
- PERRY, R. W. (2004), “The Relationship of Affective Organizational Commitment with Supervisory Trust”, *Review of Public Personnel Administration*, Vol, 24, No.2, s. 133-149
- PİŞKİN, M. (2002), “Okul Zorbalığı: Tanımı, Türleri, İlişkili Olduğu Faktörler ve Alınabilecek Önlemler”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri Dergisi*, 2, 2.
- POLAT, S. ve Celep, C. (2008), “Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Algıları”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, Pegem Yayıncılık, Dönem Bahar, s.307-331.
- ROSEN, B. & Jerdee, T.H. (1977), “Influence of Subordinate Characteristics on Trust and Use of Participative Decision Strategies in a Management Simulation”, *Journal of Applied Psychology*, Vol.62, No.5, s. 628-631.
- ROXANNE M. M. (2004), “ Trust, the Principal, and Student Identification”, *A Paper Presented at The Annual Meeting of The University Council for Education Administration*, Kansas City, Missouri, November 2004.
- SAFRAN, B. (2003), “Örgütsel Güven Kavramı ile Verimlilik İlişkisi Muğla Üniversitesi İdari Personeli Örneği”, *Bilgi Sosyal Bilimler Dergisi, Değişim Yayınları*, Cilt 1, Sayı 6.
- SAKA, F. (2006), “İşyerlerindeki Kabus: Duygusal Taciz”, *Hürriyet* (23 Haziran 2006).

- SAMANCI, G. (2007), *Örgütsel Güven ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- SAMANCI, S. (2006), *Örgütsel İklim ve Örgütsel Vatandaşlık*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- SARPKAYA, R. (2002), “Eğitim Örgütlerinde Çatışma Yönetimi ve Bir Örnek Olay”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, Sayı 31, Dönem Yaz, 414-429
- SAVAŞ, F.B. (2007), *İşyerinde Manevi Taciz*, Beta Yayınları, İstanbul
- SEVİMLİ, F., İşcan, F. (2005), “ Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu”, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 5, 1-2.
- SHEEHAN, J. (1995), “Trust As Related to School Reform, Specifically Site-Based Management”, PhD, Marquette University, Education, Administration (0514).
- SİYEZ, D. M. (2003), *Duygusal İstismara Maruz Kalan ve Kalmayan Ergenlerin Benlik Algıları ile Depresyon ve Kaygı Düzeylerinin Karşılaştırılması*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- SMITH,P.A., Birney,L.L. (2005), “The Organizational Trust of Elementary Schools and Dimensions of Student Bullying”, *International Journal of Educational Management*, Vol.19, No.6, s.469-485.
- SMITH, P.A. (2000), “Orgazational Health of High School and Dimensions of Faculty Trust”, *Journal of School Leadership*, Vol.11, No.2.
- SOYSAL, T. (2007), “Psikolojik Yıldırma-Bullying ve Mobbing”, (http://www.mobbingturkiye.net/index.php?Itemid=96&id=197&option=com_content&task=view erişim tarihi 20.01.2008).
- SULLIVAN, G.R., Harper, M.V. (1997), *Umut Bir Yöntem Olamaz*, Çev. Ayşe Bilge Dicleli, Boyner Holding Yayınları

- SÜRGEVİL, O., Fettahloğlu, Ö. O., Gücenmez, S., Budak, G. (2007), “Belediye Çalışanlarının Duygusal Saldırıya Uğrama ve Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 17, Sayı Haziran, s. 36-58.
- ŞAHİN, A., Emni, F.T., Ünsal, Ö. *Çatışma Yönetimi Yöntemleri ve Hastane Örgütlerinde Bir Uygulama*, (www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler)
- ŞİMŞEK, M.Ş. (2005), *Yönetim ve Organizasyon*, 8. Baskı, Günay Ofset, Konya.
- ŞİMŞEK, Ş., Akgemci, T. ve Çelik, A. (2003), *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, Nobel Yayıncılık, Ankara.
- TAN, H. H.& Chee, D. (2005). “Understanding Interpersonal Trust in a Confucian-Influenced Society”, *International Journal of Cross Cultural Management*, Vol. 5, No.2, s.197-212.
- TANOĞLU, Ş.Ç. (2006), *İşletmelerde Yıldırmanın (Mobbing) Değerlendirilmesi ve Bir Yüksek Öğrenim Kurumunda Uygulama*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Konya
- TINAZ, P. (2008), *İşyerinde Psikolojik Taciz*, 2. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.
- TOPRAK, O. (2006), *Örgütsel Güvenin Performans Üzerindeki Etkisi ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- TÖREMEN, F. (2002), “Okullarda Sosyal Sermaye: Kavramsal Bir Çözümleme”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, Pegem Yayıncılık, Sayı: 32.
- TÖREMEN, F., Çankaya, İ. (2008), “Yönetimde Etkili Bir Yaklaşım: Duygu Yönetimi”, *Kuramsal Eğitim Bilim*, 1,1, s.33-47
- TUTAR, H. (2004), *İşyerinde Psikolojik Şiddet*, 3. Baskı, Platin Yayınları, Ankara
- TÜRNÜKLÜ, A., Şahin, İ. (2002), “İlköğretim Okullarında Öğrenci Çatışmaları ve Öğretmenlerin Bu Çatışmalarla Başa Çıkma Stratejileri”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, Sayı 30, Dönem Bahar, 282-302

- TÜRNÜKLÜ, A., Şahin, İ ve Öztürk, N. (2002), “İlköğretim Okullarında Öğrenci, Öğretmen, Okul Yöneticisi ve Velilerin Çatışma Çözüm Stratejileri”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, Sayı 32, Dönem Güz, 574-594
- UZBİLEK, A. (2006), *Örgütlerde Oluşan Sosyal İlişkilerin Örgütsel Güvenin Alt Boyutlarına Etkileri: Başkent Üniversitesi Örneği*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara
- ÜNAL, A. (2005), “İş Hukuku ve İnsan Kaynakları Yönetimi Boyutuyla Çalışma Yaşamında Stres- AB Düzeyinde Konunun Ele Alınışı ve Gelişimi”, *Çimento İşveren Dergisi*, Ankara, 5-19, s.18-23
- WONG, Y., Wong C. S, Ngo, H.Y. ve Lui, H.K. (2005), “Different Response to Job Insecurity of Chinese Workers in Joint Ventures and State-Owned Enterprises”, *Human Relation*, Vol. 58, No.11, s.1391-1418
- YAMAN, E. (2007), *Üniversitelerde Bir Eğitim Yönetimi Sorunu Olarak Öğretim Elemanının Maruz Kaldığı İnfomal Cezalar: Nitel Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- YAMAN, E. (2009), “Psikoşiddet (Mobbing) Ölçeği: Geçerlik ve Güvenilirlik Çalışması”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, Sayı 2, Baskıda.
- YAŞAR, Ö. (2005), *Örgütsel Güvenin Örgüt İklimine Etkisi; Gaziantep Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- YAVUZ, E., TOKMAK, C. (2009), “İşgörenlerin Etkileşimci Liderlik ve Örgütsel Bağlılık ile İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma”, *International Journal of Economic and Administrative Studies*, Yıl 1, Cilt1, Sayı 2, Kış 2009 http://www.kenancelik.com/documents/2ERCAN_YAVUZ.pdf
- YILMAZ, E. (2005), “Okullarda Örgütsel Güven Ölçeği’nin Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14, 567-580.

- YILMAZ, E. (2006), *Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi*, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- YILMAZ, E. (2006), Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı:15, Konya.
- YILMAZ, K. ve Bökeoğlu, Ö.Ç. (2008), “İlköğretim Okullarında Örgütsel Güven Hakkında Öğretmen Görüşleri”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, Dönem Bahar, Sayı 54, s.211-233
- YILMAZ, K. (2004), “Okul Yöneticilerinin Destekleyici Liderlik Davranışları ile Okullardaki Güven Arasındaki İlişki Konusunda İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Görüşleri” *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı 550 Dönem: Güz.
- YILMAZ, A., Özler, D., Mercan, N. (2008), “Mobbing ve Örgüt İklimi ile İlişisine Yönelik Ampirik Bir Araştırma”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 7, Sayı 26, 334-357
- YÜCETÜRK, E. (2003), “Bilgi Çağında Örgütlerin Görünmeyen Yüzü: Mobbing”, (http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=224 erişim tarihi 04.09.2008)
- YÜCETÜRK, E. (2003), “Örgütlerde Durdurulamayan Yıldırma Uygulamaları, Düş Mü? Gerçek Mi?” (http://www.bilgiyonetimi.org/cm/yon/mkl_list.php?id= erişim tarihi 04.09.2008)
- Zapf, D. (1999), “Organizational, Work Group Related And Personel Causes Of Psikoşiddet/Bullying At Work”, *International Journal of Manpower*, 20, 1-2.
- www.mobbing.turkiye.net adresine 05.02.2009 tarihinde ulaşılmıştır.
- <http://mobbingturkiye.net/net/index.php?Option=com.content&task=view&id=81&Itemid=58> adresine 10.10.2008 tarihinde ulaşılmıştır.

ÖZGEÇMİŞ

1983 yılında Adapazarı'nda doğdu. İlk ve orta öğrenimini Adapazarı'nda tamamladı. Gazi Üniversitesi, Gazi Eğitim Fakültesi İlköğretim Matematik Öğretmenliği bölümünden 2006 yılında mezun oldu. Aynı yıl Sakarya ili Hendek İlçesi Atike Hanım İ.Ö.O'nda göreve başladı. 2007 yılında Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Bölümü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı'nda yüksek lisans eğitimine başladı.