

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

**EĞİTİMCİLERDE ÖRGÜTSEL GÜVEN DÜZEYİNİN
İNCELENMESİ (BURSA ÖRNEĞİ)**

Adil YAZICIOĞLU

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İŞLETME PROGRAMI**

DANIŞMAN

Prof. Dr. Targan ÜNAL

BURSA, Haziran 2015

T.C
OKAN UNIVERSITY
INSTITUTE OF SOCIAL SCIENCES

**EXAMINATION OF THE LEVEL OF ORGANIZATIONAL
TRUST IN EDUCATORS (BURSA EXAMPLE)**

Adil YAZICIOĞLU

THESIS
FOR THE DEGREE OF
MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION

ADVISOR
Prof. Dr. Targan ÜNAL

BURSA, June 2015

T.C.
OKAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

EĞİTİMÇİLERDE ÖRGÜTSEL GÜVEN DÜZEYİNİN
İNCELENMESİ (BURSA ÖRNEĞİ)

Adil YAZICIOĞLU

YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İŞLETME PROGRAMI

Tezin Enstitüye Teslim Edildiği Tarih :

Tezin Savunulduğu Tarih :

Tez Danışmanı : Prof.Dr. Targan ÜNAL

Diğer Jüri Üyeleri :

:

BURSA, Haziran2015

ÖNSÖZ

Örgütsel güven kavramı ülkemiz davranış bilimleri literatüründe görece yeni bir olgudur. Bu çalışma, ülkemiz davranış bilimleri literatüründe bu anlamda yapılan çalışmalardan biri olarak literatüre katkı sağlamayı hedeflemektedir. Bu çalışmanın araştırmasında, örgütsel güvenin eğitimcilerde gerekliliği üzerinde belirlemeler yapılmıştır. Bu amaçla ilk olarak örgütsel güven ve örgütsel bağlılık kavramıyla ilgili detaylı bir literatür taraması yapılmıştır. Daha sonra literatür çalışması sonucunda elde edilen bulgulara dayalı olarak örgütsel güven ile eğitimcilerde gereken örgütsel güven düzeyine arasında bir ilişki olduğu anlaşılmıştır.

Tezimin her aşamasında öneri, katkı ve her türlü bilimsel desteğini aldığım ve birlikte çalışmış olmaktan onur duyduğum danışman hocam Prof. Dr. Targan Ünal'a, Öğretim Görevlisi Murat Kaykusuz'a, saymadığım ve emeği geçen herkese sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Adil YAZICIOĞLU

İÇİNDEKİLER

SAYFA NO

ÖNSÖZ.....	i
İÇİNDEKİLER.....	ii
ÖZET.....	v
ABSTRACT.....	vi
KISALTMALAR LİSTESİ.....	vii
TABLolar LİSTESİ.....	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	x
BÖLÜM 1. GİRİŞ VE AMAÇ.....	1
BÖLÜM 2. ÖRGÜTSEL GÜVEN.....	2
2.1.Örgütsel Güven.....	2
2.1.1. Güven Kavramı ve Tanımı.....	2
2.1.2. Örgütsel Güven, İşgörene Güven ve Örgüte Güven Ayrımı.....	7
2.1.3.Kişiler Arası Güvenin Boyutları.....	11
2.1.3.1.Uzmanlık.....	11
2.1.3.2. Güvenirlilik.....	12
2.1.3.3.Yardıms severlik.....	13
2.1.3.4. Açıklık.....	15
2.1.3.5. Dürüstlük.....	16
2.1.3.6. Riske Karşı Savunmasızlık.....	17
BÖLÜM 3. GÜVEN.....	19
3.1. Güven Kavramının Sınıflandırılması.....	19
3.1.1.McAllister'ın Güven Sınıflandırması.....	20
3.1.1.1. Bilişsel Temelli Güven.....	20
3.1.1.2. Duygusal Temelli Güven.....	21
3.1.2.Shapiro, Sheppard ve Cheraskin'in Güven Sınıflandırması.....	22
3.1.2.1.Hesaplanmış Güven.....	22
3.1.2.2.Bilgiye Dayalı Güven.....	23
3.1.2.3.Özdeşleşmeye Dayalı Güven.....	24
3.2. Güvene Etki Eden Faktörler.....	26
3.3.Örgütsel Güven.....	29
3.3.1.Örgütsel Güven Tanımı ve Özellikleri.....	30
3.3.2.Örgütsel Güven Modelleri.....	32
3.3.2.1.Mishra Güven Modeli.....	33
3.3.2.2.Bromiley ve Cummings GüvenModeli.....	35

3.3.2.3.Schockley-Zalabak, Ellis ve Winograd Güven Modeli.....	36
3.3.3.Örgütsel Güvenin Sonuçları.....	37
BÖLÜM 4.EĞİTİM.....	40
4.1. Eğitim Kavramı.....	40
4.2. Eğitim İle Toplam Kalite İlişkisi.....	45
4.3. Okul Açısından Toplam Kalite Yönetiminin Temel İlkeleri.....	46
4.3.1.Okulda Herkesin Birbirini Bir Müşteri Olarak Görmesi.....	48
4.3.2. Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Liderliği.....	49
4.3.3. Okulda Takım Çalışmasına Dayalı Süreçler.....	49
4.3.4. Öğretmen ve Öğrencilerin Güçlendirilmesi.....	50
4.3.5. Okul Süreçlerinin Sürekli İyileştirilmesi (Kaizen Öneri Sisteminin Uygulanması).....	51
4.3.6. Okul Çalışanlarının Sürekli Eğitilmesi.....	52
4.3.7. Okulda Güçlü Bir Ödül Sisteminin Oluşturulması.....	52
4.3.8. Güçlü Bir Okul/Örgüt ve Kalite Kültürünün Oluşturulması.....	54
4.4. Deming'in Eğitime Uygulanan 14 İlkesi.....	54
4.5. Eğitim İyileştirme Çalışmaları ve Eğitimcilerin Yetkilerini Güçlendirmek Alanında Altı Politika.....	58
BÖLÜM 5. OKUL YÖNETİMİ.....	60
5.1. Okul Yönetiminin Tanımı.....	60
5.2. Okul Yönetiminin Alanı.....	61
5.3. Okul Yönetiminin Önemi.....	62
5.4. Okul Yönetiminin Çeşitleri.....	63
5.4.1. Otokratik Yönetim Stili.....	64
5.4.2. Koruyucu Yönetim Stili.....	64
5.4.3. Destekleyici Yönetim Stili.....	65
5.4.4. İşine Bağlı Yönetim Stili.....	65
5.4.5. Başboş Yönetim Stili.....	66
5.4.6. Demokratik Okul Yöneticiliği.....	66
5.4.7. Yönetim Biçimlerinin Karşılaştırılması.....	68
BÖLÜM 6. GEREÇ VE YÖNTEM	
6.1. Araştırmanın Amacı.....	70
6.2. Araştırmanın Kapsam ve Sınırlılıkları.....	70
6.3. Araştırmanın Yöntemi.....	70
6.4. Verilerin Toplanması.....	71
6.5. Verilerin Analiz Yöntemi.....	71
6.6. Bulgular.....	72

SONUÇ.....	102
KAYNAKÇA.....	105
EKLER.....	113

ÖZET

Örgütsel güven kavramı ülkemiz davranışbilimleri literatüründe görece yeni bir olgudur. Söz konusu kavramın iştatmini, örgütsel kültür, liderlik ve benzeri kavramlarla ilişkisi üzerine literatürdeçeşitliçalışmalar bulunmaktadır. Buna rağmen örgütsel güven kavramı ile eğitimcilerde gereken örgütsel güven düzeyi arasındaki ilişkiye dair çok az yayın bulunmaktadır. Bu çalışma, ülkemiz davranışbilimleri literatüründe bu anlamda yapılan çalışmalardan biri olarak literatürekatkı sağlamayı hedeflemektedir. Bu çalışmanınamacı, örgütsel güvenin eğitimcilerde gereken örgütsel güven düzeyi üzerinde etkilibir unsur olup olmadığını belirlemektir. Bu amaçla ilk olarak örgütselgüven ve eğitimcilerde gereken örgütsel güven düzeyi kavramıyla ilgili detaylı bir literatür taraması yapılmıştır. Dahasonra literatürçalışması sonucunda elde edilen bulgulara dayalı olarak örgütsel güven ve eğitimcilerde gereken örgütsel güven düzeyiarasında güçlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır

Anahtar Kelimeler: Güven, Örgütsel güven, Örgütsel güven düzeyi, Eğitimde örgütsel güven düzeyi

ABSTRACT

EXAMINATION OF THE LEVEL OF ORGANIZATIONAL TRUST IN EDUCATORS (BURSA EXAMPLE)

The concept of organizational trust in our country is a relatively new phenomenon in the literature of the behavioral sciences. It comes to the concept of job satisfaction, organizational culture, leadership, and so there are several studies in the literature on the relationship between the concepts. However, the concept of organizational trust relationship between the level of organizational trust to trainers in very little has been published about. This study is one of the country studies in behavioral science literature as literature aims to contribute in this regard. The purpose of this study, organizational trainers in confidence to determine whether there is an element of an effect on the level of organizational trust. For this purpose, the concept of organizational trust and trainers in a detailed review of the literature to be made of the level of organizational trust. Then, based on the findings of a literature study and trainers in organizational trust is to be concluded that a strong relationship between the level of organizational trust

Keywords: Trust, Organizational trust, Organizational trust level, Level of education organizational trust

KISALTMALAR LİSTESİ

Bkz :	Bakınız.
Diğer. :	Diğerleri.
MEB :	Milli Eğitim Bakanlığı.
MEM :	Milli Eğitim Müdürlüğü
TÜSİAD :	Türkiye Sanayici İş Adamları Derneği.

TABLO LİSTESİ(LIST OF TABLE)

SAYFA NO

Tablo 6-1: Cinsiyet dağılım tablosu.....	72
Tablo 6-2: Yaş dağılım tablosu.....	73
Tablo 6-3: Medeni durum dağılım tablosu.....	74
Tablo 6-4: Çalıştığı okul türü dağılım tablosu.....	75
Tablo 6-5: Çalıştığı okulda kadro dağılım tablosu.....	76
Tablo 6-6: Çalıştığı okulda toplam öğretmen sayısı dağılım tablosu.....	77
Tablo 6-7: Kaç yıldır bu görevde çalıştıkları dağılım tablosu.....	78
Tablo 6-8: Kaç yıldır bu okulda çalıştıklarının dağılım tablosu.....	79
Tablo 6-9: Bu okulda yeni göreve başlayanlara okulla ilgili yeterince bilgi sağlanır.....	80
Tablo 6-10: Okulumuz çalışanlarına yeterince eğitim olanağı sağlar.....	81
Tablo 6-11: Okulumuz çalışanlarını koruyarak onlara gerekli desteği sağlar.....	82
Tablo 6-12: Bu okulda iş ile ilgili beklenti ve sorumluluklar, hem okulun hedeflerini karşılayacak hem de çalışanların sağlık ve mutluluğunu dikkate alacak şekilde tasarlanmıştır.....	83
Tablo 6-13: Okulumuzdaki çalışma saatleri ve iş programları, çalışanlara hem işlerinin gereklerini yerine getirebilme hem de ailelerine zaman ayırabilme olanağı tanır.....	84
Tablo 6-14: Okulumuz, öğretmenlerin kendilerini geliştirme ve yükseltme isteklerini destekler.....	86
Tablo 6-15: Okulda alınan kararlar gerek duyulduğunda gözden geçirilerek güncellenir.....	87
Tablo 6-16: Bu okulun uygulanacak kararları öğretmenlerin de görüşleri alınarak oluşturulur.....	88
Tablo 6-17: Bu okulda önceden aldığı kararlara uygun davranır.....	89
Tablo 6-18: Bu okulda alınan kararlar öğretmenlere adil uygulanır.....	90
Tablo 6-19: Bu okulda alınan kararlar herkese hakkaniyetle uygulanır.....	91
Tablo 6-20: Okulumuzda disiplinle ilgili uygulama ancak haklı ve gerekli durumlarda uygulanır.....	92
Tablo 6-21: Okulumuzda öğretmenlerle yöneticiler arasındaki	

iletişim kanalları her zaman açıktır.....	93
Tablo 6-22: Okulumuzda öğretmenler birbirleriyle rahatça iletişim kurabilirler.....	94
Tablo 6-23: Okulumuzda alınan kararlarla ilgili duygularımı belirtmekten ve önerilerde bulunmaktan çekinmem.....	95
Tablo 6-24: Okulumuzda her şey açıklıkla yürütölür, gizli saklı uygulamalar yoktur.....	96
Tablo 6-25: Okulumuzda öğretmenleri ilgilendiren bilgiler zamanında iletilir.....	97
Tablo 6-26: Okulumuzda öğretmenlerin bilmesi gereken bilgiler tüm öğretmenlere tam ve doğru olarak aktarılır.....	98
Tablo 6-27: Okulumuzda yöneticilerle öğretmenlerin doğrudan iletişim kurabildikleri bir ortam vardır.....	99
Tablo 6-28: Okulumdaki ilişkilerim olumlu ve keyiflidir.....	100
Tablo 6-29: Okulumuz, çalışanların ihtiyaçları ve yaptıkları öneriler doğrultusunda yeniliğe, gelişime ve değişime açıktır.....	101

ŞEKİL LİSTESİ(LIST OF FIGURE)

SAYFA NO

Şekil6.1: Cinsiyet dağılım tablosu.....	72
Şekil6.2: Yaş dağılım tablosu.....	73
Şekil6.3: Medeni durum dağılım tablosu.....	74
Şekil6.4: Çalıştığı okul türü dağılım tablosu.....	75
Şekil6.5: Çalıştığı okulda kadro dağılım tablosu.....	76
Şekil6.6: Çalıştığı okulda toplam öğretmen sayısı dağılım tablosu.....	77
Şekil6.7: Kaç yıldır bu görevde çalıştıkları dağılım tablosu.....	78
Şekil6.8: Kaç yıldır bu okulda çalıştıklarının dağılım tablosu.....	79
Şekil6.9: Bu okulda yeni göreve başlayanlara okulla ilgili yeterince bilgi sağlanır.....	80
Şekil6.10: Okulumuz çalışanlarına yeterince eğitim olanağı sağlar.....	81
Şekil6.11: Okulumuz çalışanlarını koruyarak onlara gerekli desteği sağlar.....	82
Şekil6.12: Bu okulda iş ile ilgili beklenti ve sorumluluklar, hem okulun hedeflerini karşılayacak hem de çalışanların sağlık ve mutluluğunu dikkate alacak şekilde tasarlanmıştır.....	84
Şekil6.13: Okulumuzdaki çalışma saatleri ve iş programları, çalışanlara hem işlerinin gereklerini yerine getirebilme hem de ailelerine zaman ayırabilme olanağı tanır.....	85
Şekil6.14: Okulumuz, öğretmenlerin kendilerini geliştirme ve yükseltme isteklerini destekler.....	86
Şekil6.15: Okulda alınan kararlar gerek duyulduğunda gözden geçirilerek güncellenir.....	87
Şekil6.16: Bu okulun uygulanacak kararları öğretmenlerin de görüşleri alınarak oluşturulur.....	88
Şekil6.17: Bu okulda önceden aldığı kararlara uygun davranır.....	89

Şekil6.18: Bu okulda alınan kararlar öğretmenlere adil uygulanır.....	90
Şekil6.19: Bu okulda alınan kararlar herkese hakkaniyetle uygulanır.....	91
Şekil6.20: Okulumuzda disiplinle ilgili uygulama ancak haklı ve gerekli durumlarda uygulanır.....	92
Şekil6.21: Okulumuzda öğretmenlerle yöneticiler arasındaki iletişim kanalları her zaman açıktır.....	93
Şekil6.22: Okulumuzda öğretmenler birbirleriyle rahatça iletişim kurabilirler.....	94
Şekil6.23: Okulumuzda alınan kararlarla ilgili duygularımı belirtmekten ve önerilerde bulunmaktan çekinmem.....	95
Şekil6.24: Okulumuzda her şey açıklıkla yürütülür, gizli saklı uygulamalar yoktur.....	96
Şekil6.25: Okulumuzda öğretmenleri ilgilendiren bilgiler zamanında iletilir.....	97
Şekil6.26: Okulumuzda öğretmenlerin bilmesi gereken bilgiler tüm öğretmenlere tam ve doğru olarak aktarılır.....	98
Şekil6.27: Okulumuzda yöneticilerle öğretmenlerin doğrudan iletişim kurabildikleri bir ortam vardır.....	99
Şekil6.28: Okulumdaki ilişkilerim olumlu ve keyiflidir.....	100
Şekil6.29: Okulumuz, çalışanların ihtiyaçları ve yaptıkları öneriler doğrultusunda yeniliğe, gelişime ve değişime açıktır.....	101

BÖLÜM 1. GİRİŞ VE AMAÇ

Çeşitli eğitimsel ve örgütsel değişkenler üzerinde çalışmalar, okulların, etkili şekilde işlevde bulunabilmesini sağlayabilmek amacıyla eğitimciler ve araştırmacılar tarafından yapılmıştır. Alan yazında son zamanlarda dikkat edilen kavramlar arasında güven ve işbirliği yer almaktadır. İnsanlar arasındaki ilişkilerin yoğun olduğu bir kurum olan okullarda güven kavramı, önemlidir. Etkili bir öğrenme ortamı oluşturma ve geliştirmede güven gerekli olup ve paydaşlar arasındaki çalışmaları ilişkilerinin olumlu veya olumsuz olup olmadığını belirlemede kritik bir faktördür. Toplam kalite yönetimi, okulları iyileştirmeye yönelik olarak yapılan okula dayalı yönetim ve öğretmenleri güçlendirme gibi yeni anlayışlar örgütsel güvene ihtiyaç göstermiştir. Okulla ilişkili kararlarda öğretmenlerin ve ailelerin katılımını teşvik edilmiş ve okulun paydaşları arasındaki işbirliğine vurgu yapılmıştır. Ancak öğretmenlerin işbirliğini içerendavranışlarda istenilen başarıya ulaşamadığına ilişkin araştırma sonuçları bulunmaktadır.

Okullarda işbirliğini gerçekleştirilebilmesi işbirliği yapacak olanlar arasındaki güvene bağlıdır. Bu anlamda okullarda işbirliğine dayalı bir çalışma ortamının kurulmasının yollarından biri okulda güvenilir bir ortam oluşturabilmek olabilir. Türkiye’de okullardaki güven ile işbirliğiarasındaki ilişkiyi araştıran az sayıda çalışma bulunmaktadır. Bu konu incelenerek alan yazındaki bu araştırma boşluğunun doldurulmasına katkı sağlanmaya çalışılmıştır. Bununla birlikte Türkiye’de yeni öğretim programının okul paydaşları arasında işbirliğini gerektirmektedir. Bu bakımdan programın başarılı şekilde uygulanabilmesini sağlayabilmek için okullarda işbirliğinin gerçekleştirilmesini sağlayabilmenin yollarını bulmak önemlidir. Örgütsel güven ile işbirliği arasındaki ilişkinin işbirliği yapılmasına katkı sağlayacak bir faktör ortaya çıkarılabilir. Bu nedenlerle bu çalışmada öğretmenlerin örgütsel güvenleri ile işbirliği yapma düzeyleri arasındaki ilişki araştırılmak istenmiştir.

BÖLÜM 2. ÖRGÜTSEL GÜVEN

2.1.ÖRGÜTSEL GÜVEN

Bu bölümde örgütsel güven kavramı, örgütsel güven kavramının tarihsel gelişimi, boyutları, yönelimleri, güven oluşturulmasına ilişkin modeller ve okulda güven geliştirmeye yönelik bilgiler verilecektir. Ayrıca örgütsel güven değişkeninin öncel ve çıktılarına yer verilecektir.

2.1.1. Güven Kavramı ve Tanımı

Güven kavramında daha fazla güveni meydana getiren faktörler veya güven şartlarının oluşturulması sebebiyle sağlanacak yararlar yönünden incelenmiştir. Güven kavramını açıklayan tanımlar, güvenin meydana gelişi yerine güvenin ne kadar bulunduğu ve fazlaca yaşam, dayanıklılık gibi esaslara ne derece direnç gösterdiği ile alaka göstermiştir. Güvenin oluşumunu inceleyen kısıtlı sayıda araştırmalarda güven, ilki bilişsel, hesaplama yapılmış ve sayısal bir başkası ise duygu ile ilgili olmak üzere iki açıdan incelenmiştir.¹

Güven, belirsizliklerin ve öngörülemezliğin giderek arttığı günümüz dünyasında birtoplamu bir arada tutan en önemli kavramlardan ve herkesin bildiği en temel insanideğerlerden biridir. Buna rağmen gündeme geldiğinde ya da uygulanmaya konması gerektiğinde fikirlerini en güzel şekilde ifade edebilen düşünürler bile “Güvenönemlidir.” gibi basmakalıp ifadelere saplanıp kalmaktadırlar.²

Güven, rasyonel hesaplamalardan çok, tarihsel süreç içerisinde dinsel alışkanlıklardan doğmuştur. Güvenin, üyelerinin ortaklaşapaylaştığı normlara dayalı, düzenli, dürüst ve işbirliği yönünde davranan bir toplumda ortaya çıkması beklenir. Ortaklaşapaylaşılan budeğerler Tanrı veya adalet gibi derin “değerler” hakkında olabileceği gibi davranış kodları ve çalışma hayatına ilişkin standartlar gibi dünyevi konular da olabilir. Bununla birlikte güven sosyal ilişkilerin oldukça sorunlu bir özelliğidir. Sosyalteorisyenler güvenin sağladığı yararları dikkat çekerek güveni anlamaya çalışmaktadırlar. Örneğin

¹Acuner, T. ve İlhan, T. (2002), “21. Yüzyılda Yönetim Anlayışı ve Türk Yöneticilerinin Bakış Açısı”, 10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, Akdeniz Üniversitesi, İİBF Yay. No.4, Antalya, s.2

²Akıncı, Z. B. (1998), Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim, 1. Baskı, İletişim Yayınları, İstanbul, s.1

güven, sağlam ilişkiler için gerekli, işbirliğinin korunması için önemli, her türlü değişim için temel ve en rutin günlük ilişkiler için de zorunlu olarak görülmektedir. Çoğunlukla belirsiz bir biçimde anlaşılan güvenin insan hayatının tümhallerini düzenlediği ileri sürülmektedir.³

Güvenin toplum içindeki işlevine bakıldığında, güven artışının birbirini etkileyen döngüsel bir ilişkiye sebep olarak ekonomik büyüme ve toplumsal işbirliği sürecini olumlu bir şekilde etkileyeceği gözlemlenebilmektedir. Bir başka şekilde ifade etmek gerekirse güvenin, müşterek refahımızın önemli bir unsuru ve daha da geniş düşünüldüğünde hayatın ciddi bir parçası olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Sosyal ve ekonomik hayatın önemli bir parçası olmasına rağmen farklı boyutları, farklı tipleri ve belirleyicileri olan güven, karmaşık bir kavramdır.⁴

Bireyler arası ilişkiler, grup davranışı, yönetsel etkinlik, ekonomik değişimler, sosyal ve politik istikrar ve farklı kültürleri anlama gibi birçok süreci açıklamada güvenin anahtar bir kavram olmasından dolayı güven kavramı sosyal bilimler disiplinlerince yoğun ilgi gösterilen bir araştırma konusu olmuştur. Gerçekten de güven olgusu psikolojik, politik bilim, sosyoloji, ekonomi, antropoloji, tarih ve yönetim gibi farklı sosyal bilim disiplinlerince incelenmiştir. Her bir disiplin güven kavramına farklı bir bakış açısıyla yaklaşmıştır.⁵

Güven konusundaki bu farklı bakış açıları Worchel tarafından üç kategori altında toplanmaktadır⁶:

- Kişilik teorisyenlerinin görüşüne göre güven, gelişimsel ve sosyal faktörlerin şekillendirdiği bireysel kişilik farklılıklarına göre oluşmaktadır. Bu bağlamda güven bir inanç, beklenti veya kişiliğin derinliklerinde bulunan ve bireyin psikolojik gelişiminden kaynaklanan bir histir.
- Ekonomistler ve sosyologlar, güveni kurumsal bir fenomen gibi görmektedirler. Güven bireylerin kurumlara yerleştiği hem kurum içinde hem de kurumlar arasında gerçekleşen bir olaydır.

³Atay, O. (2002), “Örgüt Kültürü ve Süreci”, <http://iktisat.uludag.edu.tr/dergi/3/atay/atay2.html> (03.04.2014)

⁴Sargut, A. Selami, (2001), Kültürler Arası Farklılaşma Ve Yönetim, İmge Kitabevi, Ankara, s.28

⁵İşbaşı, E., F., J. Ö. (2000), “Takım Çalışmalarında Güven Ve Güvensizlik: Performans İçin Koşulsuz Güven mi, Optimum Güven mi?”, 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, s. 2

⁶Çağlar, İ. (2001), “Yönetim-Kültür Bağlamında Türk Yönetim Modelinin Saptanmasına Yönelik Kavramsal Bir Çalışma”, GÜ İİBF Dergisi, C.3, S.3, Ankara, s.125

- Sosyal psikologların görüşüne göre ise bireyler arası ya da grup düzeyinde güven duygusunu yaratan ya da ona zarar veren, bireyler arasındaki hareketleridir. Güven, diğer tarafın beklentisi olarak tanımlanabilir. Ancak bu beklenti risk ile güveni geliştirecek ya da engel olabilecek unsurları içermektedir.

Güven konusuna sosyal bilimler disiplinlerince getirilen bu farklı bakış açıları herkestarafından kabul edilen tek bir evrensel güven tanımının geliştirilmesini zorlaştırmaktadır. Güven konusunda yapılan çalışmalarda en sık vurgulanan görüş kavramın tanımlanmasındaki güçlütür. Bazı araştırmalarda güven kavramına pek çok değişik yaklaşım olduğu için tanımlanmasının güç olduğu belirtilerek güven tanımı belirsiz bırakılmıştır.⁷

Günümüze dek gelen çeşitli bakış açılarının kavramsal çeşitliliğin yarattığı karmaşıklığı aynı anda yansıtmaya çalışan tanımlar, güven araştırmacıların bilişsel bir bıkkınlığa sürüklenmektedir. Aynı zamanda güven kavramını var olan tüm yaklaşımları kapsayacak şekilde esnetmeye çalışmak da yararlı olmayacaktır. Çünkü böyle bir girişimin sonucunda ya çok ayrıntılı ya da gereğinden fazla yalın bir güven tanımına ulaşılabilecektir.⁸

Özetle, yeterli bir görgül güven, yapıcı insan ilişkilerinde önemli bir ögesidir. Başka hiçbir değişken, kişiler arası ve grup ilişkilerini bu kadar derinden etkilememektedir. Araştırmacılar ve uygulayıcılar örgütte güvenin önemini keşfetmiş bulunmaktadırlar.⁹

Güven, sosyal takas kuramı ve karşılıklılık ilkesine dayanan çok boyutlu bir kavramdır.¹⁰

Sosyal takas kuramına göre ilişkiler: İşgörenler ve örgüt arasında geniş çaplı bir takas şeklinde gelişebileceği gibi, Astlar ve üstler arasında da gelişebilir.¹¹ Genel

⁷Küskü, F. (1999), “Yöneten-Yönetilen İlişkisinde Güven”, Amme İdaresi Dergisi, Cilt: 32, Sayı:1, s.2

⁸İşbaşı, J. Ö. (2000), “Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adalete İlişkin Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama”, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.2

⁹Başaran, İ. E. (1982), Örgütsel Davranışın Yönetimi, Ankara, s. 8

¹⁰Berberoğlu, G. N. (1985), “Örgütsel Etkinlik”, Eskişehir AÜ İİBF Dergisi, C.3, S.1, Eskişehir, s. 125

¹¹Berberoğlu, a.g.e., s. 126

anlamda bireyler arası işlem ve ilişkilere dayalı olarak bireylerin karşı taraftan beklentisi olarak tanımlanan güven psikolojik bir olgudur.¹²

Bu nedenle birçok disiplini ilgilendiren bir kavram olmasına rağmen güven ilk önce kişilik kuramcıları tarafından ele alınmış daha sonra psikologlar, sosyologlar, sosyal psikologlar, siyaset bilimciler ve ekonomistler tarafından araştırmalara konu edilmiştir. Kavram olarak çok öncelerden beri değişik alanlarda kullanılan güven, özellikle 1980’li yıllarda örgüt, yönetim ve örgütsel davranış alanlarındaki araştırmalara konu olmaya başlamıştır.¹³

Örgüt ve yönetim alan yazınında güvenle ilgili araştırmaların daha çok:

- Güvenin farklı düzeyde araştırılması(birey, grup, örgüt, sistem),
- Örgüt içi ve örgütler arası güven,
- Güvenin nedenleri, sonuçları ve değiştirici etkisi,
- Farklı disiplinlerin güven konusundaki yaklaşımları,
- Güven biçimleri konularında yoğunlaştığı görülmektedir.¹⁴

Güvenin insanları yönetmede çok önemli olduğu konusunda fikir birliği olmasına rağmen, güvenin tanımına ilişkin ortak bir karar bulunmamaktadır.¹⁵Farklı araştırmacılar güveni farklı şekillerde tanımlamışlardır. Bazıları güveni tek boyutlu olarak ele alırken, bazıları da kavrama yeni boyutlar eklemişlerdir.¹⁶Güven kişiler arası ve örgütler arası olmak üzere farklı odaklara yönelmiştir.¹⁷

Bu ve bunun gibi sebeplerle güvenle ilgili pek çok tanım ortaya çıkmıştır. Bu tanımlar benzer öğeler taşımaktadırlar; bunlar genellikle uygun ya da olumlu beklentilerve başkalarına karşı savunmasız olmaya istekliliktir.¹⁸

Bunlardan ilki güvenin, başkalarının güdülerine ilişkin beklenti ve algılara dayanan psikolojik bir durum olduğunu söylerken, ikincisi ise güveni diğerlerine karşı kendini davranış olarak gösterebilen olumlu bir davranış olarak görmektedir.¹⁹

¹²Berberoğlu, G.N., Besler, S. ve Tosun, Z. (1998), “Örgüt Kültürü”, Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Örgüt Kültürü Araştırması”, AÜ İİBF Dergisi, Cilt: XIV, S.1-2, Eskişehir, s.29

¹³Çeçen, A. (1985), “Kültür Yönetimi”, AİD, C. 18, S. 1, TODAİE, Haziran, s.113

¹⁴Berberoğlu, Besler, Tosun, a.g.e., s.30

¹⁵Dinçer, Ö. ve Fidan, Y. (1996), İşletme Yönetimi, I. Baskı, Beta Yayın, İstanbul, s. 2

¹⁶Başaran, a.g.e., (1982), s.9

¹⁷Berberoğlu, Besler, Tosun, a.g.e., s.31

¹⁸Dinçer, Ö. (1998), Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, 5. Baskı, Beta Yayın, İstanbul, s. 23

Bununla birlikte davranışlar, başkalarının niyetlerini gözlem yoluyla öğrenme ve algılama, güvenilirlikleri hakkında karar verme ve bu kararlara göre davranmaya yardımcı olduğu için güvenin bir parçası olarak görülmektedir.²⁰

Güven, tanımları incelendiğinde ortak bazı özelliklerin olduğu görülmektedir. Güvenin oluşması için;

- İki tarafın olması,
- Bu iki tarafın tutum ve davranışları karşılıklı bağımlılık, yarar koşullarının oluşması gerekmektedir.
- Önemli bir nokta da, güvenin ihlal durumunda zarar görülmesi, güvene saygı durumunda ise kazanç sağlamasıdır.²¹

Güven tanımlarından yola çıkarak güven ilişkisinin ortaya çıkabilmesi için üç durumun oluşması gerektiği vurgulanmıştır. Bunlar²²:

- Gelecekle ilgili çelişkiler ve belirsizliğin olması,
- Gelecekle ilgili kararların ve sonuçlarının başkalarının davranışlarına bağlı olması,
- Oluşabilecek zarar ihtimalinin, olumlu ve faydalı durum ihtimalinden daha kuvvetli olmasıdır.

Alan yazındaki güven tanımlarına bakıldığında, kavrama ilişkin şu belirgin özelliklerin ortaya çıktığı görülmektedir.²³

- Güvenen kişinin açıklığında ve savunmasızlığında artış,
- Güvenilen kişinin davranışlarının, güvenen kişi tarafından kontrol edilmemesi ya da daha az kontrol edilmesi,
- Olumlu beklentinin karşı tarafa ilişkin bazı özellikler (dürüstlük, iyi niyetlilik gibi.) ve bunlara yönelik algılardan etkilenmesi,
- Güvenin olumlu yönde bir beklenti ve inanç olması,
- Güvenin risk içermesi ve risk alma isteği olması,

¹⁹Erden, F. (1996), İşletme Kültürü, Friedrich-Naumann-Vakfı ve Akdeniz Üniversitesi, Ankara, s. 6

²⁰Erdoğan, İ. (1975), "Kültürün Yönetim Fonksiyonlarının Uygulanmasına Etkisi", İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, C.4, S.1, İstanbul, s. 241

²¹Dinçer, Fidan, a.g.e., (1996), s. 3

²²Çağlar, a.g.e., s. 126

²³Erdoğan, İ. (1994), İşletmelerde Davranış, 4. Baskı, Beta Yayın, İstanbul, s. 21

- İki veya daha fazla insanın etkileşimi ile biçimlenmesi,
- Güvenin bir beklenti, istek ve inanç içermesi,
- Karşılıklı bağımlılığı zorunlu kılması,
- Zamanla gelişmesidir.

2.1.2. Örgütsel Güven, İşgörene Güven ve Örgüte Güven

Ayrımı

Örgütsel güven, örgütteki ilişkilerde ve etkileşimlerde bireylerin birbirlerine açık, dürüst, ilgili ve gerçekçi davranması ve temel amaçlardan, normlardan ve değerlerden haberdar olma isteğidir.²⁴

Yine örgütsel güven, örgüt çalışanlarının yöneticiye ve örgüte güveninden oluşan bir bütündür.²⁵Güvenle ilgili yapılan araştırmalar temel olarak üç alana odaklandığı görülmektedir. Bunlar:

- Kişilerarası güven,
- Yöneticiye duyulan güven,
- Örgüte duyulan güvendir.²⁶

Örgüte duyulan güven kavramına çok az önem verilmiştir.²⁷Örgütler açısından güven; örgüt içi bireyler arası ve örgütler arası olmak üzere iki boyutta ele alınmaktadır.²⁸

Bazı araştırmacılar bu ayrımı içsel ve dışsal güven olarak da nitelendirmektedir.²⁹Güvenin oluşması için bir örgüt içinde en az iki tarafın olması gerektiğini vurguladıktan sonra örgüt içi güvenin yatay ve dikey ilişkiye dayalı olarak farklı iki yönde gelişebileceğini vurgulamıştır.³⁰Örgüt içinde güven, eşdeğer konumdaki bireyler arasındaki yatay ilişkiye dayalı gelişebileceğini gibi farklı konumlardaki bireyler arasında dikey olarak ast ve üst ilişkisine dayalı olarak da gelişebilir. Dışsal

²⁴Eren, E. (1997), İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Der Yayınları, İstanbul, s.2

²⁵Eren, E. (2000), Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Yay. İstanbul, s. 4

²⁶Gürçay, C. (1994), “Verimlilik+Kültür=Verimlilik Kültürü”, DEÜ İİBF Dergisi, C.9, S. II, s.211

²⁷Başaran, a.g.e., (1982), s.10

²⁸Gürçay, C. (2003), “İşletmelerde Örgüt Kültürü Faktörlerinin Farklı Boyutlarda Oluşmasında Sektörel Farklılığın Etkisi”, <http://www.isguc.org/cgurcay1.htm> (Erişim Tarihi 04.03.2014).

²⁹Güvenç, B. (1989), İnsan ve Kültür, Remzi Kitabevi, İstanbul, s. 7

³⁰Karcioğlu, F. ve Çekmegül, M. (2003), “Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim İlişkisi Bir Uygulama”, Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi, Yıl 7, S.3. Ankara, s. 35

güven ise tedarikçi, müşteri ya da diğer örgütlerle olan ilişkiye dayalı olarak gelişmektedir. Örgüt içi güven konusundaki en büyük ayırım bireye ve örgüte güven konusundadır.³¹

Birçok yazar ve araştırmacı örgütteki bireye ve örgüte güven kavramlarını birbirinden ayırmaktadır.³²

Örgüt içi ortamında işgörenler, işyerindeki diğer bireylere (meslektaşlarına, yöneticilerine) ve örgütüne farklı düzeyde güven duymaktadırlar.³³ Örgüt içerisinde güven, hem birey düzeyinde oluşmakta hem de örgüt düzeyinde oluşmaktadır. Fakat bireye güven ve örgüte güven birbirlerinden farklı kavramlardır. Bu nedenle bireye güven, örgüte güven ve bunların toplamında oluşan örgütsel güven kavramları ortaya çıkmıştır.³⁴

Bireye güven, kişiler arası kişilik farklılıklarına dayanır ve kişiye özeldir. Bireye güven karşı tarafın kişisel bilgisine dayalı gelişen güven olarak tanımlanmaktadır ve bir tarafın diğer bireysel ilişkiler ve davranışlar hakkındaki beklentileri ifade etmektedir.³⁵

Örgüt ortamında bireye güven meslektaşına, astına ya da üste güven olmak üzere iki yönelimlidir. Dikey yönelim örgüt içindeki ast-üst ilişkilerine dayalı oluşan güvendir. Üstlerin öngörülebilirliği ve onlara duyulan inanca dayalı olarak yönetime güven oluşurken; yöneticilerin, astlarının bağımsız bir şekilde kendilerini yapabileme yeteneğine ve işleri kendi istekleri ile yapacaklarına olan inanç, işlerinde sorumluluğu paylaşma yeteneklerine inanma derecesi işe yönetilene (astlara) güveni oluşturmaktadır.³⁶

Üste duyulan güven, “astın üstün kendisiyle ilgili doğrudan denetim altında tutamadığı ve kendisini etkileyecek kararlarında (ör; bu bir terfi, maaş artışı veya isten çıkarma gibi durumları kapsayabilir), üstünün kararları ve davranışlarının kendisine zarar vermeyeceği ve kendisini gözeteceği şeklindeki pozitif beklentisi ve üstüne karşı

³¹Kirel, Ç. (1989), “Anadolu Üniversitesinin Kültürel Yapısında Meydana Gelen Değişmeler”, AÜ İİBF Dergisi, C.VII, S. 1, Eskişehir, Haziran, s. 349

³²Başaran, a.g.e., (1982), s.11

³³Eren, a.g.e., s.5

³⁴Kirel, a.g.e., s. 349

³⁵Kırım, A. (1998), Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim, 2. Baskı, Sistem Yayıncılık, İstanbul, s. 35

³⁶Kelez A. (2008) Hemşirelerin Örgüt Kültürünü ve Yöneticilerin Liderlik Davranışını Algılamaları. Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, s.3

bu risk karşısında istemli olarak savunmasız hale gelme istekliliği” olarak tanımlanmıştır. Benzer bir ve daha özel bir kavram olan yönetime güvenişgörenlerin, yönetiminin kendi lehlerinde ya da en azından kendilerine zarar vermeyecek kararlar alacağı konusundaki beklentisi ve inancı olarak tanımlanmaktadır.³⁷

Yöneticiye güven, işgörenin yöneticinin sözlerini tutacağı, tutarlı ve adil davranacağı, açık ve doğru cevaplar vereceği inancı olarak tanımlanır.³⁸ Çoğu çalışmada yöneticiye güven "çalışanın yöneticisinin kontrol edemediği davranış ve eylemlerine maruz kalma gönüllüğü" olarak tanımlanmaktadır. Bir başka tanımda yöneticiye güven, yöneticinin sözlerini tutacağı ve doğru sözlü olacağı inanç ve yöneticiden beklenen destek ve bağlılık duygusu olarak tanımlanmıştır.³⁹

Yatay yönelim ise iş ve takım arkadaşlarına duyulan güvenolarak adlandırılmıştır. Bu yönelimde ise güven de kişiler arası güven tanımlamalarına adapte edilerek, iş görenlerin birbirlerinin çıkarlarına ilgi göstermeleri, birbirlerine gerekli durumlarda yardım etmelerini, birbirlerine karşı açık ve dürüst olmalarını içeren karşılıklı pozitif beklenti içerisinde olmak şeklinde tanımlanmıştır. Örgüte güven ise kişilerden çok örgüte odaklıdır.⁴⁰ Örgüte güven, bireyin örgütsel ilişkiler ve davranışlar ağı hakkında bireylerin sahip olduğu, beklentilerdir⁴¹

Örgüte güven, işgörenin örgütün güvenilirliğinin bir bütün olarak değerlendirilmesine ilişkin algıları biçiminde tanımlanmaktadır. Bu işgörenin örgütün kendi yararına olan eylemlerde bulunacağı ya da en azından bu eylemlerin kendisine zarar vermeyeceği inancıdır.⁴² Örgüt üyelerinin örgüte karşı barındırdığı güven eğilimidir.⁴³

Örgüte güven, küçük örgütlerde örgüt sahibinin kişiliğinden, büyük örgütlerde ise merkezleşmiş yapıdan ve örgüt kültüründen kaynaklanan örgütün kişiliğine ve

³⁷Erdoğan, (1994), a.g.e., s. 23

³⁸Kendirli S. (2006) Çalışanların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Sergileme Eğilimleri Üzerine Örgüt Kültürünün Etkisi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, s.32

³⁹Konuk M.(2006) İşletmelerde Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Önemi Konya Şeker Fabrikasında Bir Uygulama. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Konya, s.4

⁴⁰Erdoğan, (1994), a.g.e., s. 24

⁴¹Kırım, a.g.e., s. 37

⁴²Erdoğan, (1994), a.g.e., s. 25

⁴³Kozlu, C. (1986), Kurumsal Kültür-Amerika, Japonya ve Türkiye: Başarılı Firma Yönetiminde Kurumsal Kültürün Rolü, Define Yayıncılık, İstanbul, s.45

kimliğine dayalı inançtır.⁴⁴Örgüte güven, üyelerin, örgütün politika ve stratejilerine inancı ve ilişkilerini gelecekte de sürdürme karalılığıdır.⁴⁵

Örgüte güven, iş görenlerin belirsiz veya riskli bir durumla karşılaştıklarında örgütün sözlerinin, davranışlarının tutarlı ve yardımcı olmaya yönelik olduğuna dair inançlarıdır. Yöneticiye ve örgüte güven farklı ama birbiriyle ilişkili kavramlar olarak kabul edilir ve bir bütün olarak örgütsel güven olarak adlandırılır.⁴⁶Bireye güven, iş görenlerin örgütsel güveni artırmak için bir mekanizma olarak görülmektedir.⁴⁷

Yönetici-işgören etkileşimlerinin sonuçlara bağlı olarak işgörenler örgüte güvenme veya güvenmeme kararı verirler.⁴⁸Bir işgörenin yöneticisiyle arkadaşlık ilişkisi varsa, bu arkadaşlıktan dolayı işgören yöneticiye güvenirken, örgüte güvenmeyebilir. Örneğin bir örgüt adil ödül dağıtımını sağlamazsa ya da işgörenin katkılarını göz ardı ederse iş görenlerin örgüte olan güveni değişebilir. Aynı zamanda iş görenin hem yöneticiye, hem de örgüte güvenme olasılığı da vardır. İş gören yöneticiyi örgütün temsilcisi olarak görebilir ve yöneticiye duyduğu güveni örgüte genelleyebilir.⁴⁹ Görüldüğü gibi Örgüte duyulan güven, örgütteki çeşitli öğelerin birleşmesinden oluşur ve bu nedenle daha önce de bahsedildiği gibi yöneticiye duyulan güven ve örgüte duyulan güven arasında olumlu ilişki vardır.⁵⁰Örgütsel güven, bireyin örgütün sağladığı desteğe ilişkin algıları ile yöneticilerin doğru sözlü olacağına ve sözünün ardında duracağına olan inancıdır.⁵¹

Örgütsel güven, örgüt üyelerinin iyiliği için karşılıklı saygıya ve nezakete dayalı uyumlu davranışların bir sonucu olarak kazanılan bir olgudur. Aynı örgüt içerisinde bir iş görenin duyduğu güven, başka bir iş görenin duyduğu güvenden belirgin bir şekilde farklı olabilir. Bu nedenle güven odağını belirlemek ve gelişimini desteklemek yöneticilerin örgüte güven duyulmasını sağlamalarına yardımcı olabilir.⁵²

⁴⁴Odabaşı, Y. (1986), Tüketici Davranışı, AÜ Açık Öğretim Fak. Yay. No:104, Eskişehir, s. 8

⁴⁵Okay, A. (2000), Kurum Kimliği, 2. Baskı, Media Cat Yayınları, Ankara, s. 97

⁴⁶Başaran, a.g.e., (1982), s.12

⁴⁷ Kozlu, a.g.e. s.3

⁴⁸Ozankaya, Ö. vd (1983), Davranış Bilimlerine Giriş, 2. Baskı, AÜ Yay. No:18, Ankara, s.3

⁴⁹Başaran, a.g.e., (1982), s.13

⁵⁰Başaran, a.g.e., (1982), s.14

⁵¹Özdevecioğlu, M. (1993), "Organizasyon Kültürü", İktisat ve İş Dünyası Dergisi, Sayı: 12, s.22

⁵²Başaran, a.g.e., (1982), s.15

2.1.3.Kişiler Arası Güvenin Boyutları

Güvenle ilgili alan yazın incelendiğinde en az beş güven boyutunun olduğu görülmektedir.⁵³Güven konusunda yapılan çalışmalarda ve incelemelerde en çok üzerinde durulan güven bileşenlerinin; doğruluk-dürüstlük, yetenek-beceri, tutarlılık-uyum, bağlılık-yardımseverlik, açıklık olduğu görülmektedir. Daha sonra bu beş boyuta riske karşı savunmasızlık boyutu eklenmiştir.Tüm bu güven bileşenleri okuldaki sosyal etkileşimin önemli özellikleri olarak gösterilmektedir.⁵⁴

2.1.3.1.Uzmanlık

Bu boyut farklı kaynaklarda yetenek, yeterlilik, yetkinlik ve uzmanlık gibi farklı isimlerde adlandırılmaktadır. Bir çok örgütte bazı işler iyi niyetten öte uzmanlığa dayanır. Uzmanlık, bekleneni ise uygun standarda göre gerçekleştirebilme kapasitesidir.⁵⁵

Bir başka deyişle uzmanlık iş görenin, işini başarılı bir şekilde ve başkalarına zarar vermeksizin tamamlayacak teknik beceri, yetenek ve donanıma sahip olmasıdır.⁵⁶Örgüt içerisinde ast-üst ilişkilerine dayalı güven oluşumunda daha çok ast ya da üstün yeterlikleri etkili olmaktadır. Bir kimse başka birine bağımlı olduğu durumlarda bir beklentiye gerçekleştirecek beceriye sahip değilse iyi niyetli dahi olsa bu bireye güvenilemeyebilir.⁵⁷Okullarda, müdürler, öğretmenler ve öğrenciler okulun öğretim ve öğrenim amaçlarını gerçekleştirmek için birbirine bağlıdır. Bir öğrenci, öğretmenin yardımsever olduğuna ve onun öğrenmesini istediğine inanabilir ama öğretmenin konu ile ilgili bilgi eksikliği varsa veya bu bilgiyi yeteri derecede iletmezse, öğrencinin öğretmenine olan güveni sınırlanabilir.⁵⁸

Öğretmenlerle yapılan görüşmelerde öğretmenler, sıklıkla müdürlerinin yeterliliğinin sorun olduğu durumlardan bahsetmiştir. Güvenilen müdürler ise uzmanlıklarına saygı duyulmuş hatta takdirle karşılanmıştır.⁵⁹Yetenek, yöneticinin algılanan becerileri,

⁵³Dinçer, Fidan, a.g.e., (1996), s. 4

⁵⁴Özdevecioğlu, M. (1995), "Organizasyon Kültürü", Stratejik Yönetim ve Liderlik, 2. Baskı, İz Yay. İstanbul, s. 120

⁵⁵Özel, M. (1996), Yöneticilik Dersleri, İz Yayıncılık, İstanbul, s.5

⁵⁶Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (1998), Örgütsel Davranış, 3. Baskı, AÜ Yay. No: 923, Eskişehir, s.8

⁵⁷ Özel, a.g.e., s. 6

⁵⁸Özdevecioğlu, a.g.e., (1995), s.121

⁵⁹Özdevecioğlu, a.g.e., (1995), s.122

yeterlikleri ve özellikleridir.⁶⁰Örgütlerde yöneticinin yeteneği, sicili ve isteki performansı yoluyla değerlendirilebilir. Bazı kuramcılar yeteneği güvenin önemli belirleyicilerinden biri olarak görmektedirler.⁶¹

Bazıları ise bu kavram yerine yeterlik kavramını kullanmışlardır.⁶²Bir birey yeterli olarak algılandığında ona güvenin arttığına inanmaktadır. Astlar üstlerini yeterli olarak gördüklerinde sorunlarının çözümünde onlara güvenebileceklerini düşünürler.⁶³

Uzmanlığa dayalı güvende bir taraf diğer tarafın işini nitelikli bir şekilde yapabilecek bilgi ve donanıma sahip olduğunu düşünmektedir. Bu nedenle güven tarafları işleri konusundaki yeterliliklerini artırarak kendilerine güveni artırabilirler.

2.1.3.2. Güvenirlilik

Güvenirlilik tahmin edilebilirlikle ilgilidir, yani başkalarından ne bekleyebileceğini bilmek ve davranış tutarlılığıdır.⁶⁴

Bu nedenle güvenirlilik zaman içerisinde oluşan bir kavramdır.⁶⁵Tutarlılık ile, bir bireyin söylediği sözler ve yaptıkları arasında uyumun olması yani kişinin verdiği sözleri tutma konusunda dürüst olması kastedilmektedir.⁶⁶Güven bir yandan sürekli söz verip onları tutmakla bir yandan da başkalarını söz verip verdikleri sözleri tutmaya özendirmekle oluşan bir şeydir.⁶⁷

Güvenilirlik, yardımseverlik ile tahmin etme boyutlarını birleştirir. Güvenilirlik, bir kimsenin ihtiyaçlarının olumlu şekillerde karşılanacağı konusunda bir güven hissi verir.⁶⁸

⁶⁰Dinçer, a.g.e., (1998), s. 24

⁶¹Özkalp, E. (1999), "Örgütlerde Kültürel Sorunlar ve Örgüt Kültürünün Korunmasında ve Geliştirilmesinde Uygulanacak Programlara İlişkin Eskişehir'de Yapılan Bir Araştırma", AÜ İİBF Dergisi, C. XV, S. 1-2, s. 437

⁶²Başaran, a.g.e., (1982), s.16

⁶³Başaran, a.g.e., (1982), s.17

⁶⁴Dinçer, Fidan, a.g.e., (1996), s. 5

⁶⁵Şahin, A. (2003), Türk Kamu ve Özel Kesim Yöneticilerinin Motivasyon Durumu: Kavramsal ve Ampirik Bir Çalışma (Konya Örneği), Yayınlanmamış Doktora Tezi, SÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, s.22

⁶⁶Tosun, K. (1990), İşletme Yönetimi: Genel Esaslar, İstanbul, s. 2

⁶⁷Akıncı, a.g.e., s.3

⁶⁸Özdevecioğlu, a.g.e., (1995), s.124

Öğretmenler, müdürlerinin davranışını tahmin edebileceklerini hissettiklerinde daha çok güvene sahip olduğu hissini duymaktadır. Müdürlerin öğretmenlerin güvenini kazanması için, tahmin edilebilirliklerini göstermeleri, öğretmenlerin ihtiyaç duyduklarında onlara güvenilebileceği konusunda güven verecek kadar yeterli davranış göstermeleri gerekir. Müdürlerin davranışında tutarlılık, güçlü ve sağlıklı okulu oluşturmada önemli etkiye sahip olduğu saptanmıştır.⁶⁹

Güvenirlige dayalı güvende güvenen taraf, karşı tarafın söyledikleri ile yaptıklarının tutarlı olduğunu görmekte ve karşı tarafın gelecekteki davranışlarını tahmin edebilmektedir. Bu anlamda güven tarafları güvenme sürecinde sürekli olarak birbirlerine verdikleri sözlerle yaptıklarını izlemekte ve güvenme ya da güvenmeme konusunda karar vermektedir.

2.1.3.3.Yardımseverlik

İlgili davranmak, bağlılık göstermek ve iyilikseverlik olarak da adlandırılan yardımseverlik; karşıdaki kişinin mutluluğuyla içtenlikle ilgilenmek biçiminde tanımlanabilir.⁷⁰

Güven ile ilgili en yaygın özellik karşılıklı ilişkiye dayanan bir davranış olan yardımseverlik hissidir.⁷¹

Bir kimsenin iyiliği veya bir kimsenin ilgilendiği bir şeyin korunacağı ve güvenilen taraftan zarar görmeyeceği konusunda güveni ifade eder.⁷²

Yardımseverlik, başka bir kimsenin olası ama umulmayan kötü niyeti için kabul edilmiş savunmasızlıktır.⁷³

Güvenin bir başka göstergesi de diğerlerine karşı ilgili davranmaktır.⁷⁴

Yardımseverlik, karşıdaki bireyi korumayı ve onun çıkarlarını kollamayı gerektirir.⁷⁵

⁶⁹ Özdevecioğlu, a.g.e., (1995), s.125

⁷⁰ Türkel, A. (1999), Globalleşen Dünyanın Lider Yöneticilerine, Türkmen Kitabevi, İstanbul, s.3

⁷¹ Şahin, a.g.e.,s.24

⁷² Özel, a.g.e., s. 7

⁷³ Özel, a.g.e., s. 8

⁷⁴ Üçok, T. (1989), "Organizasyon Kültürünün Oluşumu", Dokuz Eylül Üniversitesi, İİBF Dergisi, C.4, S.1-2, İzmir, s. 308

⁷⁵ Özkalp, Kirel, a.g.e., s.9

Liderin izleyenlerinin çıkarlarına duyarlı olması durumunda lidere ve liderin aldığı kararlara olan güveni artması beklenmektedir. Güvenin en yaygın özelliklerinden birisi de, bir kimsenin en iyi şekilde hareket etmesi için bir diğerrinin iyi niyetine güvenebileceği güven olan yardımseverlik hissidir. Devam eden bir ilişkide, bir diğerrinin eylemleri ve işleri belirgin olmayabilir ama sadece karşılıklı bir iyi niyet davranışı olabilir. Bir kişinin diğerrine savunmasız olduğu durumlarda, kişi rahat hissetmek için diğerrinin fedakarlığa olan inanca güvenmelidir.⁷⁶

Birbirine bağımlılık durumlarında, diğerrinin yardımseverliğine olan inanç çok önemlidir. Çocuklarının bakımı için eğitimcilere güvenen ebeveynler, öğretmenlerinin çocuğu ile çok ilgileneceğinden hareket ederek, çocuğuna sadece adil değil; aynı zamanda şefkat göstereceğine de inanmaktadır.⁷⁷

Öğrencilerine güvenmeyen öğretmenler zamanlarının çoğunu beklenen veya hayal edilen yanlış öğrenci davranışı için planlar yaparak geçirir. Yardımseverlik, karşılıklı iyi niyet tavrı kişiler arası ilişkilerde çok önemli olduğundan, güven ilişkilerin önemli bir ögesidir.⁷⁸

Öğretmenlerin güvenini kazanan müdürler, işte ve iş dışında öğretmenlerinin iyi olması için iyi niyetini ve gerçek ilgisini gösterir. Müdürler, kişisel ilgilerin (çıkarların) yararı için işgörenlerin haklarını koruyacak ve diğerrlerinin sömürülmesinden kaçınacak bir şekilde hareket ederek, öğretmenlerin ihtiyaçları ve çıkarları için ilgi ve hassasiyet göstererek, yardımseverlik göstererek güveni yüceltir. Öğretmen güveni ile ilgili yapılan çalışmalarda, öğretmenlerin müdürlerde en sık olarak beklediği güven özelliğinin yardımseverlik ve destek verme olduğu belirtilmektedir.⁷⁹

Yüksek derecede güven duyma durumlarında, öğretmenler yardım istemekten çekinmez, çünkü diğerrlerinin onların yetersiz olduğunu düşüneceği konusunda korkuları yoktur. Bunlar, bir başka kimseye bağlı olarak görülerek ya da bir başka kimseye minnettarlık oluşması ile ilgili olarak kendilerini tehdit edilmiş hissetmezler.⁸⁰

⁷⁶Özdeveciođlu, a.g.e., (1995), s.126

⁷⁷Özdeveciođlu, a.g.e., (1995), s.127

⁷⁸Özdeveciođlu, a.g.e., (1995), s.128

⁷⁹Can, A. (2008), Örgüt kültürünün hastanelerde toplam kalite yönetimi uygulamalarına uygunluğunun testine yönelik bir araştırma, Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, cilt 13, sayı 3, s. 293

⁸⁰Durđun, S. (2006). Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim, Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt III, sayı II, s. 112

Yardımsverlik, yöneticinin kendi çıkarını hesaba katmadan astlarına iyilik yapma isteğidir. Astların yönetici hakkında olumlu bir değerlendirme yapmadıkları sürece ona güvenmekte zorlandıklarını ileri sürmüştür. Yardımsver bir yönetici arkadaşça bir tutum sergiler ve astlarına yardım eder; bu davranışları da onun yardımsver ve güvenilir bir kişi olarak algılanmasına yol açmaktadır.⁸¹

Özellikle işğörenlere yönelik duyarlı, yardımsver ve destekleyici yaklaşımların, yönetime olan güvenle ilişkili olduğu bulunmuştur.⁸²

Bu nedenle işğörenlere davranma biçimi, sadece genel uygulamalar değil, aynı zamanda bu süreçten geçen herkese adil davranma ahlaki zorunluluğuna ilişkin olarak da onların adalet algılarını önemli ölçüde etkiler. Bu durumda işğörenlerin adalet ile güven ve güvensizlik algılarının oluşumunda yöneticilere, yardımsver davranma rolü düşmektedir.⁸³

Görüldüğü gibi yardımsverliğe dayalı güvende güvenen taraf, karşı tarafın iyi niyetli bir şekilde, çıkar gözetmeden yardım ve destek vereceğine inanmaktadır. Böylece güvenen taraf en zor anlarında bile kendisinin destekleneceğini bilmekte ve enerjisini çalışma amacına yöneltmektedir.

2.1.3.4. Açıklık

Açıklık, sahip olunan bilginin açık ve dürüst bir şekilde herhangi bir saptırma ve gizleme olmaksızın paylaşılmasıdır.⁸⁴Başka bir tanımda ise açıklık, bireylerin bilgiyi paylaşması sürecinde; bireylerin kendilerini diğerleri için savunmasız bırakmasıdır.⁸⁵Paylaşılan bilgi örgütsel konularda olabileceği gibi kişisel de olabilir.⁸⁶Açıklığa yönetici ve liderler açısından bakıldığında lider ve yöneticilerin, bilgiyi paylaşarak, diğerleri için kendilerini savunmasız kıldığı bir süreçtir. Bu tür açıklık, güvenin genişlemesine işaret eder.⁸⁷

⁸¹Başaran, a.g.e., (1982), s.18

⁸²Erdem, R., Adıgüzel, O., Kaya, A. (2010) "Akademik personelin kurumlarına ilişkin algıladıkları ve tercih ettikleri örgüt kültürü tipleri, Erciyes Üniversitesi; İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 36, s.73-88.

⁸³Eren, a.g.e. s. 4

⁸⁴Özkalp, Kirel, a.g.e., s.10

⁸⁵Şahin, a.g.e.,s.25

⁸⁶Özdevecioğlu, a.g.e., (1995), s.129

⁸⁷Can, a.g.e., s.294

Bu süreçte bilginin birey tarafından herhangi bir saptırma olmadan, olduğu gibi aktarılması, verdiği sözü tutması konusunda ona güvenilmesini sağlar. Açıklık boyutu, daha önce yapılan çalışmalarda güvenin önemli belirleyicilerinden birisi olarak gösterilmiştir. Aynı şekilde, liderin açıklığı izleyenlerin güvenini kazanmada etkili olduğu saptanmıştır.⁸⁸

İletişim modellerinin iş görenlerin güveni üzerinde bir etkisi vardır. Korunan veya paylaştıkları bilgi ile ilgili olarak kapalı olan kişiler şüphe uyandırır, çünkü insanlar arkasında neyin saklı olduğunu ve neden saklı olduğunu merak eder. Yöneticilerin, gerçekler, alternatifler, yargılar, niyetler ve duyguları, işgörenleri ile serbestçe paylaştığı açık iletişim, iş görenlerin güven algısını artırır. Kararlarla ilgili yeterli açıklama ve zamanında dönüt vererek daha yüksek derecede güven sağlar. Açık ve dürüst olan müdürler, öğretmenler için destekleyici ve güven veren ortamlar sağlar. Açıklık, astların üstlerine olan güvenlerinin gelişimi için önemlidir. Çünkü önemli bilginin saklanması, üstlerin güç sağlamak veya işgörenlerini idare etmek için kullandığı bir kapalı iletişim modelidir.⁸⁹

Açıklık etki etmede, diğerlerinin hedefler, kavramlar, planlar, kriterler ve kaynaklardaki değişikliği kabul etmesini sağlar. Araştırmalar, astların, kontrolü paylaşan üstleri tarafında daha fazla güvenilirlik algıladığını göstermiştir.⁹⁰

Kararlarda katılım düzeylerinden memnun olan iş görenlerin güveni daha yüksek olmaktadır. Benzer şekilde, öğretmenlerin yöneticilere güveni de kararlara katıldıkça artacaktır.⁹¹

2.1.3.5. Dürüstlük

Dürüstlük, bireylerin gelecek bir zamandaki niyetlerini içeren sözlerine inanılmasının kişinin karakteri ve davranışlarındaki bütünlüğü, orijinalliğini

⁸⁸Erdil, O., Kitapçı, H., Turan, E. (2005), Örgüt kültürünün kalite algısına ve işletme performansına etkisi, İktisadi İdari Bilimler Dergisi, 19, sayı 5, s. 259

⁸⁹Özdevecioğlu, a.g.e., (1995), s.130

⁹⁰ Can, a.g.e., s.295

⁹¹ Can, a.g.e., s.296

kapsar.⁹²Bütünlük, doğruyu söylemek ve sözleri tutmakla ortaya çıkar.⁹³Dürüstlük, güvenin en temel özelliğidir.⁹⁴

Bir kimsenin sözlerine güvenebilmesi için bunların gelecekte olacağına ilişkin doğru kestirimlere ihtiyaç vardır. Bu kestirimlerin ipuçları olmadan güvenin gelişmesi mümkün olmaz. Bir kimsenin ifadeleri ve eylemleri arasındaki bir ilişki yani, sözlerle ifade edilen değerler ve eylemle ifade edilenler arasındaki algılanmış uygunluk derecesi bütünlüğü karakterize eder. Sözler ve eylemler arasındaki tutarsızlıklar güveni yok eder. Dürüstlüğün bir başka boyutu orijinalliktir veya bir kimsenin eylemleri için sorumluluğu kabul etme ve suçu başkasına atmak için gerçeği çarpıtmadan kaçınmadır.⁹⁵Dürüstlük, yöneticinin davranışlarının astlar tarafından ne derecede kabul edilebilir değerler olduğudur.⁹⁶

Bir yönetici tutarlı ve sözüne güvenilir olduğunda, söyledikleri ve yaptıkları tutarlı olduğunda dürüst olduğu düşünülmektedir. İşgörenlerin, değerleri tutarsız bir yöneticiden ziyade, tutarlı davranışlar sergileyen bir yöneticiye güvenme olasılıkları daha yüksektir. Bütünlük ve orijinallik, öğretmenlerin müdürlerinde aradığı dürüstlük tipinin kaliteli işaretleridir. Öğretmenler arasında, aksine bir kanıt olana kadar müdürlerinin bütünlüğü varsayılır. Bir müdürün tek bir yalanı bile yakalanırsa, güven zarar görür. Devam eden süreçte kurulan iletişimde mesaja şüpheli bakılacağından, güvenin yeniden sağlanması zordur.⁹⁷

Dürüstlüğe dayalı güvende güvenen taraf, karşı tarafın söyledikleri ile yaptıklarının tutarlı olduğunu görmeye birlikte ve karşı tarafın gelecekte kendisine ihanet etmeyeceğini kendisine sadık kalacağına inanmaktadır.

2.1.3.6. Riske Karşı Savunmasızlık

Hemen hemen tüm tanımlarda ortak olan özellik, riske karşı savunmaz olma durumudur. Savunmasızlık durumu olmadan güvene gereksinim duyulmamaktadır. Güvenin gerekli bir koşulu da, bir tarafın işlerini diğerine güvenmeden gerçekleştiremeyeceği bir ilişki olan birbirine bağımlılıktır. Birbirine bağımlılığın

⁹² Can, a.g.e., s.297

⁹³ Özdevecioğlu, a.g.e., (1995), s.131

⁹⁴ Özel, a.g.e., s. 9

⁹⁵ Can, a.g.e., s.298

⁹⁶ Dinçer, a.g.e., (1998), s. 25

⁹⁷ Özdevecioğlu, a.g.e., (1995), s.132

olmadığı yerde, güven için bir gereksinim olmaz. Birbirine bağımlılık savunmasızlık durumunu da beraberinde getirmektedir. Güvenen kişi bir başkasından gelecek ihanet ve zarar için var olan potansiyelin farkındadır ve diğerinin uygun hareket etmesi ile ilgili belirsizlik bir risk kaynağıdır. Öyleyse güven, risk ve birbirine bağımlılık koşulları altında korunmasız olma gönüllülüğüdür.⁹⁸ Her ne kadar güven genel olarak sosyal ilişkiler içerisinde vazgeçilmez olsa da daima risk elementini ve potansiyel olarak beraberinde getirmektedir.⁹⁹

⁹⁸Özdevecioğlu, a.g.e., (1995), s.133

⁹⁹Gizir, S. (2003). Örgüt Kültürü Çalışmalarında Yöntemsel Yaklaşımlar. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 35, s. 374

BÖLÜM 3. GÜVEN

3.1. GÜVEN KAVRAMININ SINIFLANDIRILMASI

Araştırmacıların güven kavramına farklı açılardan yaklaşımları ve farklı tanımlar, nedenler ve sonuçlar üzerinde durmaları, farklı güven sınıflandırmalarını da beraberinde getirmiştir.¹⁰⁰

En çok tartışılan güven türü mübadelede yönetim yapısına dayanan güvendir. Güvenin bu türüne bir seri isim verilmiştir. Bu isimlerin altında yatan ortak kavram, güvenenin güvenilenin bir çıkarı olmadığı için zayıf yönlerini istismar etmeyeceğine inandığı mübadeledir. İstismar etmemek, olumlu saiklere veya yaptırım içeren tehditlere bağlıdır; teşvik ve cezalar ekonomik veya toplumsal içerikli olabilir.¹⁰¹

İkinci en çok tartışılan güven kategorisi, kişisel ilişkilere dayalı güvendir. Kişisel ilişkiye dayalı güven ile yönetim yapısına dayalı güven yapılarının birbirlerine benzer temellere sahip oldukları görülmektedir. Kişisel ilişkilere dayalı güvende, güvenen taraf zayıflıklarının güvenilen kişi tarafından istismar edilmeyeceğinden emindir. Çünkü böyle bir istismar durumunda arkadaşlıkları zedelenecektir. Bu bir toplumsal yaptırım biçimidir. Güvenin temelinde yönetim yapısından çok kişisel ilişkiler bulunur. Bu durum, bireylerin karşı taraf hakkında ilk elden elde ettiği bilgiyi daha güvenilir bulmasından kaynaklanmaktadır.¹⁰²

Üçüncü güven kategorisi karşı tarafın içsel normları bilgisidir ve yine literatürde buna verilen geniş bir isim yelpazesi vardır. Bu tanımların ortak noktası, güvenenin güvenilenin içsel normları ve değerlerine ilişkin bilgiye sahip olmasından dolayı, güvenilenin onun zayıf yönlerini istismar etmeyeceğinden emin olmasıdır. Bu güven biçimi, yönetim yapısına dayalı güvene göre farklıdır. Güven, diğer tarafın dürtüleri hakkındaki bilgilere dayandırılmaktadır. Güvenen tarafın zayıflığının istismar edilmemesinin sebebinin güvenilen tarafın ekonomik ve sosyal çıkarı olduğu varsayımı yoktur. Bu yapı, sözleşme öncesi temelin oluşmasında, toplumsal ilişkilerin

¹⁰⁰Polat, S.,(2007), Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları, Örgütsel Güven Düzeyleri ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki, Kocaeli, s.7

¹⁰¹Kaya, E. A. (2009). İşletmelerde toplam kalite yönetim uygulamalarının başarısında örgüt kültürü ve ikliminin önemi, İş-güç endüstri ilişkileri ve insan kaynakları dergisi, cilt 11, sayı 1, s.89

¹⁰² Polat, a.g.e., s.8

kurulabilmesinde, herhangi bir sivil toplumun işleyişi için gereken etik kodlar içinde yer alan güven tipidir.¹⁰³

Dördüncü ve son güven kategorisi, soyut sistemler veya toplumsal kurumlar temelli güvendir. Bu güven tanımları formel toplumsal yapılara dayanan güveni esas almaktadır. Güven bireylere değil formel yapılara, kurumlara yönelmiştir.¹⁰⁴

3.1.1.McAllister’ın Güven Sınıflandırması

Güven, rasyonel ve duygusal kökleri nedeniyle farklılaşan ve bu nedenle de ilişkinin niteliği ve sonuçlarını değiştirebilen bilişsel temelli ve duygusal temelli güven şeklinde iki temel yapı olarak incelenmiştir.¹⁰⁵

3.1.1.1.Bilişsel Temelli Güven

Bilişsel temelli güven yapısıkarsı tarafa yönelik anlamlı bir bilgi sahibi olmaya, ayrıca güvenmek için iyi(rasyonel) neden arayışına dayanır. Bireyler kime, hangi koşullar altında ve hangi noktalarda güvenceneklerini seçerken güvenilirlik kanıtı olarak “iyi sebepler” ararlar ve bunu yaparken belirli bir bilgiye ihtiyaç duyarlar; bu nedenle seçim rasyonel bir nedene dayanır.¹⁰⁶

Güvenin oluşması için gereksinim duyulan bilgi miktarı, tam bilgi ve tam bilgisizlik arasında bir yerdedir.¹⁰⁷Tam bilgi vermenin, güven için gerekli olmadığı belirtilmektedir. Aynı şekilde tam bilgisizliğin de güven üzerinde rasyonel dayanağı yoktur.¹⁰⁸Uygun bilgi ve ‘iyi nedenler’ güven kararlarının altyapıları olarak hizmet etmektedirler. Diğer bir ifadeyle, karşı tarafa yönelik tam bilgisizlik durumunda güven kararı rasyonel sayılmayacağı gibi; tam bir bilgiye sahip olduğunda da güvene ihtiyaç kalmaz. Teknik yeterlilik (beklenen rol performansı) bilişsel güvenin en iyi izlendiği

¹⁰³ Kaya, a.g.e.,s.90

¹⁰⁴Polat, a.g.e., s.9

¹⁰⁵Değerli A. (2010) Örgüt Kültürü ve İş Tatmini Arasındaki İlişki ve Eğitim Kurumlarında Bir Araştırma. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Gebze, s.3

¹⁰⁶Demir N. (2005) Hastanelerde Örgüt Kültürü ve Hastane Yöneticilerinin Örgüt Kültürü Oluşturmadaki Yeterlilik Derecesi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, s.4

¹⁰⁷Demir N. (2007) Örgüt Kültürü ve İş Tatmini. İstanbul, Türkmen Kitabevi, s. 62.

¹⁰⁸Değerli, a.g.e., s.4

süreç olarak iyi bir örnek teşkil etmektedir. Karşı tarafın beklenen rol davranışını gerçekleştirebileceğine dair inanç (Bu işi yapabilir!) bilişsel güven ifadesidir.¹⁰⁹

3.1.1.2.Duygusal Temelli Güven

Bireylerin paylaştığı kültürel anlamların dünyası, duygusal tepkiler veya bireyler arası sosyal ilişkilerin görüntüsü, güvenin sadece düşünülerek değil, hissedilerek yaşandığını göstermektedir.¹¹⁰

Bireyler, güven ilişkilerinde duygusal yatırımlar yaparlar, partnerlerine özen gösterirler ve en sonunda bireyler arasında oluşan duygusal bağlar güven için temel oluşturur. Güvenen ile güvenilen arasında tekrarlanan bir etkileşim dinamiğinde gelişen duygusal temelli güvenyapısının, karşı tarafa yönelik duygusal bağlılığa ve onun iyiliği için endişelenmeye ve ilgi göstermeye dayandığını belirtilmektedir. Duygusal güvenin hareket noktası bireylerin karşılıklı olarak geliştirdikleri ilişkiye yaptıkları duygusal yatırımlardır.¹¹¹

Özellikle yardım etme davranışı, duygusal güven yapısının temel tutumudur. Bilişsel güven, duygusal güvene göre daha yüzeysel ve bireysel çıkarlarla motive edilebilir niteliktedir.¹¹²

Duygusal güven, ise daha ilişkiye özel, derin, bağlılıkla motive edilen bir ilişkidir. Bu nedenle duygusal güvenin genel güven duygusu üzerinde bilişsel güvene göre daha güçlü bir etkisi vardır.¹¹³

Diğer yandan, farklı özellikleri olan bu yapılar, birbirlerine bağlı olarak da gelişebilir. Bireyler arası etkileşim sıklığı arttıkça bilişsel yapının duygusal güvene dönüşmesinin sıkça görüldüğü ileri sürülmektedir(iş arkadaşlığının zamanla derin bir dostluğa dönüşmesi gibi).¹¹⁴

Ancaktersi durumun da olağan olduğuna dikkat çekilmektedir. Örneğin iki akademisyen birbirlerinin teknik yeterliliklerine saygı duyabilirler, ancak bu bilişsel boyut ikisi arasında duygusal güveni geliştirmez. Aynı durum güvensizlik için de

¹⁰⁹ Değerli, a.g.e., s.5

¹¹⁰ Demir, a.g.e., s.4

¹¹¹ Demir, a.g.e., s.5

¹¹² Değerli, a.g.e., s.6

¹¹³ Demir, a.g.e., s.13

¹¹⁴ Doğan B.(2007) Örgüt Kültürü. İstanbul, Beta Basım, s.110

geçerli olabilir; yani bir çalışanın işini tam olarak yapmayacağına inanabiliriz, ancak, niyetinin kötü olmadığına güvenebiliriz.¹¹⁵

3.1.2.Shapiro, Sheppard ve Cheraskin'in Güven

Sınıflandırması

Güvenin ardışık olarak ortaya çıkan üç aşamada oluştuğunu söylenmiştir. Bu aşamalar, hesaplanmış güven, bilgiye dayalı güven ve özdeşleşmeye dayalı güven aşamalarıdır.¹¹⁶

3.1.2.1.Hesaplanmış Güven

Güvenin ilk aşaması tehdide dayalı güven olarak tanımlanmıştır. Yazarlar güvenin bu aşamasında bireylerin sonuçlarından korktukları için taahhütlerini yerine getireceklerini belirtmektedirler. Bu nedenle, ceza tehdidi ödüllendirme vaadinden daha belirgin bir teşvik oluşturmaktadır.¹¹⁷

Hesaplanmış güvende yarar sağlama unsurlarının da var olması nedeniyle tehdide dayalı güven yerine hesaplanmış güven tanımını yapılmaktadır. Başka bir ifadeyle, tehdit temelli güvende sadece güven ihlalinin değil cezadan duyulan korkuya dayalı bir ödüllendirme mevcuttur. Hesaplanmış güvende ise çoğunlukla güvenilir olmanın ödülleri ve güven ihlalinin getireceği tehlike birlikte değerlendirilir. Hesaplanmış güven şekli, sağlama bağlanmış davranışın tutarlılığı temeline dayanır. Güven derecesi başından sonuna kadar aynı seviyede sürdürülmüş olup güven bozukluğu durumunda cayma söz konusudur. Bu güven çeşidi, kişinin diğer kişi ile ilgili beklentilerini, güvenen ve güvenilen kişinin her ikisinin de hareketlerinin güvenilir yönlerinin kar ve zararlarını tartmaya dayalı hesaplamaları içerir.¹¹⁸

Hesaplanmış güven, güvenen kişinin güvenilenin davranışlarının faydalı olacağını algılaması üzerine ortaya çıkar. Bu güven şeklinde, güven ilişkisine şekil veren güvenen ve güvenilen kişi arasındaki risk alma istekliliğidir. Güven ilişkisi akılcı ve maksimum

¹¹⁵ Demir, a.g.e., s.14

¹¹⁶Duygulu E.,Eroğlu K. (2006) Örgüt Kültürünün Çalışanların İş doyumuna Etkisi: Bir Firma Uygulaması. Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 21; 2; s. 21.

¹¹⁷ Çağlar, a.g.e., s.126

¹¹⁸Uzbilek, A. (2006). "Örgütlerde Oluşan Sosyal İlişkilerin Örgütsel Güvenin AltBoyutlarına Etkileri: Başkent Üniversitesi Örneği" ,Basılmamış Yüksek LisansTezi, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İ, s. 12

karı içeren hesaplamalara dayanır. Yine de bu aşamada tehdit unsurları daha güdüleyicidir. Bu ilk aşamada güven oluşumu tarafların birbirlerini takip etmeleri ile gerçekleşir. Bu gelecekte iyi ilişkiler kurmanın bir gereği olarak görülmektedir.¹¹⁹

Hesaplanmış güven gelişimini daha iyi açıklayabilmek için hesaplanmış güven ile bir çocuk oyunu olan Kanallar ve Merdivenler arasında bir benzetme yapılmaktadır. Bu benzetmeye göre Kanallar ve Merdivenler oyununda ilerleme oyun tahtası üzerinde kademeli bir biçimde ileri harekete izin veren zarların atılması ile yapılmaktadır. Ancak eğer biri zar atışının sonucunda “kanal”ın üzerine gelirse oyuncu çabucak bir basamak geriye gider. Aynı bunun gibi hesaplanmış güven sisteminde de, güven ilişkisindeki ileri süreç yavaş, kademeli bir biçimde tırmanılan merdiven gibidir. Fakat uyumsuz bir durum yanlış atılan bir zar gibi bireyleri “kanal” a sürükleyebilir ve bir kaç geri adım attırır. En kötü durumda bireylerin ilk başladığı yere dönmesine neden olur. Bu erken aşamada, güven kısmi ve tamamen kırılabilir durumdadır.¹²⁰

3.1.2.2. Bilgiye Dayalı Güven

Güvenin ikinci şekli olarak bilgiye dayalı güveni tanımlanmaktadır. Güvenin bu formu diğer tarafın tahmin edilebilirliği üzerine inşa edilmiştir. Bir başka deyişle bilgiye dayalı güven aşaması “diğerini yeterince bilme ve davranışını kestirebilme” aşamasıdır. Bu aşama tehdit ya da korkuya değil, tarafların birbirleri hakkında sahip oldukları bilgiye dayanan bir güven ilişkisini içermektedir. Bilgiye dayalı güven, güvenilen kişinin davranışlarının tahmin edilebilir olmasına dayandırılmaktadır. Güvenilen kişinin davranışını önceden tahmin edebilmek için ise kişinin yeterliliğini iyi bilmek gerekmektedir. Bireyin sahip olduğu özellikleri bilmek onun hakkında tahminde bulunabilme imkânını sağlayarak güven ya da güvensizlik kararının alınmasında etkili olmaktadır.¹²¹

Bilgiye dayalı güven üç boyut altında incelenmektedir. Bu boyutların ilki olan bilgi, bireyin tahmin edilebilirliğine katkıda bulunmaktadır. İkinci boyut, tahmin edilebilirliktir ve bu boyut güvenin değerini artırır. Üçüncü ve son boyut olan doğru

¹¹⁹ Tosun, a.g.e., s. 3

¹²⁰ Çağlar, a.g.e., s. 128

¹²¹ Çağlar, a.g.e., s. 129

tahmin ise, ilişkilerin çok farklı boyutlarında davranışların anlaşılması ve bilmeyi gerektirmektedir. Bilgi temelli güven şeklinde anahtar süreç düzenli iletişimidir.¹²²

3.1.2.3. Özdeşleşmeye Dayalı Güven

Güvenin üçüncü şekli diğerlerinin arzu ve amaçları ile özdeşleşme üzerine kurulmuştur. Özdeşleşmeye dayalı güven biçiminde güven, diğerleri gibi düşünmek, diğerleri gibi hissetmek ve diğerleri gibi sorumluluk duymaktır. Bu aşamada bireyler birbirlerini anlamış ve diğerinin isteklerini takdir etmişlerdir. Özdeşleşmeye dayalı güvende hem bilgi hem de özdeşleşme gelişmiştir. Birey karşısındakini bilmenin ve tanımanın yanı sıra aynı zamanda güvenini sağlamak için ne yapacağını da bilir. Hesaba dayalı ve bilgiye dayalı güvene yönelik eylemler özdeşleşmeye dayalı güveni oluşturur. Birçok ortak aktivite hesaplanmış güven ve bilgi temelli güvenin kurulmasına ve güçlendirilmesine yardımcı olduğu gibi aynı zamanda özdeşleşmeye dayalı güvenin gelişmesine yetmektedir.¹²³

Ortak bir kimlik geliştirmek (ortak bir isim, unvan, logo vb.); ortak ürün ve amaçlar yaratmak (yeni ürün zinciri veya yeni amaçlar gibi) ve ortak paylaşılan değerleri üstlenmek (kişilerin gerçekten aynı hedefleri üstlenmeleri veya dış ilişkilerde diğerleri adına vekil olabilme gibi).¹²⁴

Özdeşleşmeye dayalı güven, tarafların birbirlerini tanımaları ve diğerinin ihtiyaçlarını, seçeneklerini ve tercihleri öngörmeleri ve ayrıca bunlar gibi sahip olduğu benzer ihtiyaçları, seçenekleri ve tercihleri paylaşmaları ile gelişmektedir. Bireyler özdeşleşmeye dayalı güvenin gelişimi sonucunda kendi ihtiyaçları, tercihleri, düşünceleri ve davranış kalıpları ile diğerlerinkini birleştirerek ortak bir kimlik geliştirebilmektedirler. Hesaplanmış güvendeki Kanallar ve Merdivenler oyunundaki gibi bir benzetmeyi özdeşleşmeye dayalı güvende de yaparak, özdeşleşmeye dayalı güveni bir müzik terimi olan Harmoni'ye benzetmektedirler. Onlara göre, ilişkilerin bir nevi empati kurarak ortak bir harmoni geliştirilmesi ile güven duygusu sağlanır.¹²⁵

Modelinde iki tarafın da bir ilişkiye yeni başladığı kabul edilmektedir. Güven ilişkisinin tarafları arasında geçmişe dayalı bir ilişki yoktur. Bundandolayı, taraflar

¹²²Uzbilek, a.g.e., s.13

¹²³Polat, a.g.e., s.10

¹²⁴Çağlar, a.g.e., s. 130

¹²⁵Çağlar, a.g.e., s. 131

birbirleri için belirsizdirler ve kendilerini çok hızlı bir şekilde açığa çıkarırlarsa kolay kırılacaklarına inanmaktadırlar. Aynı zamanda ilişkinin ömrünün ne kadar olacağı konusunda da kararsızdırlar.¹²⁶

Güvenin gelişimine temel oluşturan unsurları şu şekildedir:

Güven yavaş yavaş gelişir ve değişir. Eğer ilişkiler tam olarak gelişmişse hareketlenme hesaplanmış güvenden başlar; sırayla bilgiye dayalı güvene ve daha sonra da özdeşleşmeye dayalı güvene doğru gelişir. Bununla beraber, bütün ilişkiler tam olarak gelişmez; sonuç olarak, güven birinci veya ikinci aşamadan sonra gelişmeyebilir.

İlişkilerin yapılanması ve inşa edilmesi hesaplanmış güven aktivitelerinin gelişimi ile başlar. Diğer taraf hakkında edinilen bilgiler, bilgiye dayalı güvene geçiş için bir temel oluşturmaktadır

Bilgi tabanlı güven sisteminden özdeşleşme tabanlı güven sistemine olan hareket başlar. Bu evre, bireylerin birbirleri hakkında bilgi edinmeye başladıkları evredir. Fakat birçok verimli ilişki bilgi tabanlı güven aşamasında kalır. Örneğin, iş yaşamında ilişkiler çoğunlukla bilgi tabanlıdır ve özdeşleşme tabanlı güven çeşitli sebeplerden dolayı gelişmeyebilir; taraflardan biri bilgi tabanlı güven aşamasının ötesine geçmek için zaman veya enerji yoksunluğu çekebilir veya tarafların daha yakın bir ilişki için istekleri olmayabilir.

Bir evreden diğerine hareket ilişki içinde “değişim tasarısı” ile açıklanır. Değişim tasarısı kişinin baskın algısal paradigmasındaki esas değişimdir. Değişim, kişinin bilgi temelinden özdeşleşme temeline geçtiği evrede meydana gelir. Bu evre kısaca kişinin diğeri ile ilgili bilgi yayılımı sürecinden diğer kişi ile ilgili daha çok kişisel özdeşleşmeye geçtiği süreçtir.

Sınıflandırma güvenin nasıl değiştiğini ve geliştiğini anlamaya yardımcı olmaktadır. Aynı zamanda bu sınıflandırma güvengeliştirme modelinde aşamalar modeli oluşturmakta; güvenin nasıl azaldığını ve nasilonarılacağını belirlemek için de gerekli temeli yaratmaktadır.¹²⁷

¹²⁶ Çağlar, a.g.e., s. 132

¹²⁷ Duygulu, Eroğlu, a.g.e., s.22

3.2.GÜVENE ETKİ EDEN FAKTÖRLER

Güven, bireyin karşı tarafın kontrol edemeyeceği eylemlerine karşı savunmasız olmayagönüllü olmasıdır; savunmasız olmaya gönüllü olmak birey için risk almak anlamına gelmektedir. Bireyin güven ilişkisine girmesi, dolayısıyla risk alması için ise bazı şartların oluşması gerekir. Sonuç olarak bireyin hiç bir nedene dayanmadan karşı tarafı güvenmesi ve risk alması rasyonel bir davranış olmayacaktır. Bireyler arasında güven ilişkisinin oluşması için gereken şartlar literatürde güvenilirlik faktörleri olarak nitelendirilmektedir. Güven tanımları gibi güvenilirlik faktörlerinin de literatürde çeşitlilik gösterdiği görülmektedir. 1950'lerden itibaren güvenilirlik faktörlerinin farklı boyutlarla ortaya konmaya başlanmıştır. 1950'lerde araştırmacılar tarafından yardımseverlik, tahmin edilebilirlik ve motivasyon güvenin önemli boyutları olarak kabul edilmiştir. 1960'lara gelindiğinde araştırmacılar tarafından uzmanlığın, niyetlerin ve itimadın güvenilirlik faktörleri olarak tanımlandığı diğer katkılar ortaya çıkmıştır. 1970'lerde güvenilirlik faktörleri fedakârlık, kabul etme, işletme karakteri, yargılaması, sezgisi boyutları ile işlenmiştir. 1980 ve 1990'larda ise tutarlılık, dürüstlük ve uygunluk araştırmacılar tarafından güvenilirlik faktörleri arasında tanımlanan kavramlar olmuştur.¹²⁸

Güvenilirlik faktörleri “dürüstlük”, “yetenek”, “tutarlılık”, “sadakat” ve “açık fikirli olma” şeklinde beş başlık altında toplanmaktadır. Bu faktörler “güvenilenin algılanan yeteneği”, “iyilikseverlik” ve “dürüstlük” olarak üç başlık altında toplanmaktadır. Sonuç olarak güvenilirlik faktörlerinin literatürde gösterdiği çeşitliliğe rağmen araştırmacıların farklı adlandırmalar altında aynı kavramlar üzerinde durduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Yetenek, literatürde karşımıza çıkan güvenilirlik faktörleri arasında en çok dile getirilenlerden biridir. Yetenek, bir tarafın belirli bir çevre içinde etkiye sahip olmasına olanak tanıyan beceriler, yeterlilikler ve özellikler grubudur. Yeteneğin alanı belirlidir, çünkü güvenilen bazı alanlarda oldukça yeterli olabilir. Örneğin güvenilen, bireyler arası iletişimde az bir yeteneğe, eğitime ya da deneyime sahip olabilir. Her ne kadar bu birey kendi alanıyla ilgili çözümsel görevleri yapmada güvenilse de, önemli

¹²⁸Tüzün, İ. K. (2006). “Örgütsel Güven, Örgütsel Kimlik Ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi: Uygulamalı Bir Çalışma”, Basılmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, s. 2

bir müşteriyle bağlantı kurması için güvenilemez. Bu nedenle güven alana göre belirlenmektedir.¹²⁹

Literatürde karşımıza çıkan bir diğer güvenilirlik faktörü yardımseverliktir. Mayer ve diğerleri (1995), bütün araştırmacıların güven faktörleri içinde yardıma benzer olanyapılar kullandığına dikkat çekmektedirler. Birçok araştırmacı ise güven analizlerindedoğrudan yardımseverlik ifadesini kullanmışlardır. Yardım, güvenilenin güvenene karşıolumlu bir şekilde yönelmesidir. Yardımseverlikte güvenilen taraf için herhangi bir ödölsöz konusu değildir.Karşımıza çıkan en önemli faktörlerden bir diğeri de doğruluk/dürüstlüktür. Dürüstlükgüvenilen tarafın, güvenen tarafın kabul edilebilir bulunduğu bir grup ilkeye bağlı olmasını içeren bir algılamadır.¹³⁰

Güvenilen kişinin dürüst olduğuna dair karar verme ölçüsü olarak bir takım kriterlerbelirtmektedir. Bu kriterler göre güvenilen bireyin geçmişdavranışlarının tutarlıolması, başkalarından güvenilenle ilgili güvenilir bilgiler almak, güvenilenin güçlü biradalet duygusuna sahip olduğuna inanmak ve güvenilen kişinindavranışlarının söyledikleriyle benzer olma ölçüsü gibi durumlar güvenilen tarafın dürüstlüğe sahip olduğuna ilişkin karar verme ölçüsünü etkileyen kriterler olmaktadır.Açıklık ve güven birbirine bağlı iki olgudur.¹³¹

Kişinin kim olduğunu ve ne yaptığını bilmenin güveni arttıran bir faktör olduğunu belirtilmektedir.Yazarlara göre başlangıçta güven olmayınca, açıklığın da olması zordur çünkü bireyinsanların kendisi ile ilgili bildiklerinin yanlışlanışılmayacağından ve bunları ona karşıkullanmayacağından emin olmak istemektedir. Açıklık güveni beslediği için açıklıklolmayınca güveni korumak da zordur.Yukarıda da belirtildiği gibi araştırmacılar faklı adlandırmalar altında da olsa yetenek,yardımseverlik, dürüstlük/doğruluk ve açıklığı güvenirlilik faktörleri olarakanımlamışlardır. Yapılan araştırmalar sonucunda bu faktörlerin Türk toplumu içerisinde dokuza çıktığı tespit edilmiştir.¹³²

¹²⁹Güneser,A. B. (2002). “Organizasyonlarda Güvenin Çalışanın İş Tatminindeki Rolü ve Önemi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama”, BasılmamışYüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, s. 30

¹³⁰Dinçer, a.g.e.,(1998) s. 26

¹³¹ Polat, a.g.e., s.11

¹³²Erdem, R. (2007) Örgüt Kültürü Türleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2(2), s. 75.

Türk toplumu ve sahip olduğu değerleri içerisinde örgütlerde güven ortamının nasıl yaratılabildiği ve insanların birbirlerine nasıl güven duyduklarına yönelik yapılan araştırmanın sonucunda bu faktörler¹³³:

- Özgüven
- Diğergâmlık
- Uyumluluk
- Dürüstlük
- Sevecenlik
- Açıklık
- Tutarlılık
- Bilgili olmak ve
- Dedikodu yapmamak, olarak belirlemiştir.

Bu faktörler güven ilişkilerinde güvenilenin sahip olması gereken faktörlerdir. Güven ilişkilerinin diğer aktörü ise güvenendir. Güvenenin özellikleri de kurulan güven ilişkisini etkileyecektir. Güvenenin güven ilişkisini etkileyen bu özellikleri güven eğilimi olarak adlandırılmaktadır.¹³⁴

Bireylerin kendi içsel yapılarından dolayı güvenmek için farklılık gösterdiği belirtilerek, güven eğilimini başkalarına güvenmek için genel bir isteklilik olarak tanımlanmıştır. Bireyler farklı gelişimsel deneyimlere, kişilik çeşitlerine ve kültürel geçmişe sahiptirler. Bu nedenle bireylerin güvene olan eğilimlerinde de farklı olabileceğini düşünmek yanlış olmayacaktır. Yazarlar bunun en uç durumu olarak genellikle kör güven olarak bilinmeyen örnek olarak vermektedirler. Buna göre, bazı bireyler, çoğu insanın güvenin olmadığına dair hem fikir oldukları durumlarda tekrar tekrar güven duyabilirler. Ya da tam tersine, diğer insanlar güvenmeyi destekleyebilen koşulların varlığına bakmaksızın güvenmek konusunda isteksizdirler. Güven eğilimi, eğer değişkenler dizisinin bir parçası olarak kullanılırsa güven içerisinde değişkenliğe katkıda bulunmalıdır.¹³⁵

¹³³Börü, D. (2001). "Örgütlerde Güven Ortamının Yaratılmasında İlk Adım", 9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, s. 3

¹³⁴Dinçer, a.g.e., (1998), s. 25

¹³⁵Dinçer, a.g.e., (1998), s. 26

3.3.ÖRGÜTSEL GÜVEN

Günümüzde yaşanan küreselleşme olgusu hızlı bir değişimi de beraberinde getirmekte ve bu hızlı değişim toplumun her kademesini olduğu gibi ekonomik örgütleri de etkilemektedir. Günümüz örgütleri, her an değişime hazır, ortak ve paylaşılan bir vizyonla yönetilen; bireyler, gruplar ve iş birimleri arasında karşılıklı yoğun bir bağımlılık ile işleyen bir yapı ile karakterize edilmektedir. Değişimlere hızlı tepki verebilmek için güçlenen örgütlerin, hiyerarşik yapıları yatay bir görünüme almakta, takım temelli çalışma şekillerini yaygınlaştırmakta ve bu çalışma şekillerine, iş davranışı ve teknik yetkinlik anlamında yatkın olan yüksek vasıflı elemanlar tercih edilmektedir. Örgütlerin bu modelleri uygulayabilme şansları ise, insan yatırımı yapmalarına bağlı olarak artmaktadır.¹³⁶

Bu durum insan ve insan ilişkilerinin en önemli belirleyicisi olan güven faktörünün örgütsel yaşamda merkezi bir öneme sahip olmasına yol açmaktadır. Günümüzde örgütler çalışanlarına iş güvenliği sağlayamamaktadır. Bu durum çalışanların örgüte bağlılığını sağlamak için güven yaratılmasının bir zorunluluk olarak ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Aynı zamanda çalışanların daha eğitilmiş ve daha az güvencü bir hale gelmesi ve farklı özelliklere sahip insanlardan oluşmaya başlaması örgütlerde güven ortamının yaratılmasının önünde ciddi bir engel olarak ortaya çıkmaktadır.¹³⁷

İş dünyasında artan karışıklık ve belirsizliğin, bilgiyi sıklıkla paylaşmayı zorunlu kılan daha bilgi ağırlıklı ürünler ve üretim biçimleri kullanmaya başlamasının bir sonucu olarak bireyler arasında ve örgütler arasında güvenin oldukça istenen bir özellik haline geldiğine dikkat çekmektedir.¹³⁸

Güven, önemli bir işbirliği mekanizması sayılmasının yanı sıra yeni iş ortamında rekabetçi başarı ve yüksek performans için de ön koşullardan biri olarak görülmektedir. Bununla beraber, şiddetlenen rekabet ortamı ve daha küresel bir iş ortamının gelişimi, örgütler içinde ve örgütler arasında güveni korumayı ve geliştirmeyi oldukça zorlaştırmaktadır. Bütün bu gelişmeler ışığında, güven konusunun örgütler için hem daha gerekli hem de daha sorumlu bir hal aldığı söylenebilir. Örgütlerde güvene duyulan

¹³⁶ Demir, a.g.e., s.15

¹³⁷ Demir, a.g.e., s.15-16

¹³⁸ Börü, D. (2005). "Güven : "Örgütsel Düzeyde Önemi Anlamı, Temelleri, Sonuçları ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İlişkisi"; Çalışma Yaşamında Dönüşümler: Örgütsel Bakış; Ed. Askın Keser, Nobel Yay. ; İstanbul, s. 301

ihtiyacın artması örgütsel davranış araştırmacılarının örgütsel güven konusu üzerinde yoğunlaşmasına neden olmaktadır.¹³⁹

3.3.1. Örgütsel Güven Tanımı ve Özellikleri

Bireyler arası güven konusundaki tanım karmaşası örgütsel güven konusunda da karşımıza çıkmaktadır. Örgütsel güven kavramı araştırmacılar tarafından farklı şekillerde tanımlanmaktadır. Literatürde karşımıza çıkan bazı örgütsel güven tanımlamaları şunlardır:

Örgütsel güven “örgütün ilişkilerde ve etkileşimlerdeki kültüryapısına ve iletişimine dayalı olarak, diğer bireylerin, grupların veya örgütlerin yetenekli, açık ve dürüst, ilgili, inanılır olduğu inancı ve temel amaçlardan, normlardan ve değerlerden haberdar olma istekliliğidir”¹⁴⁰.

Örgütsel güven; çalışanların belirsiz veya riskli bir duruma karşılaştıklarında örgütün sözlerinin ve davranışlarının tutarlı ve yardımcı olmayı amaçladığına dair inançları olarak tanımlanırken; “örgüt üyelerinin iyiliği için karşılıklı saygıya ve nezakete dayalı, uyumlu davranışların bir sonucu olarak kazanılan bir olgudur” şeklinde tanımlanmıştır.¹⁴¹

Çalışan, örgütte karar alıcıları etkileme imkânı olmasa da, örgütün kendisinin yararına çabalayacağına veya en azından zararına olmayacak şekilde davranacağına güven duyar ve kontrol edemeyeceği davranışlara karşı savunmasız kalmaya gönüllü olur.¹⁴²

Görüldüğü gibi bireyler arası güven kavramının tanımında olduğu gibi örgütsel güven tanımında da araştırmacılar arasında fikir birliğine varılmış evrensel bir tanım yoktur. Ancak tanımlamada karşılaşılan güçlükler rağmen konunun önemine ilişkin bir belirsizlik yoktur.¹⁴³

Literatürde örgütsel güvenin tek boyutlu bir kavram olmadığına dikkat çekilmektedir. Örgütsel güven araştırmacılar tarafından çok düzeyli, kültürel kökleri olan, iletişim temelli, dinamik ve çok boyutlu olarak kabul edilmektedir. Örgütsel güven,

¹³⁹Börü, a.g.e.,(2005), s. 302

¹⁴⁰Erginçan T. (2010) Yükseköğretim Mezunlarının Uzmanlık Alanında İstihdam Sorunu ve İş Doyumu. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İzmir, s. 3

¹⁴¹Demircan, N., Ceylan, A. (2003), ”Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları”, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim Ve Ekonomi Dergisi, Cilt:10 , Sayı:2 ,Yıl: s.142

¹⁴²Demir, a.g.e., s.15

¹⁴³Polat, a.g.e., s.12

bireyler, takımlar, örgütler ve örgütler arası birleşme gibi çok düzeyli değişim ilişkilerinin bir sonucudur. Örgüt kültürünün inançları, değerleri ve normlarıyla bağlıdır. Aynı zamanda doğru bilgiyi sağlama, kararlara yönelik açıklama yapma ve açıklıksağlama gibi iletişim davranışlarının bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Güven yapılandırılması süreklilik gerektiren bir olgu olması nedeniyle dinamiktir ve birey güven algılamasını etkileyen bilişsel, duygusal ve davranışsal düzeyde pek çok unsurdan oluşan bir olgu olarak tanımlanmaktadır.¹⁴⁴ Örgüt yapısı içinde güven, bir sosyal sermaye biçimi, örgütün diğer örgütler tarafından taklit edilemez örtük bilgisidir.¹⁴⁵

Güvenin temel işlevleri; örgütteki işlem maliyetlerini azaltması, örgüt üyeleri arasında işbirliğine, özgeci davranışlara, fazladan gerçekleştirilen rol davranışlarına yönelik gönüllülüğü yaratması; örgütsel kurallara uymayı kolaylaştırması ve çatışmaları azaltması olduğu belirtilmektedir. Güçlü bir güven iklimine sahip örgütlerde, üyelerin kuruma olan bağlılıklarının artması, özdeşleşmenin kolaylaşması ve performansın yükselmesi beklenmektedir. Güvenin örgütlerde kendiliğinden ortaya çıkan bir kavram olmadığı belirtilmektedir. Güven ortamı yaratmak için, yönetimin güven duygusunu tüm örgüt çalışanları üzerinde yapandırması ve dikkatli bir şekilde yönetmesi gerekmektedir. Bu bağlamda yöneticiler örgütte güven ortamı oluşturma konusunda kilit rol üstlenmektedirler. Çalışanların örgütün temsilcisi olarak gördükleri yöneticiler tüm yaptıkları ve uyguladıklarıyla, verdikleri sözlerle örgütte güveni oluşturabilir veya yok edebilirler. Yöneticilerin, örgüt çalışanları arasındaki güven eğilimini arttırmak için, karar alma süreçlerinde kullanılan prosedürlerin adil olmasını ve çalışanlara verilen ödüllerin adil olarak dağıtılması için gerçekleştirilen süreçlerin etkin olmasını sağlaması yararlı sonuçlar verecektir.¹⁴⁶

Güvenin, niteliği, oluşum süreci ve bu sürece etki eden faktörler, ilişkiyi yasayan taraflara göre değişiklik göstermektedir. Bu bağlamda, örgütsel güven ile ilgili araştırmalar da çalışanlar arası güven, yöneticiye duyulan güven ve bir kurum olarak örgüte duyulan güven olmak üzere üç ayrı düzeyde yürütülmektedir. Örgüte ve yöneticiye güven birbirlerini olumlu yönde etkileyen kavramlar olmasına rağmen bu iki kavramın oluşum süreçleri, bu sürece etki eden faktörler ve sonuçları farklılık

¹⁴⁴ Tüzün, a.g.e., s. 3

¹⁴⁵ Demir, a.g.e., s.16

¹⁴⁶ Demir, a.g.e., s.17

göstermektedir. Örgütsel güven, algılanan örgütsel destek, dağıtımsa ve işleme adalet gibi faktörlerden etkilenirken; yöneticiye güven, dürüstlük, yetkinlik ve çalışanlara karşı ilgili ve yardımsever davranışlar gibi faktörlerden etkilenmektedir. Örgüte ve yöneticiye duyulan güvenin sonuçlarına bakıldığında ise örgüte güvenin, örgütsel bağlılık, devir hızı ve ayrılma eğilimini; yöneticiye güvenin ise çalışan memnuniyeti ve yaratıcı davranış sergilemeyi etkilediği görülmektedir.¹⁴⁷

Yöneticiye güven ile örgüte güven arasındaki ilişki konusunda bir diğer görüş de çalışanın yöneticisine güven duyarken çalıştığı örgüte güvenmeyebileceğidir. Çünkü çalışan ve yöneticisi iyi ilişki içinde ise bunun sonucu olarak çalışan yöneticisine birarkadaş gibi güvenebilir ama örgüt çalışanlarını adil bir şekilde ödüllendirmez ve onların örgüte katkılarına görmezden gelirse çalışan yöneticisine güvendiği halde örgüte güven duymayabilir.¹⁴⁸

Çalışma arkadaşlarına güven, kişinin meslektaşlarının yeterliliğini ve adil, itimat edilerek ilkeleri benimseyen davranışları sergileyeceğine olan inancı olarak tanımlanabilir. Çalışma arkadaşlarına güven, çalışanları söylemlerinde ve eylemlerinde adil davranmaya ve daha yüksek duygusal bağlılığa yönlendirir.¹⁴⁹

Örgütsel güven çalışmalarında temelde örgüte güven ve yönetime güven konularına odaklanıldığını belirtmişler; buna karşılık, çalışma arkadaşlarına güven düzeyinin ihmal edildiğini savunmuşlardır.¹⁵⁰

3.3.2. Örgütsel Güven Modelleri

Örgüt teorisinde örgütsel güvenin önemi ilk kez örgütsel yaratıcılık, esneklik ve refahın çalışanların gelişimleriyle kendiliğinden oluşacağını savunan insan ilişkileri ekolü tarafından vurgulanmıştır. Yüksek ölçüde kuralları, mekanik anlayışı ve şiddetli verimlilik kaygısını şekillendiren klasik dönem düşünürleri, örgüt çalışanlarına oldukça sınırlı düzeyde güven beslemişlerdir. Güven eksikliğini giderme kaygısı ise, yüksek ölçüde kurallar ile donatılmış örgütsel yapıların şekillenmesine yol açmıştır. Ancak bu eğilim belirli bir sürecin sonunda ciddi eleştirilere maruz kalmıştır.

¹⁴⁷İslamoğlu, G., Birsal, M., Börü, D. (2007), Kurum İçinde Güven: Yöneticiye, İş arkadaşlarına ve Kuruma Yönelik Güven Ölçümü, İnkılâp Kitabevi, s.2

¹⁴⁸İslamoğlu, Birsal, Börü, a.g.e., s.2

¹⁴⁹ Polat, a.g.e., s.12

¹⁵⁰Eroğlu E., Özkan G. (2009) "Örgüt Kültürü" ve "İletişim Doyumu" ile Bireysel Özellikler Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi: Bir Uygulama Örneği. Selçuk İletişim Dergisi, 5; s. 50

Eleştirilersonucundagözlerini örgüt içindeki “insana yönelten araştırmacılar, insanların örgütten beklentileri,örgüt üyelerinin karşılıklı ilişkileri, çatışmaları, tepkileri, iş doyumu ve verim arasındaki ilişkiler gibi konuları gündeme getirerek neo-klasik dönemin oluşmasını sağlamışlardır. Neo-klasik teori bireyin örgüt içindeki davranışlarının sadece maddi beklentilere dayalı olmadığı görüşüne bağlı olarak çalışanın örgüt ortamındaki psikolojik beklentilerinin detatmin edilmesi gerektiğini ortaya koymuştur. Bu bağlamda örgüt içerisinde psikolojik atmosferin iyileştirilmesi sonuç itibariyle yöneticiler ve çalışanlar arasında güvenden duygusunun sağlanması ile mümkün olacaktır.¹⁵¹

Neo-klasik dönemde örgütsel güvenin öneminin vurgulanmasıyla birlikte araştırmacılar tarafından örgütsel güvenin oluşumunu açıklamaya çalışılan çeşitli örgütsel güven modelleri geliştirilmiştir. Literatürde yer alan örgütsel güven modelleri boyutları itibariyle benzerlikler ve farklılıklar göstermektedir. Örgütsel güven modellerinin sözkonusu benzer ve farklı yönlerinin ortaya konması açısından incelenmesi faydalı olacaktır.¹⁵²

3.3.2.1. Mishra Güven Modeli

Literatürde güvenin hem birey hem de örgüt düzeyinde oluşmasına rağmen kişiye ve örgüte güvenin birbirlerinden farklı kavramlar olduğuna dikkat çekilmektedir. Luhman’ göre bireysel güven, bireyler arası kişilik farklılıklarına dayalı kişiye özel bir kavramken; örgütsel güven ise kişiden çok kuruma dayalı bir kavramdır. Bireysel güven, kişinin bireysel ilişkilere ve davranışlara yönelik beklentilerini yansıtır. Örgütsel güven ise bireyin, örgütsel ilişkilere ve davranışlara yönelik beklentisidir. Bu bağlamda Mishra hem örgütler hem de bireyler için geçerli dört boyutlu bir güven modeli oluşturmuş ve bu dört boyutun güven algılamasını yarattığını belirtmiştir.¹⁵³

Güven “bir tarafın diğer tarafın yeterli, açık, ilgili ve itimat edilebili olduğuna dayanan inancına karşı savunmasız kalma isteği” olduğunu belirtilerek dört farklı güven boyutu tanımlanmıştır¹⁵⁴:

- Yeterlilik
- Açıklık

¹⁵¹ Asunakutlu, T. (2001). ”Klasik ve Neo-Klasik Dönemde Örgütsel Güvenin Karşılaştırılması Üzerine Bir Deneme”, Muğla Üniversitesi SBE Dergisi, Sayı:5, s.2

¹⁵² Polat, a.g.e., s.13

¹⁵³ Tüzün, a.g.e., s. 4

¹⁵⁴ Özdevecioğlu, a.g.e., s.23

- İlgililik
- İtimat edilirlilik

Mishra modelinin ilk boyutu yeterliliklidir. Shockley-Zalabak ve diğlerleri (2000)yeterliliği örgütsel güvene uyarlayarak, yeterliliğin örgütün pazarda yaşamını sürdürebilme kabiliyeti ile birlikte, liderlikte etkinlik varsayımı algısını genelleştirdiğini ileri sürmüşlerdir. Shockley-Zalabak ve diğlerlerine (2000) göre örgütsel güvenin yeterlikboyutu, aynı zamanda çalışanların örgütlerinin liderlik yeterliliğine yönelik emin olmakapsamını da yansıtmaktadır.¹⁵⁵

Modelin ikinci boyutunu açıklık boyutu oluşturmaktadır. Açıklığın güveni besleyendoğası nedeniyle açıklık olmayınca güvenin gelişmesi ve korunması da zor olmaktadır.Bu nedenle açıklık ve güvenin birbirlerine bağlı iki olgu olduğu söylenebilir. Mishra(1996), çalışmasında yöneticiler ve çalışanlar arasındaki ilişikilerinde, açıklık vedürüstlük algılarının güvenin diğer boyutları arasındaki anahtar konumuna dikkatçekmektedir. Örgüt içinde açıklık algılayışının ise liderler ya da yöneticiler tarafındanyaratılacağı belirtilmektedir.Mishra modelinin üçüncü boyutu ilgililik boyutudur. Mishra (1996) ilgililiği bireyin,grup, örgüt ya da sosyal düzeyde kendi menfaatleri ile diğerlerinin menfaatlerindengelendiği durum olarak tanımlamıştır. Mishra'ya (1996) göre ilgililik durumundahaksız avantaj elde eden taraf yoktur. Çalışanlar onların menfaatlerini koruyacaklarıkonusunda üst yönetime güvenmek isterler ve üst yönetimin bu tavrını ilgililik olarakalgılarlar. İlgililik açısından güven, sadece hiyerarşikilişkilerde mevcut değildir,hiyerarşinineşit düzeyleri için de geçerlidir.Mishra modelinin dördüncü boyutu ise itimat edilirliliktir. İtimat edilirlilik tutarlı vegüvenilir davranış beklentisi ile ilgilidir. Buna göre, söylemlerde ve eylemlerde tutarlılıkve uygunluk güveni oluşturur. Söylemler ve eylemelerdeki tutarsızlık ise güveni azaltır.Bu bağlamda, lider ya da yöneticinin güvenilirliği açıkça itimat edilebilirliği iletanımlanmaktadır.¹⁵⁶

Mishra modelinde belirtilen dört boyut, birbirini etkilemekte ve birbirindenetkilenmektedir.Karşılıklı güven bir ilişikide her boyutunmevcut olmasını

¹⁵⁵ Tüzün, a.g.e., s. 5

¹⁵⁶ Tüzün, a.g.e., s. 6

gerektirir. Bu boyutlardan birinin eksik olması güven ilişkileri üzerinde olumsuz bir etki bırakacaktır.¹⁵⁷

3.3.2.2. Bromiley ve Cummings Güven Modeli

Bireysel ve örgütsel güven ayrımı Bromiley ve Cummings'de (1996) de karşımıza çıkmaktadır. Bromiley ve Cummings'e (1996) göre bireysel güven, bireyin ilişkilerindeki ve davranışlarındaki beklentileri ifade etmektedir. Örgütsel güven ise bireylerin örgütsel ilişkilerden ve davranışlardan beklentilerine odaklanmaktadır. Çalışmada örgütsel güvenin, çalışanların tecrübelerine göre farklı şekilde ve farklı düzeylerde algılanabileceğini belirtilmektedir. Bromiley ve Cummings'e göre güven , “ bir kişinin veya bir grubu oluşturan kişilerin diğer kişi veya gruba (a) açık veya açık olmayan taahhütlere uygun iyi niyetli davranma gayreti, (b) ne olursa olsun , görüşmelerde önceden belirlenmiş taahhütlerde dürüst olma, (c) uygun fırsatlar olduğunda bile diğer tarafın durumundan çok fazla çıkar sağlamama veya grubun ortak inancıdır.”¹⁵⁸

Tanımdan da anlaşılacağı üzere Bromiley ve Cummings güveni, verilen taahhütleri tutmadığı bir ifadeyle iyi niyetli davranma gayretine, dürüstlüğe ve fırsatçılıktan kaçınma temeline dayandırmaktadır. Onlara göre, örgütsel etkileşimlerin çoğu güçlü bir şekilde bu üç karakteristiğe dayanmakta ve böylece güven merkezi olarak önemli bir pozisyon almaktadır. Bromiley ve Cummings güven tanımlarının ilk boyutunu oluşturan açık veya açık olmayan taahhütlere uygun iyi niyetli davranma gayreti ile bireyin “itimat edilirdavrandığını” ya da bağlılığı oluşturmaya yönelik hareket ettiğini ileri sürmektedir. Görüşmelerde önceden belirlenmiş taahhütlerde dürüst olma boyutu ile güvenilir birey davranışlarının bireylerin istekleriyle tutarlı olduğu ve üçüncü boyut olan uygun fırsatlar olduğunda bile diğer tarafın durumundan çıkar sağlamama boyutuyla da bireyin kısa dönemli avantaj uğruna faydacı olmadığı ileri sürülmektedir.¹⁵⁹

¹⁵⁷ Özdevecioğlu, a.g.e., s.24

¹⁵⁸ Gülser A. (2011) Hastanelerde Örgüt Kültürünün Hemşirelerin Örgütsel Bağlılıkları Üzerine Etkisi. İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, s. 3

¹⁵⁹ Gülser, a.g.e., s.4

3.3.2.3.Schockley-Zalabak, Ellis ve Winograd Güven Modeli

Mishra(1996) güveni, bir tarafın diğer tarafa yeterli, açık, ilgili ve itimat edilebilirolduğuna dayanan inancına karşı savunmasız kalma isteği olarak tanımlamış ve güvenidört boyutlu bir kavram olarak kabul etmiştir: yeterlik (competence), açıklık (openness),ilgililik (concern) ve itimat edilirlilik (reliability). İletişim ve iş memnuniyeti literatürünügözden geçiren Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd (2000) güven boyutları arasınaözdeşleşme (identification) boyutunu da ekleyerek beş boyutlu bir modelgeliştirmişlerdir. Besinci boyut olan özdeşleşme örgüt üyelerinin örgütsel hedefler,değerler, inançlar ve normlarla birleşipbirleşmediği önemine vurgu yapar.¹⁶⁰

Özdeşleşme örgütle dayanışma duyguları içinde olmayı, örgüte tutumsa ve davranışsal destekte bulunmayı ve örgüt üyelerinin paylaştığı ayırt edici niteliklerin algılanmasınıiçerir.¹⁶¹

Geliştirilen örgütsel güven ölçeği yeterlilik, açıklık, ilgililik, itimatedilirlilik ve özdeşleşme olarak beş boyutta örgütsel güveni ölçmeye çalışmaktadır.Yeterlilik boyutu örgüt çalışanlarının örgütün yeterliliğine ve yaşamını sürdürebileceğineolan inançlarını ve bunun yanı sıra çalışanlarınçalışmaarkadaşları ve liderlerininyeterliliğini nasıl algıladıklarını ölçmektedir.Açıklık boyutu doğru bilginin paylaşılması ve uygun iletişimin sağlanmasına yönelikalgıyı ölçmektedir.¹⁶²

Güven diğer boyutlarla ilişkisini kurabilmekiçin açıklık ile dürüstlüğü algılayabilmek, yöneticiler ve çalışanları arasındaki işlişkilerinde anahtar durum konumundadır.İlgililik boyutu, çalışanların güvenlik, korunma, tolerans, anlayış hislerine yönelikalgılarını ölçmektedir.¹⁶³

İlgililiği bir tarafın diğer tarafısavunmasız bırakacak şekilde çıkar elde etmeye çalışmayacağı durumda gerçekleşeceğisöylenmiştir.İtimat edilirlilik boyutu takımların, çalışmaarkadaşlarının ve örgütün tutarlı ve sözünegüvenilir olup olmadığını ölçmektedir. Tutarlı ve güvenilir davranış beklentisi ileilgilidir. Kelimelerde ve eylemlerde tutarlılık ve uygunluk güveni oluşturur.¹⁶⁴

¹⁶⁰ Tüzün, a.g.e., s. 7

¹⁶¹ Güney S.(2007) Yönetim ve Organizasyon. 2. Baskı, Ankara, Nobel Basımevi, s. 201

¹⁶² Tüzün, a.g.e., s. 8

¹⁶³ Özdevecioğlu, a.g.e., s.25

¹⁶⁴ Tüzün, a.g.e., s. 9

3.3.3.Örgütsel Güvenin Sonuçları

Bireyin sosyal hayatındaki ilişkilerin temel taşlarından biri olan güven, örgüt içindekurulan ilişkilerde de ayrı bir öneme sahiptir. Bu önemli unsur çalışan açısından olduğukadar örgüt açısından da ciddi sonuçlar doğurmaktadır. Erdem'in (2003) belirttiği gibibazı örgütlerde neden işbirliğine kolay gidilemediği veya yöneticilerin birçok konudaneden kolay taraftar bulamadıkları ya da örgüt üyelerinin uygulamalarda yaşanan hertürlü değişime neden açık veya kapalı bir biçimde direndikleri gibi sorunlar, yapısal veteknik özelliklerden çok örgütün beşeri özellikleri ile ilgilidir. Bu beşeri özellikleriçindeki temel gerekçe ise güven sorunudur.Literatürde güven ile örgüt açısından önemli olabilecek sonuçlar arasında ilişkinin arandığı sayısız görgülçalışma yer almaktadır. Güven önemli bir kültürel değer olarak öncelikle örgütsel yapıların özellikleri üzerindeetkili olmaktadır. Örgüt üyeleri arasında geçerli olan yüksek güven düzeylerimerkezîleşmenin azalmasına neden olmaktadır. Merkezîleşmenin azalması sonucundagevşetilmiş, içselleştirilmiş denetim, öne çıkmaktadır. Tam tersine düşük güven düzeyleriise merkezîleşmeyi arttırmakta, katı dışsal denetimi devreye sokmaktadır.¹⁶⁵

Güven bireyler, gruplar ve örgütler arasında işbirliğininoluşmasını sağlayan en önemlietken olarak kabul edilmektedir. Daha önce de belirtildiği gibi işbirliğidavranışı güvenegerek kalmadan da gelişebilmektedir. Ancak güvenden yoksun bir şekilde caydırıcıönlemler ya da işbirliğineteşvik eden ödüller nedeniyle gelişenişbirliğidavranışının garantisi yoktur. Güvenin olmadığı ortama hâkim olan şüphenin bireylerin birbirlerindençekinmesine sebep olacağı açıktır. Böyle bir ortamda gelişenişbirliğidavranışının süresive kalitesi konusunda şüpheler bulunmaktadır. Güven ortamında oluşanişbirliği isegönüllülük esasına dayalı olacağından işbirliğidavranışının süresi ve kalitesi üzerindeolumlu bir etkiye sahip olacaktır.Güven, insan kaynakları faaliyetlerinin başarısında, güvensizlik de bufaaliyetlerdeki hatalarda önemli rol oynar.¹⁶⁶

Toplam kalitefaaliyetlerinde, otokratik lider davranışından demokratik veya güçlendirici liderdavranışınageçişte, işçi-işverenilişkilerinde, iş güvenliği ve çalışan sadakati konusundagüvenin önemli bir faktör olduğunu belirtmektedir.Örgüt ortamında

¹⁶⁵Sargut, a.g.e., s.29

¹⁶⁶ Polat, a.g.e., s.14

daima risk, belirsizlik ve bağımlılık bulunmaktadır. Bireyler iş arkadaşlarıyla, yöneticileriyle ya da örgütleriyle girdikleri ilişkilerde risk almakta ve karşı tarafın kararlarına bağımlı olmaktadır. Böyle bir ortamda örgüt üyeleri arasındaki güvenin varlığı gelecekle ilgili belirsizliklerin azalmasını sağlayarak örgütsel yaşamın karmaşıklığını azaltır. Güven karmaşıklığı azalttığından, örgütsel faaliyetlerden elde edilecek sonuçları olumlu yönde etkiler. Örgütsel otoriteye güvenle birlikte bağlanma, örgüt hedeflerine ulaşmak için istekli davranma sonucunu da beraberinde getirecektir. Örgütsel otoriteye güven, otoritenin kararlarını gönülden kabul etme etkisi yaratır.¹⁶⁷

Güven aynı zamanda bir örgütte bilgi paylaşımını sağlayan temel öge ve ön şarttır. Örgütlerde uygulanacak başarılı bir bilgi yönetimi için güvenin anahtar faktör olduğu belirtilmektedir.¹⁶⁸

Kültürel eğilim, paylaşım ve işbirliğine doğru fikirlerin akışının özgür olacağı ve insanların bilgisini saklamayacağı belirtilmektedir. Böylece bilgi yönetimi yüksek bir güven ortamı ile daha fazla başarılı olacaktır.¹⁶⁹

Türkiye'nin ilk 500 sanayi kuruluşu içinden 120 işletmede yapılan çalışma sonucunda güven ile bilginin elde edilmesi ve paylaşılması arasında pozitif bir ilişki olduğu anlaşılmıştır. Bu bağlamda güvensizlik, örgütsel etkinliği azaltan en hızlı yollardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Çünkü yüksek güvensizlik ortamında bireyler, sahip oldukları bilgiyi kendilerine saklamayı tercih edeceklerdir. Bu durum ise örgütün daha yüksek performans elde etmesini sağlayacak bilgilerden yoksun kalmasına neden olmaktadır. Güven çalışanların duygusal tükenmişliğinin azalmasında da önemli bir etkidir.¹⁷⁰

Güven duyan ve duyulan çalışanların duygusal tükenmesinin diğer çalışanların duygusal tükenmelerinden daha düşük olduğunu tespit edilmiştir.¹⁷¹

İş tatmini ve hizmet kalitesinde örgütsel güven ve duygusal tükenmenin aracı değişken olarak belirlendiği çalışmada yüksek güven düzeyine sahip

¹⁶⁷ Tüzün, a.g.e., s. 10

¹⁶⁸ Polat, a.g.e., s.15

¹⁶⁹ İpçioğlu, İ., Erdoğan, B. Z. (2006), "İşletmelerde Güven, Ödül ve Takdir Sistemi ile Bilgi Yönetimi Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma", Öneri Dergisi, Sayı:26, Yıl:13, Cilt:7, s.7

¹⁷⁰ İpçioğlu, Erdoğan, a.g.e. s.7

¹⁷¹ Aykan, E. (2007). Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Güven ve Tükenme Davranışı Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", 15. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı; Sakarya, s.9

çalışanlarınduygusal tükenmelerinin azolduğunu görerek duygusal tükenme düzeyi azalan bireyin de iş tatmini ve hizmetkalitesinin arttığını tespit edilmiştir.Yapılan çalışmalarda elde edilen bir diğer bulgu ise çalışan performansı ve güvenarasında pozitif yönlü ilişki olduğu yönündedir.¹⁷²

Çalışanlar, liderlerinin kendilerine güvendiğini düşündüklerinde performansları olumlu yönde etkilenmektedir.¹⁷³

Takımlar üzerinde yapılançalışmada takımlarda güven artısınıntakımların yaptıkları önemli hataların azalmasına ve böylece takım performansınınartmasını sağlandığı tespit edilmiştir.¹⁷⁴

¹⁷²Polat, a.g.e., s.17

¹⁷³Kaya H. (2008) Kamu ve Özel Sektör Kuruluşlarının Örgütsel Kültürünün Analizi ve Kurum Kültürünün Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Etkisi: Görgül Bir Araştırma. Maliye Dergisi,155, s. 119

¹⁷⁴İşbaşı, a.g.e., s28

BÖLÜM 4.EĞİTİM

4.1. EĞİTİM KAVRAMI

Eğitim, yöneticinin kullanabileceği yüksek bir motivasyon aracıdır. Günümüz dünyasının dinamik yapısı içerisinde insanoğlunun en temel gereksinimi belki de eğitim olarak karşımıza çıkmaktadır. Öylesine bir eğitim sağlanmalıdır ki, çağın zaman boyutunun hızlı değişimine hem ayak uydurmak olanaklı olsun, hem de hep yenilenen, geleceğe yönelen ve gelişen özelliğini sürdüren bir yapıya ulaşsın. Örgüt ve işletmelerin sayı açısından çoğalmaları; gelişmeleri, rekabet koşullarının farklılaşması, çıkar grup ve zümrelerinin artması, güçlenmesi gibi etmenler yöneticiye olan talebi, nicelik ve nitelik bakımlarından arttırmıştır. Eğitim ihtiyacı başlıca üç temel amaca dayandırılır. Yeni bilgilerin sunulması, davranış ve tutumların değişiminin sağlanması, çalışanlarda tatminin yaratılması olarak üç gruba ayrılmaktadır. Yukarıda sayılan amaçlar yanında, eğitimin temel amacının üretimi artırmak olduğu söylenebilir. Dinamik bir yapıya sahip olan işletmelerin, sürekli olarak yeni bilgi ve ilkeler öğrenmesi tabiidir. İşletmenin bunu sağlaması ise işletmedeki çalışanların bu yeni bilgi ve ilkelerle donatılması ile mümkün olacaktır.¹⁷⁵

Türkçe’ de eğitim ‘eğmek’ mastarından ve ‘eğ’ emir kipinden türetilmiş olup, şekil, biçim verme, yön ve istikamet gösterme, zarifleştirme anlamına gelmektedir.¹⁷⁶

Eğitim, önceden belirlenen amaçlar doğrultusunda bireye yeni davranışlar kazandırma, bireyi yetiştirme ve geliştirme işidir. Eğitimin temel malzemesi insandır. İnsan gerek biyolojik, gerek psikolojik yapısı gereği eğitime muhtaç bir varlıktır.¹⁷⁷

Sosyologlar eğitimi, ‘bireyin içinde yaşadığı topluma göre sosyalleşmesi, toplumun kültürünü kazanması, toplumu tam olarak benimsemesi, ona katılması ve toplumun kültürünü geliştirmesi’; çocuğu bir organizma olarak ele alan psikologlar ise bireyin içindeki yetenekleri, arzuları ve ilgileri ulaşabileceği en üst noktaya kadar çıkarmak,

¹⁷⁵Kaynak, T.,Organizasyonel Davranış, İstanbul, 1990, s.140

¹⁷⁶<http://tdk.org.tr/TDKSOZLUK/sozbul.asp?KELIME=e%F0itim> (10.03.2014)

¹⁷⁷İlgar, L. (2005). Eğitim Yönetimi Okul Yönetimi Sınıf Yönetimi, Üçüncü Baskı, İstanbul, s. 3

kişinin içindeki potansın tam olarak geliştirebilmek için gerekli çevresel imkanları düzenlemek olarak tamamlamaktadırlar.¹⁷⁸

Eğitim bugünün şartlarında yerine getirilmekle birlikte, yarınlara yapılan ve maliyeti yüksek olan, insan davranışında yönlendirmeyi esas alan faaliyetler bütünüdür. Eğitim faaliyetleriyle, geleceğin sorumluluğu taşınmakla birlikte, var olan maddi ve maddi olmayan kültürel değişkenlerin benimsetilmesi ve sonraki kuşaklara aktarılması da, temel bir işlev olmaktadır. Diğer bir deyişle, biçimsel yada biçimsel olmayan eğitim, kültürün aktarılmasında ve paylaşılmasında önemli rol üstlenmektedir.¹⁷⁹

Eğitim temel olarak; kişiye işiyle ilgili bilgi, beceri ve yetkinlik kazandırma süreci olarak tanımlanabilir.¹⁸⁰

Klasik eğitim tanımlarına bakıldığında eğitim, bireylerin davranışında kendi yaşantısı yoluyla ve kasıtlı olarak istedik değişme meydana getirme sürecidir. Bu kavramın okul kavramına yansması da ‘okul önceden belirlenmiş eğitim amaçlarına uygun olarak, eğitmek istediği öğrencilere yeni davranışlar kazandıracak yada istenmeyen davranışlarını kaldıracak yaşantılar hazırlayıp sunan bir sistemdir’ şeklinde olmuştur.¹⁸¹

Eğitim, birden çok değişkeni olan planlı deneysel bir bilimdir. Eğitim, biyoloji, kimya, fizik, bilgisayar, psikoloji, sosyoloji, ekonomi, matematik, eğitim teknolojisi vb. bilimler üzerine kurulmuştur. Eğitimin ham maddesi insandır. İnsan, biyo kültürel sosyal bir varlıktır. İnsan davranışlarının kasıtlı ve istedik olarak değiştirilmesi için düzenlenen ve uygulanan eğitim açık bir sistemdir. Eğitim sistemi girdi, işleme, çıktı ve dönütten oluşur. Eğitimde girdiler öğrencilerin hazır bulunuşluluk düzeyi, eğitim öğretime yapılan yatırımlar, sisteme giren bilgi, yeni alınan araç - gereç ve işgörenlerdir. Eğitim sisteminde işlemler, eğitim durumları, hedef davranışların kazandırılması için yapılan zihinsel ve fiziksel etkinlikler, araç-gereç donanım ve örnek davranışlardan oluşmaktadır.¹⁸²

Eğitimin amacı zamana, toplama, öğrencilerin yaşına, okul kademelerine, derslerin içeriğine, vs. göre değişmektedir. Eğitimin amacının, ‘eğitilenin ruhsal-zihinsel

¹⁷⁸Ergün, M. (1996). Eğitim Felsefesi, Ankara: Ocak Yayınları, s. 9

¹⁷⁹Demirci, M. K.,Aydemir, M. (2006), İşletmelerin Küreselleşme Stratejileri ve KobiÖrnekleminde Bir Uygulama, Birinci Basım, Ankara, Gazi Kitabevi, s. 55

¹⁸⁰Yalım, D. (2005), İnsan Kaynaklarında Yeni Eğilimler, İstanbul: Hayat Yayınları, s. 191

¹⁸¹Çelikkaya, H. (1997). Eğitime Giriş, İstanbul: Alfa Yayınları, s. 24

¹⁸²Doğan, E. (2002), Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi, Birinci Basım, Ankara, Academyplus Yayınevi, s. 93

durumunda meydana getirilmek istenen durum değişikliği’ olarak belirlenmesi eğitimin insana yönelik bir çaba olduğunu göstermektedir.¹⁸³

Eğitimde amaç; geçmişin kültürel mirasını gelecek nesillere aktarmak ve genç kuşaklara sorumluluk bilincini aşılaktır. Dolayısıyla eğitimde kültürel değerlerin korunması esastır. Eğitimde sadece bilgiyi esas alırsanız, tek boyutlu insan yetiştirirsiniz ki, bu da kendi kültürünü tanımayan, kendi öz değerlerine yabancılaşmış insan tipini ortaya çıkarır. İnançlarından, ideallerinden, milli ve manevi değerlerinden uzak, şuuruz ve ruhsuz insan yetiştiren eğitim sistemi sadece diplomalı insan yetiştirir.¹⁸⁴

Örgütsel kültür ve gelenekler eğitimde oldukça farklıdır. Sınıftaki kaliteli ürün de, yalnızca öğretmenin ne yaptığına dayanmaz. Dahası, müşteriler kaliteyi neyin oluşturduğunu bilemeyebilir; bilemedikleri için de isteyemezler. Eğitimin gelenek ve uygulamalarıyla Toplam Kalite Yönetimi tekniklerini bütünleştirme ve mantıklı olduğunda müşteriye dinleme kuskusuz yararlıdır. Öğretmenlerin sistemin gizli gücünün farkına varmaları da önemlidir. Ancak sınıftaki Toplam Kalite Yönetimi için gönüllü ve içten yaklaşım benimsenmez ise, deneyimin kaotik olması kaçınılmazdır; bu da giderek kalitenin azalmasına yol açacaktır.¹⁸⁵

Eğitimde kalite denildiği zaman, eğitim sisteminin beğenilmesi, kusursuzluğu insanların yenilikleri izleyebilme bilgi ve becerisine sahip olması; kısaca, bu davranışları gösteren insanların yetiştirilmesi akla gelmektedir. Eğitimde kalite, eğitimin kullanma amaçlarına uygunluğu ve mezuniyet sonrasında is dünyasında oluşan işveren taleplerinin öğrencilerce yerine getirilmesi; öğrenci performansı, deneyimi ve teorik uygulamalı bilgi donanımdır. Eğitimde kalite doğru eğitimin, doğru zamanda, doğru kişilere, doğru mekânda, doğru eğitimlerle verilmesiyle gerçekleşir. Eğitim sisteminin kalitesi, insan kaynaklarının, fiziksel kaynakların, öğrenci hizmetlerinin, sosyal ve kültürel çevrenin eğitim teknolojisinin, öğrenci-okul-sektör işbirliğinin, eğitim yönetiminin ve eğitim programının kalite-zenginlik dengesi ile yükseltilebilir.¹⁸⁶

¹⁸³Ergün, a.g.e.,s. 10

¹⁸⁴Bedük, A. (2002). Eğitimde “TKY ve Deming’ in 14 Temel Noktasının Eğitime Uygulanması”, StandardDergisi, (Ocak 2002), sayı 481, s. 27

¹⁸⁵Aksu, M. (2002), Eğitimde Stratejik Planlama Ve Toplam Kalite Yönetimi,Anı Yayıncılık, Birinci Basım, Ankara, s. 149

¹⁸⁶Yıldırım, H. A. (2002). Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi, Nobel YayınDağıtım, Birinci Basım, Ankara, s. 75

Yakın zamanlarda diğer örgütlerde olduğu gibi okullarda da kalite kavramına sıkça vurgu yapılmaya başlanmıştır. Bu bağlamda toplam kalite yönetimi anlayışının, eğitime ve okullara uyarlanmasına ve uygulanmasına dönük çalışmalar başlatılmış, bununla ilgili kavram ve uygulamaların, okulun etkililiğini artıracak ileri sürülmeye başlanmıştır. Örgüt ve yönetim kuramındaki gelişmelere bağlı olarak örgüt içi çevrenin bazı yönlerinde gerçekleştirilecek birtakım iyileştirmeler, örgütsel performans ya da etkililiği sağlamak için yeterli görülmemekle örgüt içi çevrenin bütün yönlerinde gerçekleştirilecek iyileştirmelerin nihai hedefinin müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak olması gerektiği kabul edilmeye başlanmıştır.¹⁸⁷

Eğitimde toplam kalite, sürekli gelişme yoluyla tüm iş görenler ve öğrencilerin etkin olarak katılımında buldukları, artan müşteri doyumu ile betimlenen bir eğitimsel kültürdür. Toplam Kalite Yönetimi, ilk sözü edilen temel olmak üzere "yönetimin kararlılığı, müşteri ve işgörende odaklanma, gerçeklerde odaklanma, sürekli gelişme (Kaizen) ve herkesin katılımı" öğelerinden oluşmaktadır. Herhangi bir örgütteki Toplam Kalite Yönetim vizyonu, her düzeydeki iş görenlerin başarısızlık ve sorunları tanıma, nedenlerini bulma, nedenleri ortadan kaldırmaya çalışma ve yapılanları gözden geçirme derecesiyle anlaşılabilir.¹⁸⁸

Eğitim sisteminin bir diğer amacında eğitimin gereksinim duyduğu eğitim aracı ve teknoloji üretmenin kaynağı olan bilgiyi üretmektir. Bugün bilgi en büyük güç ve en büyük değer haline gelmiştir. Bilgi üreten ülkeler, ekonomik değeri olan bilginin bedelini almadan vermektedirler. Onun içindir ki eğitime yapılan yatırım en pahalı ve en iyi yatırımdır. Bu nedenle eğitim reformunda önemli olan insana değer vermeyi öğrenmemiz olacaktır.¹⁸⁹

Klasik eğitimde, eğitim faaliyeti genellikle öğretmenden öğrenciye tek yönlü bir bilgi aktarımı şeklinde olmaktadır. Öğrencinin katılımı istenmemekte, sessizce dinlemeleri öğretim için uygun bir ortam olarak görülmektedir. Bu ortamda başarı ise, genellikle aktarılan bilgilerin ne kadarının hafızada kaldığının ölçülmesi yoluyla yapılmaktadır. Üniversitelerden mezun edilen öğrencilerin (çıkışlar), müşterilerimizin (toplum, kariyerin yapılacağı kurumlar, veliler ve hatta bizzat öğrenciler) beklentilerine uygun

¹⁸⁷Şişman, M. (2002), Eğitimde Mükemmellik Arayışı, Ankara, Pegem A Yayıncılık, s. 64

¹⁸⁸Aksu, a.g.e., s. 150

¹⁸⁹İnaloğlu O. S. (1998) Hastanelerde Örgütsel Kültür: Hacettepe Üniversitesi İhsan Doğramacı Çocuk Hastanesinde Bir Uygulama. Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, s. 4

olup olmadığı hiç önemsenmemektedir. Yıl içinde genellikle bir kez yapılan teftişlerde, kurallara ve bakanlıkça yıllar önce belirlenen müfredata uygun eğitim yapılıp yapılmadığı üzerinde durulmaktadır.¹⁹⁰

Klasik yaklaşımda yetişkinlerin ve öğretmenlerin eğitim süreci içinde en temel rolü, çocukların öğrenmeleri gereken bilgileri onlara aktarmak, onların kafa yapılarını şekillendirmek olmuştur. Çağdaş sistemler yetişkinler ve öğretmenlerin eğitim süreci içinde görevini çocuğun doğal eğilimlerini zedelemeyen, çevreyle uyum sağlayabilecek şekilde olumlu yönde gelişebilmesi için çocuklara rehberlik etmek olarak tanımlanmaktadır. Toplumun sosyal zenginliği ve insanlığın gelişmesi, yetişkinlerin benimsediği ‘önyargılı ve şekillendirilmiş’ doğruların çocuklara dayatılmasından geçmez. Farklılıkların korunarak gelişebilmesi için ortam hazırlanması gerekir.¹⁹¹

Geleneksel eğitim programı öğretmenlerin birey bazında sınıf deneyimleri konusunda yoğunlaşır, fakat öğrencinin grup ve okul seviyesinde ihtiyaçlarını göz ardı eder. Dengeli bir eğitim programı bireysel, grup ve okul bazında aktiviteler içermelidir¹⁹²:

- Bireysel seviyede öğrenciler kendilerine verilen işleri tamamlayabilmek için gerekli bilgi ve beceriye ihtiyaç duyarlar.
- Grup seviyesinde, yöneticiler ve öğretmenler takım çalışmasını öğrenmeli ve işbirliği yapabilmelidirler.
- Okul seviyesinde, yöneticiler ve öğretmenler okul için ortak bir vizyon geliştirmeyi ve daha iyi eğitim - öğretim için okul çevresi yaratmayı öğrenmelidirler.

Eğitim örgütlerinin ürünü ne bir mal ne de bir hizmettir. Burada ürün insan kaynağıdır. Örgüt kültürü ve ürün farklılığı eğitim örgütlerini diğer örgütlerden ayırmaktadır.¹⁹³

Eğitimde kalite kavramı birçok anlamı çağrıştıran bir ifadedir. Çünkü eğitimin kalitesi tarihsel olarak karakterize edilir, zamanla değişir ve amaçların, işlevlerin ve ortaya koyduğu ürünlerin değişkenliği ile ilgili olarak farklılaşır. En genel tanımıyla

¹⁹⁰ Karabulut, A. (2004), “Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi”, Standard Dergisi, sayı 513, s. 48

¹⁹¹ Betil, İ. (2000). “Eğitim Sisteminde Kalite Üzerine Düşünceler”, Mercek Dergisi, s. 11

¹⁹² İşcan Ö. F., Timuroğlu M. K. (2007) Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 21; s.119

¹⁹³ Çelik, V. (2000). Okul Kültürü ve Yönetimi, Ankara: Pegem Yayınevi, s.28,

eğitimin kalitesi, eğitimin amaç ve işlevlerini gerçekleştirme veya başarıma biçimi ve derecesi olarak kabul edilmektedir.¹⁹⁴

Günümüzde eğitimde kalite tanımı, bir öğretmen ve öğrencinin sınıf ortamında iletişim kurması veya akreditasyon şartlarının yerine getirilmesinin boyutlarını asmıştır. Kalitenin farklı tanımları arasında, eğitimin kullanma amaçlarına uygunluğu ve öğrenciler ile mezunları bekleyen iş dünyasından oluşan müşterilerin isteklerinin yerine gelmesi de bulunmaktadır. Eğitimde daha iyiye varmak için birçok çalışmalar yapılmaktadır. Fakat bu çalışmaların başarılı olabilmesi için çok sistemli ve çağdaş dünya ihtiyaçlarına yönelik olması gerekir. Eğitimde kalite çalışmaları ve arayışları geçmişte olduğu gibi şimdi ve geleceğin dünyası için de aynı derecede öneme sahiptir.¹⁹⁵

Diğer taraftan okul sisteminin temeli olan ilköğretim, kültürel sürekliliğin sağlanmasının, istikrarlı bir demokratik toplum oluşturulmasının, halkın yaşam kalitesinin yükseltilmesinin, yaşam boyu sürecek bir öğrenmenin ve insan gelişiminin temellerini oluşturur.¹⁹⁶

4.2. EĞİTİM İLE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ İLİŞKİSİ

MEB'e göre eğitimde kalite, eğitimin bütün paydaşlarının (çalışanlar, öğrenciler, aileler, vb..) belli oranda eğitimde karar alma sürecine aktif bir şekilde katıldığı, sürekli iyileştirmeler ile artan müşteri tatmininin karakterize ettiği bir yönetim yaklaşımını eğitim sistemine hakim kılma sürecidir.¹⁹⁷

Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi uygulaması sonucunda esnek ve yaratıcı düşünce biçimi gelişmekte, sürekli gelişim birincil amaç olmakta ve sonuçta organizasyon kültürü değişmektedir. Toplam Kalite Yönetimi'nin eğitim kurumlarında uygulanabilmesinde, öncelikle üst yöneticilerin Toplam Kalite Yönetimi'ni benimsemeleri ve uygulamaya destek vermeleri gerekmektedir. Eğitim yöneticileri, astlarına güven duymalı, kalite konusunda bazı yetkilerini devretmeleri gerekmektedir. Yetki devri ve kaynak kullanımında esneklik sağlanması, performans yönlü kültürü

¹⁹⁴Karşlı, M. D. (1997). "Teknik Eğitimin Yönetimi ve Kalite", Eğitim Yönetimi Dergisi, Pegem Yay., Ankara, s. 209

¹⁹⁵Cafıoğlu, Z. (1996), Eğitimde Toplam Kalite Yönetim, İstanbul: Avni Akyol Ümit Kültür ve Eğitim Vakfı Yay., s. 12

¹⁹⁶Kavak, Y. (1997). Dünyada ve Türkiye'de İlköğretim, Pegem: Ankara, s. 17

¹⁹⁷www.meb.gov.tr. (08.04.2014)

geliştirmeyi kabul eden Toplam Kalite Yönetimi anlayışının temel taşlarıdır. Okullar, geniş topluluklar içerisinde eğitimini tamamlamış bireyler yetiştirmek amacı gütmeleri gerektiğini fark ettiklerinde, bir okulun bir diğeri ile bağlantısı rekabet değil destek şeklinde olmalıdır. 100 öğrencisi bulunan özel bir okul 2500 öğrencisi bulunan bir devlet okulundan daha farklı şeyler yapabilir. Ancak bunun tam tersi de olabilir. Kalite eğitimi öğrencileri pek çok mücadelenin yer aldığı bir dünyaya hazırlar. Her tip eğitim ve her sınıf bu amacı desteklemelidir.¹⁹⁸

Toplam Kalite Yönetimi, çevre ile iletişim ve etkileşim içerisinde, çevrenin ihtiyaçlarını takip eden, okulu etkileyen unsurları dengede tutan, değişime açık, okul içerisinde öğretmen, öğrenci ve personel arasında ahengi sağlayan, iyi ilişkiler kuran, demokratik, hoşgörülü, anlayışlı, statükocu olmayan geniş görüş açısına sahip, eldeki kaynakları rasyonel kullanan bir yönetim felsefesidir. Toplam Kalite Yönetimi'nin eğitime uygulanması, ancak okul yöneticisinin bu kavramı benimsemesiyle mümkün olacaktır.¹⁹⁹

Toplam Kalite Yönetimi kuskusuz, bir evrimden geçerek sınıftaki eğitime ulaşmıştır. Spanbauer ve Hillman, öğretmen, yönetici, öğretim programını yoğunlaşma ve değerlendirme boyutlarında Toplam Kalite Yönetimi öncesi ve sonrasını söyle karşılaştırmaktadır.²⁰⁰

4.3.OKUL AÇISINDAN TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN TEMEL İLKELERİ

Toplam Kalite Yönetimi birdenbire ortaya çıkmış yönetsel bir yaklaşım değildir. Bu anlayışın gelişmesine yönetimle ilgili geçmişte özellikle insan ve davranış bilimleri merkezli yaklaşımların önemli katkıları olmuştur. Aşağıda Toplam Kalite Yönetimi ile ilgili alan yazında üzerinde durulan hususlar, eğitim örgütleri açısından ele alınarak yorumlanmaya çalışılmıştır.²⁰¹

Okul kontrollü bir ortamdır. Burada öğrenciye kazandırılacak bilgi, beceri ve tutumlar önceden belirlenmiştir ve bunlar öğrenciye bu konuların uzmanı olan

¹⁹⁸Yıldırım, a.g.e., s. 76

¹⁹⁹Yıldırım, a.g.e., s. 77

²⁰⁰Aksu, a.g.e., s. 151

²⁰¹Yıldırım, a.g.e., s. 80

öğretmenler tarafından planlı bir şekilde düzenlenen öğretim faaliyetleri ile kazandırılır.²⁰²

Okullar bilgi üreten, üretilen bilgiyi uygulayan ve izleyen eğitim kurumlarıdır. Toplam Kalite Yönetimi ile yönetilen kurumlarda iş görenlerin eğitilmeleri, iş görenlere danışmanlık hizmeti konusunda bilgi verilerek danışmanlık yapılması temel görevleridir.²⁰³

Vizyon, bir okul açısından gelecekte ulaşılmak istenen hedefleri, okul ve eğitimin gelecekteki resmini ifade eder. Diğer taraftan okul ve eğitimin bir misyonu olmalıdır. Okulun temel misyonu, tüm çocukların öğrenebileceği ve başarılı olabileceği inancı üzerine kurulmalıdır. Söz konusu vizyon ve misyon, okul toplumunu oluşturan tüm üyelerce paylaşılmalıdır. Eğitimde açık amaçlar belirleme. Okulun ve eğitimin amaçları açıkça ortaya konulmalıdır. Sözkonusu amaçlar okul toplumunu oluşturan tüm üyelerce paylaşılarak, benzer biçimde anlaşılıp yorumlanmadıkça eğitimde toplam kaliteden söz edilemez. Ayrıca sözkonusu amaçlar, çevre, aile ve toplumca da paylaşılabilir olmalıdır. Okulun amaçları, okulun vizyon ve misyonu ile da yakından ilgilidir.²⁰⁴

Kalite okullarında öğretmenler kendi alanlarının uzmanlarıdır. Daha da önemlisi öğretmenler sınıfta daha coşkulu ve kendilerini öğrencilerine adanmışlardır. Öğrenciler toplumdan, diğer öğrencilerden, öğretmenlerden ve diğer kaynaklardan öğrenirler. Öğrenciler okulda öğrendiklerini kendi yaşamlarına uygulamak için öğrenirler. Toplum üyeleri okula getirilir ve uygun biçimde karşılanırlar. Toplum üyeleri okulların ve çocuklarının daha iyi olması için yetenekleri ve zamanlarıyla okula katkıda bulunmaya cesaretlendirilirler.²⁰⁵

Toplam Kalite Yönetimi'nin uygulanacağı okul sisteminde aşağıdaki durumlar olmalıdır²⁰⁶:

- Bürokrasiden uzak, karar mekanizmaları açısından kendisiyle barışık, personelinin kendisi seçebilen, idari anlamda özerk ve bağımsız okullar olmalıdır.

²⁰²Fidan, N.,Erden, M. (1998). Eğitime Giriş, Alkım Yayıncılık, İstanbul, s. 47

²⁰³Doğan, a.g.e.,s. 94

²⁰⁴Yıldırım, a.g.e., s. 81

²⁰⁵Gökçe, F. (2001), "Değişim Sürecinde Eğitimde Kalite", Standard Dergisi, Sayı 477, s. 42

²⁰⁶Eğitimde TKY,

<http://www.kursunkalem.com/?sf=yzDT&makaleID=789&ktgID=136&hgsf=liste&ktgad=&mn>, (08.04.2014)

- Derslerde uygulanacak müfredat, ülke çapında aynı olmayan ve merkezden belirlenmiş değil, bilgiye ulaşma ve bu bilgiyi kullanma becerisine sahip olunabilecek tarzda olmalıdır.
- Öğrenci-öğretmen-veli-yönetim dörtgeni oluşturmalı, bu dörtgen içindeki yapı sağlam ve sürekli iletişime dayalı olmalıdır.
- Eğitim, sabit bilgiler yerine, günün şartları da dikkate alınarak Kaizen prensibine uygun olarak yapılmalı yani toplam iyileştirmeye yönelik olmalıdır. Bunun için öğrenci-öğretmen-yönetici-veli ilişkisinden, ders içeriklerinin hazırlanmasına ve işleyişine kadar yapılan tüm işlemlerde toptan iyileştirme gereklidir.
- Eğitim kurumlarında tam öğrenmeye ulaşılabilmesi ve eğitim amaçları konusunda eksiksiz bir eğitimin yapılabilmesi kaliteli bir üretim demektir ki, bu yapılmadığı takdirde insan açısından da maliyetler açısından da olaya baktığımızda ciddi kayıplarla karşı karşıya olduğumuzu görürüz.

4.3.1.Okulda Herkesin Birbirini Bir Müşteri Olarak Görmesi

Kalite daha öncede bahsettiğimiz gibi müşterilerle baslar ve onlar tarafından tanımlanır. Eğitimde kalitenin öğrenciler, personel, aile, endüstri, ve toplum gibi pek çok ilgili tarafı vardır. Eğitimde müşteriler ikiye ayrılabilir.²⁰⁷

1. Dış müşteriler: öğrenciler, işverenler, toplum, vergi verenler, değişik kurumlardan diğer eğitimciler.
2. İç müşteriler: eğitimciler, hizmet departmanlarının personeli

Müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin doğru olarak saptanması ve eksiksiz yerine getirilmesi tam olarak müşteri tatminini sağlayacaktır. Böylece satışların artırılarak pazar payının geliştirilmesi ve karlılığın arttırılması mümkün olacaktır.²⁰⁸

Toplam Kalite Yönetimi müşteri merkezli bir yaklaşımdır. Müşteri kavramı, Toplam Kalite Yönetimi'nde iç ve dış müşteri olarak sınıflanmıştır. Bu açıdan yaklaşıldığında

²⁰⁷Kaya E. (2007) Sağlık Kurumlarında Örgüt Kültürü (Burdur-Isparta Örneği). Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Isparta, s. 3

²⁰⁸Kavrakoğlu, İ. (1998). Toplam Kalite Yönetimi, Dördüncü Basım, İstanbul, s. 19

okul öğretim kadrosu, okul yönetimini, okul yönetim kurulunu, diğer öğretmenleri, öğrencileri, üst yönetimi ve bir sonraki öğretim kademesi içinde yer alan okulları, aileleri, iş dünyasını ve geniş anlamda da tüm toplumu müşteri olarak görerek söz konusu müşterilerin beklentilerini karşılayacak eğitim hizmetlerinin üretilmesini amaçlamalıdır.²⁰⁹

4.3.2. Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Liderliği

Yöneticilikten farklı olarak liderlik, insanları belli hedefler doğrultusunda etkileyebilme ve eyleme sevk edebilmelidir. Okul yöneticileri, okulun vizyon, misyon ve amaçlarının gerçekleşebilmesi ve kaliteli eğitsel ürünler üretilebilmesi için destekleyici, kolaylaştırıcı, sorun çözücü ve yüreklendirici bir rol üstlenmelidir. Etkili okullar üzerinde yapılan araştırmalarda da okul yöneticilerinin birer "öğretim lideri" oldukları belirlenmiştir. Okul yöneticileri, okulda toplam kalite kültürünün oluşturulmasında ve sürdürülmesinde de en önemli faktörlerden biri olmaktadır. Ayrıca okul açısından liderlik, sadece yöneticilerle sınırlı kalmayıp Toplam Kalite Yönetimi yaklaşımı ile birlikte paylaşılan bir liderlik gündeme gelmiştir.²¹⁰

Deming, Toplam Kalite Yönetimi 'nin kurumlarda en üst yönetici tarafından başlatılması gerektiğine inanmaktadır. Walton (1986), Deming'in kalite arttırmanın üst yönetimin sorumluluğunda olduğunu ve kendisini bu işe adanmış bir yöneticinin işyerinde başarı sağlayacağına inanmadığı için, teklif en üst yöneticiden gelmediği müddetçe hiçbir kuruma konferans vermeyi kabul etmediğini kaydetmektedir.²¹¹

4.3.3. Okulda Takım Çalışmasına Dayalı Süreçler

Bir lider için, diğerlerinin ne yaptığına bakmadan, takım oluşturma çabasına girmek, her zaman avantaj teşkil eder. Takım kurmaya karşı olumlu bir tutum içinde bulunmak burada çok önemlidir.²¹²

Bir takım bir görevin başarılmasında/yerine getirilmesinde ihtiyaç duyulan insan grubu olup her biri arasında dağıtılmış tecrübelerin sürekli olarak bütünleştirilmesi gerekir.²¹³

²⁰⁹ Yıldırım, a.g.e., s. 82

²¹⁰ Yıldırım, a.g.e., s. 83

²¹¹ Ensari, H. (2000), Yirmibirinci Yüzyıl Okulları İçin Toplam Kalite Yönetimi, İkinci Basım, İstanbul, Sistem Yayıncılık, s. 40

²¹² Maddux, R. B. (1999). Takım Kurma, Birinci Basım, İstanbul, Alfa Basım Yayın Dağıtım, s. 15

Toplam Kalite Yönetimi insan ve takım/grup merkezli bir yaklaşımdır; öğretmen, öğrenci ve yöneticiler, bir takımın üyeleri olarak çalışmalıdır. Öğretmenlerle yöneticiler, öğretmenlerle öğrenciler ve bu grupları oluşturan üyeler, kendi aralarında birer grup/takım üyesi olarak çalışmalıdır. Bu çerçevede, okul yönetim kurulları, okul öğretmenler kurulu, zümre ve sınıf öğretmenleri kurulları, öğrenci kurulları, birer kalite kontrol çemberi olarak iş görebilir.²¹⁴

Yönetim çember üyelerinin sunduğu çözüm önerilerine ne kadar ciddi yaklaşır ve ilgi duyarsa çemberin etkinliği o ölçüde artar.²¹⁵

4.3.4. Öğretmen ve Öğrencilerin Güçlendirilmesi

Öğretmen yalnızca ders veren, ders anlatan, sınav yapan ve not veren bir kişi değildir. O aynı zamanda bütün öğrencilerini bilişsel olarak geliştiren, onlara rehberlik ve danışmanlık yapan, onları mesleğe yönlendiren bir ustadır.²¹⁶

Öğretmenin alanında yeterli olması, bilgi yüklü olarak sınıfın karşısında durması başarısını etkiler ama bu yeterli değildir. Bunun için öğretmenin istekli ve gayretli olup, sınıf içerisinde bir takım ruhu oluşturması gerekir. Bunun adımları Coate tarafından şu şekilde oluşturulmaktadır.²¹⁷

Öğretmenler;

- Öğrenmeyi sürekli olarak iyileştirmelidir.
- Olumlu tutumları sürdürmelidir.
- Öğrencilerin ihtiyaçlarına hizmet etmelidir.
- Diğer sınıf öğretmenlerine de yardım etmelidir.
- Sınıflarını geliştirmek için sürekli çalışmalıdır.
- Dinleme becerilerini uygulamalı ve geliştirmelidir.
- Herkesin düşüncesini cesaretlendirmelidir.
- Takım olarak çalıştırıp, öğrencilerin hepsini cesaretlendirmelidir.

²¹³Keçecioglu, T. (2000), Takım Oluşturmak, Birinci Basım, İstanbul, Alfa Basım Yayım Dağıtım, s. 4

²¹⁴Yıldırım, a.g.e., s. 84

²¹⁵Efil, İ. (1999), Yönetimde Kalite Çemberleri Ve Uygulama Örnekleri, Besinci Basım, İstanbul, Alfa Basım Yayım Dağıtım, s.55

²¹⁶Özgen, B. (1998). "Çağdaş Eğitim", Verimlilik Dergisi, Ankara, s. 122

²¹⁷Eğitimde TKY,

<http://www.kursunkalem.com/?sf=yzDT&makaleID=789&ktgID=136&hgsf=liste&ktgad=&mn>, (08.04.2014)

- Öğrencilerini girişimciliğe cesaretlendirmelidir.

Yetkin kalite lideri, personelini, örgütün esas amacının ve kalitenin sürekli geliştirmesinin gerçekleştirilmesi için motive edebilmelidir. Vizyonun sahiplenilmesi ve bireylerin kendi vizyonlarına dönüştürülebilmesi bir bakıma çalışanların ve işlevlerinin birbirlerinin bağımlılığının farkına varılmasıdır.²¹⁸

Güçlendirme, sahip olunan yetki(otorite) ve gücün başkalarıyla paylaşılmasıdır. Basta öğretmen ve öğrenciler olmak üzere okulu oluşturan herkes, kendileri ve okulla ilgili konularda karar süreçlerine katılabilmeli, sorumluluk üstlenebilmeli, kendi uygulamalarının sonuçlarını değerlendirebilmeli, işlerine yeni yaklaşımlar uygulayabilmeli ve başarısızlık korkusuna kapılmamalıdır.²¹⁹

4.3.5. Okul Süreçlerinin Sürekli İyileştirilmesi (Kaizen Öneri Sisteminin Uygulanması)

Capital Dergisi, Ağustos 1997 sayısında yönetim biçimleri arasında en popüler olan Japon Yönetim Sistemi Kaizen yer vermiş. Sistemi, “Çalışanı Dinleyen Sistem” başlığı altında veren dergi, Japon otomobil devi Toyota’nın Başkanı Eiji Toyoda’nın “Japon işçilerinin özelliklerinden biri de elleri kadar zekâlarını da kullanmalarıdır. İşçilerimiz yılda 1,5 milyon öneri getirir ve bunların yüzde 95’i uygulamaya konur. Toyota’nın atmosferinde iyileştirme isteği elle tutulacak kadar somuttur” sözlerine yer veriyor.²²⁰

Toplam Kalite Yönetimi sürekli gelişmeye ve iyileşmeye dönük bir yaşam ve çalışma felsefesidir. Okulun iyileştirilmesi ve eğitimin kalitesinin yükseltilmesinde herkes aktif rol üstlenmelidir. İyileştirme, sadece okul yöneticilerinin bir işi değildir. Okulda herkes kendi rol ve görevleriyle ilgili olarak "bunu daha iyi nasıl yapabilirim?" diye düşünmeli, sürekli geleceğe dönük yeni öneri ve projeler geliştirebilmelidir.²²¹

4.3.6. Okul Çalışanlarının Sürekli Eğitilmesi

²¹⁸Ensari, a.g.e. s. 41

²¹⁹Yıldırım, a.g.e., s. 85

²²⁰Akat, Ö. (2003). Uluslararası Pazarlama Karması Ve Yönetimi, Ekin Kitabevi, Dördüncü Basım, Bursa, s. 229

²²¹Yıldırım, a.g.e., s. 86

Her kademedeki çalışanlara hem temel konularda (teknik, temel ve mesleki bilgiler vs.) hem de Toplam Kalite Yönetimi faaliyetlerini içeren konularda sürekli eğitim verilmeli ve yöneticilerin çalışanları bizzat eğitmeleri sağlanmalıdır.²²²

Toplam Kalite Yönetimi, insan kaynağının sürekli eğitilmesini ve geliştirilmesini, yeni bilgi ve becerilerle donatılmasını öngörür. Bir okulda da basta öğretmenler olmak üzere insan kaynağının hizmet içinde sürekli eğitilmesi, eğitim ve öğretimle ilgili çağdaş gelişmelerden haberdar olması, sözkonusu gelişme ve yenilikleri uygulayabilmelerine fırsat verilmesi gereklidir.²²³

4.3.7. Okulda Güçlü Bir Ödül Sisteminin Oluşturulması

İşgörene belirli bir iş yapma karşılığı olarak ödenen kök ücretin dışında iste gösterilen verimlilik, başarı veya ekstra hizmetin karşılığı olarak işletmeler tarafından çok çeşitli özendirici ücret modelleri uygulanmaktadır. Çoğu kez primli ücret olarak da tanımlanan bu sistemlerin uygulanması çok kolay değildir. Özellikle her is görenin yapması gereken is standardının doğru olarak saptanması gerekir.²²⁴

Okulda her türlü başarılar, değişik yöntemlerle ödüllendirilmeli, söz konusu başarının herkes tarafından tanınması sağlanmalıdır.²²⁵

Ancak Toplam Kalite Yönetimi’de bireysel ödüllerden çok grupların/takımların ödüllendirilmesi önemlidir. Dolayısıyla yarışmanın da bireylerden çok gruplar/takımlar arasında gerçekleşmesi söz konusudur. Toplam Kalite Yönetimi anlayışı ile yönetilen örgütlerde kalite gün ve toplantıları yapılmakta, kaliteyle ilgili başarılarından söz edilmekte, birey ya da gruba dönük çeşitli ödül sistemleri geliştirilmektedir.²²⁶

²²²Kavrakoğlu, a.g.e.,s. 20

²²³ Yıldırım, a.g.e., s. 87

²²⁴Şabuncuoğlu, Z. (2000). İnsan Kaynakları Yönetimi, Ezgi Kitabevi, BirinciBasım, Bursa, s. 219

²²⁵ Yıldırım, a.g.e., s. 88

²²⁶ Yıldırım, a.g.e., s. 88

4.3.8. Güçlü Bir Okul/Örgüt ve Kalite Kültürünün Oluşturulması

Çağımızda modern teknolojinin hızlı bir gelişme göstermesi ona koşut olarak örgütsel yapı ve anlayışta bir takım değişimleri zorunlu kılmıştır. Ancak çağdaş örgüt kuramının sınırlarını çizmek ve kesin çizgilerle belirlemek oldukça güçtür.²²⁷

Toplam Kalite Yönetimi, bazı kültürel temelleri olan bir yaklaşımdır. Bu anlayışın geliştirilmesi, her şeyden önce buna uygun sosyal ve kültürel bir ortamın varlığıyla olanaklıdır. Dolayısıyla okulda Toplam Kalite Yönetimi anlayışının uygulanabilmesi, buna uygun zihinsel bir alt yapıyı gerekli kılmaktadır. Yerleşik okul kültüründe egemen olan değerler, bu anlayışla örtüşmüyorsa, okul yöneticilerinin öncelikle bir kültürel değişim planı hazırlamaları gerekli olabilir. Kültürel değişim ve dönüşüm, kısa bir süre içinde gerçekleşebilecek bir durum olmayıp çoğu kez uzun zaman alıcı bir süreçtir.²²⁸

4.4. DEMING'İN EĞİTİME UYGULANAN 14 İLKESİ

1. Ürün ve Hizmetin İyileştirilmesi İçin Amaçlarda Süreklilik Yaratın

Birçok eğitim kurumu öğretim ve sınıf koşullarını iyileştirmek için önemli girişimlerde bulunmuşlardır. Ancak bu başarılar önemli olmakla beraber çoğu zaman yerel kalmıştır.²²⁹

Okul, öğrencilerin potansiyellerini öğretmen ve öğrencilerin birlikte çalışmalarının iyileştirilmesi yoluyla arttırmalarına destek olmaya odaklanmalıdır. Sınav sonuçları ve çeşitli değerlendirme sembolleri, her bir öğrencinin doğasında var olan sürekli öğrenme sürecinden sağladığı ilerlemeye göre önemsiz kalır.²³⁰

2. Yeni Felsefeyi Benimseyin

Eğitimde iyileştirme, sürekli bir süreç, hiç bitmeyen bir P(planla) Y(yap) Ç(çalış) U(uygula) çevrimi olarak algılanmalıdır. Eğitimde değişim, bir teknik değil bir kavram, bir araç değil, bir felsefedir.²³¹

²²⁷Sabuncuoğlu, Z.,Tokol, T., (1997), İşletme 1-2, Furkan Ofset, BirinciBasım, Bursa, s. 153

²²⁸ Yıldırım, a.g.e., s. 89

²²⁹ Ensari, a.g.e. s. 42

²³⁰ Yıldırım, a.g.e., s. 90

²³¹ Ensari, a.g.e. s. 43

Okul liderleri, öğretmen-öğrenci takımlarının daha çok yetkilendirilmesi kanalıyla yeni, sürekli iyileştirme felsefesini benimsemeli ve tamamen desteklemelidir. Yeni felsefenin sadece okul veya il/ilçe çapındaki sınav sonuçlarını iyileştirmeye yönelik uygulaması, başarı için Sart olan güveni sarsar.²³²

3. Kitlese Denetime Bağlı Kalmaya Son Verin

Öğrencilerin üretiminin temel getiri amacı olarak yalnızca sınavlarla yetinmek doğal olarak zaman kaybıdır ve güvenilirlikleri düşük olduğu kadar geçerlilikleri de genelde kısıtlıdır. Eğer hedef başarıyı arttırmaksa, ünitenin sonu öğrencilerin gelişimini değerlendirmek için çok geçtir. Öğrencinin eğitiminde testler ve diğer göstergeler, tüm öğrenme sürecinde bilimsel tanı ve öneri araçları olarak kullanılmalıdır. Öğrenme en iyi şekilde, öğrencilerin bilgi ve becerilerini gerçek yaşam uygulamalarında gösterdikleri performanslarıyla belirlenebilir. Öğrencilerden, eğer kendi eğitim süreçlerine sahip olmaları isteniliyorsa, çalışma ve gelişmelerini nasıl değerlendirmeleri gerektiği de öğretilmelidir.²³³

Değerlendirmelerde öğrencinin performansının, yalnızca önceki değerlendirmelere ya da belirlenmiş öğrenme hedeflerine göre ölçümünün yapılması söz konusu olmalıdır. Değerlendirme öğrenciyi bir başka öğrenciye göre ölçmemeli, rekabet minimize edilmelidir.²³⁴

4. Sadece Fiyat Etiketini Üzerinden İş Görme Uygulamasına Son Verin

Okul içinde ve okul ile toplum arasında güven ve katılıma dayalı ilişkiler oluşturun. Herkesin hem tedarikçi hem de müşteri olarak rolü kabul ve saygınlık görmelidir. Öğrenci, öğretmen, yönetici ve toplum potansiyelini arttırmak için mümkün olan her durumda birlikte ortaklaşa çalışsın.²³⁵

5. Üretim Ve Hizmet Sistemini Sürekli Olarak Geliştirin

Okul yöneticileri öğretmenlerin kendi öğrenme kaliteleri ve kişisel gelişiminin diğer durumlarının kalitesinde, (geçici) başarısızlıklardan değerli dersler alırken, sürekli

²³²Yıldırım, a.g.e., s. 91

²³³Yıldırım, a.g.e., s. 92

²³⁴Ensari, a.g.e. s. 44

²³⁵Yıldırım, a.g.e., s. 93

ilerleme sağlayacak şekilde yetkilendirildiği bir içyapı oluşturmalı ve bunu sürekli kılmalıdır.²³⁶

6. Eğitim Programları Oluşturun

Kalite eğitimle baslar, eğitimle biter. İnsanların işlerini yaparken kullandıkları yol ve yöntemleri değiştirebilmeleri için, çalışma süreçlerini değiştirebilmelerine olanak verecek araç ve gereçlerle donatılmaları gerekir. Eğitim, insanlara iş süreçlerini iyileştirmelerini mümkün kılacak bu araç ve gereçleri sağlar.²³⁷

Okul liderleri, okulun kendi kültürü ve beklentilerine yabancı olan yeni eğitim çalışanları için eğitim programları oluşturmalıdır. Etkili eğitim programları, yeni öğretmenlere, hedefler belirlemek, daha etkin öğretebilmek ve öğrencilerle birlikte çalışmalarının verimliliğini arttırmayı gösterir. Öğretmenler de ayrıca öğrencilerin öğrenme hedefleri oluşturmak, okul çalışmalarında daha etkin olabilmek ve kendi iş verimliliklerinin kalitesini arttırmaya yönelik programlar oluşturmalıdır. Öğretmenler hem yaklaşım, hem de davranışlarıyla "iyi bir öğrenenin nasıl olması gerektiğini" öğrencilere göstermelidir.²³⁸

7. Liderlik Oluşturun

Okulda otoriteyi temsil eden herkes (her düzeydeki yöneticiler, müdürler, yardımcılar, deneyimli öğretmenler) eğitimde mükemmellik vizyonunu oluşturmak ve yaymak durumundadırlar. Bunu etkin olarak sağlayabilmek için de nerede bir etkinlik başlatmak gerekiyorsa orada o etkinliği yapmayı öğrenmeleri; okulların iyileştirilmesi için izlenmesi gerekli yolu çizmeleri ve benimsetmeleri gerekmektedir.²³⁹

Okul liderliği öğretmen, veli, öğrenci ve toplum üyeleriyle "koç" veya "mentor" olarak, tüm öğrencilerin gelişme ve de öğretmen, öğrenci, veli ve bu ortak çabayı destekleyen toplum üyeleri tarafından en üst düzeye çıkarılması olayın değer kazandığı bir kurum yapısında, birlikte çalışmayı içerir. Liderlik tehdit veya cezalandırmak değil, yardımcı olmaktır.²⁴⁰

²³⁶ Yıldırım, a.g.e., s. 94

²³⁷ Ensari, a.g.e. s. 47

²³⁸ Yıldırım, a.g.e., s. 95

²³⁹ Ensari, a.g.e. s. 47

²⁴⁰ Yıldırım, a.g.e., s. 96

8. Korkuyu Uzaklaştırın

Korku iş yerinde olduğu gibi okulda da üretkenliğin karşıtıdır. Korku; okul kültürü ve onun içermesi gereken her güzelliği yıpratır. Kurumsal değişimler güç paylaşımı, sorumluluk paylaşımı ve mükâfat paylaşımını yansıtmalıdır.²⁴¹

9. Çalışanların Bölümleri Arasındaki Engelleri Yıkın

Yönetimler, insanları işlerini başarmaktan alıkoyan engelleri ortadan kaldırmaktan sorumludurlar. Bölümler arasındaki engelleri bu kapsamda kaldırmak gereklidir.²⁴²

Öğretmen ve öğrenci üretkenliği, bölümlerin, öğrenmek ve keşfetmek için daha yoğun fırsatlar yaratma becerilerini arttırmak adına, birleştirdiklerinde çoğalır. Üretkenliği etkileyebilecek roller ve statü engellerini kaldıracak, bölümler arası ve çoklu düzeyde kalite takımları oluşturur.²⁴³

Okul sisteminin diğer unsurları arasındaki artan işbirliğinin de üzerinde önemle durulmalıdır. Bütün bunlar kalitenin önündeki engelleri ortadan kaldırmaya yardımcıdırlar.²⁴⁴

10. İş Gücü İçin Sloganı Ders ve Hedef Oluşturmaktan Vazgeçin

Öğretmenler, öğrenciler, yöneticiler, aileler ve toplum üyeleri, güç, sorumluluk ve ödüller adil dağıtıldığı sürece birlikte çalışmalarını iyileştirecek slogan ve öngörülerini oluşturabilirler. Eğitimdeki hedeflere ulaşılmadığında, bireyleri sorumlu tutmak yerine, sistemi düzeltin.²⁴⁵

11. Sayısal Kotalardan Vazgeçin

İyi düzenlenmiş bir sınavdan alınan notun, öğrencinin öğrenme düzeyini, güvenilirliği doğrulanmış şekilde gösterdiği kanıtlanamadığı sürece, anlamlısından söz edilemez.²⁴⁶

Öğrenme ve üretkenliği ölçmek için sayısal verilere yoğunlaşan ödev ve sınavlar, öğrenci gelişimi ve performansını tümüyle yansıtmazlar. Notlar son ürün olarak kabul

²⁴¹ Yıldırım, a.g.e., s. 97

²⁴² Ensari, a.g.e. s. 49

²⁴³ Yıldırım, a.g.e., s. 98

²⁴⁴ Ensari, a.g.e. s. 50

²⁴⁵ Yıldırım, a.g.e., s. 99

²⁴⁶ Ensari, a.g.e. s. 51

edildiğinde, öğrencinin yatırımında uzun vadeli kazanımlar yerini, kısa vadeli edinimler alır, bu da uzun vadede üretkenliğine zarar verir.²⁴⁷

12. Çalışanların Mutluluk ve Gururunu Önleyecek Olan Engelleri Ortadan

Kaldırın

İnsanların katılımının ve işlerini iyi yapmayı istemelerinin sağlanması önemlidir. Onların (öğrencilerin, öğretmenlerin, idarecilerin ve diğerlerinin) başardıkları işlerden gurur duymalarını önleyen engelleri ortadan kaldırmak gerekir.²⁴⁸

Öğretmen ve öğrenciler genelde başarılı olmak ve bununla gurur duymak ister. Okullar ortak çalışmalarla öğretmen ve öğrenci hatalarının sistemden kaynaklanan nedenlerini erkenden kaldırmaya uğraşmalıdır.²⁴⁹

13. Etkin ve Güçlü Bir Eğitim Ve Öğretim Programı Oluşturun

Tüm öğretmen ve idarecilere görevlerine devam ederlerken, kendi eğitimlerini sürdürme olanağı verilmelidir.²⁵⁰

Okulun tüm paydaşları, kendi profesyonel ve kişisel dünyalarının sınırlarını asan fikir ve ilgi alanlarının paylaşımıyla eğitimlerinin zenginleştirilmesinin teşvik edilmesinden yararlanırlar. Okul müşteri tatminini arttırmak ve önder konumunu sürdürmek istiyorsa, yönetici, öğretmen ve öğrenciler için sürekli eğitim programları hazırlanmalıdır.²⁵¹

14. Dönüşümü Gerçekleştirmek İçin Harekete Geçin

Okuldaki herkesi kalite değişimini başarmak üzere harekete geçirmek gereklidir; değişim herkesin görevidir.²⁵²

Öğrenciler dâhil olmak üzere her düzeydeki eğitim paydası, bu yeni felsefeyi öylesine iyi bir şekilde uygulamaya sokmalıdır ki, bu felsefe okul kültürü ve okul yapısının derinliklerine nüfuz edebilsin. Sadece öğretmen ve öğrenciler tek başlarına planı uygulamaya koyamaz. Bu planın okul sistemine uyarlanabilmesi için, okulun tüm

²⁴⁷ Yıldırım, a.g.e., s. 100

²⁴⁸ Ensari, a.g.e. s. 52

²⁴⁹ Yıldırım, a.g.e., s. 102

²⁵⁰ Ensari, a.g.e. s. 53

²⁵¹ Yıldırım, a.g.e., s. 103

²⁵² Ensari, a.g.e. s. 54

paydaşlarının katkısı ve sürekli üst-düzey bir adanmışlık, planın iyi islemesi ve Uzun süreli olması için şarttır.²⁵³

Deming, ister hizmet, isterse üretim sektöründe ve büyüklüğü ne olursa olsun herhangi bir organizasyonun, bu 14 maddeyi eksiksiz gerçekleştirdikleri takdirde, ortaya koydukları ürün veya hizmetin kalitesinin artacağını, rekabet güçlerinin yükseleceğini ifade etmektedir.²⁵⁴

4.5. EĞİTİM İYİLEŞTİRME ÇALISMALARI VE EĞİTİMCİLERİN YETKİLERİNİ GÜÇLENDİRMEK ALANINDA ALTI POLİTİKA

Kalite uzmanları Deming, Juran, Crosby ve Ishikawa'ya göre, kaliteyi geliştirmenin yönetsel ilkeleri şunlardır²⁵⁵:

- Kaliteyi sürekli artırmak için liderlerin desteklenmesi,
- İnsan kaynaklarının gelişimi ve kullanımı, stratejilerinin gözden geçirilmesi,
- Stres eğitiminin verilmesi,
- Sürece yönelinmesi,
- Gereksiz değişimlerin elenmesidir.

Eğitimcilerin yetkilerini güçlendirmek alanında altı politika ve önlem geliştirilmiştir.²⁵⁶

- Öğretmenlerin eğitime giriş düzeyi dünya ölçünlerine uygun olmalıdır. Hali hazırda öğretmen yetiştiren üniversite ve fakülteler geliştirilmelidir.
- Eğitimde yeterlik sertifikalarının hangi düzeyde ve hangi tip eğitimde – ilköğretim, ortaöğretim, teknik ve mesleki eğitim-olacağı kesinleşmelidir.
- Öğretmen alım ve atamalarında deneyimli öğretmenlerin şehirler ve kırsal bölgeler arasında dağılımında bir denge kurulmalıdır.
- Eğitimcilerin yetkilerini iyileştirmek ve bir vücut olmalarını sağlamak için sürekli eğitim programları hazırlanmalıdır.

²⁵³ Yıldırım, a.g.e., s. 104

²⁵⁴ Yıldırım, a.g.e., s. 105

²⁵⁵ Aksu, a.g.e., s. 152

²⁵⁶ Yıldırım, a.g.e., s. 106

- Öğretmenlerin kaliteli eğitim verebilmelerini, çalışma şartları ve saatleri, iş günleri, sınıf mevcudu ve araç gereçler belirlemektedir. Eğitimin kaliteli olması isteniyorsa bunlar göz önünde bulundurulmalıdır.
- Gençleri bu mesleğe yönlendirmek için başarılı öğretmenler ödüllendirilmeli, halka tanıtılmalı ve yükseltilmelidir.

BÖLÜM 5. OKUL YÖNETİMİ

5.1. OKUL YÖNETİMİNİN TANIMI

Aslında okul tek başına bir eğitim kurumu değildir. Öğrencinin ailesi ve içinde bulunduğu çevre de birer eğitim kurumudur. Eğitim planlaması ve uygulaması yapılırken kültürel, toplumsal ve ekonomik işlevleri gözönünde bulundurulur.²⁵⁷

Sistem, birlik ve beraberlik niteliği taşır. Belirli yasalara göre çalışır ve bütün bir sonuç elde eder. Sistemlerin bazı özellikleri vardır. Her sistem başka bir sistemin parçasıdır ve birçok alt sistemlerden meydana gelir. Sistemin bütün parçalarının gerçekleştirmeye çalıştığı bir amacı bulunur. Sistemler karmaşıktır. Yani bir değişkendeki değişme, diğer değişkenleri de etkiler. Sistem teriminin en sakıncalı özelliği, kapalılık izlenimi bırakmasıdır. Çünkü kendi kendini besleyen, yöneten ve dışarıya karşı kapalı görünen bir düzendir. Sistemin yarattığı bu çağrışım, örgüte ilişkin bazı efsanelerin dogmasına yardım etmiştir. Alt sistemleri arasındaki iletişim (komünikasyon) sürtüşmelerinden dolayı, her sistem enerji kaybeder. Bu yüzden, bir örgüt yapısı, kendisinden beklenen verimi ancak yansıtır. Sistem ne kadar iyi işlerse, enerji yitirmesi o kadar az olur. Bu bakımdan, başarılı yönetici bilimsel sistemleri yaratan ve iyi işleten yöneticidir. Sistem görüşünün örgüte girmesi insan ilişkileri akımını izlemiştir. Yöneticinin sadece grup davranışı, güdüleme, moral gibi kavramları bilmesinin yetmeyeceği, çünkü insan ilişkilerini ancak sosyal örgüt ilkelerinin yapılaştıracağı anlaşılmıştır. Yukarıdaki açıklamalardan sonra, eğitim örgütümüzün sistem özellikleri taşıdığını söylemek zordur.²⁵⁸

Genel ve teknik olmak üzere ayrılan iki parçası ve bunların yöneticileri arasında yıllardan beri süregelen bir çatışma vardır. Aynı sistem içinde çalışan parçaların, örneğin öğretmen okulları ile imam-hatip okullarının, aynı amaca dönük çalıştıkları söylenemez. Ayrıca, merkez örgütünde bile, çeşitli birimlerden birinde alınan kararlar yoluyla yapılan değişmeler diğerlerini bazen hiç etkilememekte, bazen de geç etkilemektedir. Bunlar ve benzeri nedenler, eğitim örgütümüzü sistem özelliklerinden yoksun bırakmaktadır. Bir eğitim sisteminde, yukarıda açıklandığı gibi, bazı alt

²⁵⁷ Adem, M. (1981). Eğitim Planlaması, Ankara Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Araştırma Merkezi, Yayın No:1, Ankara, s. 30

²⁵⁸ Özden, Ö. H. (2008). "İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Okuldaki disiplin yaklaşımları" Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, s. 16

sistemler bulunabilir. Bu alt sistemlerin birbiriyle olan ilişkileri, sistemin işlemesi bakımından son derece önemlidir. Ayrıca, sistemin verimli olarak işlemesinde, diğer sistemler ile olan ilişkileri ve onların arasındaki yeri dikkate alınmalıdır. Sistemi bir bütün olarak inceleyen eğitim yönetiminin alan ve önemi, yazarın daha önceki bir eserinde işlenmiş ve tartışılmış bulunmaktadır. Bu çalışmanın amacı ise, bir eğitim sistemi içindeki alt sistemlerden en etkili olan okulu ve yönetimini önce çözümlenme, sonra da birleştirmedir.²⁵⁹

5.2. OKUL YÖNETİMİNİN ALANI

Bir eğitim sistemi içinde, okul nasıl bir alt sistem ise, eğitim yönetimine oranla okul yönetimi aynı durumdadır. Kuşkusuz "bu terimin burada açıklaması beklenen anlam ile kapladığı alan arasındaki ilişki duraksama konusu olabilir. Hatta okul yöneticiliği gibi başka terimler ele seçilebilir. Fakat bu terimin seçilmesindeki başlangıç noktası, bu alanı yöneticinin kişiliğinden çok, örgütünün özelliğine dayamak düşüncesi olmuştur. Okul yönetimi, bir bakıma, eğitim yönetiminin sınırlı bir alanda uygulanmasıdır. Bu alanın sınırlarını, genellikle, eğitim sisteminin amaçları ve yapısı çizer. Eğitim yönetimi nasıl yönetimin eğitime uygulanmasından meydana geliyorsa, okul yönetimi de eğitim yönetiminin okula uygulanmasından meydana gelmektedir. Eğitim yönetimi üzerinde yazılan yapıtlar, her türlü okul düzeyine kadar inmekten çok, bütün okulları içine alan sistemlerin çözümlenme ve birleşimini konu yapar.²⁶⁰

Bir toplumdaki eğitim sisteminin amaç, yapı ve görevlerini gözden geçirir. Bu sistemin, eğer varsa, felsefesini ve bu felsefenin üzerine kurulduğu değerleri inceler. Bu değerler çerçevesinde, eğitim yöneticisinin davranış biçimlerine ışık tutmaya çalışır. Böylece ortaya koyduğu genel kavram ve süreçlerin çevre ve okul düzeyinde uygulanmasını okul yöneticisine ve onun okul yönetimi hakkındaki bilgi ve becerisine bırakır. Zaten bu uygulama, bir dereceden sonra, okul yöneticisinin kendi yetki ve sorumluluğu olmalıdır. İleri memleketlerdeki hızlı gelişmeler, birçok bilim ve alanlarda olduğu gibi, eğitimde dallanma ve uzmanlaşmaya yol açmıştır. Bunun sonucunda,

²⁵⁹Bursalıoğlu, Z. (1982), "Okul Yönetiminde Yeni Yapı Ve Davranış" 6. baskı, Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları, Ankara, s.3

²⁶⁰ Özden, a.g.e.,s. 16

eğitim yönetimi ve teftiŐi, plnlaması, program, rehberlik, lme ve değerlendirme gibi uzmanlık alanları meydana gelmiŐ bulunmaktadı. ²⁶¹

Hatta bu uzmanlaŐma o kadar ileri gitmiŐtir temel eğitim, ilköğretim, ortaöğretim, teknik ğretim, halk eğitimi gibi dallar, ayrı uzmanlık alanları olarak programlanmakta ve öğretilmektedir. Fakat memleketimizde, "Meslekte esas öğretmenliktir." sloganından henüz vazgeilemediğinden, ne bu uzmanlık alanlarının gelişmesi, ne de bu alanlarda yetişmiş elemanlarımızın yerinde kullanılabilmesi Őimdilik olanaklı görülmektedir. Bunun sonucunda, uzmanlık ile yeterlik gibi iki geliŐtirici ögeden yoksun kalan eğitim düzenimiz, bir deneme ve yanılma mekanizması içine sokulmuŐ ve düzenin sadece yapısında değil, ürününde de beyin gücü savurganlığı artmıŐ bulunmaktadı. İŞte bu bilim dallarından biri olan eğitim yönetiminin ağırlık merkezi, okul yönetiminin üzerinde bulunmaktadı. Bu yüzden, eğitim yönetimi öğrenimi yapanlar, genellikle ilk, orta ve yüksek dereceli okulların yönetimine ait kurslar alırlar ve almalıdırlar. Böylece, eğitim yönetimi çerçevesinde, eğitim planlaması, lme ve değerlendirme, program geliştirme ve rehberlik gibi dallara oranla; okul yönetiminin alanı daha geniş kalmaktadı. Çünkü okul yapısında ve ortamında, bu dalların birimleri ve personeli yönetimi destekleyici nitelikte görevler yaparlar. ²⁶²

5.3. OKUL YÖNETİMİNİN ÖNEMİ

Okul yönetiminin önemi, aslında, yönetimin görevinden doğmaktadır. Yönetimin görevi, rgt amaçlarına uygun olarak yaŐatmaktır. Okul yönetiminin görevi, okulu amaçlarına uygun olarak yaŐatmaktır. Okul yönetiminin önemini ayrıca, okul yöneticisinin yetki ve sorumluluğu da belirtir. Yönetimin çok yönlü tanımları, yöneticiye çok yönlü yetki ve sorumluluklar yüklemiŐ bulunmaktadı. Bunlar okul yönetiminin değerini yükselttiği kadar, önemini de artırmaktadır. Örgütü amaçlarına uygun olarak yaŐatmak, örgütteki insan ve madde kaynaklarını en verimli biçimde kullanmakla gerçekleşir. ²⁶³

Okul yöneticisinin böyle yapabilmesi, okul yönetimi kavram ve süreçlerini iyi bilmesiyle olanaklıdır. Bu kavram ve süreçleri davranışa çevirebilmesi için, okul yöneticisinin bu alanda akademik bir eğitim görmüŐ olması zorunludur. Okul içinde ve

²⁶¹ zden, a.g.e., s. 18

²⁶² Bursalıoğlu, a.g.e., s.4

²⁶³ zden, a.g.e., s. 19

dışındaki birey ve grupları, okulun amaçlarına dönük olarak eyleme geçirebilmesi için, eğitim yönetiminde olduğu kadar, davranış bilimlerinde de iyi yetişmiş bulunması gerekir. Böyle bir okul yöneticisi, problemleri deneme ve yanılma yöntemi yerine, bilim yoluyla çözmeyi seçecek ve başaracaktır. Yönetim artık yalnız ve ayrı kalmış bir bilim olmaktan çıkmış çeşitli alanlar ve yeniliklerden yararlanan veya bunların kendisinden yararlandığı bir bilim olmuştur.²⁶⁴

Yönetime yardımcı olan bu alanlar birkaç grupta toplanabilir. Birinci grupta politika, ekonomi, psikoloji, sosyoloji, antropoloji, tarih gibi sosyal bilimler gelir. İkincide, felsefe, matematik, doğal bilimler ve edebiyat sayılabilir. Üçüncüde ise, henüz yeni olan ve birçok yöneticinin bile duymadığı informasyon kuramı, sibernetik, operasyonel araştırma, karar kuramı ve sistem kuramı gelir. Yönetimin çeşitli alanlar için geçerli olan bir genel yanı vardır. Kamu yönetimi, eğitim yönetimi, sağlık yönetimi, asker yönetimi, iş yönetimi gibi çeşitli alanlar arasındaki ortak noktalar, bu genel yanda toplanır. Buna karşılık, böyle alanların kendilerine has özellikleri de bulunur. Bu özellikler, onların özel yanlarını meydana getirir.²⁶⁵

Eğitim yönetiminin bu özellikleri arasında başta geleni, sosyal, politik ve ekonomik etki alanı içinde bulunduğu çevre kadar geniş olan, okul dediğimiz kurumdur. Bu yüzdendir ki, okul yönetiminin etki alanını aynı derecede geniş görmek gerekir. Böyle geniş bir alan içindeki olumlu olumsuz güçleri dengeleştirmek, bilimsel düşünce ve yöntemlerin kullanılmasını gerektirir. Okul yöneticisinden, yetki, sorumluluk ve görevlerinin yararlanmayı gerektirdiği çeşitli bilim ve alanlarda derinleşmiş olmasını beklemek insafsızlık olur.²⁶⁶

Ancak kendisine verilen yetkileri kullanabilmesi ve yüklendiği görevleri yerine getirebilmesi için, bu bilim ve alanlara yabancı olmaması gerekir. Böylece, bunlardan yararlanma yollarını bileceği gibi, bunların uzmanları ile işbirliği yapabilmeyi de başaracaktır. Çünkü yönetici ile uzman arasındaki anlaşmazlıkların gerçek nedeni, her ikisinin kendilerini, ayrı dünyaların adamları gibi saymalarıdır. Halbuki, mesleğinde çok yanlı yetişmiş bir yönetici, örgütteki çeşitli uzmanlarla daha kolay işbirliği

²⁶⁴ Özden, a.g.e., s. 19

²⁶⁵ Özden, a.g.e., s. 20

²⁶⁶ Kaya, Y. K. (1981), İnsan Yetiştirme Düzenimiz. Üçüncü Baskı., Hacettepe Üniversitesi, Ankara, s.4

yapabilecektir. Ayrıca bunlar arasındaki koordinasyon rolünü, daha rahat oynayabilecektir.²⁶⁷

5.4. OKUL YÖNETİMİ ÇEŞİTLERİ

Yönetim stili, yöneticinin görev ve amaçlarını gerçekleştirebilmesi için birlikte çalıştığı insanlarla kurduğu ilişkilerin etkileşiminden ortaya çıkan yöneticiye özgü yönetsel bir davranıştır.²⁶⁸

Yönetim stillerini tanımlarken yöneticinin özelliği, görev yapısını kurma, birlikte çalıştığı insanlarla olan ilişkisi, birlikte çalışan insanların özellikleri ve çalışma ortamı gibi konuların göz önünde bulundurulması gerekir. Yönetim stilleri farklı şekillerde sınıflandırılrsa da genelde otokratik, koruyucu, destekleyici, işbirlikçi ve başıboş yönetim stili olarak sınıflandırılmaktadır.²⁶⁹

5.4.1. Otokratik Yönetim Stili

Bu yönetim stilinde elde edilen otorite, yönetici tarafından baskıyla, ikna yoluyla ya da her ikisi aracılığıyla kullanılır. Bu yönetim stilinin demokratik toplumlarda başarılı olma ihtimali çok düşüktür. Çalışanlar üzerinde girişimcilik ruhunu, moral ve motivasyonu düşürdüğü gözlenmektedir.²⁷⁰

Otokratik yöneticiler örgütün menfaatlerini her şeyin üzerinde gördükleri için her türlü davranışa başvurabilir. Bu yönetim çeşidinin temelinde kaygı, korku ve kişilik özellikleri yatar. Örgütte beraber çalıştığı insanların örgüt kurallarına uymamaları durumunda onlara caydırıcı cezalar ve işini layıkıyla yapanlara da ödüller verir.²⁷¹

5.4.2. Koruyucu Yönetim Stili

Birlikte çalışılan insanlarla iyi ilişkiler kurma yoluyla örgütsel etkililiği yükseltme fikri, koruyucu yönetim stilini ortaya çıkarmıştır. Koruyucu yönetim stilinin uygulandığı örgütlerde ilişkiler iyi olduğundan çatışmaya pek rastlanmaz. Çünkü kişiler ast ve üst makamlarda bile olsa birbirlerini kırmamaya özen gösterirler. Koruyucu

²⁶⁷ Kaya, Y. K. A.g.e..

²⁶⁸ Başaran, İ. E. (1992), Yönetimde İnsan İlişkileri: Yönetsel Davranış, Yargıcı Matbaası, Ankara, s.79

²⁶⁹ Başaran, a.g.e., (1992), s. 81

²⁷⁰ Durmuş, F. (2003), Lise yöneticilerinin liderlik ve yöneticilik davranışlarına ilişkin öz değerlendirmeleri, Marmara Üniversitesi Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, s.6

²⁷¹ Özden, a.g.e., s. 21

yönetici, işbirliğindeki becerisi, kural koymada ve kurallara uymada gösterdiği ustalık, birlikte çalıştığı insanları düşünmesi ve onlara güvenmesi ile bir dost gibidir. Koruyucu yöneticinin görevi amaçları gerçekleştirmek için bir aracı olarak birlikte çalıştığı insanları denetlemekten çok onlara kılavuzluk yapmaktır, İşleri planlar, elinde bulunan kaynakları örgütler, birlikte çalıştığı kişileri eşgüdümle ve iletişimi tam olarak sağlamaya çalışır. Ayrıca, birlikte çalıştığı insanların duygu ve düşüncelerine önem verir.²⁷²

5.4.3. Destekleyici Yönetim Stili

Davranış bilimlerinin ve demokrasinin gelişmesine paralel olarak benimsenen bu stil birlikte çalışılan insanların yönetim sürecine katılmasını hedefler. Destekleyici yönetim stiline sahip bir yönetici kendi davranışlarını birlikte çalıştığı insanların kişilik özelliklerine göre ayarlar ve onlara uygun bir çalışma ortamı oluşturmaya çalışır. Amacını çalıştığı kurumun amaçlarını gerçekleştirmek için etrafındaki insanları desteklemek olarak algılar. Başarılı olma en iyi güdülenme ve özendirme aracıdır. Çalışanlarla çok yönlü iletişim kurmak, önerileri özenle dinlemek, örgütü yenileştirmek için bilimsel ve teknolojik gelişimleri yakından izlemek bu stilin önemli özellikleridir.²⁷³

5.4.4. İşine Bağlı Yönetim Stili

Özellikle son otuz yıl içerisinde iletişim teknolojilerinin de hızla gelişmesine paralel olarak çalışılan kurumlarda sistem yaklaşımının kullanılması ve olumsuzluk kuramının benimsenmesiyle birlikte özyönetime dayalı, karşılıklı işbirliğinin en üst düzeyde olduğu bir yönetim stildir. İşine bağlı bir yönetici, yapılacak işleri Çalışanların önüne serer, işbölümünün Çalışanlar arasında yapılmasına ve ekiplerin oluşturulmasına kılavuzluk eder, ekip başkanlarının ekiple bulunan üyeler tarafından seçilmesini sağlar. Çalışanların bilişsel ve duyuşsal yapıları önemlidir ve bu yapılar sürekli olarak değişim ve gelişim içindedir. Kararların alınması, planlanması, programlanması, iletişimin sağlanması, işlerin denetlenmesi ekiplerin yetki ve sorumluluğuna bırakılmıştır.²⁷⁴

²⁷² Direk, N. (1993), "Sosyal Bilimlerde Eğitim Sorunları" Yaratıcı Toplum Yolunda Çağdaş Eğitim, Çağdaş Yaklaşımı Destekleme Derneği Yayınları 1. Cem Yayınevi, İstanbul, s.87

²⁷³ Özden, a.g.e., s. 22

²⁷⁴ Başaran, a.g.e., (1992), s. 89

5.4.5. Başıboş Yönetim Stili

Yöneticinin etkinliğini değil örgütteki bireyleri esas alan bir yönetim şeklidir. Bu tür örgütlerde örgüt üyeleri birbirlerinin işlerine minimum düzeyde karışırlar veya Kontrol ederler. Her bir bireyin kendi çıkarı için en iyi kararı yine kendisinin vereceği Örgütte hakim olan düşünce tarzıdır. Bu yönetim Anlayışını savunanlar, birey dış müdahaleler ve kısıtlamalar olmadığı ve kendi menfaatleri doğrultusunda hareket ettiği sürece en yüksek performansı göstereceğine inanırlar. Bir başka anlatımla, bu yönetim Anlayışı yöneticiliği bireylerin girişimciliğini kısıtlayan bir engel olarak görmektedir.²⁷⁵

5.4.6. Demokratik Okul Yöneticiliği

Her yönetimde olduğu gibidir. Okul yönetiminde de iki tür yöneticilikten söz edilebilir.²⁷⁶

1. Otokratik okul yöneticiliği,
2. Demokratik okul yöneticiliği.

Otokratik okul yöneticiliği, otokratik yönetimlere özgü bir yönetim biçimidir. Burada her şey emirle yapılır. Yöneticinin verdiği her emir, hiç duraksamadan yerine getirilir. Yöneticinin yanlış hareket edebileceği kimsenin aklından geçmez; geçse bile, bunu ortaya koyamaz. Böyle bir yerde, sıkı disiplin vardır. Kimi yerler için zorunlu ve gerekli olan böyle bir yönetim, okul gibi eğitim kurumları için geçerli değildir. Çünkü: Okul her şeyden önce, bir eğitim yuvasıdır. Orada her şeyin çocuğu "geliştirecek" biçimde bir eğitim ortamı içinde yapılması gerekir. Böyle bir yöneticilik, aslında yalnız okul gibi yerlerde değil, verimin artırılmasını isteyen her yer için geçerlidir. Çağdaş örgütlerde ve yönetimlerde insani ilişkilere önem verilir. İnsani ilişkiler, demokratik bir ortam içinde açıkça görülür. Bu nedenle, otokratik okul yöneticiliği iyi bir okul yöneticisinin seçeceği yönetim biçimi olmamalıdır.²⁷⁷

Demokratik Okul Yöneticisinin Nitelikleri

1. Kendisini bir üst ya da amir olarak görmez. Oturduğu masa ya da sandalyeyi, isin gereği olarak verilmiş bir yer olarak görür.

²⁷⁵Durmuş,a.g.e., s.7

²⁷⁶ Özden, a.g.e., s. 23

²⁷⁷ Özden, a.g.e., s. 24

2. Çevresindeki arkadaşlarını örgütü amacına ulaştırmada kendisine yardım eden bir kimse gibi görür. Amaca ulaşmak için onlarla işbirliği yapmak gereğine inanır.
3. Yukarıdaki amaca ulaşabilmek için birlikte çalıştığı kimselere önem ve değer verir, onların ufak tefek kusurlarını görme çabasında bulunmaz. Onların resmi, hatta özel sorunlarıyla ilgilenir; elinden gelen yardımı yapmaktan çekinmez
4. Yapılan örgüt çalışmalarıyla ilgili olarak, birlikte çalıştığı kimselere sık sık sorular sorar; hatta yapılan işlerin eleştirilmesine olanak sağlayacak bir ortam yaratır. "Her şeyin en iyisini kendi biliyormuş" gibi bir tutum göstermekten sakınır.
5. Verdiği kararların, örgütü oluşturan kimselerin ortak bir kararı olmasına önem verir.²⁷⁸

Yukarıdaki ilkelere uygun bir okul yöneticiliğinin sağlayacağı yararlar da şunlar olabilir:

Demokratik Okul Yöneticiliğinin Sağlayacağı Yararlar:

1. Böyle bir yönetimde, hem yönetici, hem de örgütte çalışan diğer kişiler, her şeyi, açık seçik ortaya koyar. Örgütteki insanlar arasında bulunması gerekli olan işbirliği ruhunu artırır. Bu da mesleki çalışmalar sırasında insanı daha rahat bir psikolojik ortam içinde tutar. Başkalarını kıskanma, nefret etme, dedikodu yapma gibi insana özgü zayıflıklardan kişiyi korur.²⁷⁹
2. Böyle bir yönetimi gözleyen ve onun içinde yaşayarak kişiliğini geliştiren genç kuşaklar, ileriki yaşamlarında bu demokratik yaşamı kendileri için bir "ideal yaşam" biçimi olarak kabul etmelerine olanak hazırlar. Bu da bu tür eğitimin değerini belirtir.
3. Demokratik yönetimde, iş arkadaşları yöneticiye yardım ettiği için yöneticiliğin güçlüğü, (zorluğu) bir ölçüde azalır.

Yukarıdaki yararlarına karşın, demokratik yönetimin de kendine özgü rahatsız edici birtakım güçlükleri de vardır. Yönetici bunları da bilmek ve bu güçlükleri en az düzeye

²⁷⁸Özden, a.g.e., s. 25

²⁷⁹Özden, a.g.e., s. 26

indirmek zorundadır. Demokratik okul yöneticisinin karşılaşacağı güçlüklerin en önemlilerinden biri şudur: İşbirliği yapılan kimseler, çok kez iyi yetişmiş ve kişilik yönünden de olgunlaşmış kimseler değildir. Yönetici, bunları göz önünde bulundurarak, birlikte çalıştığı kimselerle olan ilişkilerini buna göre ayarlamayı bilmelidir.²⁸⁰

5.4.7. Yönetim Biçimlerinin Karşılaştırılması

Yönetimde Olumsuzluk Kuramı'na göre hiçbir yönetim biçimi kötü değildir. Eğer bir yönetim biçimi, örgütün üretimine elverişli ve işgörenlerin niteliğine uygun değilse kötüdür. Örgütte uygulanacak yönetim biçimi, sonuç olarak, işgörenlerin işten doyumlarını ve örgütsel amaçlarını, planlanan düzeyde gerçekleştirebilirler. Yönetim ve örgüt, bu iki amaca ulaşmak için bir araçtır. Yoksa yönetim biçiminin kendisi bir amaç değildir. Bu açıdan bakıldığında yetkeci, koruyucu, destekçi, birlikçi yönetim biçimlerinin her birinin uygulanabileceği bir örgüt vardır.²⁸¹

Her ne kadar Olumsuzluk Kuramı kötü bir yönetim biçimi yok diyorsa da, okulun davranış değiştiren ve bu davranış değişikliğini okulun dışına taşımasına yol açan bir işlevinin olduğunu unutmamak gerekir. Okulun bu eğitim görevinin, işgörelere olumlu yönde davranış kazandırması, işgörelere görevleri açısından zorunludur. İşgörelere kazandırılacak olumlu davranışsa, onların hem okul içinde hem de okul dışında uyumlu olmalarına yardım eder. Okulun içinde olmasa bile dışında toplumca yeğlenen, giderek bir yaşam biçimi olarak benimsenen yönetim biçimi demokrasidir. Eninde sonunda topluma yerleşecek olan bu yönetim biçimi, okulun yönetimini de etkileyerek değiştirecektir. Bu yüzden ne tür olursa olsun, okulun seçeceği yönetim biçimi demokrasiye yönelmelidir. Okul içinde demokrasiye yönelen yönetim biçimleri, destekçi ve birlikçi yönetim biçimleridir.²⁸²

Yönetilenlerin ve yönetenlerin bu tür yönetim biçimlerine alışmaları giderek okulu demokratikleştirecek ve yönetimleri katılcı yapacaktır. Okulun yetke yapısının basamakları çoğaldıkça ve okul yetkeci bir yönetimle işletildikçe, eğitim işgörelere uyumsuzluğu artar. Kurallara, sıra dizinsel yetkeye, kalıplaşmış davranışlara sıkı sıkıya bağlı ve işgörelere özdenetimini (içten denetimini) engelleyen geleneksel,

²⁸⁰ Özden, a.g.e., s. 27

²⁸¹ Özden, a.g.e., s. 28

²⁸² Özden, a.g.e., s. 29

yetkeciörgütte bu durum daha çokça görülür. Böyle bir okulda bir eğitim işgöreninin davranışında şu özellikler görülebilir.²⁸³

1. İşgörenin tehlikeyi göze alması ve denemeye girişmesi azalır,
2. İşgören, yeni bilgileri öğrenmeye eğilim göstermez,
3. İşgörenin başkasına güven ve başkasını düşünme düzeyi düşer,
4. İşgörenin sorumluluk yüklenmesi ve bir başkasının davranışı için kendisini sorumlu sayması azalır.

İşgörenin uyumsuzluğa düşmesinin kaynağı geleneksel okulun katı sıra dizinsel yetke yapısı ve yetkeci yönetimidir. İşgörenin bu yapıya uyumu zordur.²⁸⁴

1. Sağlıklı bir insanın gereksinmeleriyle, geleneksel örgütlerin istekleri arasında uyumsuzluk vardır.
2. Bu uyumsuzluk işgörende düş kırıklığı, kusurluluk, kısa süreli amaçlılık ve çatışma yaratır. Bazı önemli durumlarda bunlar artar.
3. Bir örgütün yönetim ilkeleri doğal olarak işgörenin, üstünlük kurmasına, yarışmasına, başkalarına düşman olmasına ve bütünü görmekten çok, parçayı görmesine elverişlidir.
4. İşgörenin, örgütün yetke yapısına karşı tepkide bulunması doğaldır.
5. İşgörenin uyum davranışı, yapıcı olsun olmasın, bireysel öz bütünleşmesine (kişiliğinin oluşmasına) ve karşılıklı olarak örgütle tümleşmesine yardım eder.
6. İşgörenin uyum davranışının, örgütü geliştirmede pekiştirici gücü vardır.
7. Yönetimin olumsuz tepkileri, işgörenin davranışının altında gizlenen düşmanlığı güçlendirebilir.²⁸⁵

²⁸³ Özden, a.g.e., s. 30

²⁸⁴ Başaran, İ. E. (2000), Eğitim Yönetimi, Dördüncü Kez Yeniden Yazım, Feryal Matbaası, Ankara, s.78

²⁸⁵ Özden, a.g.e., s. 31

BÖLÜM 6. GEREÇ VE YÖNTEM

6.1.ARAŞTIRMANIN AMACI

Araştırmanın amacı, Bursa ilinde halen faaliyet gösteren olan okullarda görev yapan öğretmenlerde örgütsel güven düzeylerini inceleyip değerlendirmektir.Araştırma tarama modelindedir. Çünkü tarama modeli, bir durumu varolduğu şekli ile betimlemeyi amaçlayan, araştırma konusunu kendi koşulları içinde olduğu gibi tanımlamaya çalışan bir modeldir. Araştırmanın amaçlarında yer alan soruların yanıtları, tüketicilere dağıtılan ankete verilen yanıtlardan elde edilmiştir.

6.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAM VE SINIRLARI

Araştırmanın kapsamı Bursa ilinde görev yapan öğretmenlerde örgütsel güven düzeylerinin yaşları, cinsiyetleri, medeni durumları ve eğitim durumları gibi faktörlere göre incelenmesidir. Öğretmenlerin anketi doldurmak istememeleri, okulları ile bilgi vermek istememeleri araştırmanın sınırlılıkları olarak görülmüştür. Öğretmenlere yapılan anketler yüz yüze görüşme şeklinde ve mail yoluyla gönderilen anketlerin geri dönüşümleri ile elde edilmiştir.

6.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Anket formu, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı öğrencilerinden Soner Polat'ın Prof. Dr. Celal Celep'in danışmanlığını yaptığı “Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları, Örgütsel Güven Düzeyleri İle Örgütsel Vatandaşlık Arasındaki İlişki” konulu 2007 yılında yazılan Doktora Tezinden alıntı yapılmıştır. Örgütsel Güven düzeyi ile ilgili literatürün taraması yapılmıştır. Farklı demografik özellikli öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri incelenmiştir.

Anket iki bölümden oluşturulmuştur. Birinci bölümde yaş, cinsiyet, eğitim durumu, gibi tüketici ile ilgili demografik özelliklerini saptamaya yönelik sorular bulunmaktadır.

İkinci bölümde, Örgütsel güven düzeyini incelemeye yarayacak Örgütsel Güven Düzeyi Ölçeği bulunmaktadır.

6.4. VERİLERİN TOPLANMASI

Hazırlanan anket formu 132 adet çoğalmış ve Bursa İlinde rastgele seçilen okullarda görev yapmakta olan öğretmenlerden anketi doldurmaları talep edilmiştir.

6.5. VERİLERİN ANALİZ YÖNTEMİ

Anket ile elde edilen verilerin analizinde, bir istatistik programı olan SPSS 19.0 (StatisticPackage of SocialSciences 19.0) kullanılmıştır. Sırası ile tüm veriler kodlanacak, öğretmenlerin kişisel özellikleri tablolaştırılmış, sorulara verdikleri yanıtları frekans ve yüzde değerleri ile ifade edilmiştir. Bu değerler, bağımsız değişkenler, demografik özellikler (yaş, cinsiyet, eğitim durumu, ve medeni hal) açısından karşılaştırılmıştır.

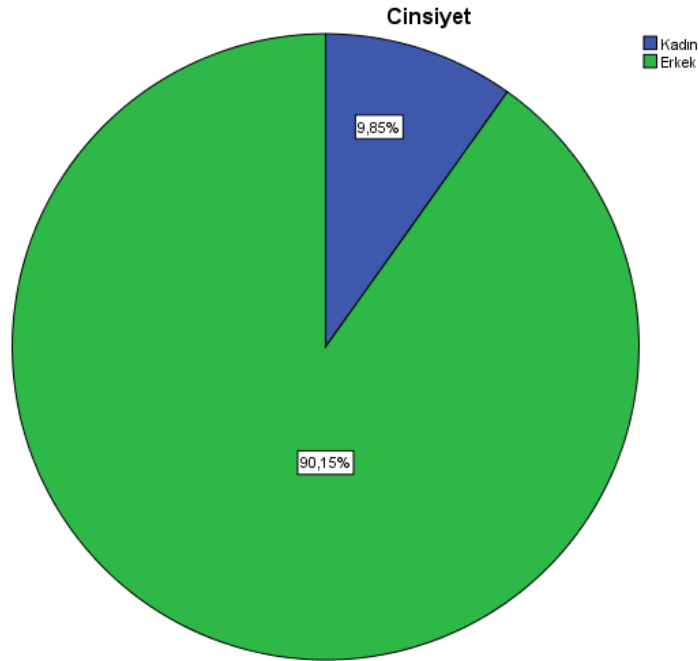
Okullardan ankete katılan öğretmenler;yaş, cinsiyet, eğitim durumu gibi sosyo-demografik özelliklerini belirttikten sonra iki bölümden oluşan ve problemi çözülemeye yönelik hazırlanmış olan soruları yanıtlamışlardır.

6.6. BULGULAR

Tablo 6-1: Cinsiyet dağılım tablosu

		Sıklık	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	13	9,8
	Erkek	119	90,2
	Toplam	132	100,0

Araştırmaya katılanların cinsiyetlerine göre dağılımlarının incelenmesinde; kadın %9,8 (n=13), erkek %90,2 (n=119) olarak bulunmuştur.

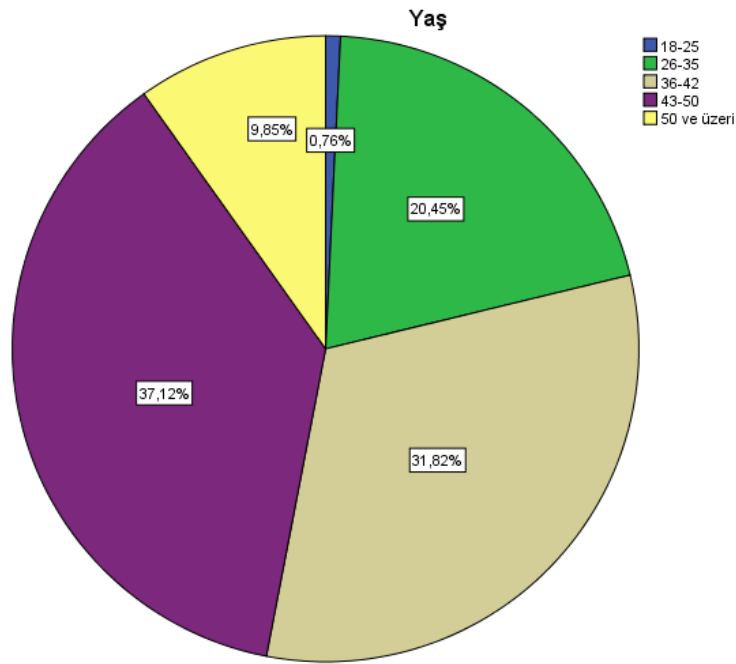


Şekil 6.1: Araştırmaya katılanların cinsiyet dağılımı

Tablo 6-2: Yaş dağılım tablosu

		Sıklık	Yüzde
Yaş	18-25 yaş arası	1	,8
	26-35 yaş arası	27	20,5
	36-42 yaş arası	42	31,8
	43-50 yaş arası	49	37,1
	50 yaş ve üzeri	13	9,8
	Toplam	132	100,0

Araştırmaya katılanların yaşlarına göre dağılımlarının incelenmesinde; 18-25 yaş arası %0,8 (n=1), 26-35 yaş arası %20,5 (n=27), 36-42 yaş arası %31,8 (n=42), 43-50 yaş arası %37,1 (n=49), 50 yaş ve üzeri %9,8 (n=13) olarak bulunmuştur.

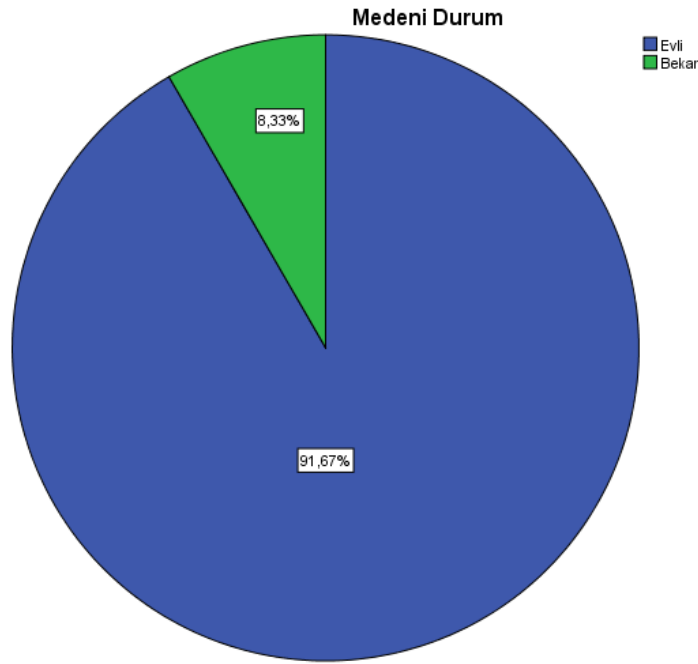


Şekil 6.2: Araştırmaya katılanların yaş dağılımı

Tablo 6-3: Medeni durum dağılım tablosu

		Sıklık	Yüzde
Medeni Durum	Evli	121	91,7
	Bekar	11	8,3
	Toplam	132	100,0

Araştırmaya katılanların medeni durumlarına göre dağılımlarının incelenmesinde; evli %91,7 (n=121), bekar %8,3 (n=11) olarak bulunmuştur.

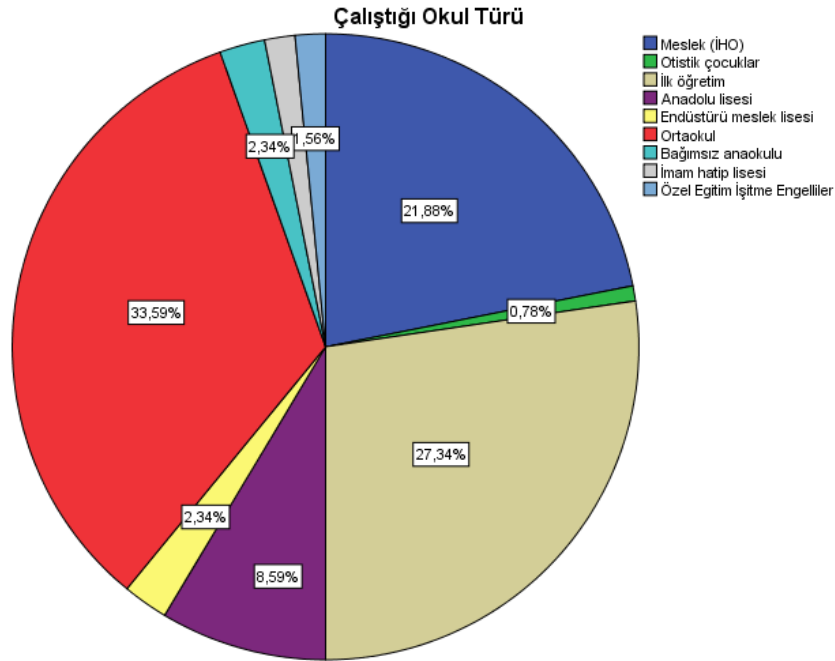


Şekil 6.3: Araştırmaya katılanların medeni durum dağılımı

Tablo 6-4: Çalıştığı okul türü dağılım tablosu

		Sıklık	Yüzde
Çalıştığı Okul Türü	Meslek (İHO)	28	21,2
	Otistik çocuklar	1	,8
	İlköğretim	35	26,5
	Anadolu Lisesi	11	8,3
	Endüstri Meslek Lisesi	3	2,3
	Ortaokul	43	32,6
	Bağımsız Anaokulu	3	2,3
	İmam Hatip Lisesi	2	1,5
	Özel Eğitim İşitme Engelliler	6	4,5
	Toplam	128	97,0

Araştırmaya katılanların çalıştıkları okulların türlerine göre dağılımlarının incelenmesinde; Meslek (İHO) %21,2 (n=28), Otistik çocuklar okulu %0,8 (n=1), İlköğretim %26,5 (n=35), Anadolu Lisesi %8,3 (n=11), Endüstri Meslek Lisesi %2,3 (n=3), Ortaokul %32,6 (n=43), Bağımsız Anaokulu %2,3 (n=3), İmam Hatip Lisesi %1,5 (n=2), Özel Eğitim İşitme Engelliler Okulu %4,5 (n=6) olarak bulunmuştur.

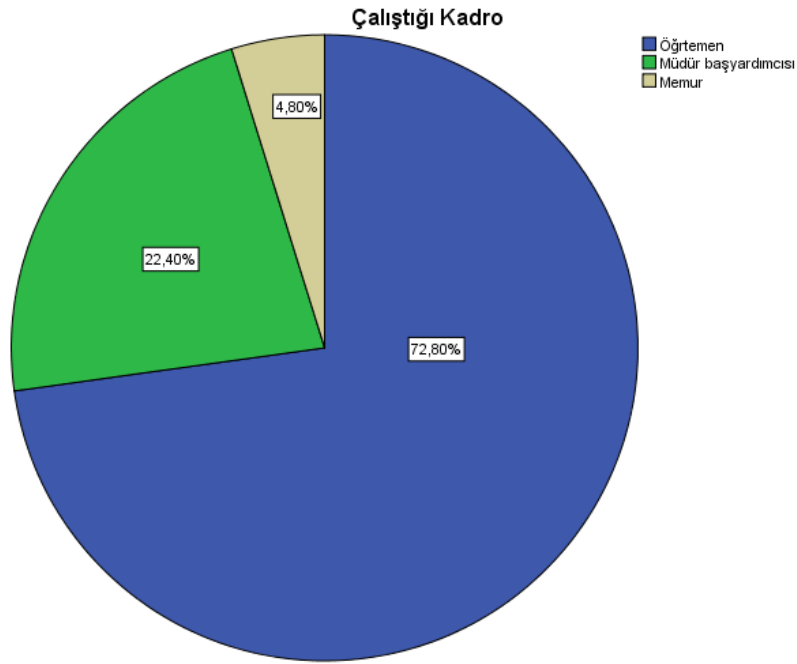


Şekil 6.4: Araştırmaya katılanların çalıştığı okul türü dağılımı

Tablo 6-5: Çalıştığı okulda kadro dağılım tablosu

		Sıklık	Yüzde
Çalıştığı Kadro	Öğretmen	91	68,9
	Müdür Başyardımcısı	28	21,2
	Memur	6	4,5
	Toplam	125	94,7
	Kayıp veri	7	5,3
Toplam		132	100,0

Araştırmaya katılanların okullarda çalıştıkları kadrolara göre dağılımlarının incelenmesinde; Öğretmen %68,9 (n=91), Müdür Başyardımcısı %21,2 (n=28), Memur %4,5 (n=6), yanıt vermeyenler %5,3 (n=7) olarak bulunmuştur.

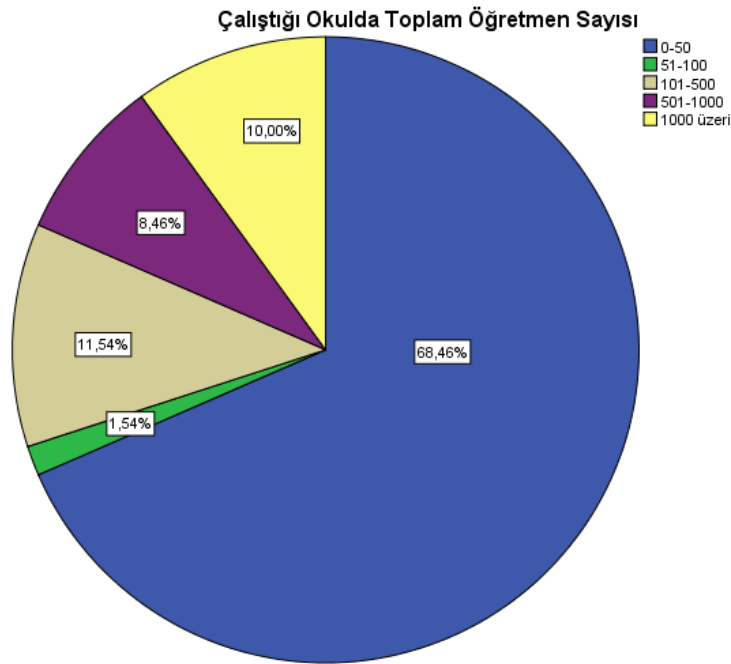


Şekil 6.5: Araştırmaya katılanların çalıştığı kadro

Tablo 6-6: Çalıştığı okulda toplam öğretmen sayısı dağılım tablosu

		Sıklık	Yüzde
Çalıştığı Okulda Toplam Öğretmen Sayısı	0-50	89	67,4
	51-100	2	1,5
	101-500	15	11,4
	501-1000	11	8,3
	1000 üzeri	13	9,8
	Toplam	130	98,5
	Kayıp veri	2	1,5
Toplam	132	100,0	

Araştırmaya katılanların çalıştığı okulda toplam öğretmen sayısına göre dağılımlarının incelenmesinde; 1-50 arası %67,4 (n=89), 51-100 arası %1,5 (n=2), 101-500 arası %11,4 (n=15), 501-1000 arası %8,3 (n=11), 1000 üzeri %9,8 (n=13), yanıt vermeyenler %1,5 (n=2) olarak bulunmuştur.

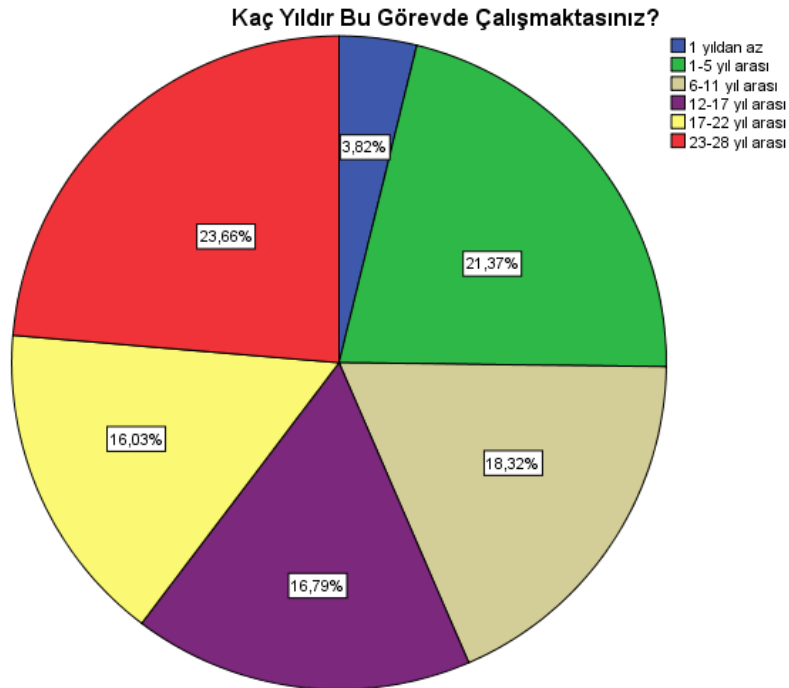


Şekil 6.6: Araştırmaya katılanların çalıştığı okulda öğretmen sayısı dağılımı

Tablo 6-7: Kaç yıldır bu görevde çalıştıkları dağılım tablosu

		Sıklık	Yüzde
Kaç Yıldır Bu Görevde Çalışmaktasınız?	1 yıldan az	5	3,8
	1-5 yıl arası	28	21,2
	6-11 yıl arası	24	18,2
	12-17 yıl arası	22	16,7
	17-22 yıl arası	21	15,9
	23-28 yıl arası	31	23,5
	Toplam	131	99,2
	Kayıp veri	1	,8
Toplam	132	100,0	

Araştırmaya katılanları halen buldukları görevlerindeki hizmet sürelerine göre dağılımlarının incelenmesinde; 1 yıldan az %3,8 (n=5), 1,5 yıl arası %21,2 (n=28), 6-11 yıl arası %18,2 (n=24), 12-17 yıl arası %16,7 (n=22), 17-22 yıl arası %15,9 (n=21), 23-28 yıl arası %23,5 (n=31), yanıt vermeyenler %0,8 (n=1) olarak bulunmuştur.

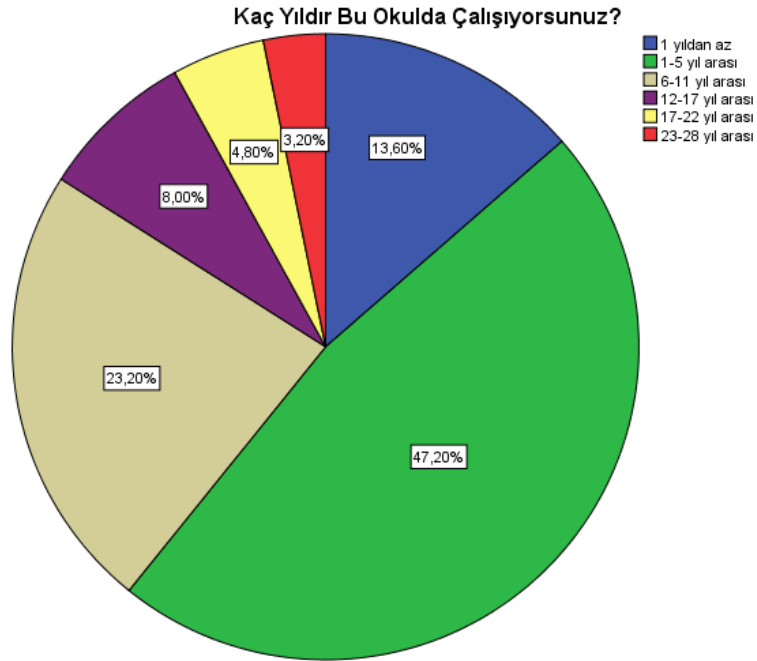


Şekil 6.7: Araştırmaya katılanların mevcut görevinde çalışma süresi

Tablo 6-8: Kaç yıldır bu okulda çalıştıklarının dağılım tablosu

		Sıklık	Yüzde
Kaç Yıldır Bu Okulda Çalışıyorsunuz?	1 yıldan az	17	12,9
	1-5 yıl arası	59	44,7
	6-11 yıl arası	29	22,0
	12-17 yıl arası	10	7,6
	17-22 yıl arası	6	4,5
	23-28 yıl arası	4	3,0
	Toplam	125	94,7
	Kayıp veri	7	5,3
Toplam	132	100,0	

Araştırmaya katılanların halen buldukları okuldaki hizmet sürelerine göre dağılımlarının incelenmesinde; 1 yıldan az %12,9 (n=17), 1,5 yıl arası %44,7 (n=59), 6-11 yıl arası %22 (n=29), 12-17 yıl arası %7,6 (n=10), 17-22 yıl arası %4,5 (n=6), 23-28 yıl arası %3 (n=4), yanıt vermeyenler %5,3 (n=7) olarak bulunmuştur.

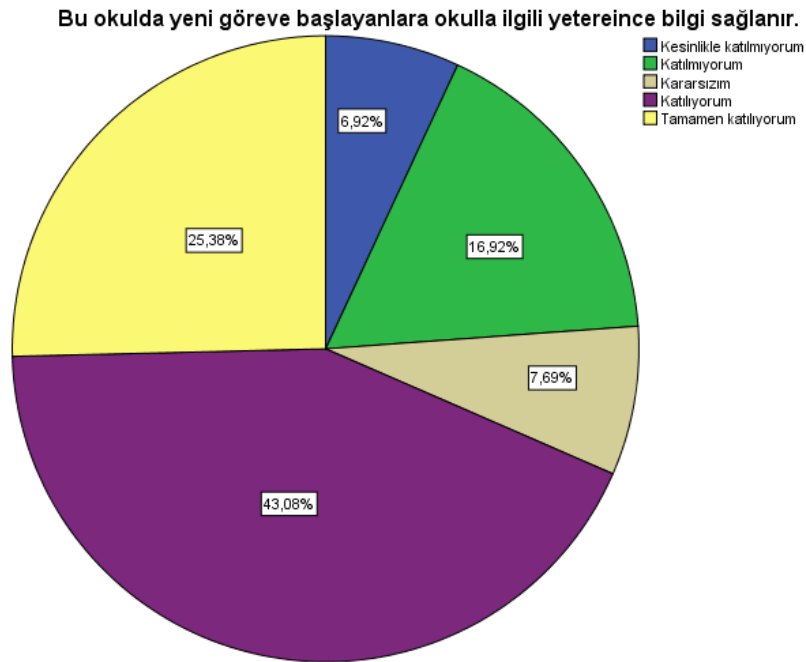


Şekil 6.8: Araştırmaya katılanların mevcut okulda görev süresi

Tablo 6-9: Bu okulda yeni göreve başlayanlara okulla ilgili yeterince bilgi sağlanır.

		Sıklık	Yüzde
Bu okulda yeni göreve başlayanlara okulla ilgili yeterince bilgi sağlanır.	Kesinlikle katılmıyorum	9	6,8
	Katılmıyorum	22	16,7
	Kararsızım	10	7,6
	Katılıyorum	56	42,4
	Tamamen katılıyorum	33	25,0
	Toplam	130	98,5
	Kayıp veri	2	1,5
Toplam	132	100,0	

Araştırmaya katılanların “Bu okulda yeni göreve başlayanlara okulla ilgili yeterince bilgi sağlanır.” İfadesine katılıp katılmadıklarına dair verdikleri yanıtların dağılımlarının incelenmesinde; kesinlikle katılmıyorum %6,8 (n=9), katılmıyorum %16,7 (n=22), kararsızım %7,6 (n=10), katılıyorum %42,4 (n=56), tamamen katılıyorum %25 (n=33), yanıt verilmeyen %1,5 (n=2) bulunmuştur. “Bu okulda yeni göreve başlayanlara okulla ilgili yeterince bilgi sağlanır.” ifadesine katılıyorum diye cevap verenler ile tamamen katılıyorum diye cevap verenlerin oranı toplandığında % 67,4 eder. Bu sonuca göre araştırmaya katılanların okula yeni göreve başlayanlara yeterince bilgi sağlandığına katıldıkları görülürken katılmayanların oranı 23,5’da kalmıştır.



Şekil 6.9: Okulda yeni başlayanlara okulla ilgili yeterince bilgi sağlanması

Tablo 6-10: Okulumuz çalışanlarına yeterince eğitim olanağı sağlar.

		Sıklık	Yüzde
Okulumuz çalışanlarına yeterince eğitim olanağı sağlar.	Kesinlikle katılmıyorum	4	3,0
	Katılmıyorum	23	17,4
	Kararsızım	16	12,1
	Katılıyorum	64	48,5
	Tamamen katılıyorum	24	18,2
	Toplam	131	99,2
	Kayıp veri	1	,8
Toplam	132	100,0	

Araştırmaya katılanların“Okulumuz çalışanlarına yeterince eğitim olanağı sağlar.” ifadesine katılıp katılmadıklarına dair verdikleri yanıtların dağılımlarının incelenmesinde; kesinlikle katılmıyorum %3 (n=4), katılmıyorum %17,4 (n=23), kararsızım %12,1 (n=16), katılıyorum %48,5 (n=64), tamamen katılıyorum %18,2 (n=24), yanıt verilmeyen %0,8 (n=1) bulunmuştur. “Okulumuz çalışanlarına yeterince eğitim olanağı sağlar.” ifadesine katılıyorum diye cevap verenler ile tamamen katılıyorum diye cevap verenlerin oranı toplandığında % 66,7 eder. Bu sonuca göre araştırmaya katılanların okulun çalışanlarına yeterince eğitim olanağı sağladığına katıldıkları görülürken katılmayanların oranı 20,4’de kalmıştır.

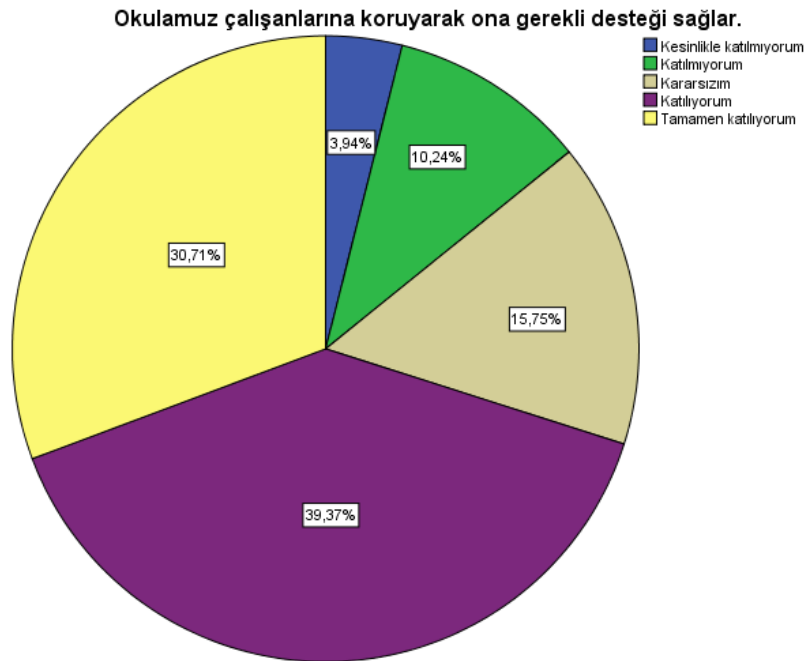


Şekil 6.10: Okulumuz çalışanlarına yeterince eğitim olanağı sağlar

Tablo 6-11: Okulumuz çalışanlarını koruyarak onlara gerekli desteği sağlar.

		Sıklık	Yüzde
Okulumuz çalışanlarını koruyarak onlara gerekli desteği sağlar.	Kesinlikle katılmıyorum	5	3,8
	Katılmıyorum	13	9,8
	Kararsızım	20	15,2
	Katılıyorum	50	37,9
	Tamamen katılıyorum	39	29,5
	Toplam	127	96,2
	Kayıp veri	5	3,8
Toplam	132	100,0	

Araştırmaya katılanların;“Okulumuz çalışanlarını koruyarak onlara gerekli desteği sağlar.” İfadesine katılıp katılmadıklarına dair verdikleri yanıtların dağılımlarının incelenmesinde; kesinlikle katılmıyorum %3,8 (n=5), katılmıyorum %9,8 (n=13), kararsızım %15,2 (n=20), katılıyorum %37,9 (n=50), tamamen katılıyorum %29,5 (n=39), yanıt verilmeyen %3,8 (n=2) bulunmuştur. “Okulumuz çalışanlarını koruyarak onlara gerekli desteği sağlar.” ifadesine katılıyorum diye cevap verenler ile tamamen katılıyorum diye cevap verenlerin oranı toplandığında % 67,4 eder. Bu sonuca göre araştırmaya katılanların okulun çalışanlarını koruyarak onlara gerekli desteği sağladığına katıldıkları görülürken katılmayanların oranı 13,4’de kalmıştır.



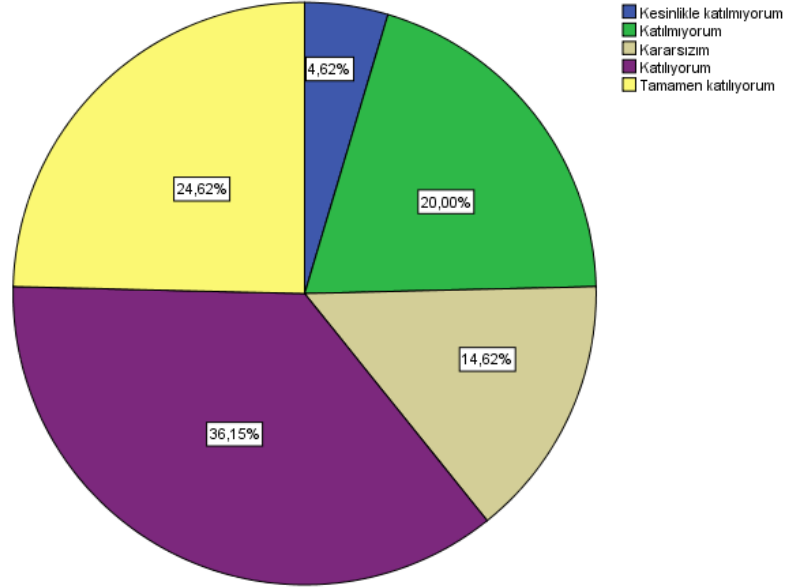
Şekil 6.11: Okulumuz çalışanlarını koruyarak onlara gerekli desteği sağlar.

Tablo 6-12: Bu okulda iş ile ilgili beklenti ve sorumluluklar, hem okulun hedeflerini karşılayacak hem de çalışanların sağlık ve mutluluğunu dikkate alacak şekilde tasarlanmıştır.

		Sıklık	Yüzde
Bu okulda iş ile ilgili beklenti ve sorumluluklar, hem okulun hedeflerini karşılayacak hem de çalışanların sağlık ve mutluluğunu dikkate alacak şekilde tasarlanmıştır.	Kesinlikle katılmıyorum	6	4,5
	Katılmıyorum	26	19,7
	Kararsızım	19	14,4
	Katılıyorum	47	35,6
	Tamamen katılıyorum	32	24,2
	Toplam	130	98,5
	Kayıp veri	2	1,5
Toplam		132	100,0

Araştırmaya katılanların; “Bu okulda iş ile ilgili beklenti ve sorumluluklar, hem okulun hedeflerini karşılayacak hem de çalışanların sağlık ve mutluluğunu dikkate alacak şekilde tasarlanmıştır.” İfadesine katılıp katılmadıklarına dair verdikleri yanıtların dağılımlarının incelenmesinde; kesinlikle katılmıyorum %4,5 (n=6), katılmıyorum %19,7 (n=23), kararsızım %14,4 (n=19), katılıyorum %35,6 (n=47), tamamen katılıyorum %24,2 (n=32), yanıt verilmeyen %1,5 (n=2) bulunmuştur. “Bu okulda iş ile ilgili beklenti ve sorumluluklar, hem okulun hedeflerini karşılayacak hem de çalışanların sağlık ve mutluluğunu dikkate alacak şekilde tasarlanmıştır.” ifadesine katılıyorum diye cevap verenler ile tamamen katılıyorum diye cevap verenlerin oranı toplandığında % 59,8 eder. Bu sonuca göre araştırmaya katılanların çalıştıkları okulda iş ile ilgili beklenti ve sorumlulukların, hem okulun hedeflerini karşılayacak hem de çalışanların sağlık ve mutluluğunu dikkate alacak şekilde tasarlandığına katıldıkları görülürken katılmayanların oranı 24,2’de kalmıştır.

Bu okulda iş ile ilgili beklenti ve sorumluluklar, hem okulun hedeflerini karşılayacak hem de çalışanların sağlık ve mutluluğunu dikkate alacak şekilde tasarlanmıştır.



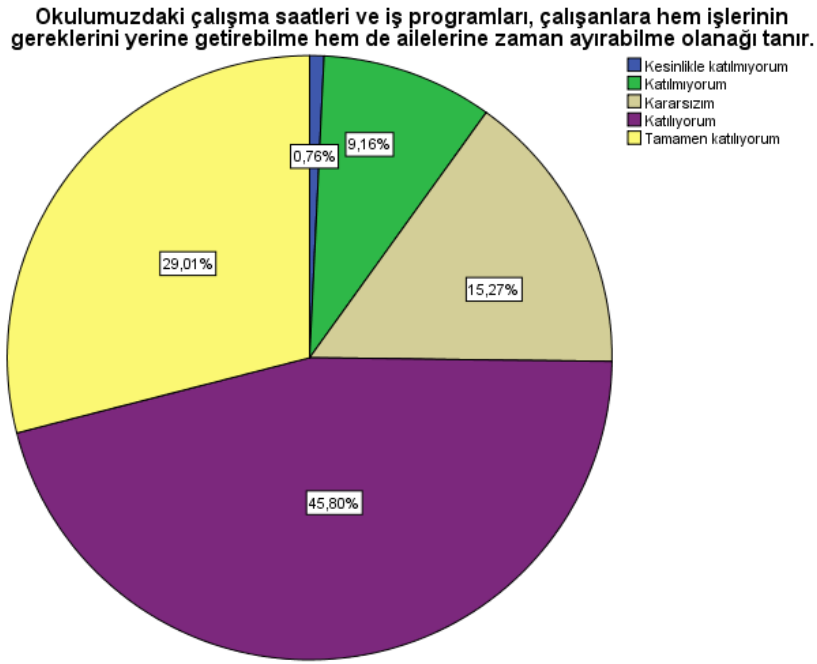
Şekil 6.12: Bu okulda iş ile ilgili beklenti ve sorumluluklar, hem okulun hedeflerini karşılayacak hem de çalışanların sağlık ve mutluluğunu dikkate alacak şekilde tasarlanmıştır.

Tablo 6-13: Okulumuzdaki çalışma saatleri ve iş programları, çalışanlara hem işlerinin gereklerini yerine getirebilme hem de ailelerine zaman ayırabilme olanağı tanır.

		Sıklık	Yüzde
Okulumuzdaki çalışma saatleri ve iş programları, çalışanlara hem işlerinin gereklerini yerine getirebilme hem de ailelerine zaman ayırabilme olanağı tanır.	Kesinlikle katılmıyorum	1	,8
	Katılmıyorum	12	9,1
	Kararsızım	20	15,2
	Katılıyorum	60	45,5
	Tamamen katılıyorum	38	28,8
	Toplam	131	99,2
	Kayıp veri	1	,8
Toplam	132	100,0	

Araştırmaya katılanların; “Okulumuzdaki çalışma saatleri ve iş programları, çalışanlara hem işlerinin gereklerini yerine getirebilme hem de ailelerine zaman ayırabilme olanağı

tanır.” İfadesine katılıp katılmadıklarına dair verdikleri yanıtların dağılımlarının incelenmesinde; kesinlikle katılmıyorum %0,8 (n=1), katılmıyorum %9,1 (n=12), kararsızım %15,2 (n=20), katılıyorum %45,5 (n=60), tamamen katılıyorum %28,8 (n=38), yanıt verilmeyen %0,8 (n=1) bulunmuştur. “Okulumuzdaki çalışma saatleri ve iş programları, çalışanlara hem işlerinin gereklerini yerine getirebilme hem de ailelerine zaman ayırabilme olanağı tanır.” ifadesine katılıyorum diye cevap verenler ile tamamen katılıyorum diye cevap verenlerin oranı toplandığında % 74,3 eder. Bu sonuca göre araştırmaya katılanların çalıştıkları okuldaki çalışma saatleri ve iş programlarının, çalışanlara hem işlerinin gereklerini yerine getirebilme hem de ailelerine zaman ayırabilme olanağı tanıdığına katıldıkları görülürken katılmayanların oranı 9,9’da kalmıştır.



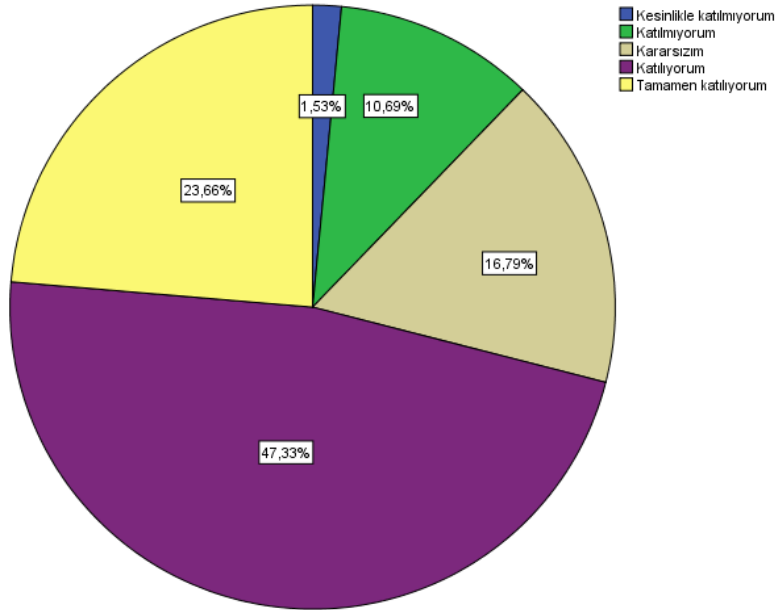
Şekil 6.13: Okulumuzdaki çalışma saatleri ve iş programları, çalışanlara hem işlerinin gereklerini yerine getirebilme hem de ailelerine zaman ayırabilme olanağı tanır.

Tablo 6-14: Okulumuz, öğretmenlerin kendilerini geliştirme ve yükseltme isteklerini destekler.

		Sıklık	Yüzde
Okulumuz, öğretmenlerin kendilerini geliştirme ve yükseltme isteklerini destekler.	Kesinlikle katılmıyorum	2	1,5
	Katılmıyorum	14	10,6
	Kararsızım	22	16,7
	Katılıyorum	62	47,0
	Tamamen katılıyorum	31	23,5
	Toplam	131	99,2
	Kayıp veri	1	,8
Toplam	132	100,0	

Araştırmaya katılanların; “Okulumuz, öğretmenlerin kendilerini geliştirme ve yükseltme isteklerini destekler.” ifadesine katılıp katılmadıklarına dair verdikleri yanıtların dağılımlarının incelenmesinde; kesinlikle katılmıyorum %1,5 (n=2), katılmıyorum %10,6 (n=14), kararsızım %16,7 (n=22), katılıyorum %47 (n=62), tamamen katılıyorum %23,5 (n=31), yanıt verilmeyen %0,8 (n=1) bulunmuştur. “Okulumuz, öğretmenlerin kendilerini geliştirme ve yükseltme isteklerini destekler”ifadesine katılıyorum diye cevap verenler ile tamamen katılıyorum diye cevap verenlerin oranı toplandığında % 70,5 eder. Bu sonuca göre araştırmaya katılanların çalıştıkları okulun öğretmenlerin kendilerini geliştirme ve yükseltme isteklerini desteklediğine katıldıkları görülürken katılmayanların oranı 12,1’de kalmıştır.

Okulumuz, öğretmenlerin kendilerini geliştirme ve yükseltme isteklerini destekler.



Şekil 6.14: Okulumuz, öğretmenlerin kendilerini geliştirme ve yükseltme isteklerini destekler.

Tablo 6-15: Okulda alınan kararlar gerek duyulduğunda gözden geçirilerek güncellenir

		Sıklık	Yüzde
Okulda alınan kararlar gerek duyulduğunda gözden geçirilerek güncellenir	Katılmıyorum	15	11,4
	Kararsızım	20	15,2
	Katılıyorum	60	45,5
	Tamamen katılıyorum	36	27,3
	Toplam	131	99,2
Kayıp veri		1	,8
Toplam		132	100,0

Araştırmaya katılanların; “Okulda alınan kararlar gerek duyulduğunda gözden geçirilerek güncellenir.” İfadesine katılıp katılmadıklarına dair verdikleri yanıtların dağılımlarının incelenmesinde; katılmıyorum %11,4 (n=15), kararsızım %15,2 (n=20), katılıyorum %45,5 (n=60), tamamen katılıyorum %27,3 (n=36), yanıt verilmeyen %0,8 (n=1) bulunmuştur. “Okulda alınan kararlar gerek duyulduğunda gözden geçirilerek güncellenir”ifadesine katılıyorum diye cevap verenler ile tamamen katılıyorum diye cevap verenlerin oranı toplandığında % 72,8 eder. Bu sonuca göre araştırmaya katılanların çalıştıkları okulun öğretmenlerin kendilerini geliştirme ve yükseltme isteklerini desteklediğine katıldıkları görülürken katılmayanların oranı 26,6 da kalmıştır.



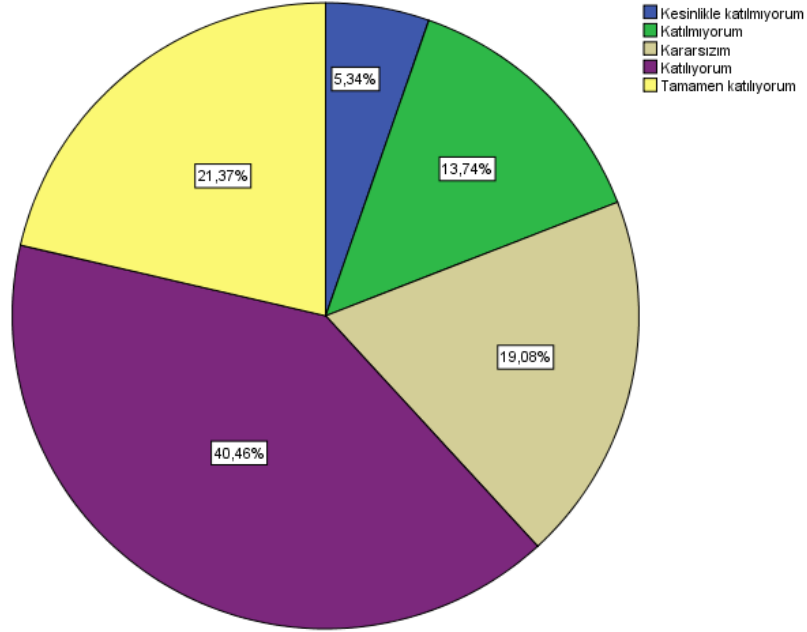
Şekil 6.15: Okulda alınan kararlar gerek duyulduğunda gözden geçirilerek güncellenir

Tablo 6-16: Bu okulun uygulanacak kararları öğretmenlerin de görüşleri alınarak oluşturulur.

		Sıklık	Yüzde
Bu okulun uygulanacak kararları öğretmenlerin de görüşleri alınarak oluşturulur.	Kesinlikle katılmıyorum	7	5,3
	Katılmıyorum	18	13,6
	Kararsızım	25	18,9
	Katılıyorum	53	40,2
	Tamamen katılıyorum	28	21,2
	Toplam	131	99,2
	Kayıp veri	1	,8
Toplam	132	100,0	

“Bu okulun uygulanacak kararları öğretmenlerin de görüşleri alınarak oluşturulur.” ifadesine katılıp katılmadıklarına dair verdikleri yanıtların dağılımlarının incelenmesinde; kesinlikle katılmıyorum %5,3 (n=7), katılmıyorum %13,6 (n=18), kararsızım %18,9 (n=25), katılıyorum %40,2 (n=53), tamamen katılıyorum %21,2 (n=28), yanıt verilmeyen %0,8 (n=1) bulunmuştur. “Bu okulun uygulanacak kararları öğretmenlerin de görüşleri alınarak oluşturulur”ifadesine katılıyorum diye cevap verenler ile tamamen katılıyorum diye cevap verenlerin oranı toplandığında %61,4 eder. Bu sonuca göre araştırmaya katılanların çalıştıkları okulunuygulanacak kararları öğretmenlerin de görüşlerinin alınarak oluşturulduğuna katıldıkları görülürken katılmayanların oranı 18,9’ da kalmıştır.

Bu okulun uygulanacak kararlar öğretmenlerin de görüşleri alınarak oluşturulur.

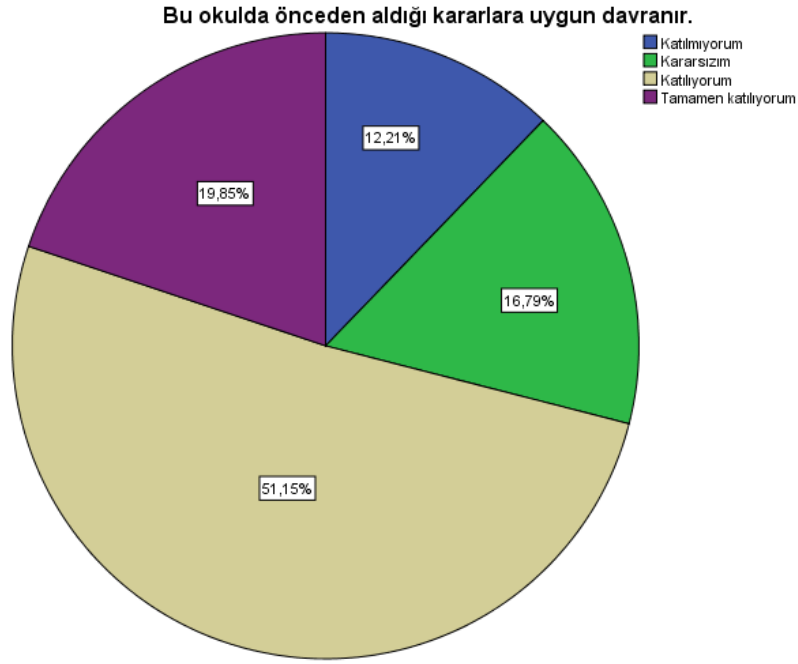


Şekil 6.16: Bu okulun uygulanacak kararları öğretmenlerin de görüşleri alınarak oluşturulur

Tablo 6-17: Bu okulda önceden aldığı kararlara uygun davranır.

		Sıklık	Yüzde
Bu okulda önceden aldığı kararlara uygun davranır.	Katılmıyorum	16	12,1
	Kararsızım	22	16,7
	Katılıyorum	67	50,8
	Tamamen katılıyorum	26	19,7
	Toplam	131	99,2
	Kayıp veri	1	,8
Toplam		132	100,0

Araştırmaya katılanların; “Bu okul önceden aldığı kararlara uygun davranır.” İfadesine katılıp katılmadıklarına dair verdikleri yanıtların dağılımlarının incelenmesinde; katılmıyorum %12,1 (n=16), kararsızım %16,7 (n=22), katılıyorum %50,8 (n=67), tamamen katılıyorum %19,7 (n=26), yanıt verilmeyen %0,8 (n=1) bulunmuştur. “Bu okul önceden aldığı kararlara uygun davranır” ifadesine katılıyorum diye cevap verenler ile tamamen katılıyorum diye cevap verenlerin oranı toplandığında %70,5 eder. Bu sonuca göre araştırmaya katılanların çalıştıkları okulun önceden aldığı kararlara uygun davrandığına katıldıkları görülürken katılmayanların oranı 28,8’ de kalmıştır.

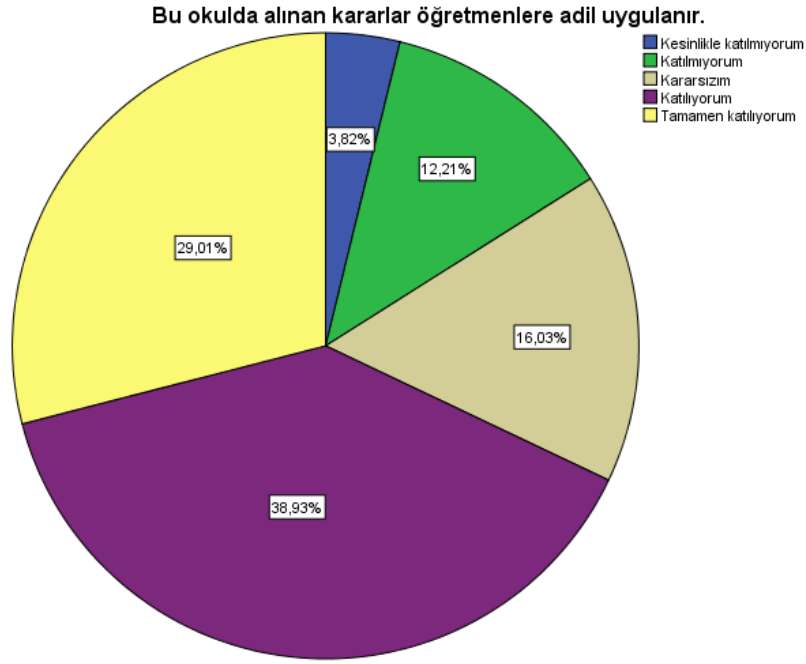


Şekil 6.17: Bu okulda önceden aldığı kararlara uygun davranır.

Tablo 6-18: Bu okulda alınan kararlar öğretmenlere adil uygulanır.

		Sıklık	Yüzde
Bu okulda alınan kararlar öğretmenlere adil uygulanır.	Kesinlikle katılmıyorum	5	3,8
	Katılmıyorum	16	12,1
	Kararsızım	21	15,9
	Katılıyorum	51	38,6
	Tamamen katılıyorum	38	28,8
	Toplam	131	99,2
	Kayıp veri	1	,8
Toplam	132	100,0	

“Bu okulda alınan kararlar öğretmenlere adil uygulanır.” İfadesine katılıp katılmadıklarına dair verdikleri yanıtların dağılımlarının incelenmesinde; kesinlikle katılmıyorum %3,8 (n=5), katılmıyorum %12,1 (n=16), kararsızım %15,9 (n=21), katılıyorum %38,6 (n=51), tamamen katılıyorum %28,8 (n=38), yanıt verilmeyen %0,8 (n=1) bulunmuştur. “Bu okulda alınan kararlar öğretmenlere adil uygulanır.” ifadesine katılıyorum diye cevap verenler ile tamamen katılıyorum diye cevap verenlerin oranı toplandığında %77,4 eder. Bu sonuca göre araştırmaya katılanların çalıştıkları okulda alınan kararların öğretmenlere adil uygulandığına katıldıkları görülürken katılmayanların oranı 15,9’da kalmıştır.

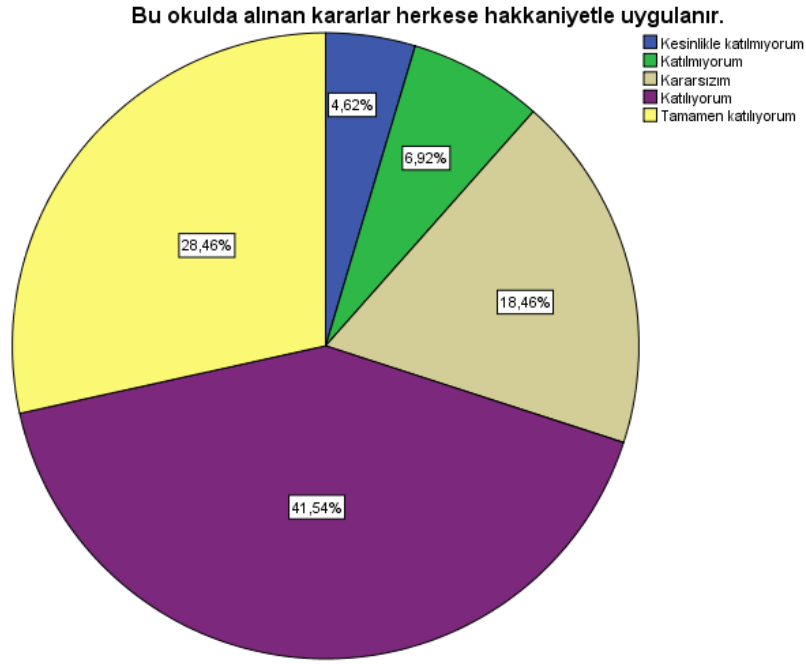


Şekil 6.18: Bu okulda alınan kararlar öğretmenlere adil uygulanır.

Tablo 6-19: Bu okulda alınan kararlar herkese hakkaniyetle uygulanır.

		Sıklık	Yüzde
Bu okulda alınan kararlar herkese hakkaniyetle uygulanır.	Kesinlikle katılmıyorum	6	4,5
	Katılmıyorum	9	6,8
	Kararsızım	24	18,2
	Katılıyorum	54	40,9
	Tamamen katılıyorum	37	28,0
	Toplam	130	98,5
	Kayıp veri	2	1,5
Toplam	132	100,0	

“Bu okulda alınan kararlar herkese hakkaniyetle uygulanır.” İfadesine katılıp katılmadıklarına dair verdikleri yanıtların dağılımlarının incelenmesinde; kesinlikle katılmıyorum %4,5 (n=6), katılmıyorum %6,8 (n=9), kararsızım %18,2 (n=24), katılıyorum %40,9 (n=54), tamamen katılıyorum %28 (n=37), yanıt verilmeyen %1,5 (n=2) bulunmuştur. “Bu okulda alınan kararlar herkese hakkaniyetle uygulanır.” ifadesine katılıyorum diye cevap verenler ile tamamen katılıyorum diye cevap verenlerin oranı toplandığında %68,9 eder. Bu sonuca göre araştırmaya katılanların çalıştıkları okulda alınan kararların herkese hakkaniyetle uygulandığına katıldıkları görülürken katılmayanların oranı 11,3’de kalmıştır.



Şekil 6.19: Bu Okulda Alınan Kararlar Herkese Hakkaniyetle Uygulanır

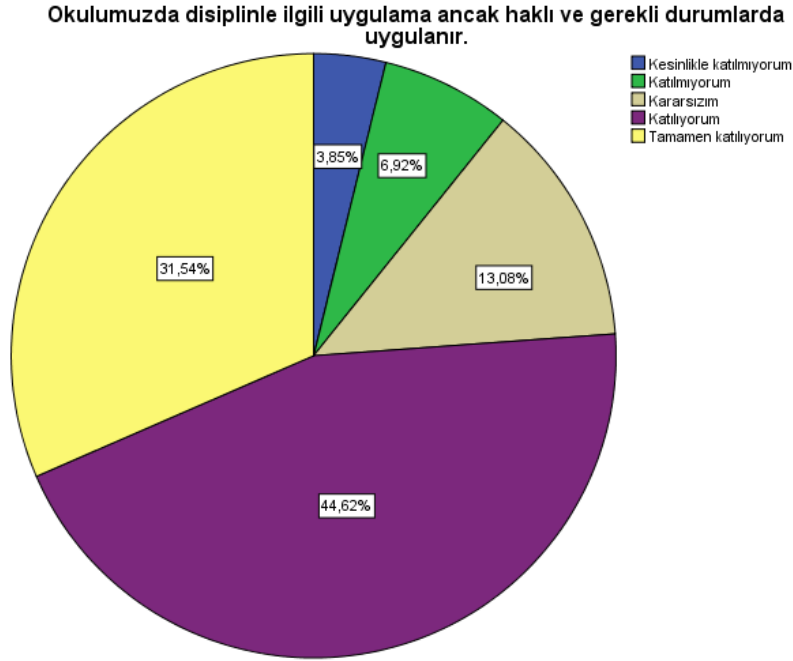
Tablo 6-20: Okulumuzda disiplinle ilgili uygulama ancak haklı ve gerekli durumlarda uygulanır.

		Sıklık	Yüzde
Okulumuzda disiplinle ilgili uygulama ancak haklı ve gerekli durumlarda uygulanır.	Kesinlikle katılmıyorum	5	3,8
	Katılmıyorum	9	6,8
	Kararsızım	17	12,9
	Katılıyorum	58	43,9
	Tamamen katılıyorum	41	31,1
	Toplam	130	98,5
	Kayıp veri	2	1,5
Toplam	132	100,0	

“Okulumuzda disiplinle ilgili uygulama ancak haklı ve gerekli durumlarda uygulanır.”

İfadesine katılıp katılmadıklarına dair verdikleri yanıtların dağılımlarının incelenmesinde; kesinlikle katılmıyorum %3,8 (n=5), katılmıyorum %6,8 (n=9), kararsızım %12,9 (n=17), katılıyorum %43,9 (n=58), tamamen katılıyorum %31,1 (n=41), yanıt verilmeyen %1,5 (n=2) bulunmuştur. “Okulumuzda disiplinle ilgili uygulama ancak haklı ve gerekli durumlarda uygulanır.” ifadesine katılıyorum diye cevap verenler ile tamamen katılıyorum diye cevap verenlerin oranı toplandığında %75 eder. Bu sonuca göre araştırmaya katılanların çalıştıkları okulda disiplinle ilgili

uygulamanın ancak haklı ve gerekli durumlarda uygulandığına katıldıkları görülürken katılmayanların oranı 10,6'da kalmıştır.



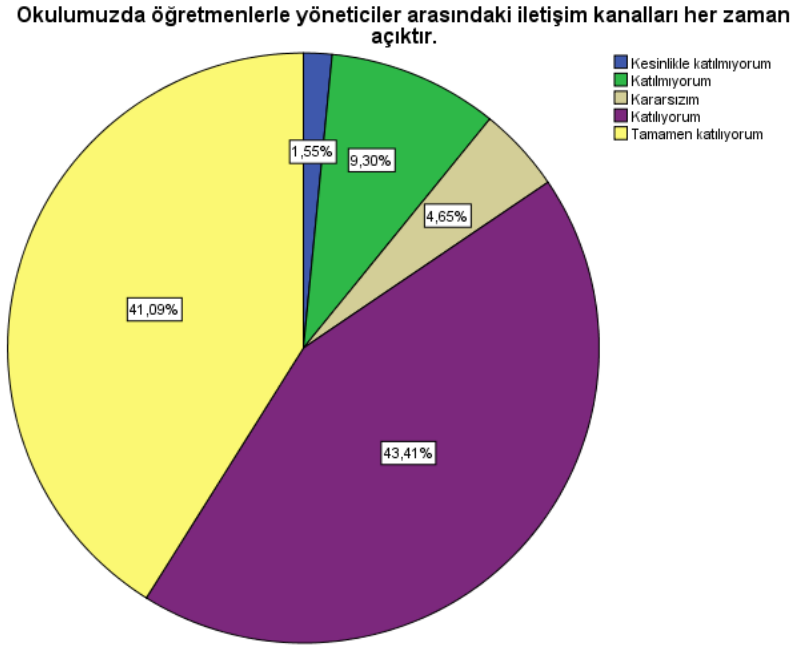
Şekil 6.20: Okulumuzda disiplinle ilgili uygulama ancak haklı ve gerekli durumlarda uygulanır

Tablo 6-21: Okulumuzda öğretmenlerle yöneticiler arasındaki iletişim kanalları her zaman açıktır.

		Sıklık	Yüzde
Okulumuzda öğretmenlerle yöneticiler arasındaki iletişim kanalları her zaman açıktır.	Kesinlikle katılmıyorum	2	1,5
	Katılmıyorum	12	9,1
	Kararsızım	6	4,5
	Katılıyorum	56	42,4
	Tamamen katılıyorum	53	40,2
	Toplam	129	97,7
	Kayıp veri	3	2,3
Toplam		132	100,0

“Okulumuzda öğretmenlerle yöneticiler arasındaki iletişim kanalları her zaman açıktır.” İfadesine katılıp katılmadıklarına dair verdikleri yanıtların dağılımlarının incelenmesinde; kesinlikle katılmıyorum %1,5 (n=2), katılmıyorum %9,1 (n=12), kararsızım %4,5 (n=6), katılıyorum %42,4 (n=56), tamamen katılıyorum %40,2 (n=53), yanıt verilmeyen %2,3 (n=3) bulunmuştur. “Okulumuzda öğretmenlerle yöneticiler arasındaki iletişim kanalları her zaman açıktır.” ifadesine katılıyorum diye cevap verenler ile tamamen katılıyorum diye cevap verenlerin oranı toplandığında %82,6 eder. Bu sonuca göre araştırmaya katılanların çalıştıkları okulda öğretmenlerle

yöneticiler arasındaki iletişim kanallarının her zaman açık olduğuna katıldıkları görülürken katılmayanların oranı 10,6'da kalmıştır.



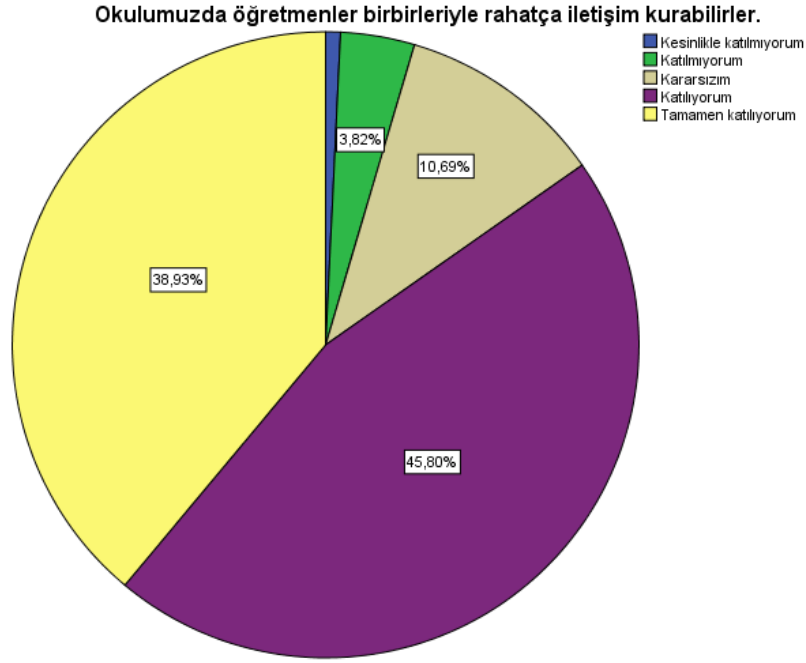
Şekil 6.21: Okulumuzda öğretmenlerle yöneticiler arasındaki iletişim kanalları her zaman açıktır

Tablo 6-22: Okulumuzda öğretmenler birbirleriyle rahatça iletişim kurabilirler.

		Sıklık	Yüzde
Okulumuzda öğretmenler birbirleriyle rahatça iletişim kurabilirler.	Kesinlikle katılmıyorum	1	,8
	Katılmıyorum	5	3,8
	Kararsızım	14	10,6
	Katılıyorum	60	45,5
	Tamamen katılıyorum	51	38,6
	Toplam	131	99,2
	Kayıp veri	1	,8
Toplam	132	100,0	

“Okulumuzda öğretmenler birbirleriyle rahatça iletişim kurabilirler.” İfadesine katılıp katılmadıklarına dair verdikleri yanıtların dağılımlarının incelenmesinde; kesinlikle katılmıyorum %0,8 (n=1), katılmıyorum %3,8 (n=5), kararsızım %10,6 (n=14), katılıyorum %45,5 (n=60), tamamen katılıyorum %38,6 (n=51), yanıt verilmeyen %0,8 (n=1) bulunmuştur. “Okulumuzda öğretmenlerle yöneticiler arasındaki iletişim kanalları her zaman açıktır.” ifadesine katılıyorum diye cevap verenler ile tamamen katılıyorum diye cevap verenlerin oranı toplandığında %84,1 eder. Bu sonuca göre araştırmaya katılanların çalıştıkları okulda çalıştıkları okullarda öğretmenlerin

birbirleriyle rahatça iletişim kurabildiğine katıldıkları görülürken katılmayanların oranı 4,6'da kalmıştır.



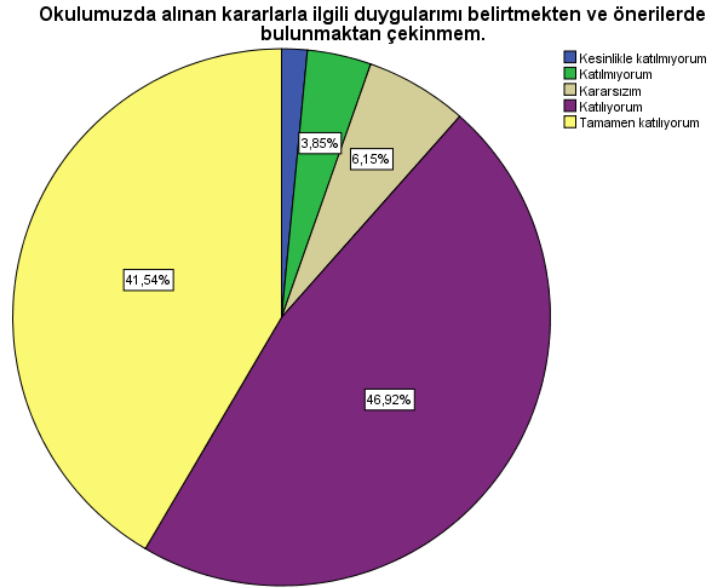
Şekil 6.22: Okulumuzda öğretmenler birbirleriyle rahatça iletişim kurabilirler

Tablo 6-23: Okulumuzda alınan kararlarla ilgili duygularımı belirtmekten ve önerilerde bulunmaktan çekinmem.

		Sıklık	Yüzde
Okulumuzda alınan kararlarla ilgili duygularımı belirtmekten ve önerilerde bulunmaktan çekinmem.	Kesinlikle katılmıyorum	2	1,5
	Katılmıyorum	5	3,8
	Kararsızım	8	6,1
	Katılıyorum	61	46,2
	Tamamen katılıyorum	54	40,9
	Toplam	130	98,5
	Kayıp veri	2	1,5
Toplam	132	100,0	

“Okulumuzda alınan kararlarla ilgili duygularımı belirtmekten ve önerilerde bulunmaktan çekinmem.” İfadesine katılıp katılmadıklarına dair verdikleri yanıtların dağılımlarının incelenmesinde; kesinlikle katılmıyorum %1,5 (n=2), katılmıyorum %3,8 (n=5), kararsızım %6,1 (n=8), katılıyorum %46,2 (n=61), tamamen katılıyorum %40,9 (n=54), yanıt verilmeyen %1,5 (n=2) bulunmuştur. Okulumuzda alınan kararlarla ilgili duygularımı belirtmekten ve önerilerde bulunmaktan çekinmem.” ifadesine katılıyorum diye cevap verenler ile tamamen katılıyorum diye cevap

verenlerin oranı toplandığında %87,1 eder. Bu sonuca göre araştırmaya katılanların çalıştıkları okulda çalıştıkları okullarda alınan kararlarla ilgili duygularını belirtmekten ve önerilerde bulunmaktan çekinilmediklerine katıldıkları görülürken katılmayanların oranı 5,3'de kalmıştır.



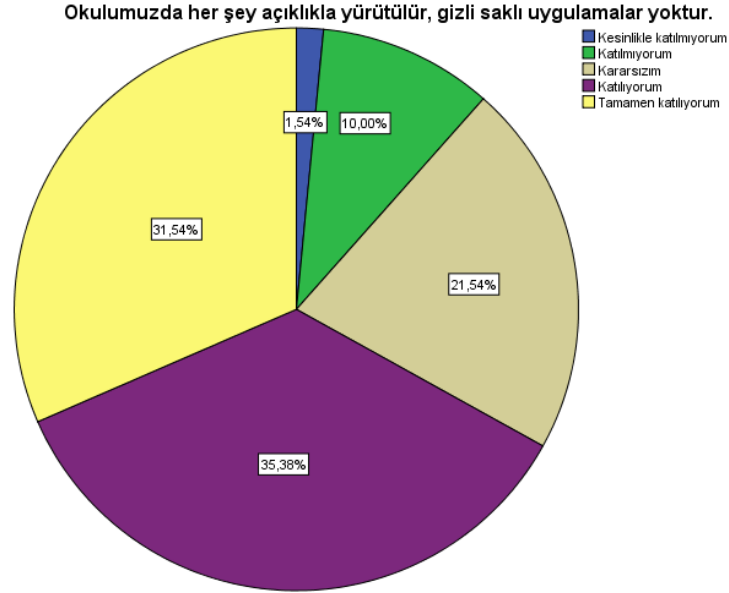
Şekil 6.23: Okulumuzda alınan kararlarla ilgili duygularımı belirtmekten ve önerilerde bulunmaktan çekinmem

Tablo 6-24: Okulumuzda her şey açıklıkla yürütülür, gizli saklı uygulamalar yoktur.

		Sıklık	Yüzde
Okulumuzda her şey açıklıkla yürütülür, gizli saklı uygulamalar yoktur.	Kesinlikle katılmıyorum	2	1,5
	Katılmıyorum	13	9,8
	Kararsızım	28	21,2
	Katılıyorum	46	34,8
	Tamamen katılıyorum	41	31,1
	Toplam	130	98,5
Kayıp	99	2	1,5
Toplam		132	100,0

“Okulumuzda her şey açıklıkla yürütülür, gizli saklı uygulamalar yoktur.” İfadesine katılıp katılmadıklarına dair verdikleri yanıtların dağılımlarının incelenmesinde; kesinlikle katılmıyorum %1,5 (n=2), katılmıyorum %9,8 (n=13), kararsızım %21,2 (n=28), katılıyorum %34,8 (n=46), tamamen katılıyorum %31,1 (n=41), yanıt verilmeyen %1,5 (n=2) bulunmuştur. “Okulumuzda her şey açıklıkla yürütülür, gizli saklı uygulamalar yoktur.” ifadesine katılıyorum diye cevap verenler ile tamamen

katılıyorum diye cevap verenlerin oranı toplandığında %65,9 eder. Bu sonuca göre araştırmaya katılanların çalıştıkları okullarda her şeyin açıklıkla yürütüldüğüne ve gizli saklı uygulamaların bulunmadığına katıldıkları görülürken katılmayanların oranı 10,3'de kalmıştır.



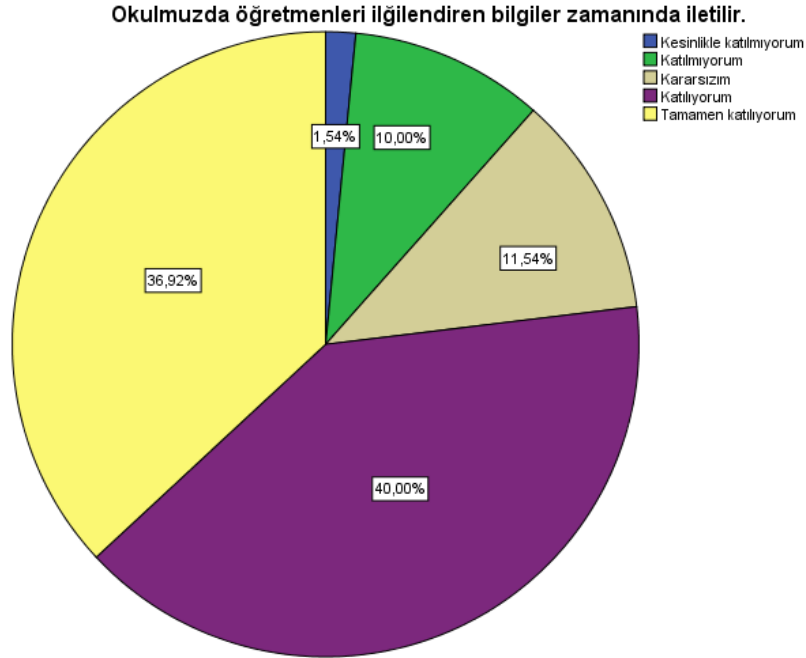
Şekil 6.24: Okulumuzda her şey açıklıkla yürütülür, gizli saklı uygulamalar yoktur.

Tablo 6-25: Okulumuzda öğretmenleri ilgilendiren bilgiler zamanında iletilir.

		Sıklık	Yüzde
Okulumuzda öğretmenleri ilgilendiren bilgiler zamanında iletilir.	Kesinlikle katılmıyorum	2	1,5
	Katılmıyorum	13	9,8
	Kararsızım	15	11,4
	Katılıyorum	52	39,4
	Tamamen katılıyorum	48	36,4
	Toplam	130	98,5
	Kayıp veri	2	1,5
Toplam		132	100,0

“Okulumuzda öğretmenleri ilgilendiren bilgiler zamanında iletilir.” İfadesine katılıp katılmadıklarına dair verdikleri yanıtların dağılımlarının incelenmesinde; kesinlikle katılmıyorum %1,5 (n=2), katılmıyorum %9,8 (n=13), kararsızım %11,4 (n=15), katılıyorum %39,4 (n=52), tamamen katılıyorum %36,4 (n=48), yanıt verilmeyen %1,5 (n=2) bulunmuştur. “Okulumuzda öğretmenleri ilgilendiren bilgiler zamanında iletilir.” ifadesine katılıyorum diye cevap verenler ile tamamen katılıyorum diye cevap

verenlerin oranı toplandığında %75,9 eder. Bu sonuca göre araştırmaya katılanların çalıştıkları okulda öğretmenleri ilgilendiren bilgiler zamanında iletilmesine katıldıkları görülürken katılmayanların oranı 10,3’de kalmıştır.



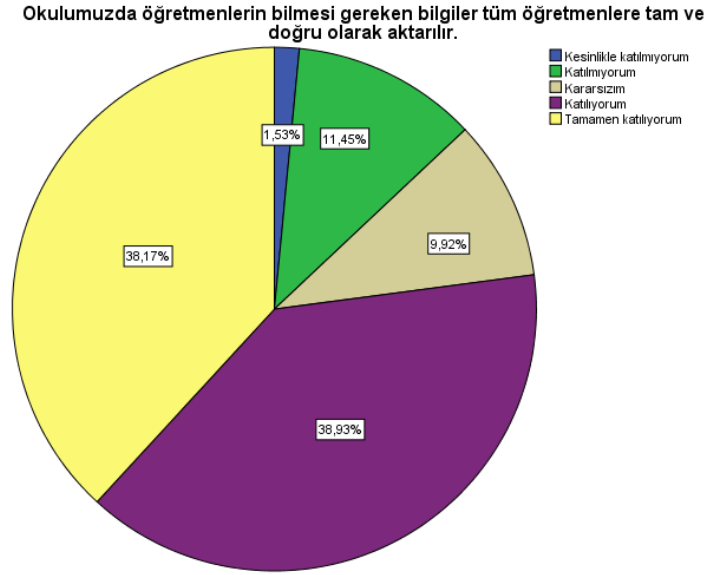
Şekil 6.25: Okulumuzda öğretmenleri ilgilendiren bilgiler zamanında iletilir

Tablo 6-26: Okulumuzda öğretmenlerin bilmesi gereken bilgiler tüm öğretmenlere tam ve doğru olarak aktarılır.

		Sıklık	Yüzde
Okulumuzda öğretmenlerin bilmesi gereken bilgiler tüm öğretmenlere tam ve doğru olarak aktarılır.	Kesinlikle katılmıyorum	2	1,5
	Katılmıyorum	15	11,4
	Kararsızım	13	9,8
	Katılıyorum	51	38,6
	Tamamen katılıyorum	50	37,9
	Toplam	131	99,2
	Kayıp veri	1	,8
Toplam	132	100,0	

“Okulumuzda öğretmenlerin bilmesi gereken bilgiler tüm öğretmenlere tam ve doğru olarak aktarılır.” İfadesine katılıp katılmadıklarına dair verdikleri yanıtların dağılımlarının incelenmesinde; kesinlikle katılmıyorum %1,5 (n=2), katılmıyorum %11,4 (n=15), kararsızım %9,8 (n=13), katılıyorum %38,6 (n=51), tamamen katılıyorum %37,9 (n=50), yanıt verilmeyen %0,8 (n=1) bulunmuştur. “Okulumuzda öğretmenlerin bilmesi gereken bilgiler tüm öğretmenlere tam ve doğru olarak aktarılır.” ifadesine katılıyorum diye cevap verenler ile tamamen katılıyorum diye cevap

verenlerin oranı toplandığında %76,5 eder. Bu sonuca göre araştırmaya katılanların çalıştıkları okulda öğretmenlerin bilmesi gereken bilgilerin tüm öğretmenlere tam ve doğru olarak aktarıldığına katıldıkları görülürken katılmayanların oranı 10,3'de kalmıştır.



Şekil 6.26: Okulumuzda öğretmenlerin bilmesi gereken bilgiler tüm öğretmenlere tam ve doğru olarak aktarılır

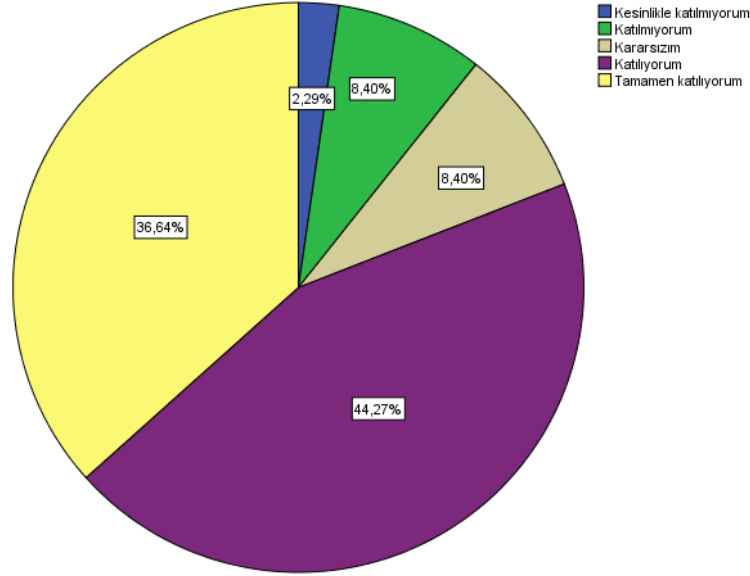
Tablo 6-27: Okulumuzda yöneticilerle öğretmenlerin doğrudan iletişim kurabildikleri bir ortam vardır.

		Sıklık	Yüzde
Okulumuzda yöneticilerle öğretmenlerin doğrudan iletişim kurabildikleri bir ortam vardır.	Kesinlikle katılmıyorum	3	2,3
	Katılmıyorum	11	8,3
	Kararsızım	11	8,3
	Katılıyorum	58	43,9
	Tamamen katılıyorum	48	36,4
	Toplam	131	99,2
	Kayıp veri	1	,8
Toplam	132	100,0	

“Okulumuzda yöneticilerle öğretmenlerin doğrudan iletişim kurabildikleri bir ortam vardır.” İfadesine katılıp katılmadıklarına dair verdikleri yanıtların dağılımlarının incelenmesinde; kesinlikle katılmıyorum %2,3 (n=3), katılmıyorum %8,3 (n=11), kararsızım %8,3 (n=11), katılıyorum %43,9 (n=58), tamamen katılıyorum %36,4 (n=48), yanıt verilmeyen %0,8 (n=1) bulunmuştur. “Okulumuzda yöneticilerle öğretmenlerin doğrudan iletişim kurabildikleri bir ortam vardır.” ifadesine katılıyorum diye cevap verenler ile tamamen katılıyorum diye cevap verenlerin oranı toplandığında

%80,3 eder. Bu sonuca göre araştırmaya katılanların çalıştıkları okulda öğretmenlerin doğrudan iletişim kurabildikleri bir ortam bulunduğuna katıldıkları görülürken katılmayanların oranı 10,6'da kalmıştır.

Okulumuzda yöneticilerle öğretmenlerin doğrudan iletişim kurabildikleri bir ortam vardır.



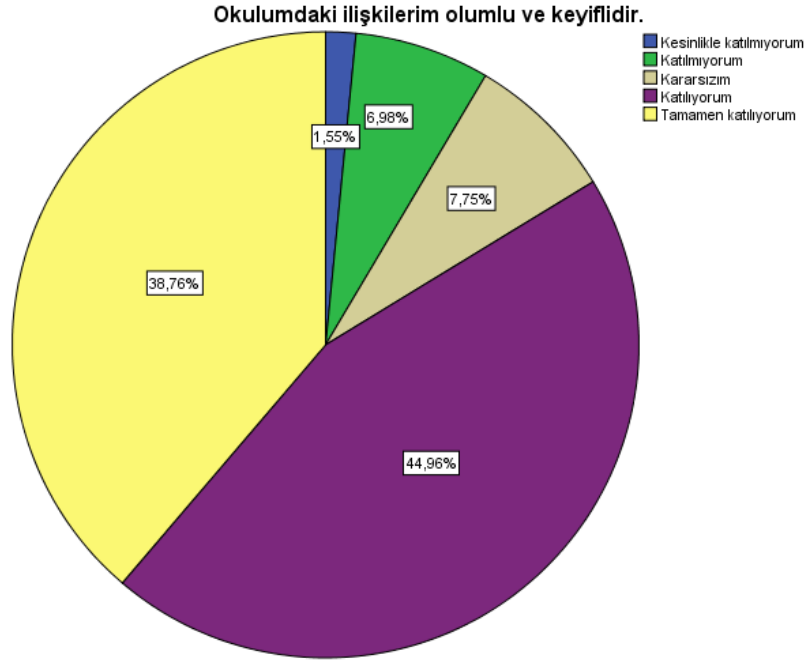
Şekil 6.27: Okulumuzda yöneticilerle öğretmenlerin doğrudan iletişim kurabildikleri bir ortam vardır

Tablo 6-28: Okulumdaki ilişkilerim olumlu ve keyiflidir.

		Sıklık	Yüzde
Okulumdaki ilişkilerim olumlu ve keyiflidir.	Kesinlikle katılmıyorum	2	1,5
	Katılmıyorum	9	6,8
	Kararsızım	10	7,6
	Katılıyorum	58	43,9
	Tamamen katılıyorum	50	37,9
	Toplam	129	97,7
	Kayıp veri	3	2,3
Toplam	132	100,0	

“Okulumdaki ilişkilerim olumlu ve keyiflidir.” İfadesine katılıp katılmadıklarına dair verdikleri yanıtların dağılımlarının incelenmesinde; kesinlikle katılmıyorum %1,5 (n=2), katılmıyorum %6,8 (n=9), kararsızım %7,6 (n=10), katılıyorum %43,9 (n=58), tamamen katılıyorum %37,9 (n=50), yanıt verilmeyen %2,3 (n=3) bulunmuştur. “Okulumdaki ilişkilerim olumlu ve keyiflidir.” ifadesine katılıyorum diye cevap verenler ile tamamen katılıyorum diye cevap verenlerin oranı toplandığında %81,8

eder. Bu sonuca göre araştırmaya katılanların çalıştıkları okullarda ilişkilerinin olumlu ve keyifli olduğunakatıldıkları görülürken katılmayanların oranı 7,3’de kalmıştır.



şekil 6.28: Okulumdaki ilişkilerim olumlu ve keyiflidir

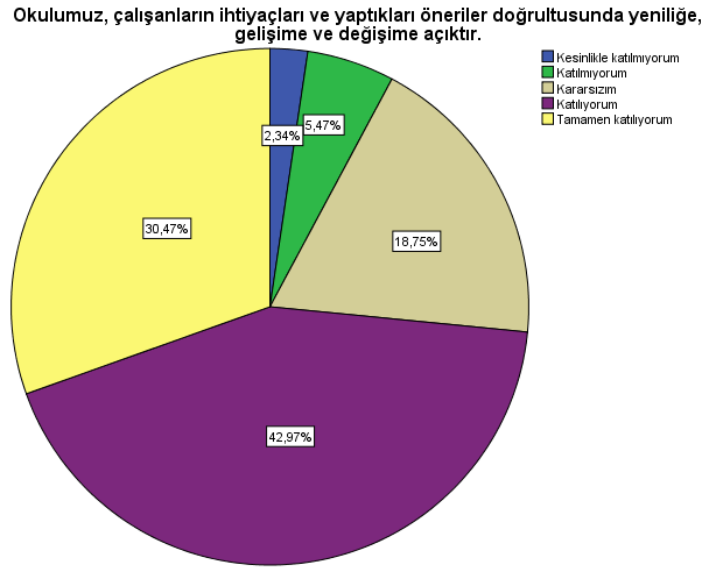
Tablo 6-29: Okulumuz, alışanların ihtiyaçları ve yaptıkları öneriler doğrultusunda yeniliğe, gelişime ve değişime açıktır.

		Sıklık	Yüzde
Okulumuz, alışanların ihtiyaçları ve yaptıkları öneriler doğrultusunda yeniliğe, gelişime ve değişime açıktır.	Kesinlikle katılmıyorum	3	2,3
	Katılmıyorum	7	5,3
	Kararsızım	24	18,2
	Katılıyorum	55	41,7
	Tamamen katılıyorum	39	29,5
	Toplam	128	97,0
	Kayıp veri	4	3,0
Toplam		132	100,0

“Okulumuz, alışanların ihtiyaçları ve yaptıkları öneriler doğrultusunda yeniliğe, gelişime ve değişime açıktır.” İfadesine katılıp katılmadıklarına dair verdikleri yanıtların dağılımlarının incelenmesinde; kesinlikle katılmıyorum %2,3 (n=3), katılmıyorum % 5,3 (n=7), kararsızım %18,2 (n=24), katılıyorum %41,7 (n=55), tamamen katılıyorum %29,5 (n=39), yanıt verilmeyen %3 (n=4) bulunmuştur.

“Okulumuz, alışanların ihtiyaçları ve yaptıkları öneriler doğrultusunda yeniliğe,

gelişime ve değişime açıktır.” ifadesine katılıyorum diye cevap verenler ile tamamen katılıyorum diye cevap verenlerin oranı toplandığında %71,2 eder. Bu sonuca göre araştırmaya katılanların çalıştıkları okul çalışanlarının ihtiyaçları ve yaptıkları öneriler doğrultusunda yeniliğe, gelişime ve değişime açık bulunmasına görülürken katılmayanların oranı 7,6’da kalmıştır.



Şekil 6.29: Okulumuz, çalışanların ihtiyaçları ve yaptıkları öneriler doğrultusunda yeniliğe, gelişime ve değişime açıktır

SONUÇ

Bursa ilinde halen faaliyet gösteren olan okullarda görev yapan öğretmenlerde örgütsel güven düzeylerinin incelenerek değerlendirilmesi sonucunda araştırmaya katılan öğretmenlerin;

- ✓ %90,2’i (119 kişi) erkek,
- ✓ %37,1’i (49 kişi) 43-50 yaş arası,
- ✓ %91,7’i (121 kişi) evli,
- ✓ %32,6’nın (43 kişi) çalıştıkları okul türü ortaokul,
- ✓ %68,9’u (91 kişi) okullarda öğretmenkadrosunda,
- ✓ %67,4’nün (89 kişi) çalıştığı okulda toplam öğretmen sayısı 1-50 arası,
- ✓ %23,5’nin (31 kişi) halen buldukları görevlerindeki hizmet süreleri 23-28 yıl arası,
- ✓ %44,7’nin (59 kişi) halen buldukları okuldaki hizmet süreleri 1,5 yıl arası

Olarak bulunmuştur.

Artuksı (2009) ve Öztürk (2010)'un araştırma bulguları cinsiyetin örgütsel güven düzeyi üzerinde etkisi olduğunu betimlemektedir.

Taşkın ve Dilek (2010)'un özel bir işletmenin çalışanları üzerine yaptığı örgütsel güven ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmasında ise 46 yaş ve üzeri çalışanların örgütsel güven düzeyi diğer yaş grubundaki çalışanlara göre daha yüksek bulunmuştur.

Artuksı (2009), Eğerci (2009), Öztürk (2010) ve İşleyen (2011)'in araştırma bulguları hizmet yılının örgütsel güven düzeyi algısını etkilediği yönündedir.

Artuksı (2009), Eğerci (2009) ve Öztürk (2010)'ün araştırma bulguları branşın örgütsel güven düzeyi algısını etkilediği yönündedir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin;

- ✓ % 67,4' nün okula yeni göreve başlayan öğretmenlere yeterince bilgi sağlandığına,
- ✓ % 66,7' nin okulun çalışanlarına yeterince eğitim olanağı sağladığına,
- ✓ % 67,4' nün okulun çalışanlarını koruyarak onlara gerekli desteği sağladığına,
- ✓ % 59,8' nin çalıştıkları okulda iş ile ilgili beklenti ve sorumlulukların, hem okulun hedeflerini karşılayacak hem de çalışanların sağlık ve mutluluğunu dikkate alacak şekilde tasarlandığına,
- ✓ % 74,3' nün çalıştıkları okuldaki çalışma saatleri ve iş programlarının, çalışanlara hem işlerinin gereklerini yerine getirebilme hem de ailelerine zaman ayırabilme olanağı tanındığına,
- ✓ % 70,5' nin çalıştıkları okulun öğretmenlerin kendilerini geliştirme ve yükseltme isteklerini desteklediğine,
- ✓ % 72,8' nin çalıştıkları okulda alınan kararların gerek duyulduğunda gözden geçirilerek güncellendiğine,
- ✓ %61,4' nün çalıştıkları okulun uygulanacak kararları öğretmenlerin de görüşlerinin alınarak oluşturulduğuna,
- ✓ %70,5' nin çalıştıkları okulun önceden aldığı kararlara uygun davrandığına,

- ✓ %77,4'nün çalıştıkları okulda alınan kararların öğretmenlere adil uygulandığına,
- ✓ %68,9'nun çalıştıkları okulda alınan kararların herkese hakkaniyetle uygulandığına,
- ✓ %75'nin çalıştıkları okulda disiplinle ilgili uygulamanın ancak haklı ve gerekli durumlarda uygulandığına,
- ✓ %82,6'nın çalıştıkları okulda öğretmenlerle yöneticiler arasındaki iletişim kanallarının her zaman açık olduğuna,
- ✓ %84,1'nin çalıştıkları okullarda öğretmenlerin birbirleriyle rahatça iletişim kurabildiğine,
- ✓ %87,1'nin çalıştıkları okulda çalıştıkları okullarda alınan kararlarla ilgili duygularını belirtmekten ve önerilerde bulunmaktan çekinilmediklerine,
- ✓ %65,9'nun çalıştıkları okullarda her şeyin açıklıkla yürütüldüğüne ve gizli saklı uygulamaların bulunmadığına,
- ✓ %75,9'nun çalıştıkları okulda öğretmenleri ilgilendiren bilgilerin zamanında iletildiğine,
- ✓ %76,5'nin çalıştıkları okulda öğretmenlerin bilmesi gereken bilgilerin tüm öğretmenlere tam ve doğru olarak aktarıldığına,
- ✓ %80,3'nün çalıştıkları okulda öğretmenlerin doğrudan iletişim kurabildikleri bir ortam bulunduğuna,
- ✓ %81,8'nin çalıştıkları okullarda ilişkilerinin olumlu ve keyifli olduğuna,
- ✓ %71,2'nin çalıştıkları okul çalışanlarının ihtiyaçları ve yaptıkları öneriler doğrultusunda yeniliğe, gelişime ve değişime açık bulunduğuna

Katıldıkları anlaşılmıştır.

Araştırmalarda sık kullanılan farklı araştırmalarda farklı sonuçlar verdiği dikkate alınarak daha duruma özel faktörleri tespit etmeye yönelik anlamlı sonuçlar veren öğrenci sayısı, öğretmen sayısı, idareci sayısı, yaş, cinsiyet, kıdem değişkenlerine örgütsel güven ile ilgili araştırmalarda okulun bulunduğu bölgenin gelir durumu, okul kaynaklarının temin şekli, okuldaki fiziksel çevrenin yeterliliği gibi değişkenlerinde yer verilmesi önerilir.

KAYNAKÇA

- Acuner, T. ve İlhan, T. (2002), “21. Yüzyılda Yönetim Anlayışı ve Türk Yöneticilerinin Bakış Açısı”, 10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, Akdeniz Üniversitesi, İİBF Yay. No.4, Antalya.
- Adem, M. (1981). Eğitim Planlaması, Ankara Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Araştırma Merkezi, Yayın No:1, Ankara, s. 30
- Akat, Ö. (2003). Uluslararası Pazarlama Karması Ve Yönetimi, Ekin Kitabevi, Dördüncü Basım, Bursa
- Aksu, M. (2002), Eğitimde Stratejik Planlama Ve Toplam Kalite Yönetimi, Anı Yayıncılık, Birinci Basım, Ankara, s. 149
- Akıncı, Z. B. (1998), Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim, 1. Baskı, İletişim Yayınları, İstanbul.
- Artuksı, E. (2009). İlköğretim Okullarında Görevli Öğretmenlerin Okulun Örgütsel Güven Düzeyine İlişkin Algıları (Malatya İli Örneği). Bilim Uzmanlığı Tezi. İnönü Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Malatya.
- Asunakutlu, T. (2001). ”Klasik ve Neo-Klasik Dönemde Örgütsel Güvenin Karşılaştırılması Üzerine Bir Deneme”, Muğla Üniversitesi SBE Dergisi, Sayı:5,
- Atay, O. (2002), “Örgüt Kültürü ve Süreci”, <http://iktisat.uludag.edu.tr/dergi/3/atay/atay2.html> (03.04.2014)
- Aykan, E. (2007). Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Güven ve Tükenme Davranışı Arasındaki ilişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, 15. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı; Sakarya
- Betil, İ. (2000). “Eğitim Sisteminde Kalite Üzerine Düşünceler”, Mercek Dergisi
- Sargut, A. Selami, Kültürler Arası Farklılaşma Ve Yönetim, İmge Kitabevi, Ankara, 2001
- Erdem, Ferda ve Janset Özen İşbaşsı, “Takım Çalışmalarında Güven Ve Güvensizlik: Performans İçin Koşulsuz Güven mi, Optimum Güven mi?”, 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 2000
- Başaran, İ. E. (1982), Örgütsel Davranışın Yönetimi, Ankara.
- Başaran, İ. E. (1992), Yönetimde İnsan İlişkileri: Yönetimsel Davranış, Yargıcı Matbaası, Ankara

- Başaran, İ. E. (2000), Eğitim Yönetimi, Dördüncü Kez Yeniden Yazım, Feryal Matbaası, Ankara
- Bedük, A. (2002). Eğitimde “TKY ve Deming’ in 14 Temel Noktasının Eğitime Uygulanması”, Standard Dergisi, Sayı 481
- Berberoğlu, G. N. (1985), “Örgütsel Etkinlik”, Eskişehir AÜ İİBF Dergisi, C.3, S.1, Eskişehir
- Berberoğlu, G.N., Besler, S. ve Tosun, Z. (1998), “Örgüt Kültürü”, Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Örgüt Kültürü Araştırması”, AÜ İİBF Dergisi, Cilt:XIV, S.1-2, Eskişehir
- Börü, D. (2001). “Örgütlerde Güven Ortamın Yaratılmasında İlk Adım “, 9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı
- Börü, D. (2005). “Güven : “Örgütsel Düzeyde Önemi Anlamı, Temelleri, Sonuçları ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İlişkisi”; Çalışma Yaşamında Dönüşümler: Örgütsel Bakış; Ed. Askın Keser, Nobel Yay. İstanbul
- Bursalioğlu, Z. (1982) “Okul Yönetiminde Yeni Yapı Ve Davranış” 6. baskı, Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları, Ankara
- Cafoğlu, Z. (1996), Eğitimde Toplam Kalite Yönetim, İstanbul: Avni Akyol Ümit Kültür ve Eğitim Vakfı Yay.
- Can, A. (2008), Örgüt kültürünün hastanelerde toplam kalite yönetimi uygulamalarına uygunluğunun testine yönelik bir araştırma, Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, cilt 13, sayı 3, Isparta
- Çağlar, İ. (2001), “Yönetim-Kültür Bağlamında Türk Yönetim Modelinin Saptanmasına Yönelik Kavramsal Bir Çalışma”, GÜ İİBF Dergisi, C.3, S.3, Ankara
- Çeçen, A. (1985), “Kültür Yönetimi”, AİD, C. 18, S. 1, TODAİE, Ankara
- Çelikkaya, H. (1997). Eğitime Giriş, İstanbul: Alfa Yayınları
- Değerli A. (2010) Örgüt Kültürü ve İş Tatmini Arasındaki İlişki ve Eğitim Kurumlarında Bir Araştırma. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Gebze
- Demir N. (2005) Hastanelerde Örgüt Kültürü ve Hastane Yöneticilerinin Örgüt Kültürü Oluşturmadaki Yeterlilik Derecesi. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara

- Demir N. (2007) Örgüt Kültürü ve İş Tatmini. İstanbul, Türkmen Kitabevi
- Demircan, A. (2001). İlköğretim Okulu Müdürleri Yöneticilik Yeterliklerine Ne Derece Sahiptirler. Yüksek Lisans Tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Demircan, N., Ceylan, A. (2003), "Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları", Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim Ve Ekonomi Dergisi, Cilt:10 , Sayı:2
- Demirci, M. K., Aydemir, M. (2006), İşletmelerin Küreselleşme Stratejileri ve Kobi Örnekleminde Bir Uygulama, Birinci Basım, Ankara, Gazi Kitabevi
- Dinçer, Ö. ve Fidan, Y. (1996), İşletme Yönetimi, I. Baskı, Beta Yayın, İstanbul.
- Dinçer, Ö. (1998), Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, 5. Baskı, Beta Yayın, İstanbul.
- Direk, N. (1993), Sosyal Bilimlerde Eğitim Sorunları" Yaratıcı Toplum Yolunda Çağdaş Eğitim, Çağdaş Yaklaşımı Destekleme Derneği Yayınları 1. Cem Yayınevi, İstanbul
- Doğan B.(2007) Örgüt Kültürü. İstanbul, Beta Basım
- Doğan, E. (2002), Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi, Birinci Basım, Ankara, Academyplus Yayınevi
- Durğun, S. (2006). Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim, Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt III, sayı II
- Durmuş, F. (2003), Lise yöneticilerinin liderlik ve yöneticilik davranışlarına ilişkin öz değerlendirmeleri, Marmara Üniversitesi Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul
- Duygulu E.,Eroğlu K. (2006) Örgüt Kültürünün Çalışanların İş doyumuna Etkisi: Bir Firma Uygulaması. Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 21
- Efil, İ. (1999), Yönetimde Kalite Çemberleri Ve Uygulama Örnekleri, Besinci Basım, İstanbul, Alfa Basım Yayım Dağıtım
- Eğerci, T. E. (2009). İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Maruz Kaldıkları Psikoşiddetin (Mobbingin) Örgütsel Güven Düzeyine Etkisi. Yüksek Lisans Tezi. Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Sakarya.
- Eğitimde TKY,

<http://www.kursunkalem.com/?sf=yzDT&makaleID=789&ktgID=136&hgsf=liste&ktgad=&mn>, (08.04.2014)

- Ensari, H. (2000), Yirmibirinci Yüzyıl Okulları İçin Toplam Kalite Yönetimi, İkinci Basım, İstanbul, Sistem Yayıncılık
- Erdem, R. (2007) Örgüt Kültürü Türleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2(2)
- Erdem, R., Adıgüzel, O., Kaya, A. (2010) “Akademik personelin kurumlarına ilişkin algıladıkları ve tercih ettikleri örgüt kültürü tipleri, Erciyes Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 36
- Erden, F. (1996), İşletme Kültürü, Friedrich-Naumann-Vakfı ve Akdeniz Üniversitesi, Ankara.
- Erdil, O., Kitapçı, H., Turan, E. (2005), Örgüt kültürünün kalite algısına ve işletme performansına etkisi, İktisadi İdari Bilimler Dergisi, 19, sayı 5
- Erdoğan, İ. (1975), “Kültürün Yönetim Fonksiyonlarının Uygulanmasına Etkisi”, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, C.4, S.1, İstanbul
- Erdoğan, İ. (1994), İşletmelerde Davranış, 4. Baskı, Beta Yayın, İstanbul.
- Eren, E. (1997), İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Der Yayınları, İstanbul.
- Eren, E. (2000), Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Yay. İstanbul.
- Ergincan T. (2010) Yükseköğretim Mezunlarının Uzmanlık Alanında İstihdam Sorunu ve İş Doyumu. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İzmir
- Ergün, M. (1996). Eğitim Felsefesi, Ankara: Ocak Yayınları
- Eroğlu E., Özkan G.(2009) “Örgüt Kültürü” ve “İletişim Doyumu” ile Bireysel Özellikler Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi: Bir Uygulama Örneği. Selçuk İletişim Dergisi, 5
- Fidan, N., Erden, M. (1998). Eğitime Giriş, Alkım Yayıncılık, İstanbul
- Gizir, S. (2003). Örgüt Kültürü Çalışmalarında Yöntemsel Yaklaşımlar. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 35
- Gökçe, F. (2001), “Değişim Sürecinde Eğitimde Kalite”, Standard Dergisi, Sayı 477

- Gülser A. (2011) Hastanelerde Örgüt Kültürünün Hemşirelerin Örgütsel Bağlılıkları Üzerine Etkisi. İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul
- Güneser, A. B. (2002). “Organizasyonlarda Güvenin Çalışanın İş Tatminindeki Rolü ve Önemi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama”, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,
- Güney S.(2007) Yönetim ve Organizasyon. 2. Baskı, Ankara, Nobel Basımevi
- Gürçay, C. (1994), “Verimlilik+Kültür=Verimlilik Kültürü”, DEÜ İİBF Dergisi, C.9, S. II
- Gürçay, C. (2003), “İşletmelerde Örgüt Kültürü Faktörlerinin Farklı Boyutlarda Oluşmasında Sektörel Farklılığın Etkisi”, <http://www.isguc.org/cgurcay1.htm> (04.03.2014).
- Güvenç, B. (1989), İnsan ve Kültür, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- Ilgar, L. (2005). Eğitim Yönetimi Okul Yönetimi Sınıf Yönetimi, Üçüncü Baskı, İstanbul
- İnaloğlu OS. (1998) Hastanelerde Örgütsel Kültür: Hacettepe Üniversitesi İhsan Doğramacı Çocuk Hastanesinde Bir Uygulama. Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara
- İpçioğlu, İ., Erdoğan, B. Z. (2006), “İşletmelerde Güven, Ödül ve Takdir Sistemi ile Bilgi Yönetimi Arasındaki ilişkinin incelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, Öneri Dergisi, Sayı:26, Yıl:13, Cilt:7
- İslamoğlu, G., Birsal, M., Börü, D. (2007), Kurum İçinde Güven: Yöneticiye, İş arkadaşlarına ve Kuruma Yönelik Güven Ölçümü, İnkılâp Kitabevi
- İşcan Ö. F., Timuroğlu M. K. (2007) Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 21
- Karabulut, A. (2004), “Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi”, Standard Dergisi, sayı 513
- Karcıoğlu, F. ve Çekmegül, M. (2003), “Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim İlişkisi Bir Uygulama”, Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi, Yıl 7, S.3. Ankara
- Karslı, M. D. (1997). “Teknik Eğitimin Yönetimi ve Kalite”, Eğitim Yönetimi Dergisi, Pegem Yay., Ankara
- Kavak, Y. (1997). Dünyada ve Türkiye’de İlköğretim, Pegem: Ankara

- Kavrakoğlu, İ. (1998). Toplam Kalite Yönetimi, Dördüncü Basım, İstanbul
- Kaya, Y. K. (1981), İnsan Yetiştirme Düzenimiz. Üçüncü Baskı., Hacettepe Üniversitesi, Ankara, s.4
- Kaya E. (2007) Sağlık Kurumlarında Örgüt Kültürü (Burdur-Isparta Örneği). Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Isparta
- Kaya H. (2008) Kamu ve Özel Sektör Kuruluşlarının Örgütsel Kültürünün Analizi ve Kurum Kültürünün Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Etkisi: Görgül Bir Araştırma. Maliye Dergisi, 155: 119-143.
- Kaya, E. A. (2009). İşletmelerde toplam kalite yönetim uygulamalarının başarısında örgüt kültürü ve ikliminin önemi, İş-güç endüstri ilişkileri ve insan kaynakları dergisi, cilt 11, sayı 1, 89-112.
- Kaynak, T.,Organizasyonel Davranış, İstanbul, 1990
- Keçeciöğlu, T. (2000), Takım Oluşturmak, Birinci Basım, İstanbul, Alfa Basım Yayım Dağıtım
- Kelez A. (2008) Hemşirelerin Örgüt Kültürünü ve Yöneticilerin Liderlik Davranışını Algılamaları. Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul
- Kendirliğil S. (2006) Çalışanların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Sergileme Eğilimleri Üzerine Örgüt Kültürünün Etkisi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul
- Kirel, Ç. (1989), “Anadolu Üniversitesinin Kültürel Yapısında Meydana Gelen Değişmeler”, AÜ İİBF Dergisi, C.VII, S. 1, Eskişehir
- Kırım, A. (1998), Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim, 2. Baskı, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Konuk M.(2006) İşletmelerde Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Önemi Konya Şeker Fabrikasında Bir Uygulama. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Konya
- Kozlu, C. (1986), Kurumsal Kültür-Amerika, Japonya ve Türkiye: Başarılı Firma Yönetiminde Kurumsal Kültürün Rolü, Define Yayıncılık, İstanbul.

- Küskü, F. (1999), “Yöneten-Yönetilen İlişkisinde Güven”, Amme İdaresi Dergisi, Cilt: 32, Sayı:1, Ankara
- Maddux, R. B. (1999). Takım Kurma, Birinci Basım, İstanbul, Alfa Basım Yayım Dağıtım
- Odabaşı, Y. (1986), Tüketici Davranışı, AÜ Açık Öğretim Fak. Yay. No:104, Eskişehir.
- Ozankaya, Ö. vd (1983), Davranış Bilimlerine Giriş, 2. Baskı, AÜ Yay. No:18, Ankara
- Özden, Ö. H. (2008). “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Okuldaki disiplin yaklaşımları” Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul
- Özdevecioğlu, M. (1993), “Organizasyon Kültürü”, İktisat ve İş Dünyası Dergisi, Sayı: 12.
- Özdevecioğlu, M. (1995), “Organizasyon Kültürü”, Stratejik Yönetim ve Liderlik, 2. Baskı, İz Yay. Haz. Özel, M., İstanbul
- Özel, M. (1996), Yöneticilik Dersleri, İz Yayıncılık, İstanbul.
- Özgen, B. (1998). “Çağdaş Eğitim”, Verimlilik Dergisi, Ankara
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (1998), Örgütsel Davranış, 3. Baskı, AÜ Yay. No: 923, Eskişehir.
- Özkalp, E. (1999), “Örgütlerde Kültürel Sorunlar ve Örgüt Kültürünün Korunmasında ve Geliştirilmesinde Uygulanacak Programlara İlişkin Eskişehir’de Yapılan Bir Araştırma”, AÜ İİBF Dergisi, C. XV, S. 1-2
- Öztürk, Ç. (2010). Ortaöğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Algıları (Bolu İli Örneği).Yüksek Lisans Tezi. Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Bolu.
- Polat, S., (2007), Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları, Örgütsel Güven Düzeyleri ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki, Kocaeli
- Sabuncuoğlu, Z.,Tokol, T., (1997), İşletme 1-2, Furkan Ofset, Birinci Basım, Bursa
- Sabuncuoğlu, Z. (2000). İnsan Kaynakları Yönetimi, Ezgi Kitabevi, Birinci Basım, Bursa

- Şahin, A. (2003), Türk Kamu ve Özel Kesim Yöneticilerinin Motivasyon Durumu: Kavramsal ve Ampirik Bir Çalışma (Konya Örneği), Yayınlanmamış Doktora Tezi, SÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Şişman, M. (2002), Eğitimde Mükemmellik Arayışı, Birinci Basım, Ankara, Pegem A Yayıncılık
- Taşkın, F. ve Dilek, R. (2010). Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Alan Araştırması. Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi. Cilt 2. Sayı 1. ISSN: 1309-8039
- Tosun, K. (1990), İşletme Yönetimi: Genel Esaslar, İstanbul.
- Türkel, A. (1999), Globalleşen Dünyanın Lider Yöneticilerine, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Tüzün, İ. K. (2006). “Örgütsel Güven, Örgütsel Kimlik Ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi: Uygulamalı Bir Çalışma”, Basılmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Uzbilek, A. (2006). “Örgütlerde Oluşan Sosyal İlişkilerin Örgütsel Güvenin Alt Boyutlarına Etkileri: Başkent Üniversitesi Örneği” ,Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Üçok, T. (1989), “Organizasyon Kültürünün Oluşumu”, Dokuz Eylül Üniversitesi, İİBF Dergisi, C.4, S.1-2, İzmir
- Yalım, D. (2005), İnsan Kaynaklarında Yeni Eğilimler, İstanbul: Hayat Yayınları
- Yıldırım, H. A. (2002). Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi, Nobel Yayın Dağıtım, Birinci Basım, Ankara

EKLER

ANKET FORMU

Değerli meslektaşım,

Aşağıdaki anket, Okan Üniversitesi SBE, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı'nda Dr. Murat Kaykusuz' un danışmanlığı altında yürütülen "Eğitimcilerde Gereken Örgütsel Güven Düzeyi (Bursa Örneği)" konulu yüksek lisans tez çalışmasının araştırma bölümüyle ilgilidir. Araştırmada Bursa ili' nde görev yapmakta olan eğitimcilerde bulunması gereken örgütsel güven düzeyi konusundaki düşüncelerinin sosyo-demografik özellikler ve çalışma özellikleri açısından incelenmesi amaçlanmıştır. Toplanan veriler, kişisel olarak değil topluca değerlendirilecek ve tamamen bilimsel amaçlarla kullanılacaktır. Daha kaliteli bir eğitim ortamı oluşturma çabalarına mütevazî de olsa bir katkı oluşturacak araştırmamıza katılarak çalışmalarımıza destek verdiğiniz için teşekkür eder, başarılı ve sağlıklı bir çalışma hayatı dilerim. Saygılarımla,

Adil Yazıcıoğlu

OÜ. SBE, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı
Yüksek Lisans Öğrencisi

1. Cinsiyetiniz?

Kadın Erkek

2. Araştırmaya katılanın yaşı:

18-25 26-35 35 -42 42-50 50 ve üzeri

3. Araştırmaya katılanın medeni durumu:

Evli Bekar

4. Çalıştığınız Okul türü.....

5. Çalıştığınız kadro.....

6. Çalıştığınız okulda toplam öğretmen sayısı.....

7. Kaç yıldır bu görevde çalışmaktasınız?

1 yıldan az 1-5 yıl arası 6-11 yıl arası

12-17 yıl arası 17-22 yıl arası 23-28 yıl arası

8. Kaç yıldır bu okulda çalışıyorsunuz?

1 yıldan az 1-5 yıl arası 6-11 yıl arası

12-17 yıl arası 17-22 yıl arası 23-28 yıl arası

	ÖRGÜTE GÜVEN ÖLÇEĞİ	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum.
1	Bu okulda yeni göreve başlayanlara okulla ilgili yeterince bilgi sağlanır.					
2	Okulumuz çalışanlarına yeterince eğitim olanağı sağlar.					
3	Okulumuz personelinin koruyarak ona gerekli desteği sağlar.					
4	Bu okulda iş ile ilgili beklenti ve sorumluluklar, hem okulun hedeflerini karşılayacak hem de çalışanların sağlık ve mutluluğunu dikkate alacak şekilde tasarlanmıştır.					
5	Okulumuzdaki çalışma saatleri ve iş programları, çalışanlara hem işlerinin gereklerini yerine getirebilme hem de ailelerine zaman ayırabilme olanağı tanır.					
6	Okulumuz, öğretmenlerin kendilerini geliştirme ve yükseltme isteklerini destekler.					
7	Okulda alınan kararlar gerek duyulduğunda gözden geçirilerek güncellenir.					
8	Bu okulun uygulanacak kararlar öğretmenlerin de görüşleri alınarak oluşturulur.					
9	Bu okul önceden aldığı kararlara uygun davranır.					
10	Bu okulda alınan kararlar öğretmenlere adil uygulanır.					
11	Bu okulda alınan kararlar herkese hakkaniyetle uygulanır.					
12	Okulumuzda disiplinle ilgili uygulama ancak haklı ve gerekli durumlarda uygulanır.					
13	Okulumuzda öğretmenlerle yöneticiler arasındaki iletişim kanalları her zaman açıktır.					
14	Okulumuzda öğretmenler birbirleriyle rahatça iletişim kurabilirler					
15	Okulumuzda alınan kararlarla ilgili duygularımı belirtmekten ve önerilerde bulunmaktan çekinmem.					
16	Okulumuzda her şey açıklıkla yürütülür, gizli saklı uygulamalar yoktur.					
17	Okulumuzda öğretmenleri ilgilendiren bilgiler zamanında iletilir.					
18	Okulumuzda öğretmenlerin bilmesi gereken bilgiler tüm öğretmenlere tam ve doğru olarak aktarılır.					
19	Okulumuzda yöneticilerle öğretmenlerin doğrudan iletişim kurabildikleri bir ortam vardır.					
20	Okulumdaki ilişkilerim olumlu ve keyiflidir.					
21	Okulumuz, çalışanların ihtiyaçları ve yaptıkları öneriler doğrultusunda yeniliğe, gelişime ve değişime açıktır.					