

İlköğretim Kurumu Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Düzeyleri: Nitel Bir Çalışma

Organizational Trust Levels of Elementary Teachers: A Qualitative Study

Mukadder Boydak ÖZAN*

Fırat Üniversitesi

Tuncay Yavuz ÖZDEMİR**

Fırat Üniversitesi

Özet

Günümüzde iyi işleyen bir örgütün temel özellikleri arasında örgüte duyulan güven yer alır. Araştırmada ilköğretim kurumlarında görev yapmakta olan öğretmenlerin, örgütsel güvenin oluşmasında hangi olgulara ihtiyaç duyduğu ve örgütsel güven oluşumundaki faktörlerin örgüt iklimi üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Araştırma nitel desende gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın çalışma grubunu Elâzığ İli merkez ilçesi sınırları içinde görev yapan 50 öğretmen oluşturmaktadır. Çalışma konusu ile ilgili literatür incelenerek görüşme formu hazırlanmıştır. Görüşme formlarının içerik ve görünüş geçerliliği, alanda uzman öğretim üyelerinin görüşleri (n=3) alınarak sağlanmıştır. Görüşme formları, çalışmanın tek veri kaynağı olarak kullanılmıştır. Araştırmada örgütsel güvenin; örgütsel bağlılık, örgütsel tükenmişlik, örgütsel vatandaşlık, örgütsel sinizm, örgütle özdeşleşme, verim gibi örgütsel açıdan önemli sonuçları nasıl etkilediği öğretmenlerin algılarına göre değerlendirilmiştir. Sonuç olarak örgütsel güvenin, örgütsel bağlılık, örgütsel tükenmişlik ve örgütsel iletişim düzeylerini önemli ölçüde etkilediği görülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel güven, okul iklimi, örgütsel bağlılık.

Abstract

Today, the main feature of a well-functioning organization is trust in the organization. In the research, it is researched which conceptions are needed to ensue organizational trust by the teachers who work in the primary schools and that the effects of the factors of organizational trust formation on the organizational atmosphere. The research is designed qualitatively. The study group of the research consists of 50 teachers working in Elazığ and the centrum of the city boundries. The interview form was prepared by studying on the subject of the research. The validity of the interview forms, content and appearance are provided thanks to be taken the expert opinions of faculty members (n=3). The interview forms are used as a unique data source. In the research , it is evaluated how organizational trust affects on the importantresults in terms of the

*Doç.Dr., Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, e-mail: mboydak@firat.edu.tr

**Yrd.Doç.Dr., Fırat Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim bilimleri Bölümü E.Y.T.P.E. Ana Bilim Dalı, e-mail: tyozdemir@firat.edu.tr

organization such as organizational commitment, organizational burnout, organizational citizenship, organizational cynicism, identification with the organization, ,productivity according to the perception of the teachers. As a result, it is observed that organizational trust affects organizational commitment, the organizational burnout and organizational communication levels significantly.

Key Words: Organizational trust, school climate, organizational commitment,

Giriş

Ortak bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelen kişilerin oluşturduğu sistem olan örgüt (Aydın, 2007), günümüzde daha etkili olmak için psiko-sosyal varlık olan insanı, makine gibi görmemekte; arzularının, beklentilerinin kısaca duygularının olduğunu dikkate almakta, böylece örgüt iklimini ve kültürünü daha güçlü kılmak için insanı özne olarak görmektedir. Literatürde örgütte işgören performansını, motivasyonunu etkileyen pek çok faktörden bahsedilmektedir. Bu faktörlerden birisi de, güvendir (Baş, 2011).

Güven kelimesi "korku, çekinme, kuşku duymadan inanma ve bağlanma duygusu, itimat" kavramlarıyla açıklanmıştır (Türk Dil Kurumu, 2011). McAllister'a (1995) göre güven, karşı tarafın isteklerine göre hareket edileceğinin temennisidir. Güven, sonucunda kazandıracak veya kaybettirecek bir kehanettir (Solomon ve Flores, 2001, s. 28). Bu tanımlara dayalı olarak güven kavramı için, kişi ve gruplar arasında tahmin edilemeyen koşullar içerisinde diğer kişi ve gruba inanılabileceğine ilişkin bir beklenti olduğu söylenebilir (Tüzün, 2006).

Örgütsel anlamda güven ise örgütün amaçları doğrultusunda çalışan bireylerin samimiyet, doğruluk, inanç, bağlılık gibi birbirlerine karşı duydukları hislerin, örgüte kattığı hava şeklinde tanımlanabilir (Arslan, 2009, s. 274). Örgütsel güven, örgüt içinde oluşan güven iklimi olup, örgüt üyelerinin gösterecekleri davranışları ve niyetleri hakkındaki olumlu beklentidir. (Tüzün ve İrfan, 2007,ss. 528-530). Çubukçu ve Tarakçıoğlu (2010) örgütsel güveni, çalışanların örgüt içi ve örgütler arası algıladıkları güven şeklinde tanımlamışlardır. Örgütsel güven oluşturma ve bunu geliştirmede etkili olan örgütler, işgörenlerinin bilgi ve kabiliyetlerinden azami verim elde etmekle kalmayacak, örgüte bağlılık oluşturma konusunda da avantajlı duruma geleceklerdir (Demirel, 2008).

Literatürde örgütsel güven konusunda yapılmış çalışmalar ile örgütsel güvenin; örgütsel adalet (Hoy ve Tarter, 2004), örgütsel bağlılık (Arı, 2003), örgütsel vatandaşlık (Deluga, 1994; Samancı, 2007), tükenmişlik (Ceyanes, 2004), örgütsel sağlık (Hoy, Sabo ve Barnes, 1996; Hoy, Tarter ve Kottkamp, 1991; Page, 2000), iletişim (Deutsch, 1958; Sapienza ve Korsgaard, 1996; Lenz, 2006), işbirliği (Leonard, 1999; Tschannen-Moran, 2003; Lenz, 2006), örgütsel iklim-kültür (Bryk ve Scheneider, 1993, 1996; Tarter, Bliss ve Hoy, 1989; Hoffman, Sabo, Bliss ve Hoy, 1994; Hoy, Tarter ve Kottkamp, 1991; Tarter, Sabo ve Hoy, 1995), örgütten ayrılma (Kitapçı, Çakar ve Sezen, 2005), öz-yeterlilik algısı (Tschannen-Moran ve Hoy, 2000; Tschannen-Moran, ve Goddard; 2000) vb. gibi örgütsel etkililik ve verimlilikle ilgili olan bir çok kavramla ilişkili olduğunu göstermektedir (Özer vd., 2006). Araştırmalar işgörenlerin örgüt içerisinde ödül,

ceza ve kuralların adil olup olmadığına ilişkin inanç düzeyi (Polat, 2007) şeklinde tanımlanan örgütsel adalet kavramının,örgütsel güvenin oluşumunda ve düzeyinin belirlenmesinde önemli bir yeri olduğunu göstermiştir (Brocknerv.d. 1997; Pillai, SchriesheimveWilliams, 1999).

Örgütsel güvenin tesisi sonucunda ortaya çıkan örgütsel vatandaşlık ise örgüte daha fazla katkıda bulunmak, iş arkadaşlarının sorumluluklarını paylaşmak, işgörenlere yardımcı olmak, formal olarak sorumlu olmadığı işlerde gönüllülük esasıyla çalışmak, örgüt için arzu edilir, istenen olumlu davranış sergilemektir (Polat, 2007). Örgütsel güvenin yüksek olduğu örgütte işgörenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri yüksek olur. Örgütsel bağlılık, işgörenlerin örgütsel amaçların benimsemesinde, örgüt içerisinde kalma isteğini sürdürmesinde, işgören devir hızının azalmasında, örgüt yönetimine ve faaliyetlerine katılmalarında, örgüt performansının artmasında, örgüt için yaratıcı ve yenilikçi bir tavır sergilemelerinde önemli bir olgudur (Durnave Eren, 2005). İşgörenlerin birbirlerine ve yöneticilere duydukları güven, onların örgüte olan duygusal bağlılıklarını olumlu bir biçimde etkilemektedir. Güven arttıkça duygusal bağlılık da artar (Demirel, 2008). Güvenin mevcut olmadığı örgütte işgörenler yine işlerini yaparlar, ama fikirlerini, ruhlarını, coşkularını ortaya koymazlar (Solomon veFlores, 2001, s. 18).

Örgütte güven duygusuna bağlı olarak oluşacak örgütsel özdeşim kurma ise, örgüte üyeliğin idraki ve üyeliğe yönelik oluşturulan duygusal bağlılıktır. Örgütsel özdeşleşme bireyin, örgüte olan üyeliğinin bilişsel farkındalığı ile oluşturduğu bilişsel bağ derecesi (Tüzün, 2006), örgüte yüksek düzeyde duygusal bağ kurması, kendi "ben"i ile örgütü birleştirmesidir (Başaran, 2000). Olumlu örgütsel özdeşleşme, işgören devir hızını azaltmakta, iş memnuniyetini artırmakta,işgörenlerin işiyle özdeşleşmesine katkıda bulunmakta, örgütün hatalarını ve yanlışlarını dikkate almamakta, örgütün hedeflerini kendi hedefi haline getirmektedir. (Tüzün, 2006).

Hiyerarşik ilişki içerisinde olan örgütte astların üstlerince istismar edildiği, kendilerine dürüst davranılmadığı düşüncesi oluşabilir. Üstlerin ise astların sorumluluklarını yerine getirmediği, örgütün başarısı için ilgili aktivitelerden kaçındığı, örgütün çıkmaza girebileceği düşüncesi hâkim olabilir. Bu güvensizlik durumu, güvene ilişkin algıyı zayıflatır, sağduyuyu köreltir. Kibar ikiyüzlülük sinisizmi besler. Sinisizm, "Bunun hiçbir yararı yok; durum hiç değişmeyecek" tavrını destekler. Sinisizm, işgörenin örgütüne karşı geliştirdiği olumsuz tutumudur. Bu tutum kibar ikiyüzlülüğü, en düşük direnç biçimi olarak teşvik eder. İçtenlikten uzak bir biçimde övülen kötü fikirler insanı tam da gidilmemesi gereken yöne sevk ederler. Konuşulmayan sorunlar örgütün iyileşmesi için yol gösterici olamaz. Güven oluşturmak için, güven hakkında açıkça konuşmak gerekir. Bu iletişim sinisizmi yok eder güvensizlik havasını ortadan kaldırır (Solomon veFlores, 2001). Örgütte olumlu güven duygusu farklı gruplar arasındaki iletişimi kolaylaştırır. İletişim ve güven birbirini tamamlayan faktörlerdir. Güvenin oluşması için iletişim gerekli iken iletişimin verimli olması için güven gereklidir (Halis, Gökgez,ve Yaşar, 2007).

Girdisi ve çıktısı insan olan eğitim örgütlerinde güven faktörünün önemi daha da artmaktadır. Eğitim örgütlerinde başarıyı yakalamak, değişime açık

olmak, iyi bir öğrenme ortamı sağlamak, sağlıklı iletişim oluşturmak, hedefleri gerçekleştirmek, verimliliği artırmak, paydaşların birbirlerini anlamasını sağlamak açısından örgütsel güven önemli bir unsurdur (Kartal, 2010). Sosyal sermaye öğelerinden biri olan güvenin eğitim örgütlerinde eksikliğinde, eğitim çalışanları örgüt amaçları dışında enerjilerini kendini korumaya harcayacaklardır (Töremen, 2002).

Araştırmanın Amacı

Bu araştırma ile insan hayatında vazgeçilmez bir unsur olan güvenin, eğitim örgütlerinde öğretmenler tarafından nasıl algılandığı, varlığında ve yokluğunda kendisine ve örgüte neler hissettirdiği ile okul iklimine, örgütsel bağlılığa, işgörenmotivasyonuna ve iş performansına olan etkileri belirlenmeye çalışılmıştır. Bu amaçla öğretmen görüşleriyle aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır.

1. Öğretmenlergüven konusunda okul yöneticileri, öğretmen, öğrenci ve çevrekaynaklı sorun yaşamışlar mıdır?
2. Örgütsel güvenin tesis edilmesi için hangi değerlere ihtiyaç vardır?
3. Okulun mevcut örgütsel güven düzeyinin, okul iklimine etkisi var mıdır?
4. Okulun mevcut güven düzeyi işgörenlerde ne gibi his uyandırıyor?
5. Okulun mevcut örgütsel güven düzeyinin, örgütsel bağlılığa etkileri var mıdır?
6. Okulun mevcut örgütsel güven düzeyinin, öğretmenin motivasyonu ve iş performansına etkisi var mıdır?

Yöntem

Araştırma, öğretmenlerin güven algılarını, güvenin eğitim kurumlarında nasıl tesis edileceğini, örgütsel güvenin en çok üzerinde durulan nedenlerini ve sonuçlarını incelemeye yönelik nitel bir çalışmadır. Çalışmada olgu bilim deseni kullanılmıştır. Farkında olduğumuz ancak derinlemesine ve ayrıntılı bir anlayışa sahip olmadığımız olgulara odaklanılması olgu bilim (fenomenoloji) deseni olarak adlandırılmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2008,s. 228). Bu çalışmada birey ve durum temelli bir yaklaşım benimsenmiştir.

Çalışma Grubu

Elazığ ili beş eğitim bölgesine ayrılmıştır. Her bölgeden rastgele seçilen iki ilköğretim okulu ve her ilköğretim okulundan beş öğretmen olmak üzere 50 öğretmen araştırmanın çalışma grubuna dahil edilmiştir. Çalışma grubunda yer alan öğretmenlerin demografik özellikleri Tablo 1'de verilmiştir.

Tablo 1.Katılımcıların Demografik Özellikleri

Cinsiyet	Kadın	24
	Erkek	26
Kıdem	1-5 yıl	2
	6-10 yıl	8
	11-15 yıl	19
	16-20 yıl	8
	21 yıl ve üzeri	13
Branş	Branş	23
	Sınıf	27

Tablo 1’de görüldüğü üzere çalışma gurubunda yer alan öğretmenlerin %48’i kadın, %52’si erkek, branş değişkenine göre 23 katılımcı branş öğretmeni ve 27 öğretmen sınıf öğretmenidir. Katılımcıların mesleki kıdemleri incelendiğinde çalışma grubunun %38’inin 11-15 yıl kıdeme, %16’sının 6-10 yıl ve 16-20 yıl kıdeme sahip oldukları, 21 yıl üzerinde kıdemi olan öğretmenler çalışma grubunun %26’sını ve 1-5 yıl kıdeme sahip öğretmenler çalışma grubunun %4’ünü teşkil ettiği görülmektedir.

Veri Toplama Aracı

Araştırma konusu ile ilgili literatür incelenerek araştırmacılar tarafından görüşme formu hazırlanmıştır. Görüşme formlarının içerik ve görünüş geçerliliği, alanda uzman öğretim üyelerinin görüşleri (n=3) alınarak sağlanmıştır. Araştırmanın güvenilirliği açısından, katılımcılara olabildiğince eşit davranılması ve veri toplama aracından olabildiğince fazla ve doğru veri elde edilmesi önemlidir (Denzinve Lincoln, 2000). Bu nedenle görüşme formları verilerek, gerekli açıklamalar yapılmış ve bir sonraki gün teslim etmeleri istenmiştir. Veri toplama aracıda şu sorulara yer verilmiştir:

1. Güven konusunda en çok sorun yaşadığınız grup hangisidir? (Yöneticiler / Öğretmenler / Öğrenci / Çevre). Güven veya güvensizlikle ilgili yaşadığınız bir anıyı yazar mısınız?
2. Güven ortamı elde etmek için size göre ne gibi değerlere gerek vardır.
3. Okulunuzda güven/ güvensizlik ortamının okul iklimine yansımaları nelerdir? Örnek vererek açıklayabilir misiniz?
4. Okulunuzda mevcut olan güven/güvensizlik ortamı size neler hissettiriyor?
5. Okulunuzda güven/güvensizlik ortamının kuruma bağlılığa etkileri nelerdir?

6. Okulunuzdaki güven/güvensizlik ortamının öğretmenin motivasyonuna ve iş performansına etkileri olduğuna inanıyor musunuz?

Verilerin Analizi

Nitel araştırma yaklaşımı doğrultusunda tasarlanan bu çalışmada "içerik analizi" yapılmıştır. Veriler dört aşamada analiz edilmiştir:

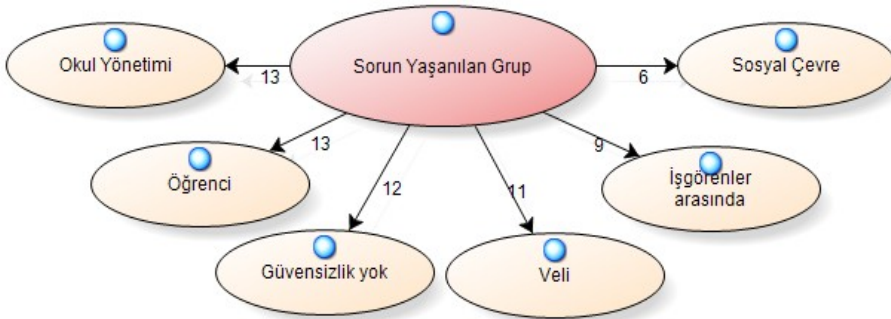
1. Verilerin kodlanması,
2. Kodlanan verilerin temalarının belirlenmesi,
3. Kodların ve temaların düzenlenmesi,
4. Bulguların tanımlanması ve yorumlanması (Yıldırım ve Şimşek, 2008: 228).

Veriler dijital formlara dönüştürülerek QSR NVivo 10 programında analiz edilmiştir. Katılımcı görüşleri soru esaslı değerlendirilmiş olup, katılımcı görüşlerinden bazıları birden fazla kategoriye yerleştirilmiştir. Bu nedenle kategorilerdeki görüş sayısı, her bir soru bazında toplam katılımcı sayısından fazla olabilmektedir. Görüşlerin analizinde, ifadelerin benzerliğine göre gruplamalar yapılmıştır. Çözümlemelerde görüşüne başvuru alan öğretmenlere katılımcı kelimesini temsil edecek şekilde kodlanmış (K1, K2, ...,K50) ve gerekli açıklamalar yapılmıştır. Görüşme tekniği ile elde edilen veriler sayısallaştırılarak frekans ve yüzde olarak ifade edilmiştir. İfadelerdeki benzer öğeler gruplandırılmış ve gruba uygun olarak temalara yerleştirilmiştir.

Bulgular

Katılımcı görüşleri soru esaslı değerlendirilerek, analiz edilmiştir. Araştırma bulguları araştırma sorularına göre aşağıda sıralanmıştır.

Katılımcılara öncelikle, üyesi buldukları örgüt içerisinde güven konusunda en çok hangi grup ile sorun yaşadıkları sorulmuştur. Katılımcı görüşlerinden iki görüş, yeterince açık olmadığı için araştırmacılar tarafından geçersiz kabul edilmiştir. Geçerli görüşlerin kategorileştirilmesiyle oluşturulan tematik gösterim şekil 1'de verilmiştir.



Şekil 1. Sorun Yaşanılan Gruplar

Katılımcılar, okul yöneticilerinin, okul personeli ile güvene dayalı bir ilişki kuramadıklarını belirterek, özellikle öğretmenlerin görev ve sorumluluklarını yerine getirmelerinde okul yönetiminden kaynaklanan bir güvensizliğin olduğunu belirtmişlerdir. Okul yöneticilerinin, bir sorun olduğunda öğretmenlere sözlü olarak ilettikleri iş ve işlemlerin arkasında durmadıkları ifade edilmiştir. Bu şekilde özetlenebilecek katılımcı görüşleri ile güven konusunda en çok okul yönetiminden kaynaklanan sorunların yaşandığı belirlenmiştir.

Öğrencilerin görev ve sorumluluklarını yerine getirmediği durumlarda çok kolay bir şekilde yalan söyleyebildikleri, buldukları durumdan en az zararlı çıkabilmek için her türlü yola başvurdukları, özellikle sınıf kurallarına uyma konusunda hassasiyetlerinin olmadığı şeklinde özetlenebilecek katılımcı görüşleri, güven konusunda öğrencilerden kaynaklanan sorunlar yaşandığını göstermektedir.

Öğrenci velilerinin, öğretmenleri her durumda sürekli sorgulanması gereken bir grup olarak görmesi, çocuklarına aşırı güven duyması sonucu olarak, öğretmen ve okul yöneticilerinin çocukları hakkında söylemlerini kabul etmemeleri, öğretmenin açığını yakalamak için fırsat aradıkları ifade edilmiştir. Bu şekilde özetlenebilecek katılımcı görüşleri, güven konusunda çoğunlukla öğrenci velilerinden kaynaklanan sorunların yaşandığını göstermektedir.

Bazı katılımcılar, meslektaşları olan öğretmenler tarafından gerek yanlış anlaşılmalara, gerekse kişisel çıkarlar nedeniyle öğretmenler arasında güvensizliğin olduğunu belirtmişlerdir. Bu konuda öğretmenlerin özellikle okul yöneticilerine karşı kendilerini farklı göstermek için farklı davranışlar sergiledikleri yönünde olan görüşler dikkat çekicidir.

Okulun bulunduğu çevre ile öğrencinin sosyal çevresinden kaynaklanan sorunların olabileceği yönündeki katılımcı görüşleri, sosyal çevre kategorisine yerleştirilmiştir. Öğrencilerin gerek aile içerisinde, gerek sosyal çevrelerinde güvensizlik içerisinde olmaları ve bu durumu okula yansıtmaları, katılımcıların bu yönde görüş bildirmelerinde önemli bir etken olarak belirlenmiştir. Öğrencilerin sosyal çevrelerindeki bireylerin eğitim durumlarının, bu durumu etkileyen önemli bir etken olduğu ifade edilmiştir.

Katılımcıların eğitimcileri güven duyulabilecek ilk grup olarak görüyor olması, karşılıklı sevgi ve saygının olması durumunda güven ortamının inşa edileceği yönünde 12 farklı görüş alınmış ve bu görüşler "güvensizlik yok" kategorisine yerleştirilmiştir. Geçerli kabul edilen 48 farklı görüşten 12 görüşün, okul yöneticileri, öğretmen, öğrenci ya da sosyal çevre kaynaklı güven sorunu yaşanmadığı yönünde olması eğitim sistemi açısından önemlidir. Okul içerisinde öğretmenlerin güven konusunda en çok sorun yaşadıkları grubu belirlemeye yönelik araştırma sorusuna ilişkin katılımcı görüşlerinden dikkat çeken bazıları, yerleştirildikleri tema ve kime ait olduğu bilgileriyle aşağıda sunulmuştur.

"Görev yaptığı okul büyük bir okul. Böyle büyük okullarda şüphesiz yönetici öğretmenine, öğretmende yöneticisine karşı güven konusunda sorunlar yaşayabilirler. Güven olgusunun göreceli bir kavram olduğunu düşünerek yönetici, öğretmeni yaptığı iş doğrultusunda tanıyor, her daim haklı olduğu konularda öğretmenin arkasındadır. Yöneticilik işi yapılmaz, kuruma yapılır. Kişiye göre

476 İlköğretim Kurumu Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Düzeyleri:
Nitel Bir Çalışma

davranılırsa yöneticinin güveni öğretmenin gözünde kat'î suretle azalacaktır (K13-Okul Yönetimi)."

"Güven konusunda en çok sorun yaşadığımız grup öğrencilerdir. Öğrencilerin verdiği sözü yerine getirmemesi, ödevlerini yapmaması ve sınıf kurallarını hiçe sayması bu güvensizliğin oluşmasının önemli sebeplerindendir (K41 - Öğrenci)."

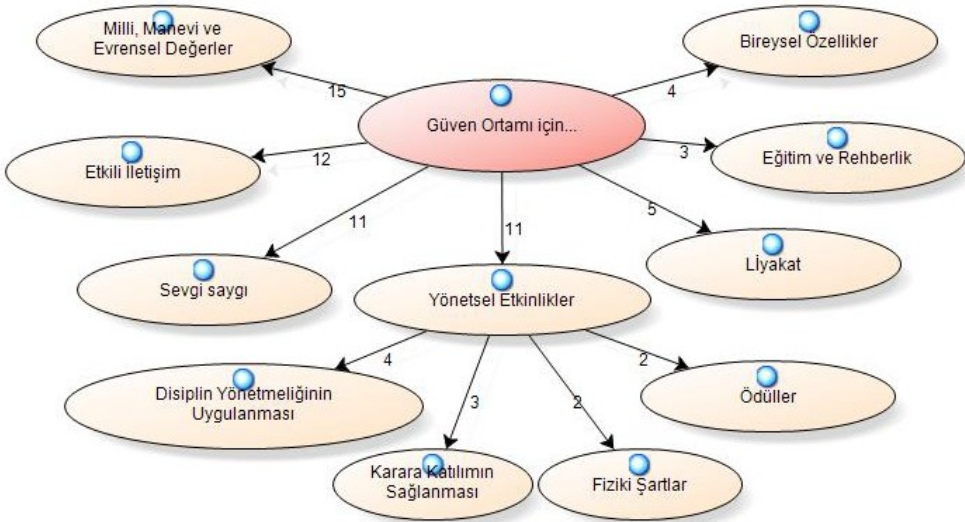
"Güven konusunda çok sorun yaşadığım söylenemez, çünkü ben öncelikle öğrencilerimle ve aileleriyle bu sorunu baştan çözdüğümü düşünüyorum. Özellikle öğrenci grubumda gereken güven vardır. Onlarla paylaştığım şeyleri bazen velilerle paylaşamıyorum (K15 - Güvensizlik yok)."

"Bu konuda en çok sorun öğrenci çevresi ile yaşanmaktadır. Maalesef günümüzde, öğretmenler sürekli sorgulanması gereken kişiler olarak lanse edilmektedir. Veli kendini öğretmenin bir açığını bulmaya çalışmaya yönlendirilmektedir (K20 - Veli)."

"Güven konusunda sorun yaşadığım grup öğretmenlerdir. Okulda yapmak istediğim yenikleri yanlış anlayarak direnç göstermişlerdir. Örneğin nöbetçi öğretmensiz okul oluşturma konusunda yapmak istediğim bir çalışmayı her gün nöbetimizi tutacağız şeklinde reddetmişlerdi. Benzer yeniliklerdeki katkı sağlamışlardı (K18 - İşgörenler arasında)."

Katılımcılar, okul yöneticileri, öğrenci, veli, öğretmen ve sosyal çevre kaynaklı güven sorunu yaşadıklarını ifade etmişlerdir. Güven konusunda yaşanan sorunların çözümünü hedefleyen "Güven ortamı elde etmek için size göre ne gibi değerlere gerek vardır?" sorusu cevapları incelenerek üç katılımcı görüşü geçersiz olarak kabul edilmiştir. Geçerli kabul edilen 47 katılımcı görüşü analiz edilerek belirlenen kategorilere yerleştirilmiştir. Bu araştırma sorusuna katılımcılar birden fazla kategoriye yerleştirilecek şekilde görüş belirttiğinden kategorilere yerleştirilen görüş sayısı toplam görüş sayısından fazla görülmektedir.

Katılımcı görüşlerinin analiziyle elde edilen bulguların tematik gösterimi Şekil 2'de sunulmuştur:



Şekil 2.Güven Ortamını Sağlamak İçin Gereken Değerler

Katılımcılar doğruluk dürüstlük, verilen sözün yerine getirilmesi, gelenek ve göreneklere bağlılık... gibi örgüt içerisinde yaşanan ya da yaşanması muhtemel güvensizliklerin önüne geçilmesi için milli, manevi ve evrensel değerlere ihtiyaç duyulduğunu belirtmişlerdir. Bu yönde görüş bildiren katılımcıların önemli bir kısmı, dürüstlük kavramı üzerinde durmuştur. Eğitimin sosyal fonksiyonlarından biri olan ve nesillerden nesillere aktarılmasını sağlayacak olan kültürel değerlerin, örgüt içerisinde güven ortamının sağlanması için katılımcılar tarafından vurgulanması, araştırmacılar tarafından önemli görülmüştür.

Karşılıklı saygı, hoşgörü ve iletişim kanallarının açık olmasının güven ortamının inşa edilmesinde önemli bir unsur olarak gören katılımcılar, şüphecilik samimiyete inanmama gibi olumsuz duygulardan uzak olunmanın gerekliliğini vurgulamışlardır. Benzer şekilde sorunların çözümünde paylaşımcı olmak ve empati yapmanın önemi belirtilmiştir. Bu şekilde özetlenebilecek katılımcı görüşleri, etkili iletişim kategorisine yerleştirilmiştir.

Toplum olarak kültürümüzde önemli bir yeri olan sevgi ve saygı, örgüt içerisinde güven ortamının oluşturulmasında 11 katılımcı tarafından önemli görülmüştür. Bu yönde görüş bildiren katılımcıların önemli bir kısmı, yaşamın birçok alanında bireylerin sevgi ve saygıdan uzak davranışlar sergilediğini, sevgi ve saygının yitirilmesi ile bu durumun toplum içerisinde güveni zedeleyerek, toplumsal dejenerasyona yol açtığını ifade etmiştir.

Görüşleri alınan katılımcılar, okul içerisinde güvenyapılandırılmasında okul yönetimine önemli görevlerin düştüğünü ifade etmişlerdir. Bakanlığın son dönemlerde öğretmenlere ilişkin açıklamaları göz önünde bulundurularak, öğrenciler kadar öğretmenlerin de haklarının olduğunu, öğrenci ve öğretmen haklarının korunması için disiplin yönetmeliği'nin kararlılıkla uygulanmasının gerektiğini belirten katılımcılar, okul yöneticilerinin, öğretmenleri ilgilendiren konularda öğretmenlerinde karara katılmalarının önemini vurgulamışlardır. Okul yöneticilerinin, görevini aksatan öğretmenler hakkında soruşturma görevleri olmasının yanında, görev ve sorumluluklarını özveriyle yerine getirmeye çalışan öğretmenlerin motivasyonlarını artırmak, örgütsel bağlılıklarına pozitif katkı sağlanması ve okul yöneticilerine karşı güven sağlanması açısından ödül verme görevlerinin de olduğu vurgulanmıştır. İki katılımcı tarafından okul içerisinde güveni tesis etmek için güvenlik kamerası ve güvenlik personeli gibi fiziki şartların düzenlenmesi gerektiği belirtilmiştir. Disiplin yönetmeliğinin uygulanması, karara katılımın sağlanması, fiziki şartlar ve ödül alt kategorilerine yerleştirilen görüşler ile katılımcılar, okul içerisinde güvenin inşa edilmesinde yönetsel etkinliklerin önemini belirtmişlerdir.

Adalet, hak ve hukuk gibi temel ahlaki değerlerin göz ardı edilmesinin, işgörenler arasında ve örgüte karşı mevcut güveni sarsacağını belirten katılımcılar, kapalı kapılar ardında, adalet ve liyakate riayet edilmeksizin alınan kararlarla yönetilen kurumlarda güveni tesis etmenin güç olduğunu belirtmişlerdir. Katılımcılar tarafından bu ve benzeri sorunların yaşanmaması için yöneticilerin liyakat ilkesine göre atanmaları gerekliliği vurgulanmıştır.

Okul ortamında güvenin tesis edilmesinde öğretmen, okul yöneticileri, öğrenci ve velilerin bu konuda eğitim almalarının gerekli olduğunu savunan katılımcılar, özellikle paydaşlara etkili rehberlik etkinliklerinin düzenlenmesinin önemine işaret etmişlerdir. Üç katılımcı ise bu konuda, paydaşların özgüvene sahip olmaları ve karakter gibi bireysel özelliklerin ön planda olduğunu belirtmişlerdir. Okul içerisinde örgütsel güvenin tesis edilebilmesi için gereken değerlere ilişkin dikkat çekici olan görüşler aşağıda yer almaktadır.

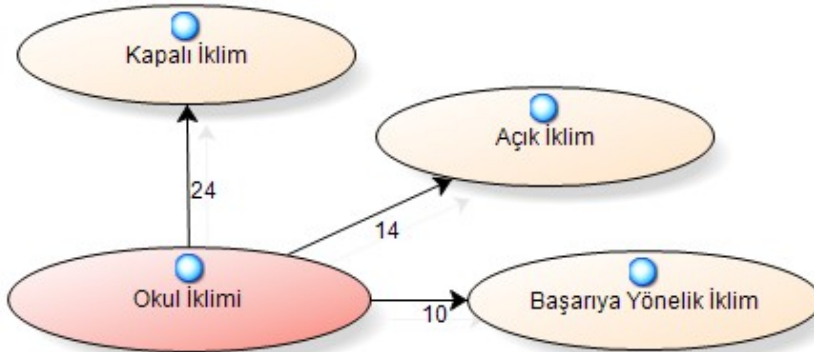
"En önemli değer dürüstlük. Zaten bir insan dürüst, doğru sözlü olunca güven sorunu da yaşanmaz. İnsan yanında rahat mutlu olabileceği bir insanla çalışacak olursak, her zaman mutlu ve işimizde huzurlu oluruz (K27 - Milli, manevi ve evrensel değerler)."

"Eğitim kurumlarında güven ortamının sağlanması için yönetici ve yönetilenlerin arasındaki hiyerarşik yapının kırılıp daha katılımcı bir iletişim sağlanmalı (K18 -Etkili İletişim)."

"Çok önemli değerlerimiz olan sevgi ve saygı ön planda olmalıdır. Ama ne yazık ki bu çok önemli iki değer artık günümüzde anlamını yitirmeye başlamıştır (K20 - Sevgi saygı)."

"Güven ortamını elde etmek için öncelikle yöneticinin ahlaken sergilediği tüm tutum ve davranışları, kararları gözlemleri eşit ve değerli, adaletli davranması, her türlü duygusal kararlardan uzak olması o ortamı güvenli kılar (K13 - Liyakat)."

Örgütlerin, güvene dayalı, yüksek kaliteyi teşvik edici ve destekleyici bir örgüt iklimi oluşturmaları, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesinde önemli yeri olmasından (Gibson vd., 2003) hareketle araştırmacılar tarafından okullarda güven/güvensizlik durumunun, okul iklimine olan yansımaları belirlenmeye çalışılmıştır. Katılımcı görüşleri incelenerek iki görüş araştırma sorusu ile ilgili olmadığından geçersiz kabul edilmiştir. Geçerli kabul edilen 48 katılımcı görüşü analiz edilerek, yerleştirildikleri kategoriler Şekil 3'te sunulmuştur.



Şekil 3.Güven ve Okul İklimi

Katılımcılar, güvenin sağlanmadığı ortamlarda işlerin aksadığını, bunun da eğitim-öğretim etkinliklerini etkileyerek örgütsel amaçların gerçekleştirilebilmesi açısından olumsuz etkilediğini belirtmişlerdir. Okul yönetimi ile öğretmenler arasında güvensizlik olması durumunda, okul yöneticilerinin

öğretmenleri yönlendirmede etkinliklerinin olmayacağını, işbirliği kurulmasının imkansız olduğunu ve örgütsel başarısızlığın önüne geçilemeyeceğini belirtmişlerdir. Bu yöndeki katılımcı görüşleri kapalı iklim kategorisine yerleştirilmiştir. Bu yönde 24 görüşün olması, eğitim sistemimiz açısından düşündürücüdür.

Katılımcılar güven ortamında, okul yöneticileri ile öğretmenler arasındaki uyumun, işgörenmotivasyonlarını pozitif etkileyerek, hedeflenen örgütsel çıktıların ulaşılabilirliğinin sağlandığını belirtmişlerdir. Bu durumda öğretmenlerin görev ve sorumluluklarını büyük bir istekle yaptıkları belirtilmiş, örgüt içerisinde işgörenlerin mutluluğunun öğrencilere yansıdığını gözlemlenmiştir. Bu yöndeki katılımcı görüşleri güvenin tesis edilebildiği kurumlarda açık iklimin oluşmasını sağladığı şeklinde özetlenebilir.

Okul içerisinde öğretmen ve okul yöneticileri arasında karşılıklı güvenin olması, işgörenlerin örgütsel vatandaşlık düzeylerine olumlu katkı sağlayacağı, bu sayede işgörenlerin örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi yönünde rol üstlenecekleri belirtilmiştir. Bu yöndeki katılımcı görüşleri başarıya yönelik iklim kategorisine yerleştirilmiştir.

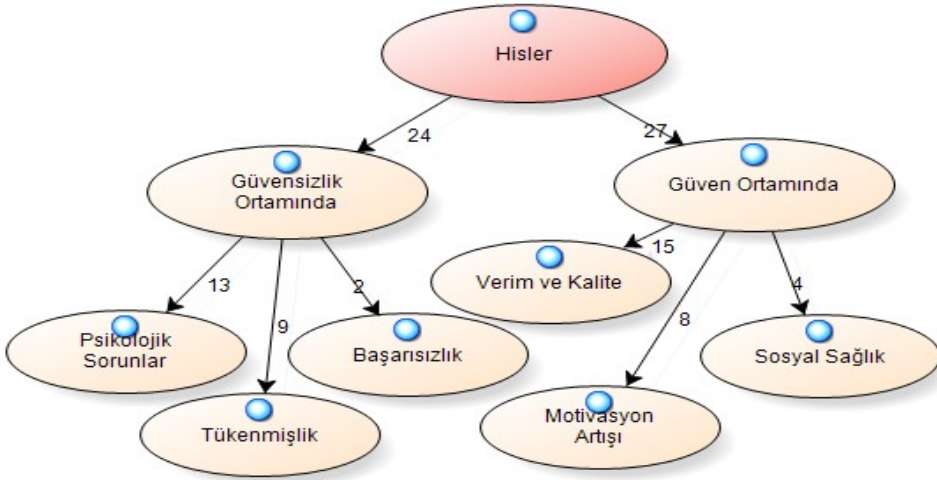
Katılımcı görüşlerinden bazı ilgi çekici ifadeler şöyledir:

"Açıkçası ben kendi okulumda güven duymadığım bir olaya şahit oldum. Ama güvensizliğe yol açacak durumlarda(mesela dedikodunun olduğu ortamlarda)bulunmamayı terci ederim. Bir kurumda güven yoksa o kurumda işler yürüse bile zevk alınmaz.Örgüt iklimine yansımaları durağan sıkıcı bir atmosfer şeklinde olabilir. Eğer orada çalışanlar birbirlerine güvenmiyorsa, insanlar o kurumdan kaçmak için çare arar(K22 –Kapalı iklim)."

"Okulda oluşan kurum kültürü ve güven ortamı çalışmalarını ve hizmet alanlarının mutlu olmasını sağlıyor. Güzel bir bahar gününde uyanan bir insanla, basık bir sisli havaya uyanan iki insan arasındaki farka benzetilebilir. Yüzü gülerek enerji dolu bir şekilde derse giren öğretmen, o gün bütün sınıfı canlı tutabilir. Ayrıca okuldaki güven ortamını gören veli, okula katkı sunmaktan çekinmeyecektir. Okul hakkında olumlu bir imaj geliştirecektir (K18 -Açık iklim)".

"Eğitim öğretim kurumu olan okullarımızda güven ortamının sağlanması zorunludur. Çünkü öğretmenlerin idarecilere, idarecilerin öğretmenlere duydukları güven her zaman başarıyı getirir. Başarı için güven şarttır. İdareci bana güvenmiyor diyen bir öğretmenin çalışması ile ben idarecinin güvenini boşa çıkarmayayım diyen bir öğretmenin çalışması hiçbir zaman bir olmaz. Güvenin olduğu yerde birlik ve beraberlik olur. Bu durumda başarıyı getirir. (K43 – Başarıya yönelik iklim)."

Güvenin, okul iklimi üzerinde bir etkisinin olduğu belirlendikten sonra katılımcılara, okul içerisinde mevcut olan güven/güvensizlik durumu karşısında neler hissettiği sorulmuştur. Katılımcı görüşlerinden sadece bir görüş, yeterince açık olmadığı için araştırmacılar tarafından geçersiz olarak kabul edilmiştir. 49 geçerli görüş güven ortamının olması ve olmaması durumuna göre kategorileştirilmiştir. Bu şekilde yapılan analizler sonucu elde edilen şekil aşağıda yer almaktadır.



Şekil 4. Güven/Güvensizlik Ortamı Neler Hissettiriyor?

Katılımcılar, güvenin olmadığı kurumlarda, işgörenlerin huzursuz olacağı, moral ve motivasyonlarının düşük olacağını belirtmişlerdir. Örgüt içerisinde huzursuzluğun etkili olması, işgörenlerin olaylara kuşku ile yaklaşmalarının sosyal bir hastalığa yol açacağı belirtilmiştir. Bu yöndeki katılımcı görüşleri psikolojik sorunlar alt kategorisine yerleştirilmiştir. Katılımcılar psikolojik olarak etkilenmenin örgütsel tükenmişliğe yol açacağını ve örgütsel tükenmişliğin doğal bir sonucu olarak örgütsel amaçlara ulaşmada başarısızlığın yaşanacağı belirtmiştir.

Güvenin tesis edilen kurumlarda işgörenlerin kendilerini daha mutlu hissederek işdoyumlarının artacağını ifade edilmiştir. Bu şekilde örgüt içerisinde oluşacak pozitif atmosferin sağlanması sonucunda, işgörenlerin motivasyonlarında artış yaşanacağını belirtmişlerdir. Katılımcılar, işgören motivasyonlarında artışın doğal bir sonucu olarak örgütsel amaçların gerçekleştirilmesine katkı sağlanacağını ileri sürmüşlerdir. Bu sayede örgütün başarısının artacağı ifade edilmiştir.

Katılımcıların mevcut güven/güvensizlik durumunda neler hissettiklerine ilişkinli çeki olan görüşlerinden bazıları şu şekildedir:

"Kurumda güven olması işteki başarıyı artırır. İnsanların birbirine davranışlarının sağlıklı olmasını sağlar. Güvensizlik ortamı ise huzursuzluğa neden olur, işte verim düşer. (K32 – Verim ve kalite)."

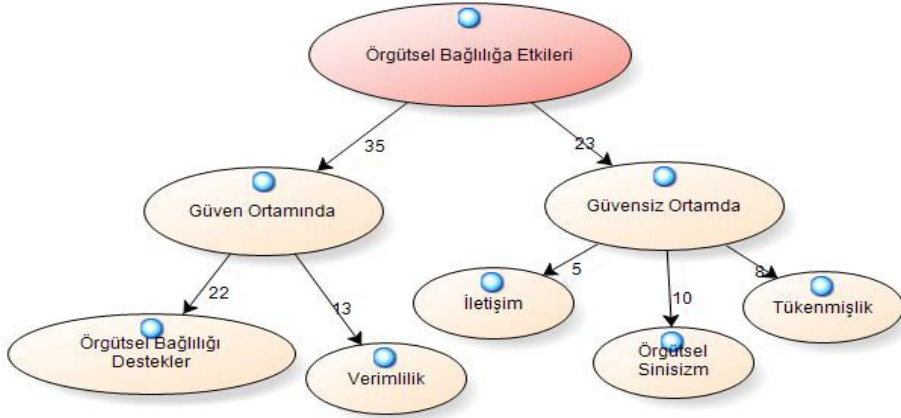
"Güvensiz bir ortamda çalışmak hiç istemem. Bunun doğuracağı huzursuzluk insanı hırçınlaştırır. Agresif hareketlere neden olur. Zira özgüven bireysel güven ve toplumsal güvenin sarsılması, deforme olması sosyal bir hastalığa neden olur (K29 – Psikolojik sorunlar)."

"Her gün ilk göreve başladığım kadar yeni heyecanlarla, fikirlerle, içimdeki kıvılcımlarla ideallerime koşarken, adımlarımın geri geri gitmesi moral gücümün azalması, yaptığım işi zevkten çıkarıp zorunlulaştırmasına, omuzlarımın düşmesine neden oluyor. Yinede pes etmeden yüreğimdeki eğitim aşkının alevlerini küllendirmeyecek yenilikler bulmaya gayret gösteriyorum. İnsan, her yerde insan diye avunuyorum. Kurumlar ciddiyetten uzaklaştıkça, insanlar kötülüğe bilgisizliğe yaklaştıkça ben iyiliğin yanında,

ideallerimin, ülkenin geleceği için son nefesime kadar içimdeki insan sevgisini uyanık tutmaya, beslemeye, yaymaya çalışacağıma inanıyorum (K4 – Tükenmişlik).”

“Güven ortamı kendimi mutlu hissetmemi sağlamakta ve daha olumlu çalışma ortamı oluşturmaktadır. (K46 – Motivasyon artışı).”

Örgüt içerisinde işgörenler arasında güven kavramının, örgütsel amaçlara ulaşmada, örgütsel verimliliğin artırılmasında ve işgörenmotivasyonunda bu denli önemli olduğu belirlendikten sonra, örgüt içerisindeki güven ortamının işgörenlerin örgütsel bağlılıklarına etkisinin olup olmadığı belirlenmeye çalışılmıştır. Katılımcıların “okulunuzda güven/güvensizlik ortamının kuruma bağlılığa etkileri nelerdir?” görüşme sorusuna ilişkin görüşleri incelendiğinde üç katılımcının bu görüşme sorusunu cevaplamadığı görülmüştür. Katılımcıların bu görüşme sorusuna ileri sürdükleri görüşlerden bazılarının birden fazla kategoriye yerleştirilecek şekilde olduğu görülmüştür. Katılımcı görüşlerinin analiz edilmesiyle elde edilen bulguların tematik görünümü Şekil 5’te yer almaktadır.



Şekil 5. Güven/Güvensizlik Ortamının Örgütsel Bağlılığa Etkileri

Katılımcılar, okul içerisinde güvensizliğin oluşması durumunda, öncelikle işgörenler arasında samimiyetin azalarak, iletişim engellerinin doğacağını, işgörenler arasındaki iletişimin azalması ile örgütsel tükenmişliğin yaşanacağını ifade etmişlerdir. Benzer şekilde iletişimsizlik ve örgütsel tükenmişliğin olduğu örgütlerde örgütsel sinisizmin beklenen bir sonuç olduğu ifade edilmiştir. Bu durumun örgütsel verimliliği olumsuz etkileyeceği ve örgütsel amaçların gerçekleştirilmesini zedeleyeceği belirtilmiştir.

Güvenin tesis edildiği örgütlerde örgütsel amaçların sahiplenildiği, işgörenmotivasyonlarının yüksek olduğu, işgörenlerin örgütsel davranış geliştirdikleri ifade edilen katılımcı görüşleri örgütsel bağlılığı destekleralt kategorisine yerleştirilmiştir. İşgörenlerin örgütsel bağlılıklarının artması ile birlikte işgörenlerinışdoyumlarının artacağını belirten katılımcılar bu sayede örgütün verimliliğinin artacağını belirtmişlerdir.

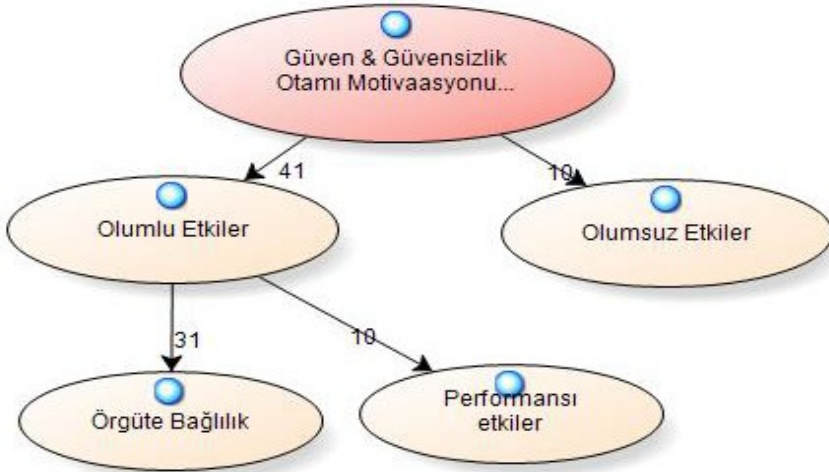
Katılımcıların örgütsel güvenin, örgütsel bağlılığa etkilerini belirttikleri görüşlerinden dikkat çekici olanlar aşağıda yer almaktadır:

"Okulun içinde oluşabilecek güven ortamı öğretmenin okula daha istekli gelmesine yol açar. Bana güveniyorlar diyen bir öğretmen kendisine güvenen insanların güvenini boşa çıkarmamak için elinden geleni yapar. Bu durum eğitim ve öğretimdeki başarının artmasına yol açar. Güvensizliğin hissedildiği bir ortamda bu başarıyı beklemek zordur. Başarılı olmak isteyen her kurum yöneticisinin mutlaka güvenli bir ortam sağlaması gerekir. Bu kurumun tertip düzeninden eğitim ve öğretiminden kısacası birçok şeyde olumlu yada olumsuz etkileri görülür (K8 – Örgütsel bağlılığı destekler)."

"Okul içinde güven olduğu takdirde kuruma etkileri daha az olur. Herkes işini daha iyi yapmış olur. Bir okuldaki güven o kurumdaki başarı ortamını da artırmış olur. Güven ortamının insanlar arasındaki ilişkilerin artmasına bağlıdır (K41 – Verimlilik)."

"Şahsiyetini, kişiliğini ortaya koyamıyorsun veya farklılaşıyorsun, sıradanlaşıyorsun. Kabuğuna çekiliyorsun. Kısaca birlikten kuvvet doğacakken, bağlar çözülüyor, bağlık ister istemez gasp oluyor. Okulunu benimseyemiyorsun. Sorunlarıda görmezden geliyorsun, sorunlardan kaçırıyorsun (K13 – Tükenmişlik)."

Görüşme formunda yer alan beş görüşme sorusu ile katılımcıların görev yaptıkları kurumlarda güven/güvensizlik durumları belirlenerek, mevcut durumun okul iklimine ve örgütsel bağlılığa ne etkilerinin olduğu, güven/güvensizlik durumunun katılımcılarda uyandırdığı hisler belirlenmiş ve güven ortamının daha iyi hale getirilmesi için gereken değerler belirlenmiştir. Katılımcılara son olarak görev yaptıkları kurumlarda mevcut güven/güvensizlik durumunun işgören motivasyon ve performansına bir etkisinin olup olmadığı sorulmuştur. Katılımcı görüşleri incelendiğinde geçersiz görüşün olmadığı belirlenmiş, görüşlerin kategorileştirilmesiyle elde edilen şekil aşağıda sunulmuştur.



Şekil 6. Güven ve Güvensizlik Ortamının Motivasyon ve Performansa Etkileri

Katılımcılar güvenin var olduğu okullarda, okul yöneticileri ile öğretmenler arasında etkili iletişimin olacağını, öğretmen ve okul yöneticilerinin görev ve sorumluluklarının farkındalığı ile özverili bir şekilde hareket edeceklerini belirtmişlerdir. Bu sayede işgörenlerin örgütsel bağlılıklarının artacağını, örgütsel bağlılık düzeylerinin artışı ile performansları olumlu etkilenecek, örgütsel verimliliğin artacağını belirtmişlerdir. Katılımcı görüşlerinden, güven ortamının kendilerini mutlu ettiği yönündeki görüşleri araştırmacılar tarafından önemli görülmüştür.

Güvensizlikle beraber işgörenler arasında huzurun bozulacağını, motivasyonun azalacağını belirten katılımcılar bu durumun işgörenlerin örgütsel bağlılıklarını, iş doyumlarını olumsuz etkileyerek örgütsel amaçlardan uzaklaşılacağını belirtmişlerdir. Ödül ve ceza aracı olarak sadece ek ders ücretlerinin kullanılmasının güveni zedeleyeceğini belirterek, örgütte etkili olan olumsuz havanın tüm işgörenleri olumsuz etkileyeceğini ileri sürmüşlerdir.

Katılımcıların örgütsel güvenin, motivasyona olan etkileri ile ilgili görüşlerinden bazılarını aşağıda yer verilmiştir:

“Evet kesinlikle etkisi vardır. Güvenilir bir ortamda çalışmak öğretmenin hem motivasyonunu hemde performansını olumlu yönde etkilemekte ve başarısını arttırmaktadır (K33 – Performansı etkiler).”

“Çalıştığım kuruma güvendiğim anda kendimi işime yetiştirmek için dörtnala koşan bir at,yüreği çarpan bir kuş gibi tüm kötülöklere iyilik tüm çaresizliklere çare tüm eğitimsizlere eğitim verecek güce sahip gibi hissederken güvensizlik içimi kemiriyor kolu kanadı kırılmış öğrencisi öğretmeni geleceği olmayan insanların çocukların olduğu ümitsiz bir ülke gibi bakıyorum.Üzülüyorum ülkemın gariban hiçbir şeyi değıştirmeyen küçük bir çalışanı gibi işe gidip gelmek rutinleşmek sıradanlaşmak beni ürkütüyor (K21- Olumsuz etkiler).”

Sonuç - Tartışma

Araştırma ile örgütsel güvenin tesis edilmesinde sorun kaynakları belirlenmiş, güvenin tesisi edilmesi için gereken değerler belirlenerek, mevcut güven/güvensizlik durumunun okul iklimine, örgütsel bağlılığa ve işgörenmotivasyonlarına etkileri belirlenmiştir. Bunlara ek olarak örgüt içerisindeki mevcut güven/güvensizlik durumunun işgörenlerde uyandırdığı hisler ortaya konmuştur.

Öncelikle katılımcılardan güvenin tesis edilmesinde sorun yaşadıkları grupları belirtmeleri istenmiştir. Katılımcılar güvenin tesis edilmesinde; okul yöneticileri, öğrenci, veli, işgörenler ve sosyal çevreden kaynaklanan güven sorunu yaşadıklarını belirtmişlerdir. Okul içerisinde güvenin tesis edilmesinde okul yöneticilerinin görev ve sorumluluklarını yerine getirmenin etkisi göze çarpmaktadır. Araştırmanın bu bulgusu;An (2003), Arslantaş ve Dursun (2008), Demircan ve Ceylan, (2003), Hoy, Tarter ve Witkoskie (1992) ve Okutan'ın (2000) bulguları ile örtüşmektedir. Zand'ın (1972) güveni “işgörenlerin, yöneticilerine yönelik incinme olasılığı diğer işgörenlerin davranışlarına bağlı olarak ortaya çıkar” şeklinde tanımlaması, örgütsel güvenin tesisinde yönetici faktörünün önemine işaret etmektedir.Güvenin tesis edilmesinde sorun yaşanan gruplar ile ilgili görüşler incelendiğinde güvene ilişkin sorunların, iletişim hataları

kaynaklı olduğu görülmüştür. Güvenin tesis edilmesinde Arı (2011), Balay (2000), Farrell (2003), Lewicki (1996), Okay (2005), Tüzün (2007) ve iletişim konusunun önemine dikkat çekmişlerdir.

İlgili literatür incelendiğinde, güvenin okul içerisinde tesis edilebilmesi için milli ve manevi değerler (Toprak, O.: 2006), etkili bir iletişim (Hattori ve Lapidus: 2004, Kramer: 1996, Hardy vd.:1998, Sargın ve Hanurcu: 2010), sevgi ve saygı, yönetsel etkinlikler (Sargın ve Hanurcu: 2010, Kartal: 2010), liyakat, eğitim ve rehberlik (Çetin, 2004) ile bireysel ihtiyaçların giderilmesinin önemli olduğu belirtilmektedir. Milli, manevi ve evrensel değerler bu araştırmada 50 katılımcıdan 15 katılımcı tarafından üzerinde durulmuş olması araştırmacılar tarafından önemli görülmüştür. Benzer şekilde Yılmaz (2006), örgütsel güvenin tesis edilmesinde ve mevcut güven durumunun iyileştirilmesindedürüstlük, doğruluk, sözünü tutmak, sadakat, saygı göstermek... gibi değerlerin olması gerektiğini vurgulamıştır. Örgütsel güvenin tesisinde gerekli görülen bu değerler, işgörenlerin özgüvenini olumlu etkileyecektir. (Sullivan ve Harper, 1997). Farklı bir açıyla örgüt içerisinde bu değerlerin yerleşmiş olması örgütsel güveni tesis edeceği gibi işgörenlerin yaşam doyumlarının da olumlu etkileyecektir (Yılmaz ve Sünbül, 2009).

Ayrıca güvenin tesis edilmesinde sorun yaşanan gruplara ilişkin katılımcı görüşlerinin analiziyle elde edilen iletişim hataları kaynaklı sorunlar yaşanıyor olması ile katılımcıların güvenin tesisinde etkili bir iletişime ihtiyaç duyulduğu yönünde ki görüşlerini destekler niteliktedir. Bu noktada işgörenlerin karara katılmalarının sağlanması, çift yönlü iletişimin sağlanması, işgörenmotivasyonunuartıracaktır. Budurum Yaşar'ın (2005) yüksek lisans tez çalışmasında da vurgulanmıştır.Zalabak, Ellies ve Winograd (2000), örgütsel güven üzerine yaptıkları araştırma ile iletişimi, güvenin önemli belirleyicilerinden biri olarak göstermiş,özellikle örgüt içerisinde yatay ve dikey iletişimin bütüncül bir yaklaşımla ele alınması gerektiğini belirtmişlerdir.

Örgütsel güven ile örgütsel bağlılık arasında güçlü bir ilişkinin olduğunu belirten Darrough (2006), örgütsel güvenin sonucu olarak örgütsel bağlılığın oluşacağını belirtmiştir.Benzer şekilde bu araştırmada, güvenin tesis edilmesiyle işgörenlerin performansı, örgütsel bağlılıkları ve örgüt içi verimliliğin artması ile işgörenlerin moral ve motivasyonlarının artacağı belirlenmiştir. Koski (1998), işgörenlerin üyesi oldukları örgütü, yeterince emniyetli ve güvenli hissetmeleri durumunda, kendilerinden beklenen verimliliği göstereceklerini ifade etmiştir. Bu durum okul içerisinde açık iklim ve başarıya yönelik iklimin oluşmasını sağlayacaktır. Bryk ve Schneider (1996), öğretmenlerin meslektaşlarına ve görev yaptıkları okula karşı güven duymaları, yenilik ve değişime açık hale gelmelerini sağlayacağını belirtmişlerdir. Bryk ve Schneider (1996), bu görüşleriyle de güvenin tesis edildiği örgütlerde ki açık iklim oluşacağını belirtmiştir. James (1997), işgörenlerin örgüt içerisinde güven düzeyinin yeterli olmadığını hissetmeleri, işgörenlermotivasyon, moral ve merhametten yoksun kalacağı endişesine sevkedeceğini ifade etmiştir.Bryk ve Schneider (1996) ile James'in (1997) belirtilen bulguları, araştırmanın bu bulgusunu destekler niteliktedir.

Güvenin tesis edilemediği okullarda iletişim kaynaklı sorunlar yaşanarak, işgörenlerin örgütsel sinizm ve tükenmişliğe yol açarak işgörenlerde psikolojik

yıpranmaların olacağı bu durumun okul içerisinde kapalı iklim oluşturarak örgütsel amaçların gerçekleştirilme düzeyini olumsuz etkileyeceği belirlenmiştir.Kahn (2006) örgütsel sinisizmi incelediği araştırmasında örgütsel güvenin olmayışı ve kötü örgüt ikliminin örgütsel sinisizmin temel nedenlerinden biri olduğunu belirlemiştir. Bu yönüyle Kahn'ın (2006) belirttiği sinisizm ve örgütsel güven ilişkisi, araştırmanın bu bulgusu ile benzeşim göstermektedir.

Kaynakça

- Arslan, M. M. (2009). Teknik ve endüstri meslek lisesi öğretmenlerinin örgütsel güven algıları. *Eğitimde Kuram ve Uygulama*(5/2), 274-288.
- Aydın, M. (2007). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Hatiboğlu.
- Baş, G. (Ekim, 2010). Okulda örgütsel güven. *Eğitim Dergisi*, Sayı: 28. 19 Mayıs 2011,<http://www.egitism.gen.tr/site/arsiv/64-sayi28/536-okulda-orgutsel-guven.html>.
- Başaran, İ. E. (2000). *Örgütsel davranış insanın üretim gücü*. Ankara: Umut.
- Bryk, A.S.,&Schneider, B. (2002). *Trust in schools: A core resource for improvement*. New York:RussellSage Foundation.
- Çubukçu, K. ve Tarakçoğlu, S. (2010). Örgütsel güven ve bağlılık ilişkisinin otelcilik ve turizm meslek lisesi öğretmenleri üzerinde incelenmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*(2/4), 57-78.
- Darrough, O. G. (2006). An examination of the relationship between organizational trust and organizational commitment in the workforce. Unpublished Doctoral Thesis, Nova Southeastern University.
- Demirel, Y. (2008). Örgütsel güvenin örgütsel bağlılık üzerine etkisi: Tekstil sektörü çalışanlarına yönelik bir araştırma. *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F.Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 15(2), 179-194.
- Denzin, N. K.,& Lincoln, Y. S. (2000). *Handbook of qualitative research*. London: Sage Publications.
- Durna, U. ve Eren, V. (2005). Üç bağlılık unsuru ekseninde örgütsel bağlılık. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*6 (2), 210-219.
- Halis, M., Gökgöz, G. ve Yaşar, Ö. (2007). Örgütsel güvenin belirleyici faktörleri ve bankacılık sektöründe bir uygulama. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*(17), 187-205.
- James, J. (1997). *Gelecek zamanda düşünmek*. İstanbul: Boyner
- Khan, H. (2006). Detering cynicism to regain American competitiveness. *Competition Forum* 4(1), 48-54.
- Kartal, S. E. (2010). Genel liseler ve mesleki teknik liselerdeki öğretmenlerin örgütsel güven düzeylerinin karşılaştırılması (Elazığ İli Örneği). *Yayınlanmamış doktora tezi*, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Koski, R. E. (1998). *Kuruluşunuzun yaratıcılığını ortaya çıkarmak*. İstanbul: Mess.
- McAllister, D. J. (1995). Affect and cognition based trust as foundations of interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, 24-59.

- Polat, S. (2007). Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları, örgütsel güven düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki. Yayınlanmamış doktora tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Solomon, R. C.,&Flores, F. (2001). İş dünyasında, politikada, ilişkilerde ve yaşamda güven yaratmak. (A. Kardam, Çev.) İstanbul: Mess.
- Sullivan, G. R.,&Harper, M. V. (1997). Umut bir yöntem olamaz. (Çev. Ayşe Bilge Dicleli), İstanbul: Boyner.
- Töremen, F. (2002). Okullarda sosyal sermaye: Kavramsal bir çözümleme. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi(32), 556-573.
- Türk Dil Kurumu- Terimler Sözlüğü. (2011, Mayıs 19). <http://tdk.org.tr/TR/Genel/SozBul.aspx?F6E10F8892433CFFAAF6AA849816B2EF4376734BED947CDE&Kelime=g%c3%bcven> adresinden alındı
- Tüzün, İ.K. (2006). Örgütsel güven, örgütsel kimlik ve örgütsel özdeşleşme ilişkisi; uygulamalı bir çalışma. Yayınlanmamış doktora tezi. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tüzün, İ.K. ve İrfan, Ç. (2007). Güven, örgütsel kimlik özellikleri ve örgütsel özdeşleşme ilişkisi; Görgül bir çalışma. 15. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı. Sakarya: Sakarya Üniversitesi.
- Yaşar, Ö. (2005). Örgütsel güvenin örgüt iklimine etkisi; Gaziantep sanayi işletmelerinde bir Uygulama. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2008). Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri. Ankara: Seçkin.
- Yılmaz, E. (2005). "Okullarda örgütsel güven ölçeğinin geçerlik ve güvenilirlik çalışması". Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (14), 56-580.
- Yılmaz, E. ve Sünbül, A. M. (2009). Öğretmenlerin yaşam doyumları ve Okullardaki örgütsel güven düzeyi. Journal of Qafqaz University, 26(1), 172-179.
- Zalabak, P. S., Ellis, K., & Winograd, G. (2000). Organizational trust: what it means, why it matters, Organization Development Journal, 18(4), 25-48.
- Zand, D. E. (1972). Trust and managerial problem solving. Administrative Science Quarterly 17(2), 229-239.