

GAZİ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
BÜRO YÖNETİMİ EĞİTİMİ ANABİLİM DALI
BÜRO YÖNETİMİ EĞİTİMİ BİLİM DALI

ÖĞRETMENLERİN YÖNETİCİLERİNE DUYDUKLARI GÜVEN
ALGILARININ İŞ TATMİNİ ÜZERİNE ETKİSİ: YALOVA İLİNDE BİR
UYGULAMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
HAKAN BİLİŞİK

Ankara
Mart, 2010

GAZİ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
BÜRO YÖNETİMİ EĞİTİMİ ANABİLİM DALI
BÜRO YÖNETİMİ EĞİTİMİ BİLİM DALI

ÖĞRETMENLERİN YÖNETİCİLERİNE DUYDUKLARI GÜVEN ALGILARININ
İŞ TATMİNİ ÜZERİNE ETKİSİ: YALOVA İLİNDE BİR UYGULAMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

HAKAN BİLİŞİK

Danışman: Prof. Dr. Sezer KORKMAZ

ANKARA
Mart, 2010

JÜRİ ÜYELERİNİN İMZA SAYFASI

Hakan BİLİŞİK'in "Öğretmenlerin Yöneticilerine Duydukları Güven Algılarının İş Tatmini Üzerine Etkisi: Yalova İlinde Bir Uygulama" başlıklı tezi/...../2010 tarihinde, jürimiz tarafından Büro Yönetimi Eğitimi Ana Bilim Dalında Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Adı Soyadı

İmza

Başkan:

Üye (Tez Danışmanı):

Üye :

ÖZET

ÖĞRETMENLERİN YÖNETİCİLERİNE DUYDUKLARI GÜVEN ALGILARININ İŞ TATMİNİ ÜZERİNE ETKİSİ: YALOVA İLİNDE BİR UYGULAMA

BİLİŞİK, Hakan

Yüksek Lisans, Büro Yönetimi Eğitimi Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Sezer KORKMAZ

Mart–2010, 97 sayfa

Bu araştırmanın amacı, öğretmenlerin yöneticilerine duydukları güven algılarının iş tatmini üzerine etkisini ortaya koymaktır. Ayrıca yöneticiye duyulan güven ve iş tatmini arasındaki ilişkinin incelenmesine ek olarak öğretmenlerin sosyo – demografik özelliklerinin, güven ve iş tatmini düzeylerinde farklılık oluşturup oluşturmadığı incelenmiştir. .

Betimsel araştırma modelinin uygulandığı araştırmanın evrenini Yalova ilinde bulunan Milli Eğitim Bakanlığına bağlı ortaöğretim kurumlarında çalışan bay ve bayan öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırma verilerinin toplanmasında anket tekniğinden yararlanılarak Kuruma Dayalı Güven ölçeği ile Minnesota İş Tatmin ölçeği kullanılmıştır. Veriler ise SPSS programı aracılığıyla faktör analizi, frekans, aritmetik ortalama, Anova, t testi kullanılarak yorumlanmıştır. Araştırma pilot ve asıl uygulama olmak üzere iki aşamada gerçekleştirilmiştir. Pilot uygulama 45 öğretmen üzerinde gerçekleştirilmiştir. Asıl uygulamaya ise 357 öğretmen katılmıştır.

Araştırmanın bulguları incelendiğinde, öğretmenlerin yöneticilerine duydukları güven algıları ile iş tatmin düzeyleri arasında pozitif yönde güçlü bir ilişkinin olduğunu ortaya konmuştur. Ayrıca sosyo – demografik özelliklerden bazılarının güven ya da tatmin düzeyinde farklılık oluşturduğu saptanmıştır. Araştırma bulgularına bağlı olarak elde edilen sonuçlar ışığında güven ve tatmin ilişkisini daha da güçlendirebilecek ve sosyo – demografik özelliklerinde dikkate alınmasını sağlayacak öneriler sunulmuştur.

Anahtar kelimeler: Öğretmen, yönetici, güven, iş tatmini

ABSTRACT

EFFECT OF TEACHERS' TRUST ON THE DIRECTORS IN JOB SATISFACTION: AN APPLICATION IN YALOVA

BİLİŞİK, Hakan

MSc, Education of Office Management

Thesis Advisor: Prof. Dr. Sezer KORKMAZ

March-2010, 97 pages

The purpose of this study is to present the effects of teachers' trust on their directors, in their own job satisfaction. In addition to the relationship of these two, it is also examined if the socio-demographic conditions of the teachers cause a difference at the levels of trust and job satisfaction.

The ensemble of the study, on which descriptive research model is utilized, consists of male and female teachers working under the Ministry of Education in Yalova. Research data is collected by questionnaire, and the "Institution-Based Trust Scale" and the "Minnesota Job Satisfaction Scale" are applied to it. The data is interpreted by SPSS program, using factor analysis, frequency analysis, average, Anova and T tests. The research is done in two stages called the pilot and the principle stages. The pilot stage is carried out on 45 teachers, while 357 teachers joined the principle stage.

As the results of the research are examined, it is shown that there is a strong positive relationship between the teachers' trust on the directors and their job satisfaction. And also socio-demographic conditions are determined to cause a difference in trust or job satisfaction. In the light of the results obtained, some proposals for reinforcing the relationship between trust and satisfaction, taking account of the socio-demographic conditions are made.

Keywords: Teacher, director, trust, job satisfaction

İÇİNDEKİLER

JÜRİ ÜYELERİNİN İMZA SAYFASI.....	i
ÖZET	ii
ABSTRACT.....	iii
İÇİNDEKİLER	iv
TABLolar LİSTESİ	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ	viii
1. GİRİŞ	1
1.1. Araştırma Problemi	6
1.2. Araştırmanın Amacı	8
1.3. Araştırmanın Önemi.....	9
1.4. Varsayımlar	9
1.5. Kapsam ve Sınırlılıklar	10
2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE	11
2.1. Güven Kavramı	11
2.1.1. Güven Kavramının Tanımı ve Önemi.....	11
2.1.2. Güven Kavramının Özellikleri.....	13
2.1.3. Güven Çeşitleri	14
2.1.4. Örgütsel Güven Kavramı	17
2.1.4.1. Örgütsel Güven Tanımı	17
2.1.4.2. Örgütsel Güvenin Gelişimi	19
2.1.5. Örgütsel Güven Modelleri	21
2.1.5.1. Mishra Güven Modeli.....	21
2.1.5.2. Bromiley ve Cummings Güven Modeli.....	22
2.1.5.3. Schockley – Zalabak, Ellis ve Winograd Güven Modeli	23
2.1.5.4. Mayer, Davis ve Shoorman’ın Örgütsel Güven Modeli.....	24
2.1.6. Organizasyonel Teorisyenlere göre Örgütsel Güven	24
2.1.6.1. Argyris’e Göre Güven	25
2.1.6.2. Likert’e Göre Güven.....	25

2.1.6.3. Mc Gregor'a Göre Güven.....	25
2.1.7. Örgütsel Güvenin Sonuçları.....	26
2.1.8. Güvensizlik Kavramı	26
2.1.8.1. Güvensizlik Tanımı	27
2.1.8.2. Güvensizliğin Sebepleri.....	27
2.1.8.3. Güvensizliğin Önlenmesi.....	28
2.1.9. Güvensizliğin Yansımaları.....	29
2.2. İş Tatmini	30
2.2.1. İş Tatmini Tanımı ve Önemi	30
2.2.2. İş Tatmini Boyutları	33
2.2.3. İş Tatminini Etkileyen Faktörler	34
2.2.3.1. Bireysel Faktörler	34
2.2.3.2. Örgütsel Faktörler.....	37
2.2.4. Örgütsel Güven ve İş Tatmini İlişkisi	40
2.2.5. İş Tatminini Sağlamanın İş Ortamına Sağladığı Faydalar	40
2.2.6. Motivasyon Kuramları	41
2.2.6.1. Maslow'un Gereksinimler Sıradüzeni Kuramı.....	41
2.2.6.2. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı	43
2.2.6.3. David Mc Clelland'ın Başarma İhtiyacı Kuramı.....	43
2.2.6.4. Vroom'un Beklenti Kuramı	44
2.2.6.5. Edwin Locke'un Amaç Kuramı.....	45
2.2.6.6. Adams'ın Denkserlik (Eşitlik) Kuramı.....	46
2.2.6.7. Alderfer'in VİG (ERG) Kuramı	47
2.2.6.8. Hackman ve Oldham'ın İşin Özellikleri Kuramı.....	48
2.2.6.9. Smith ve Arkadaşlarının Cornell Modeli.....	49
2.2.7. Eğitim Kurumlarında İş Tatmini.....	50
3. YÖNTEM	54
3.1. Araştırmanın Modeli	54
3.2. Evren ve Örneklem	54
3.3. Verilerin Toplanması	55
3.4. Verilerin Analizi.....	55

4. BULGULAR VE YORUM.....	56
4.1. Araştırma Grubunun Sosyo – Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı	56
4.2. Faktör Analizi Sonuçları	57
4.3. Öğretmenlerin Yöneticilerine Duydukları Güven Soruları Frekans Dağılımları.	58
4.4. Öğretmenlerin İş Doyumu Soruları Frekans Dağılımları.	62
4.5. Güven ve Tatmin Ortalamalarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistik	66
4.6. Hipotezlerin Testi.....	66
5. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	74
5.1. Sonuç.....	74
5.2. Öneriler	76
KAYNAKÇA.....	78
EKLER	86

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1: Bromiley ve Cummings Güven Matrisi.	22
Tablo 2: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Sosyo – Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı	56
Tablo 3: Yöneticiye Güven Faktörleri ve Faktör Detayları	58
Tablo 4: Öğretmenlerin Yöneticilerine Duydukları Güven Soruları Frekans Dağılımları	59
Tablo 5: Öğretmenlerin İş Tatmini Soruları Frekans Dağılımları	63
Tablo 6: Güven ve Tatmin Ortalamalarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistik.....	66
Tablo 7: Duyulan Güven ile Öğretmenlerin İş Tatminleri Arasındaki İlişki (Korelasyon Analizi)	66
Tablo 8: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Güven ve Tatmin Düzeylerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımı	67
Tablo 9: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Güven ve Tatmin Düzeylerinin Yaş Değişkenine Göre Dağılımı	68
Tablo 10: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Güven ve Tatmin Düzeylerinin Medeni Durum Değişkenine Göre Dağılımı	70
Tablo 11: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Güven ve Tatmin Düzeylerinin Kıdem Değişkenine Göre Dağılımı	71

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Schokley, Zalabak ve Ellis Örgütsel Güven Parametreleri.	23
Şekil-2: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi.	42
Şekil-3: ERG Teorisi Aşamaları	47
Şekil 4: Hackman ve Oldham'ın İşin Özellikleri Kuramı.	49
Şekil 5: Araştırma Modeli.....	54

1. GİRİŞ

İnsan doğası biyolojik, kültürel ve sosyal bir varlık olmasını sağlayan özellikler barındırmaktadır. Tüm bu özelliklerinin birleşimi sosyal alanlarda bulunma ihtiyacını da doğurmaktadır. Buna bağlı olarak insanların bir araya gelerek oluşturdukları toplumların yaşamsal süreçlerinde bireylerin kendilerini rahat hissetmelerini sağlayacak ortamların oluşturulmasının gerekliliği günümüz toplum ve çalışma hayatında büyük önem taşımaktadır. Bu ortamların oluşturulmasında ve ilişkilerin güçlü bir temele dayanmasında, kişilerin birbirleriyle açık iletişimde bulunmasında en önemli unsur güvendir. Güven gerek örgütsel gerekse toplumsal yapıda en önemli ve en güçlü duyguların başında gelmektedir.

İnsanlar sosyal varlık olmasından dolayı çok değişik ortamlarda değişik gruplarla ve insanlarla iletişim kurarlar. Kimisiyle ticarî anlamda ilişki, kimisiyle aynı amaca yönelik ortak çalışma, kimisiyle sadece merhabalaşma veya ayaküstü bir konuşma şeklindedir. Bazı kimselerle ise dertlerimizi, sevinç, endişe ve hasretlerimizi paylaşıyoruz. Hayatın güzel yanlarını bu duyguları paylaştığımız insanlarla anlarız (Avcı, 2009:1).

Yaşamsal süreç içerisinde insanlar çalışma ortamlarında da iş performanslarını üst seviyeye çıkaracak davranışların beklentisi içerisinde bulunurlar. Bu beklenti insanların, aralarında çeşitli ortaklıklar kurmalarına neden olabilmektedir. Bu ortaklıklar, aynı branş öğretmeni olma, aynı coğrafi bölgeden olma, aynı üniversite mezunu olma, yaş, cinsiyet v.b. kavramlara göre şekillenir. Bu şekillenmeler ile beklentilerin karşılanabilmesi durumunda ise öğretmenler kendilerini rahat ve güvende hissedebilecekleri ortamlarda daha tatminkâr davranışlar sergileyebilecekleri düşüncesi gerçeklik kazanmaya başlar.

Çeşitli yazarlar ve araştırmacılar güven kavramı için farklı yaklaşımlar sergilemektedirler. Bu nedenle de farklı tanımlamalar ortaya çıkmıştır. Tüm yazarların ve araştırmacıların birleştiği ortak nokta ise güven kavramının bir inançtan oluştuğudur. Güven unsuru bireylerin hem sosyal yaşamında hem de iş yaşamında büyük önem arz etmektedir.

Eğitim kurumlarının yaşamsal s¼recinde eğitimcilerin birbirlerine karşı sergiledikleri tutum ve davranışlar, karşılıklı iletişimlerinin tam olması, işlerin gerçekleştirilmesinde birbirleriyle bilgi ve tecr¼be alışverişinde bulunmaları, açıklık, g¼revlerin yerine getirilmesinde takım ruhunun oluşturulması gibi unsurlar g¼ven kavramıyla ilişkilidir.

Kodak firmasının kurucusu Eastman, basit bir film makinesi ile 1935'li yıllarda Afrika'daki vahşı hayvanların fotoğraflarını çok yakından eker ve daha sonra bunları evinde yakın dostlarına g¼sterir. Hayvanların bu kadar yakından filme alınmış olmasının heyecanıyla ilerinden birisi dayanamaz; "Aziz dostum, bu işi nasıl becerdin?" diye sorar. O da cevaben; "Yanıma g¼vendiđim bir avcı aldım. Makinenin 10 metre kadar ¼n¼ne hayal¼ bir çizgi çizdim. Avcıya, ben film çekerken herhangi bir hayvan bu çizgiyi geçme teřebb¼s¼nde bulunursa derhal vur, dedim" der. İzleyiciler şaşırır ve hep bir ağızdan; 'insan bu kadar tehlikeli bir işe nasıl teřebb¼s edebilir, ya avcı vurmasaydı?' diye sorduklarında, "Dostlarım, hayatta başarılı olmak istiyorsanız, birlikte çalıştığınız insanlara g¼venmeyi ¼đrenmelisiniz" der (Avcı, 2009:1).

Burada vurgulanmak istenen g¼venin hem kişiler arası ilişkilerin bir sonucu hem de değerlere g¼re değişiklik g¼steren bir inanç olmasıdır. ¼rg¼tsel etkinlik kurum içindeki g¼ven ortamının varlığına bağlıdır. Değişen d¼nyayla beraber toplumsal yapının, gittikçe g¼vensiz ortamları doğurması s¼z konusu hale gelmiştir. Kurumsal yapı içerisinde g¼ven ortamını sağlayabilmek için y¼netim kademesinde bulunan insanların ve ¼đretmenlerin ortak noktalarda kenetlenmesinin gerekliliği g¼n geçtikçe daha da ¼nem kazanmaktadır.

Ancak eğitimcilerde d¼ř¼nce ve davranış bazında eksikliklerin s¼z konusu olduğu durumlarda ortak amaçlara erişilebilmesi ve kurum etkinliğinin arttırılabilmesi g¼leřebilecektir. Bu nedenle kurumsal yapıların etkinliğini artırıcı unsurların başında gelen g¼ven ortamlarının oluşturulması gerekmektedir. Bu araştırmada eğitim kurumlarında g¼ven ortamlarının oluşturulması için yapılabilecekler de irdelenecektir.

G¼ven, işbirlikçi davranış geliştirme, performans değerleme, amaç oluşturma, liderlik, takım ruhu gibi ¼rg¼tsel faaliyetler ve s¼relerde ¼nemli rol oynamaktadır (T¼z¼n, 2006:1). Bu nedenle g¼ven kavramının eğitim kurumlarında oluşturulabilmesi

için kurumun tüm yönleri ile ele alınması gerekir. Gerek insani gerekse fiziksel koşullar gözden geçirilmelidir. Tek yönlü uygulamaların yetersiz kaldığı, geçmiş dönemlerde yapılan uygulamalar ve araştırmalar ile ortaya konulmuş, çok yönlü uygulamaların ise hedeflenen güvenli ortamların oluşturulmasında kaynaklık ettiği ortaya çıkmıştır.

Güven kavramının tarihsel süreç içerisindeki gelişimine bakıldığında ise; 1950'lerden itibaren güven kavramının önem kazanmaya başladığı ve örgütsel güveni sağlamaya yönelik çalışmaların hız kazandığı görülmektedir. Bu doğrultuda pek çok araştırmacı güven kavramını değişik boyutlarıyla ele almışlardır. Strickland güvenin oluşabilmesinin en temel unsurunun kişilerin birbirine yardımcı olması olduğunu ifade etmiştir. Deutsch, tahmin edilebilirliği güvenin bir boyutu olarak öne sürmüştür. Hovland ve Kelley, motivasyonu güvenin en temel özelliği olarak ortaya koymuştur. 1960'larda diğer katkılar ortaya çıkmıştır. Giffin, uzmanlığı ön plana çıkarırken, Kwant itimat boyutu için değerlendirme yapmıştır. 1970'lerde Frost ve arkadaşları fedakârlık boyutunu, Gabarro ise işletme karakteri, yargılaması, sezgisi boyutlarını işlenmişlerdir. 1980'lerde Butler ve Cantrell tutarlılık boyutunu önermiştir. 1990'larda Sitkin ve Roth uygunluk boyutunu tanımlamışlardır (Tüzün, 2006: 16).

Güven, iletişim ve bilginin en doğru şekilde iletilmesi, sorunların çözümlenmesi, yetki verilebilmesi, amaç ve sorumlulukların paylaşılması gibi, taraflar arasındaki birçok ilişkiyi etkileyici bir değişken özelliğine sahiptir. Yüksek dereceli güven duygusu, bununla doğru orantılı olarak daha fazla sadakati ve bağlılığı beraberinde getirmektedir. Karşılıklı güven duygusunun sağlanmış olması, üyeler arasındaki ilişkinin geliştirilmesi ve uzun süreli devamının sağlanması açısından önemlidir (Asunakutlu, 2002:3).

Örgütsel güven ise, örgüt çalışanlarının ortak katılımıyla örgütsel etkinliği sağlamaya yönelik olarak oluşturulan psikolojik bir ortam olarak değerlendirilebilir. Üst düzey örgütsel güven yaratan örgütlerin, örgüt yapılarının daha uyumlu, stratejik ittifakının daha güçlü, takımları oluşturmada daha etkin olduğu ve daha etkin kriz yönetimi gerçekleştirdikleri görülmektedir. Yüksek güvene sahip örgütlerin, düşük güvene sahip örgütlere göre daha başarılı, intibakı kolay ve yenilikçi örgütler olduğu gözlemlenmektedir (Huff ve Kelley, 2003: 84).

Örgütsel güven kavramı, işbirliği, iletişim, saygı gibi kavramlarla iç içedir. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi, Alderfer'in ERG teorisi gibi araştırmalar incelendiğinde insanların bir ihtiyacını karşılamadan diğerine geçişinin söz konusu olmadığı görülebilmektedir. Kurum içinde çalışan öğretmenler, belli ihtiyaçlarının karşılanması durumunda tepki olarak yüksek performans ya da memnuniyet duyma gibi davranışlar sergilerler. Sergilenen tüm davranışların ortak sonucu olarak ortaya iş doyumu çıkmaktadır.

İş tatmini konusunda çeşitli yazarlar tarafından değişik tanımlar yapılmıştır. İş tatmini; "kişinin işine karşı sahip olduğu tepki ya da duygular" şeklinde ya da "işgörenin işine karşı gösterdiği genel tutumdur" şeklinde tanımlanmaktadır (Türk, 2007:68). Farklı bir tanımlamaya göre de, iş tatmini, bir iş görenin işini ya da iş yaşamını değerlendirmesi sonucunda duyduğu haz ya da ulaştığı olumlu duygusal durumdur (Başaran, 1191:198). Genel olarak iş tatminini, insanların düşüncelerinde var olan bir takım olguların gerçekleşmesi durumunda vardıkları olumlu düşünce şeklinde tanımlamak mümkündür.

İkinci Dünya savaşından önceki dönemde kurumsal yapılar çalışanların iş tatminini sağlamalarına yönelik ortamları oluşturmaya gereken önemi vermemişlerdir. Bunun en önemli nedenlerinden biri de üretim odaklı yapıya sahip olunması ve örgütlerin insan faktörünü ikinci planda değerlendirmeye alması gelmiştir. Çalışanların memnuniyeti düşünülmemiş sadece örgütün kârlılık düzeyi değerlendirmeye alınmıştır.

İkinci Dünya savaşından sonra örgütsel düzeylerde iş tatmini kavramı olarak tam anlamıyla yer bulmaya başlamıştır. Özellikle ihtiyaçlar konusunda değerlendirmeleri ön planda tutulan Maslow ve onun yaklaşımlarını destekleyen diğer araştırmacılar, iş tatminini sağlamanın bireysel gereksinimlerin doyurulmasıyla mümkün olabileceğini vurgulamışlardır.

Ancak her ne kadar bireysel gereksinimler doyurulsa dahi Maslow'a göre "Tam doyum söz konusu değildir. Bireyin gereksinim yapısının doyurulmayan bölümü onu daha üst düzeylere tırmanmaya güdüleyecektir." Bu nedenle örgütsel yönetimin amacı bireyin çalışma ortamlarının uygun şekilde sağlanarak örgüte olan güvenini en üst seviyeye çıkarmak olacaktır. Şayet gereken ortamlar hazırlanamazsa, çalışanlar arasında

gereken bağıllık oluşturulamazsa, örgütsel kültür yerleştirilemezse güvenden ve iş doyumundan bahsedebilmek güçleşecektir. Bunun sonucunda da iş tatminsizliği ortaya çıkacaktır. İşgören beklentilerine karşılık bulamadığı takdirde işinde olumsuz etkilenecektir. Bu da işe bağıllığını örgüte güvenini azaltacaktır (Türk, 2007: 72).

Özellikle 1980’li yıllardan sonra iş doyumunu üzerine farklı kuramlar geliştirilmeye başlanmış iş doyumunun farklı boyutları ele alınmıştır. Maslow’un “İhtiyaçlar Hiyerarşisi” yaklaşımı iş tatminini fizyolojik boyutlarda incelemiştir. Herzberg ve arkadaşlarının 1959 yılında geliştirmeye çalıştıkları iki faktör kuramına göre çalışanlar ancak doyuma ulaştıkları takdirde verimlilik sergileyeceklerdir. Literatürde “Pittsburgh Studies” adıyla geçen bu araştırma ABD’de Pittsburgh çevresinde 11 işletmede uygulanmıştır. Çalışmada araştırmacılar örnek gruptan yüksek ve düşük iş tatmini sağlayan durumları ayrı ayrı belirtmelerini istemişlerdir. Böylece durum değerlendirmesi yapılarak iş tatmini sağlayan ya da engelleyen unsurların neler olduğunu saptamaya çalışmışlardır (Ergün, 2003: 20).

Bir başka kuram ise Mc. Clelland’ın “Başarı Güdüsü” kuramıdır. Bu kuramda Mc. Clelland üç temel güdüden bahsetmektedir. Bu güdüler güç, bağımlılık ve başarı şeklindedir. Mc. Clelland’ın bu kuramı tatminden çok güdülenme yönü ağır basan bir kuramdır. Vroom’un “Bekleyiş” kuramı ise güdülemeyi ön plana çıkarmakta olup kişilerin amaca ulaşabilmesinin, o amaca verdiği önem ile ölçülü olduğunu vurgulamıştır.

İş doyumunu ile ilgili yapılan araştırmalar işin niteliği, ücret, ödüller, yükselme olanağı, örgütsel güven, çalışma koşulları, iş arkadaşları, denetim, yönetim tarzı, işin doğası, sosyal haklar, iletişim, çalışanın kişiliği gibi pek çok faktörün iş doyumuna etki ettiğini göstermektedir (Üngüren vd., 2009). Bu etkenlerden bazıları dışsal, bazıları ise içsel etkenler olarak değerlendirilmektedir.

Eğitim kurumları, öğretmenleri bir araç olarak görmekten çok amaçlara ulaşmada katkı sağlayan ve ayrıştırılmayacak bir unsur olarak görmeleri gerekmektedir. Aynı zamanda sosyal bir varlık olduğunun ve bu doğrultuda psikolojik anlamda da beklentilerinin olabileceğini de göz önünde bulundurmalarıdır. Bu farkındalık ile kurum içinde iş tatmininin sağlanmasına yönelik değişik boyutlar değerlendirilmelidir.

Bu boyutlardan birincisi, iş tatmininin duygusal bir tepki olması, ikincisi ihtiyaçların ne ölçüde karşılandığının belirleyicisi olması, üçüncüsü ise kuruma ve öğretmenlere duyulan güvenin bir göstergesi olmasıdır.

Özellikle eğitim alanında örgütsel güven ve iş tatmini kavramlarının önemi gün geçtikçe daha belirgin olarak kendini hissettirmektedir. Genç nüfusun fazlalığı eğitim alanında insan faktörünün etkinliğini artırmaktadır. Bu bağlamda eğitim yöneticilerine büyük görevler düşmektedir. Bu görevlerin başında mutlak suretle öğretmenler ve yöneticiler arasında güven ortamlarının oluşturulması ve destekleyici davranışların hız kazandırılarak uygulamaya sokulması gelmektedir.

İçinde bulunduğumuz dönemde eğitim alanında faaliyet yürüten kurumlardaki en büyük sıkıntı, çalışanların kendi aralarında ve yönetim kademesi ile barışık, işbirlikçi ve güven duyulan bir çalışma zemininin eksikliğinin hissedilmesidir. Bu eksikliklerin hissedildiği ortamlarda da çalışanların iş tatmininin sağlanabilmesi çok mümkün görülmemektedir.

İnsanların birbirine güvensiz olduğu ortamlarda iş tatmini gün geçtikçe iş tatminsizliği haline dönüşmektedir. Burada akla gelen ilk soru örgütsel güvenin oluşturulması için eğitim ortamlarındaki kişisel ve örgütsel ilişkiler nasıl olmalıdır? İkinci soru ise örgütsel güvenin yeterli olduğu çalışma ortamlarında iş tatmini tam olarak sağlanabilmektedir mi? Bu soruların cevaplarını yapılan bu araştırma ile ortaya koymak mümkün olacaktır. Araştırmanın temelini eğitim ortamlarında çalışan öğretmenlerin yöneticilerine duydukları güven algılarının iş tatminine etkileri oluşturmaktadır.

1.1. Araştırma Problemi

1930'lu yıllardan günümüze kadar örgütsel güven ve iş tatmini konularında çok çeşitli araştırmalar yapılmış, çeşitli yaklaşımlar sergilenmiş ve farklı kuramlar ortaya konmuştur. Günümüz şartlarında eğitim ortamlarının güvenilir olarak algılanabilmesi hem yönetim kademesinde bulunan insanların hem de yapı içerisinde çalışan bireylerin ortak amaçlara ulaşmak adına ortak tavır sergilemeleri ile mümkün kılınabilmektedir.

İnsan faktörü olmadan kurumların çalışabilmesi söz konusu değildir. Gerek eğitim yöneticileri gerekse öğretmenler kurumun içerisinde bir bütünü oluştururlar ve kurumun tüm işlevlerini yerine getirmesinde ortak paydada buluşurlar.

Bu ortak payda altında insanların çalışma ortamlarında tatminini sağlayabilmesi için öncelikli şartlardan biri güven ortamlarının oluşturulmasıdır. Bu noktada eğitim kurumlarında iş tatminini sağlayacak güven ortamlarının oluşturulabilmesi için tüm çalışanların ortak katkı sağlayacak davranışları geliştirmeleri ve uygulamada işlerlik kazandırmaları gerekmektedir.

Güven kelime anlamı olarak Türkçede “korku, çekinme ve kuşku duymadan inanma ve bağlanma duygusu” şeklinde tanımlanmaktadır (Türk Dil Kurumu [TDK], 2009). Bilimsel anlamda araştırmacıların yaklaşımları neticesinde yaptıkları tanımlamalar gözden geçirildiğinde varılan ortak nokta, güvenin örgütsel faaliyetlerin gerçekleştirilmesinde ve ekip çalışması, liderlik, hedef belirlenmesi, çalışanların başarısında ya da başarısızlığında, açık iletişimde ve genelde de işbirlikçi davranışlarda önemli yeri olduğudur.

Yapılan araştırmalar ile yüksek düzeyde güvenin var olduğu kurumlarda işe bağlılığın arttığı, iletişimin daha da güçlendiği ve iş tatmininin yüksek düzeyde olduğu ortaya çıkmıştır. Ancak güvenin oluşabilmesinin kolay olmadığı, bir takım aşamalardan geçtikten sonra tam anlamıyla kavramın işlerlik kazandığı ifade edilmektedir.

Bu aşamalar ise; ücret dengesi, açık iletişim, şeffaf yönetim, çalışanların yönetime katılmasını sağlayan katılımcı yönetim anlayışı, karar süreçlerine öğretmenlerin katılması, adaletli yaklaşım, eşitlik, siyasi yaklaşımlardan uzak durma şeklinde sıralamak mümkündür. Tüm bu sıralananların haricinde eğitimcilerin medeni durumu, yaşı, cinsiyeti örgütsel güveni etkileyen diğer unsurlar olarak dikkat çekmektedir.

Aşamaların tamamlanmasıyla öğretmenler çalıştıkları kurumlarda kendilerini sahipsiz hissetmeyeceklerinden dolayı kuruma olan güvenleri daha üst seviyeye çıkabilecektir. Yaptıkları veya yapacakları faaliyetlerde kuruma duyulan güvenden dolayı daha istekli olmaları söz konusu olabilecektir. Yüksek performans sergileyerek

psikolojik olarak kendilerini işe bağlı hissedebileceklerdir. Bu da beraberinde iş doyumunu getirebilecektir.

Tüm bu açıklamalar doğrultusunda eğitim kurumlarında güven ortamlarının oluşturulabilmesi için yapılması gerekenlerin neler olduğu ve örgütsel güvenin sağlandığı kurumlarda çalışan öğretmenlerin iş doyumunun hangi düzeyde gerçekleştiği araştırmanın problemini oluşturmaktadır.

Bu temel problem kapsamında aşağıda yer alan; yaş, cinsiyet, medeni durum, deneyim gibi etkenler güven ortamlarının oluşmasına katkı sağlamakta mıdır? Eğitim ortamlarında örgütsel güven algılarının oluşturulabilmesi için yapılabilecekler nelerdir? Öğretmenler örgütsel güvenin oluşturulduğu çalışma ortamlarında iş tatminine yönelebilmektedir mi? sorularının cevapları araştırmada yanıtlanmaya çalışılacaktır.

1.2. Araştırmanın Amacı

Eğitim kurumlarında öğretmenlerin yöneticilerine duydukları güven algılarının iş tatmini üzerine etkisi araştırmanın amacını oluşturmaktadır. Bu bağlamda örgütsel güven yaklaşımları irdelenecek, iş tatminin sağlanmasına yönelik kuramlar incelenecek ve bu doğrultuda değerlendirmeler yapılacaktır. Ayrıca öğretmenlerin beklentileri ve bu beklentiler karşısında tatmin düzeylerinin hangi noktaya geldiği değerlendirme içerisinde yer alacaktır. Diğer bir ifadeyle örgütsel güven ile iş tatmini arasındaki ilişkinin öğretmenler bazında değerlendirilmesi yapılacaktır.

Başka bir ifade ile;

H₁: Öğretmenlerin yöneticilerine duydukları güven ile iş tatmin düzeyleri arasında bir ilişki vardır.

H₂: Cinsiyet değişkeni açısından öğretmenlerin yöneticilerine duydukları güven ile iş tatmin düzeylerinde farklılık vardır.

H₃: Yaş değişkeni açısından öğretmenlerin yöneticilerine duydukları güven ile iş tatmin düzeylerinde farklılık vardır.

H₄: Medeni durum değişkeni açısından öğretmenlerin yöneticilerine duydukları güven ile iş tatmin düzeylerinde farklılık vardır.

H₅: Mesleki deneyim değişkeni açısından öğretmenlerin yöneticilerine duydukları güven ile iş tatmin düzeylerinde farklılık vardır.

Araştırmada güvenin bağlantılı olduğu unsurlar değerlendirilecektir. Tüm unsurlarla beraber eğitim çalışanlarının gerek fiziksel gerekse psikolojik olarak beklentileri ve bu beklentilerin karşılanması durumunda sergileyecekleri davranışlar değerlendirmeye alınacaktır. Örgütsel güven ortamlarının oluşturulmasının söz konusu olduğu durumlarda öğretmenlerin davranışlarında, iş performanslarında yansımaların neler olduğu iş tatmininin sağlanıp sağlanmadığı irdelenecektir. Ayrıca örgütsel güven ortamlarının oluşturulduğu eğitim kurumlarında çalışan öğretmenlerin güvenli hissettikleri ortamlarda işlerine yönelik performansları ve tatmin düzeyleri ele alınacak diğer bir husustur.

1.3. Araştırmanın Önemi

Yapılacak bu araştırma ile eğitim kurumlarında örgütsel güven ortamlarının oluşup oluşmadığı ve öğretmenlerin tatmin düzeylerine etkisi ortaya konacaktır. Güven–iş doyumu ilişkisinin kurumun bütününde, olumlu çalışma koşullarının ve yüksek iş performansının sağlanmasında önemli olup olmadığı belirlenecektir.

Bu irdelemelerle eğitim kurumlarında ne tür özelliklere ve niteliklere sahip öğretmenlerin ve yöneticilerin bulunduğunu, yöneticilerin buldukları çalışma ortamlarında ne ölçüde örgütsel güveni sağlamaya yönelik davranışlar sergilediklerini, güven ortamlarının hangi etkenlerden etkilendiğini, hangi düzeylerde başarılı olduğunu, öğretmenlerin hangi oranda yüksek performans sergilediklerini ve doyumuna ulaştıklarını ortaya koyması açısından araştırma önem taşımaktadır.

1.4. Varsayımlar

Araştırmaya katılan tüm yöneticilerin aynı yetkinlik düzeylerine sahip oldukları, eğitim kurumlarının birbirine benzerlik gösteren örgütsel ve hiyerarşik yapılarının var

olduğu, eğitim kurumlarında çalışan eğitimcilerin aynı formasyon düzeylerine sahip oldukları varsayılmıştır.

Diğer bir varsayım ise eğitim kurumlarında çalışan öğretmenlerin ücret noktasında eşitlik ilkesine dayalı bir ücret sistemine sahip olduklarıdır. Ayrıca sahip olunan haklar boyutunda da öğretmenler, buldukları statü gereği, aynı statüde bulunan öğretmenlerin aynı haklara sahip oldukları varsayılmıştır.

1.5. Kapsam ve Sınırlılıklar

Eğitim kurumlarında çalışan öğretmenlerin çalıştıkları ortamlarda kendilerini mutlu ve huzurlu hissedebilmeleri, iş yapma heves ve heyecanlarını tatmin boyutunda yaşayabilmeleri için çeşitli etkenlerin de etkilediği güven duygusunu hissetmeleri gerekir. Örgütsel güvenin oluşturulmasında, tutarlı ve saygın davranış, ücret, eşitlikçi yaklaşım, karar alma sürecinde birliktelik, etkin iletişim, ilgililik, sadakat, yardımseverlik gibi pek çok etken rol oynamaktadır.

Tüm bu etkenlerin birleşimi eğitim kurumlarındaki çalışma ortamlarında örgütsel güvenin oluşturulmasına kaynaklık edecektir. Bu bağlamda araştırmanın kapsamını güven ile tatmin arasındaki ilişki ile örgütsel güven ortamlarının iş tatminine etkisinin gözlemleneceği farklı eğitim kurumlarında çalışan öğretmenler oluşturmaktadır.

Araştırmada iki temel kavram üzerinde durulmuştur. Birincisi örgütsel güven, ikincisi ise iş tatminidir. Araştırmanın amacı doğrultusunda birinci kavram olan örgütsel güvenin öğretmenlerin iş tatminine etkisinin hangi boyutlarda olduğu ortaya konacaktır. Güveni ve iş tatminini oluşturan unsurlar ile bu iki kavrama yönelik olarak ortaya atılmış çeşitli kuramlar da araştırma kapsamında incelenmiştir. Bu kuramlar da değerlendirmeye alınarak Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı eğitim kurumlarında çalışan öğretmenlerin çalıştıkları kurumlarda yöneticilerine duydukları güven algılarının işlerindeki doyum oranına etkisi araştırılmıştır. Diğer bir ifade ile öğretmenlerin gerek çalıştıkları eğitim kurumuna ve çalışma arkadaşlarına gerekse yöneticilerine karşı güven duymaları söz konusu olacağından dolayı araştırma, öğretmenlerin yöneticilerine duydukları güven algılarının iş tatmini üzerine etkisi ve Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı tüm eğitim kurumlarında uygulanabilir olmasından dolayı Yalova ilindeki ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenler ile sınırlı tutulmuştur.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde eğitim kurumlarında çalışan öğretmenlerin güven algıları ile iş tatmini arasındaki ilişki konusunda kavramsal çerçeve oluşturulmaya çalışılmıştır. Güven kavramı ve bu kavramı etkileyen unsurlar, örgütsel güven ve örgütsel güven modelleri ile güvensizlik durumları, iş tatmini ve iş tatmininin etkileyen faktörler, örgütsel güven ve iş tatmini arasındaki ilişki, iş tatmini kuramları ve eğitim kurumlarında iş tatminine yer verilmektedir.

2.1. Güven Kavramı

Güven kavramının genel ifadesi ve kişiler açısından önemi, özellikleri, çeşitleri, örgüt düzeyinde tanımlaması ve örgüt içerisindeki gelişim düzeyi, örgütsel güven modelleri, örgütsel güvenin sonuçları, güvensizlik kavramının oluşumu ve güvensizliğin eğitim kurumlarındaki yansımaları güven alt başlığı içerisinde irdelenmeye ve bu doğrultuda kavramsal çerçeve oluşturulmaya çalışılmıştır.

2.1.1. Güven Kavramının Tanımı ve Önemi

Bireyler anne karnından ölüme dek sosyal varlık olmasının da verdiği bir nitelik ile sığınabileceği, güvенеbileceği farklı insanlar, gruplar ve ortamlar ararlar. Bu ortamları elde edebilmelerinin en önemli kıstası güven duygusunun oluşabilmesidir. Buna bağlı olarak güven kavramının ne anlama geldiğini çok iyi analiz etmek ve kavramak gerekir.

Deutsch güveni, kişinin bir başkasının varlığından endişe etmek yerine, bu kişide istediği şeyleri bulacağına dair inanç duyması şeklinde tanımlamaktadır. Bu endişenin kaynakları ise; olayların akışının belirsiz olması, sonuçların beklenmedik olmasının diğerlerinin davranışlarına bağlı olması ve şüpheli bir gelişmenin şiddetinin mutlu bir gelişmeninkinden daha fazla olmasıdır (Yücel, 2006: 6).

Mishra yaptığı araştırmalar sonucunda güveni “bir tarafın diğer tarafa yeterli, açık, ilgili, itimat edilebilir olduğuna dayanan inancına karşı savunmasız kalma isteği” olarak tanımlamıştır (Mishra, 1996:265). Mayer’e göreyse güven, herhangi bir tarafın

karşı tarafın davranışlarının önemli sonuçlar ortaya koyacağı beklentisine bağlı olarak durumu riske etme istekliliğidir (Toprak, 2006: 4).

Güven, bireyin vaatleriyle, taahhütleriyle, duygularıyla, kendi iç tutarlılığıyla ürettiği, oluşturduğu, kurduğu, koruduğu ve sürdürdüğü bir şeydir (Solomon ve Flores, 2001: 18).

Griffin (1967) güveni riskli bir durumda arzulanan bir amacı başarmak için, bir nesnenin herhangi bir özelliğine, bir olayın ortaya çıkacağına veya bir kişinin davranışlarına olan inanç olarak tanımlamıştır Luhmann'a (1979) göre güven; "bir kişinin, karşı tarafın adil, ahlaki kurallara uygun ve öngörülebilir biçimde davranacağına ilişkin inancını" temsil eder. Heimovics'e göre güven ise "bireyin başka bir bireyin veya grubun özverili ya da faydalı olacağına ilişkin beklentisidir". Carnavale ve Wechsler (1992) güvenin "bir grubun veya kişinin davranışlarına veya niyetlerine inancı ve bağlılığı, ahlaki kurallara dayalı, adil ve yapıcı davranış beklentilerini ve başkalarının haklarını düşünmeyi" içerdiğini ortaya koymuştur (Özer vd., 2006:105). Mayer ve diğerleri (1995) güveni; "bir tarafın, karşı tarafın davranışlarının önemli sonuçlar ortaya koyacağı beklentisine bağlı olarak duyarlı davranma istekliliği" olarak tanımlar. McAllister'a (1995) göre güven ise "bir kişinin baka bir kişinin sözlerinden, davranışlarından ve kararlarından emin olması ve bunlara göre hareket etme istekliliğidir" (Demircan ve Ceylan, 2003: 140).

Hosmer (1995) "hak" "adalet" ve "dürüstlüğü" etik terimler olduğuna dayalı olarak yaptığı tanımlama, güven kavramını genel hatları ile açıklamaktadır. Bu tanıma göre "güven, bir kişi, grup ya da organizasyonun karşılıklı değişim ilişkisi içinde bulunduğu diğer kişi, grup ya da organizasyonun ahlaki açıdan doğru kararlar alacağına ve etik prensiplere dayalı davranışlar geliştireceğine ilişkin beklentilerini ifade etmektedir (İşbaşı, 2001: 37).

Bu beklentilerin ve oluşan olumlu psikolojik durumun eğitim kurumlarının genel yapısında karşılık bulması durumunda güven ortamının oluşmasına ve iş tatmininin sağlanmasına yönelik büyük gelişme sağlanmış olunabilir.

Kavrama ilişkin ortak bir tanım verme, genelleme yapma konusunda yaşanan zorluk yanında, güven unsurunun farklı toplumlar içerisinde toplumun kültürel ve ahlaki değerlerine göre de farklı görünüşler ve anlamlar kazandığıdır. Güven, insanlar arası ilişkilerde kritik bir öneme sahiptir (Börü, 2006: 3).

Güven konusunda yapılan tanımlamaların ve araştırmaların sonucunda ortaya çıkan ortak yargı, güven kavramının psikolojik bir olgu olduğunu, aynı zamanda beklenti unsurunun varlığını ve kişilerin çeşitli beklentilerine cevap bulabildikleri noktada güven unsurunun oluştuğunu ortaya koymaktadır.

Okul yönetiminde bulunan kişilerin eğitim ortamlarında psikolojik olarak güvenilir kurum imajını oluşturabilmeleri de öğretmenlerin çalıştıkları kuruma güven algılarının ve duygularının üst seviyeye çıkması açısından önem arz etmektedir. Güvenin arttığı eğitim kurumlarında öğretmenler güven duydukları kişilerle gerek kişisel gerekse mesleki bilgileri paylaşmaktan kaçınmayacakları, yardımlaşmaya ve iletişime açık hale gelecekleri ifade edilebilir. Ancak aksi durum düşünüldüğünde ise okulda görev yapan öğretmenlerin gerek yöneticilerine gerekse kendi çalışma arkadaşlarına yönelik hem duygusal hem de psikolojik olarak yaklaşımlarında gözle görülür bir seviyede geri çekilme ve içe kapanma söz konusu olabileceğinin önemini de göz ardı etmemekte fayda vardır.

2.1.2. Güven Kavramının Özellikleri

Her bireyin güven algılaması farklı düzeyde olabilmektedir. Bunun temel sebepleri bireylerin algılama biçimlerinin ve seviyelerinin farklı eşikte olması, eğitim kurumunun sunduğu hizmetlerin, yeniliklerin ve yaklaşımların farklı algılanması, çalışma arkadaşlarının birbirlerinden beklentileri ve birbirlerine karşı sergiledikleri temel davranışlar, hedeflenen amaçların farklılık göstermesi, cinsiyet bakımından farklılıkların olması, çalışma yılı ve yaşı açısından farklı sürelerin bulunması, çalışılan okul türlerinin farklı olması ve daha pek çok özellik sıralamak mümkündür.

Tüm tanımlamalar değerlendirildiğinde ve önemi anlaşılabilirliğinde kavrama ilişkin özellikler daha net ortaya konabilmektedir (Yücel, 2006:9)

- Güvenin psikolojik bir olgu olması,
- Kişileri savunmasız kılması,
- Kontrol edilebilirliğin azalması,
- Beklentilerin olumlu olması,
- Güvenin risk içermesi,
- Ortak davranış sergileme,
- Bağlılık,
- Paylaşım,
- İş doyumunun sağlanması şeklinde ifade etmek mümkündür.

2.1.3. Güven Çeşitleri

Tarihsel süreç incelendiğinde güven kavramının değişik boyutlarda irdelenmesi, farklı yönlerinin ortaya çıkartılmasında büyük pay sahibi olmuştur. Bu araştırmalar ve incelemeler güven kavramının çeşitlerini nitelendirmede büyük ölçüde kaynak oluşturmaktadır. Ancak gerçek olan bir husus vardır ki güvenin sosyolojik ve psikolojik bir olgu olduğudur. Kişilerin güven duyguları, yaşadıkları fiziksel ortama, karşısındaki kişilerin davranışlarına, o anki psikolojik durumuna göre değişiklik gösterebilmektedir.

Bundan dolayı teorisyenler ve araştırmacılar güveni çok yönlü ve birden fazla temele dayanan bir kavram olarak düşünmektedirler. Örneğin Sheppard ve Tuchinsky güvenin temellerini tehdit, bilgi ve kimlik temelli güven olarak ayırmışlardır. Bazı yazarlar geçmiş temelli, kategori temelli, kural temelli güven ve rol temelli olarak ele alırken bazı teorisyenler de değer temelli ya da ortak anlayışlara dayanan güven olarak ayırmaktadır (Toprak, 2006: 15).

Tehdit temelli güven türünde temel alınan nokta davranışların gerçekleştirilmemesi durumunda cezanın ya da ödülün devreye girmesidir. Bu nedenle tahmini güven de denilmektedir. Diğer güven çeşitlerinde olduğu gibi tehdit temelli güvende de karşı taraftan beklentiler söz konusudur. Bilgi temelli güven ise; güven duyacak kişinin karşısındakinin davranışları hakkında yeterli düzeyde bilgi sahibi olması ve buna dayanarak güvenilecek kişinin davranışlarının test edilmesi şeklinde gelişim gösteren güven çeşididir (Yücel, 2006:38-39).

Kimlik temelli güven; bireylerin grup üyesi olmasını gerektirmektedir. Böylece grupta var olan davranış biçimi bireysel anlamda da kendini gösterir. Grup içinde çalışanların, örgüte karşı vatandaşlık duygusunun artması, bu güven türünü akla getirmektedir. Birey kendi için değil grup için davranış sergiler ve aynı ölçüde güven duyar (Reyhanoğlu, 2006:36-37).

Geçmiş temelli güven; bu güven çeşidine göre iki ya da daha fazla kişi arasındaki güven, çoğalan ilişkilerin bir fonksiyonu olarak yoğunlaşır. Etkileşimin geçmişi hakkında karar veren kişilere diğer insanların yoğunluklarını ve güdülerini değerlendirmede yararlı olacak bilgiler vermektedir. Bu bilgi onların güvenilirlikleri ve gelecek davranışları hakkında tahminde bulunmalarına ilişkin sonuçlar çıkarmak için bir temel sağlayarak geçmiş deneyimlerinden yararlanmalarına olanak tanır (Toprak, 2006:18).

Sınıf temelli güven çeşidinde ise bireylerin kişisel bilgilerine ve geçmişine bakılmaksızın sınıfın genel özelliklerine dikkat çekerek kurulan ilişkilerde güven duygusunun gelişim göstermesidir. Bu sayede kişisel bilgiye duyulan ihtiyaç en aza indiğinden dolayı kişisel risk de en aza iner (Güçlü, 2003:152).

Kural temelli güven ise sonuçların bilinçli hesaplamasından ziyade uygun davranışla bağlantılı kurallar sistemiyle ilgili paylaşılan anlayışlara dayanmaktadır (Kramer, 1996:196). Bireyler karşılıklı güven ve güvenilirliği değerlendirme ve sağlama konusunda tedbirli olmak durumundadırlar. Eğer diğer kişilerin güvenilirlikleri ile ilgili şüpheler artarsa, üyeler güvenlerini çekecektir ve organizasyon da sona erecektir. Bu suretle organizasyonun devamı, üyeler arasında karşılıklı güvenilirlik anlayışını başarıyla aşılama ve destekleme becerisine bağlı olmaktadır. Bundan dolayı kural temelli güven, organizasyon üyeleri arasında ihtiyari koordinasyonu ve işbirliğini kolaylaştıran, beklentiye dayalı değerlerin güçlü bir şekli haline gelmektedir (Toprak, 2006: 21).

Rol temelli güven şekli kişinin yetenekleri, doğası, güdeleri veya eğilimlerinden çok, kişinin örgüt içerisinde takındığı belirli bir role dayalı bir bilgiye dayandırılmaktadır. Örneğin; doktora güveniriz çünkü doktorlar, doktor olmak için

gerekli eğitimi almışlardır ve hasta olduğumuzda mutlaka bize bakacaklardır (Şimşek ve Taşçı, 2004:4).

Değer temelli güven; bencilliği ikinci planda tutarak ortak değerler etrafında bir araya gelinmesini destekleyen güven çeşididir. Dayanışma bu güven türünün temel taşıdır. Ortak anlayış temelli güven çeşidinde anlayışlar, anlamın ifade edilmesiyle gerçeğin yapısını ve çerçevesini oluşturan kurallar olarak tanımlanmaktadır. Genellikle sosyal düzenle ve de başkalarıyla olan ilişkiler hakkında sahip olunan beklentileri ifade etmektedir. Beklentilere, tahmin edilir yollarla ortak davranış yapılarında sahip olunmaktadır ve bundan dolayı güvenin temelini oluşturmaktadır (Toprak, 2006: 23).

Diğer bir sınıflandırmaya göre güven bireysel olarak ele alınmakta olup; bilişsel ve duygusal olarak iki temel formda ele alınmaktadır. Bilişsel güven modelinde kime, hangi koşullarda ve hangi gerekçe ile güvenileceğine yönelik rasyonel bir seçim söz konusudur ve bilişsel modelde ortaya çıkan güven yapıları; hesaplanmış güven ve bilgiye dayalı güvendir. Duygusal modelde ise güven, bireylerin birbirlerinin iyiliğini düşündüklerini gösteren ifade ve eylemlerden oluşan duygusal alanda yapılanmaktadır. Özdeşleşme temelli güven olarak da açıklanan bu güven formu, karşı tarafın istek ve niyetlerine yönelik empatiye dayanmaktadır (Erdem ve İşbaşı, 2000: 634).

Jones ve George koşullu ve koşulsuz iki tür güvenden söz etmişlerdir. Koşulsuz güven doğrudan işbirliği ve takım çalışmasını etkileyen çeşitli sosyal süreçleri içeren bir kavram olarak nitelendirilmektedir. Buna karşılık, koşullu güven az kalıcı görünen sürekli tekrar inceleme içeren değerlere veya duygulara dayalıdır. Koşullu güven, olumsuz davranış sürecini geçerse, güven azalabilir, hatta güvensizliğe yol açabilir. (Jones ve George, 1998: 531).

Tüm güven çeşitleri genel olarak değerlendirildiğinde ortak varılan nokta karşıdaki kişiye karşılık beklemeksizin güven duygusunun bireyde bir inanç olarak gelişmesidir. Ancak duyulan güven zamana ve karşıdaki kişinin davranışlarının sürekliliğine bağlı olarak artma yada azalma şeklinde değişiklik gösterebilir. Bu nedenden dolayı eğitim ortamlarında çalışan öğretmenler yöneticilerine karşı, yöneticiler de öğretmenlere karşı tutarlı davranışlar sergileyerek güven ortamlarını sürekli kılabilirler.

2.1.4. Örgütsel Güven Kavramı

Öğretmenler ve yöneticiler çalıştıkları kurumlarda, günümüzün rekabetçi şartlarına ayak uydurabilmek için kendilerini geliştirerek ve performanslarını arttırarak faaliyetlerini yürütmektedirler. Her kurumda çalışan öğretmenler performans ölçümlerine tabi tutulmakta eksik kalınan noktalarda kurumun genel yapısı içerisinde hizmet içi faaliyetler düzenlenerek tam yeterlilik sağlanması hedeflenmektedir. Her ne kadar bu çalışmalar yoğunlaştırılarak eğitim kurumlarının başarısının arttırılması hedeflense de öncelik örgütsel ortamın olumlu havayı yansıtmasından ve eğitimcilerin kendilerini eğitim kurumunun temel bireyi olarak görmesinden geçmektedir.

Sürekliliği sağlamak amacıyla çalışanların, yöneticinin etik kurallara dayalı olarak ahlaki kurallar çerçevesinde de doğru ve dürüst kararlar vermesine ilişkin beklentileri söz konusudur. Bu beklentilerin eğitim kurumlarında karşılık bulması durumunda güven ortamının oluşmasına ve bu ortamın sürekliliğine yönelik mesafe katedilmiş olunacaktır.

2.1.4.1. Örgütsel Güven Tanımı

Eğitim çalışanlarının kendilerini örgütün bir unsuru olarak görebilmelerine en önemli etken güven kavramının varlığı olduğu anlatımlarda sık sık vurgulanmıştır. Kavram daha da geniş ele alınacak olunursa örgütsel anlamda güven kavramı neyi ifade etmektedir? Sorusunu eğitim ortamlarındaki önemi açısından değerlendirmek faydalı olacaktır.

Değerlendirmede ilk ele alınacak örgüt kavramıdır. Örgüt; insanların bir ya da daha fazla gereksinmesini gidermek için, insan madde kaynakları düzeninin ve işleyişinin sürekli yenileştirildiği organik bir sistemdir. Bu sistemde, örgüt amaçlarıyla, işgören (yönetilenler), işgördürenlerin (yönetenler), örgüte çalışma amaçları ve gereksinmelerinin karşılanması, dengelenmesi de söz konusudur (Hasanoğlu, 2004: 44).

Örgüt, belli amaçlara ulaşmak için bir insan grubunun çabalarını düzenleştirmeye yarayan belirli yapı, kural ve süreçlerin bütünüdür (Önal, 1998:51). Chester Barnard'a göre örgüt "iki ya da daha fazla bireyin bilinçli olarak eşgüdümlemiş etkinlikleri sistemi" dir. Bu sistem içerisinde örgütün yaşamını sürdürebilmesi iki koşula bağlıdır.

Etkililik, bir örgütün amaçlarını gerçekleştirmesiyle ya da amaçların gerçekleştirilme derecesiyle ilgilidir. Yeterlilik ise örgütün amaçları doğrultusunda çalışmaya gönüllü yeter sayıda birey bulma ve bu bireylerin gereksinmelerini karşılamaya ilgilidir. Etzioni ise örgütü “belirli amaçları gerçekleştirmek amacıyla kasıtlı olarak oluşturulmuş planlı birimlerdir” şeklinde ifade etmektedir. (Güçlü, 2003:147).

Bu durumda eğitim kurumları da birer örgüt olarak değerlendirmeye alınacak olursa her örgüt yapısında olduğu gibi eğitim kurumlarında da üst düzeyde güven ortamlarının mutlak suretle oluşturulmasının gerekliliğini vurgulamakta yarar vardır. Eğitim kurumlarında çalışan öğretmenler gerek kişisel özellikleri baz alınarak gerekse çalışma ortamlarından beklentileri değerlendirilerek yöneticilerin sağlıklı bir örgütsel güven ortamını oluşturmada uygulamaya koyacaklarının haritasını rahatlıkla oluşturabilirler.

Bu bağlamda örgütsel güven, risk içeren durumlarda bile, bireyin örgütün kendisini etkileyecek uygulama ve politikalara karşı olumlu beklentiler taşıması, kendisini desteklemesidir. Örgütsel güven, bireyin örgütün sağladığı desteğe ilişkin algıları, yöneticilerin doğru sözlü olacağına ve sözünün ardında duracağına olan inancıdır. Örgütsel ilişkiler ve davranışlar ağı hakkında bireylerin sahip olduğu beklentilerdir (Yılmaz, 2005: 568).

Örgütsel güven; çalışanların belirsiz veya riskli bir durumla karşılaştıklarında örgütün taahhütlerinin ve davranışlarının tutarlı olduğuna dair inançlar veya örgüt üyelerinin iyiliği için karşılıklı saygıya ve nezakete dayalı uyumlu davranışların bir sonucu olarak genellikle yavaş kazanılan bir olgu ya da en basit anlamda örgüt üyelerinin örgüte karşı barındırdığı güven eğilimi olarak ifade etmek mümkündür (Demircan ve Ceylan, 2003: 142).

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

Örgütsel güven kavramı bir diğer tanımlamada, "çalışanların yönetime olan güvenleri ve yönetimin kendilerine söylediği şeylere olan inançlarının derecesi" olarak belirtilmektedir. Bu tanımlamaya göre örgütsel güvenin kaynağı, en üst yönetim ve ara kademe yöneticilerinin davranışlarıdır (Şimşek ve Taşçı, 2004:3).

Mayer'e göre işgörenler ancak olumlu beklentiler içinde oldukları zaman karşı tarafa güvenirlere ve beklentilerinin karşılanmaması riskini gönüllü olarak üstlenirler, aynı zamanda bu beklentileri yerine getirmeleri için karşı tarafı zorlayamaz ve kontrol altına alamazlar (Halis vd., 2007: 192).

Tüm tanımlamalar ışığında örgütsel güvenin de bir inançtan oluştuğu ve genellikle çalışanların örgütten ve örgüt yönetiminden beklentilerini içerdiğini ifade etmek doğru olacaktır. Örgütsel güvenin oluşturulmasındaki temel unsur yöneticiler tarafından öğretmenlerin yararını gözetecek uygulamaların oluşturulmasıdır.

2.1.4.2. Örgütsel Güvenin Gelişimi

Eğitimciler her kurumda olduğu gibi çalıştıkları kendi kurumlarında da çeşitli beklentiler içerisinde bulunurlar. Bazıları yaşından dolayı saygı görmek, bazıları cinsiyetinden dolayı öncelik, bazıları ise sosyal ortamın güven verici olmasını ister. Bu beklentilere karşılık verecek muhatap olarak da yöneticilerini görürler. Yöneticilerinden, beklentileri karşılayacak ortamları oluşturmalarını isterler. Bu beklentiler karşılık bulması durumunda çalıştıkları kuruma duydukları güven de o derecede artış gösterebilmektedir.

Güven çoğu kez gözle görünmez bir şey olsa da, sürekli özen ve çabanın bir ürünüdür. Bireylerin her zaman çevresinde güvenebileceği insanların var olmasından mutluluk duyabileceği, buna bağlı olarak da güvenin oluşumunun ve gelişiminin insanların iç dünyalarını açması ile gerçekleşebileceği ifade edilebilir (Özbek, 2004:3).

Güvene dayalı okul ortamı eğitsel başarıyı artırabileceği gibi okul içinde çalışanların daha mutlu ve huzurlu olmalarını da sağlayacaktır. Okul yöneticisinin öğretmenlere, öğretmenlerin yöneticilere, yardımcı personelin öğretmen ve yöneticilere,

öğrencilerin tüm paydaşlara karşı güven düzeyinin yüksek olması beraberinde yüksek başarıyı getirebilecektir (Arslan, 2009: 274-288).Yapılan bazı araştırmalarda (Huff ve Kelley, 2003; Roxanne M. M., 2004; Yılmaz,A. & Ceren, G. A. 2009) örgütsel güven ile okulların gelişmesi, amaçlarının gerçekleştirilmesi, sağlıklı bir okul ortamının oluşması ve çalışanların iş doyumunu sağlaması arasında olumlu ilişki tespit edilmiştir

Taylor, yönetimin öğretmenlerle samimi bir işbirliği içinde olması gerektiği üzerinde durmaktadır. Yöneticiler ile öğretmenler arasında işbirliği ve uyumun bulunması, bu iki grup arasında güven duygusunun mutlaka oluşacağı anlamına gelmemektedir. Öğretmenler, yönetimle işbirliği yapmak durumunda kalmalarına rağmen yöneticilerine güven duymayabilirler. Aynı şekilde yöneticiler de, güvenin sağlanması için uyumlu çalışmanın ve işbirliğinin gerekli olduğunu, ancak yeterli olmadığını bilerek yönetim uygulamak durumunda olabilirler. Bu bağlamda öğretmenler ve yöneticiler arasında uyum ve işbirliğinin sağlanması güven ortamının oluşması açısından yeterli görülmemektedir (Asunakutlu, 2001: 5).

Buna ek olarak Elton Mayo ve arkadaşları tarafından 1920'lerde gerçekleştirilen Hawthorne Araştırmaları ise bireyin mekanik olarak değerlendirilmesinin de güvenin oluşumunda yetersiz kaldığını, psikolojik niteliklerinin öne çıkarılması ve motivasyonda farklı araçların kullanılması gerektiği anlayışını ortaya çıkarmıştır. Söz konusu anlayış, daha esnek ve daha grup yönelimli işyerlerinin oluşturulmasını amaçlıyordu. Bu biçimde yapılandırılan örgütlerde çalışanların yönetime daha yüksek ölçüde güven duymaları beklentiler arasında yer almıştır (Safran, 2002:4).

Yapılan tüm araştırmaların sonuçları incelendiğinde hangi durum oluşursa oluşsun güvenin temel özelliğinin tamamen psikolojik olduğudur (Kramer, 1999: 571). Bu özelliği ile beraber tüm gelişim aşamaları değerlendirildiğinde geçmişte tek boyutlu bir kavram olarak görülen örgütsel güven çağdaş kurumsal yapılarda farklı özellikleri süreç içerisinde kazanmış, kendini geliştirmiş ve kurumlarda önemli bir unsur olarak yerini almıştır.

2.1.5. Örgütsel Güven Modelleri

Örgütsel Güven kavramını, önemini ve özelliklerini ifade etmenin dışında, örgütsel güven ile ilgili geliştirilen modellerin neler olduğu ve literatürde yayınlanmış özellikleri incelenerek modellerin benzerlikleri ya da farklılıkları ortaya konacaktır.

2.1.5.1. Mishra Güven Modeli

Bu modelde örgütsel güven kavramı incelendiğinde dört farklı boyut tartışılmıştır ve bu sayede güven bileşenleri belirlenmiştir. Bu belirlemede bir grubun isteklilik gösterdiğini, başka bir grubun zayıf olarak inanca dayandığı görülmüştür. Dört boyut sıralanacak olursa 1) yeterlilik (**competent**), 2) açıklık (openness), 3) ilgililik (concerned), ve 4) güvenilirlik (reliability) (Mishra, 1996: 5).

Mishra modelinin ilk boyutu yeterliliktir. Yeterlilik örgütsel güvene uyarlandığında, örgütün yaşamını sürdürebilme yeteneği ile birlikte, liderlikte etkinlik varsayımı algısını genelleştirilir. Mishra modelinin ikinci boyutu açıklık boyutudur. Güvenin diğer boyutlarla ilişkisini kurabilmek açısından, açıklık ve dürüstlüğü algılayabilmek yöneticiler ve çalışanlar arasındaki iş ilişkilerinde anahtar durum konumundadır. Mishra modelinin üçüncü boyutu ilgililik boyutudur. İçtenlik ve şefkat, açıklık ile birleşerek ilgililik algılayışını oluşturur. Bromiley ve Cummings ilgililiğin bir tarafın diğer tarafı savunmasız bırakacak şekilde çıkar elde etmeye çalışmayacağı durumda gerçekleşeceğini söylemişlerdir. Mishra ilgililiği, grup örgüt yada sosyal düzeyde birinin kendi çıkarları ile diğerlerinin çıkarlarının dengelendiği durum olarak tanımlamıştır. Shcokley-Zalabak Ellis ve Winogard ise, tüm yönetsel düzeylerde içtenliği, ilgililik ile ilişkilendirmiştir. İlgililik açısından güven, sadece hiyerarşik ilişkilerde mevcut değildir, aynı düzeydeki hiyerarşi için de geçerlidir. Çalışanlar yöneticilerin, onların refahını ve menfaatlerini koruyacaklarına yönelik güven duymak isterler ve bu durumu ilgililik olarak algırlar. Mishra modelinin dördüncü boyutu olan itimat edilirlilik, tutarlı ve güvenilir davranış beklentisi ile ilgilidir. Söylemlerde ve eylemlerde tutarlılık ve uygunluk güveni oluşturur. Söylemler ve eylemlerdeki tutarsızlık güven düzeyini düşürür. Yöneticinin güvenilirliği, aynı zamanda itimat edilebilirliği ile tanımlanır. Yöneticiler ve çalışanlar arasındaki güven, tutarlı davranış

ile gerçekleşecek, iş ilişkilerindeki kararlar, bu davranışlardan etkilenecektir (Tüzün, 2006: 110-111).

2.1.5.2. Bromiley ve Cummings Güven Modeli

Bromiley ve Cummings güven kavramını ikiye ayırmışlardır. Birincisi bireysel güven ikincisi ise örgütsel güvendir. Bu ayrımlara herkes tarafından algılanabilecek bir açıklama getirmişlerdir. Bireysel güven; bireysel ilişkilerde ve davranışlarda karşı taraftan beklentileri, örgütsel güven ise; bireylerin çalıştıkları kurumlardan beklenti içerisinde bulunmalarını ifade etmektedir (Yücel, 2006: 10).

Bu çok boyutlu güven doğası gereği genellikle duygusal, bilişsel ve gayretsel boyutlarıyla karakterize edilmektedir (Castaldo, 2003: 11).

Tablo 1: Bromiley ve Cummings Güven Matrisi.

GÜVEN PARÇALARI				
GÜVENİN BOYUTLARI		DUYGUSAL	BİLİŞSEL	GAYRETSEL
	Bağlılığı koruma			
	Dürüst Şekilde Tartışma			
	Avantaj Sağlamaktan Kaçınma			

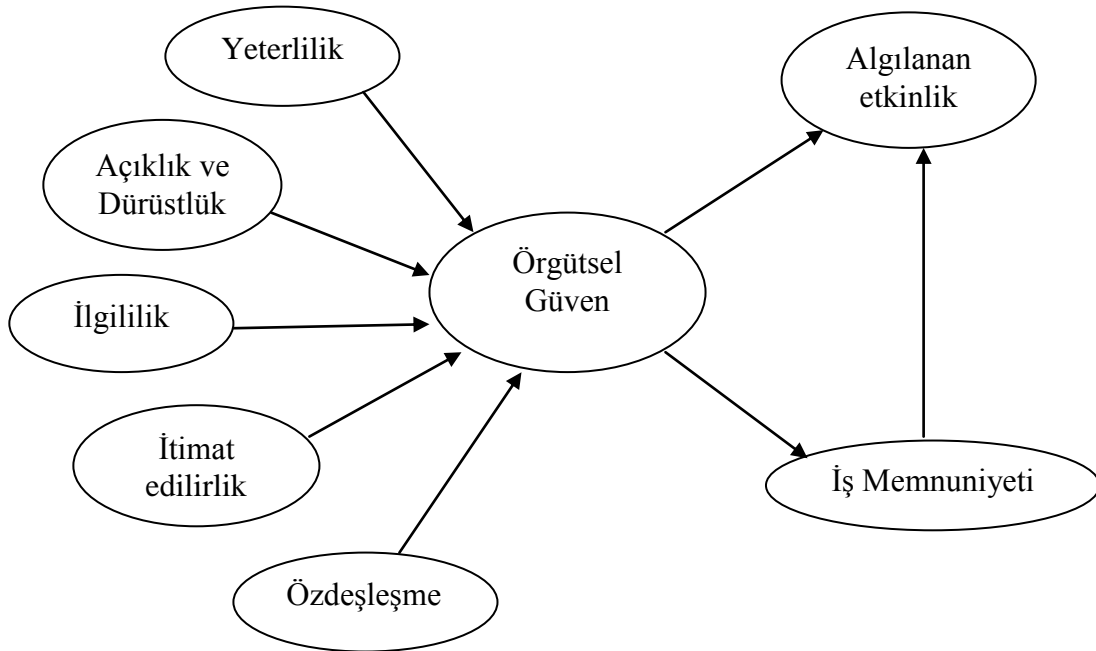
Kaynak: TÜZÜN, İ. K. (2006). “Örgütsel Güven, Örgütsel Kimlik ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi, Uygulamalı Bir Çalışma”, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Ankara, 40.

Bromiley ve Cummings güvenin ilk boyutu ile bireyin “itimat edilir davranması” ya da bağlılığı oluşturmaya yönelik hareket ettiğini ileri sürer. İkinci boyutu, birinci boyutunu da içererek, güvenli birey hareketlerinin bireylerin istekleriyle tutarlı olduğunu ileri sürer. Üçüncü boyutu ise güvenli bireyin yararcı olmadığını ileri sürer. Bromiley ve Cummings “güvenilir davranışı” üç boyutu kabul eden ve bu boyutlara göre hareket eden davranış olarak tanımlamıştır (Tüzün, 2006: 40-41).

2.1.5.3. Schockley – Zalabak, Ellis ve Winograd Güven Modeli

Mishra geliştirdiği güven modelinde, literatürde de geniş şekilde destek gören, dört farklı boyut tanımlamaktadır. Yeterlilik, açıklık, ilgili olmak ve güvenilirlik. Bunlara ek olarak, iletişim ve iş tatmini literatürüne dayanarak, bir boyut daha eklenmiştir. Bu da Özdeşleşmedir. Söz konusu beşinci boyut, örgüt üyelerinin örgüt hedefleri, değerleri, ilkeleri ve inançları ile bir araya gelmelerinin önemine dikkat çekmiştir. Bir çok araştırmacı içinde bulunulan zamanda örgütte güveni yüksek tutan kültürel esnekliğin bir araya gelebilme kavramı ile yakından ilişkili olduğunu ileri sürmektedirler. Eğer bireyler örgüt hedefleri, ilkeleri, değerleri ve inançları ile bütünleşir ve özdeşleşirlerse, örgütü daha yüksek güven seviyelerine taşıyacaklardır (Yücel, 2006: 50-51).

Aşağıdaki Şekil -1’de örgütsel güven ile ilişki içerisinde olan unsurları, iş memnuniyetini test etmek için kullanılan göstergeleri yansıtmaktadır (Schockley – Zalabak vd., 2000: 20) .



Şekil 1: Schokley, Zalabak ve Ellis Örgütsel Güven Parametreleri.

Kaynak: SHOCKLEY-ZALABAK, P., ELLIS, K. and WINOGRAD G., 2000, "Organizational Trust: What It Means, Why It Matters", *Organization Development Journal*, Vol 18:4.

Şekilde de görüldüğü üzere örgütsel güvenin, boyutlandırılmada ifade edilen unsurlardan etkilendiği görülmektedir. Bu etkileşim sebebiyle örgütsel güven kavramının algılanan etkinlik ve iş doyumunu üzerinde de etkiye sahip olduğu ifade edilebilir.

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

Başkalarının güvenilirliği ile ilgili beklentilerin pek çok boyutu bugüne kadar sosyal bilimlerde sunulmuştur. Bu güven modelinde temel nitelik örgütsel güvenin bir bütünlük içerisinde eğitim çalışanlarını kapsamaktadır. Çünkü çalışanların doğrudan gözlem ve uygulama yapacak hale gelebilmeleri yöneticinin çalışma alanlarında genel güven ortamlarını gerçekleştirilmesi ile mümkündür (Mayer vd., 1998, 709).

Mayer, Davis ve Schoorman güveni, “bireyin herhangi bir kontrol etkisi olmadan, karşısındaki bireyin davranışlarının kendi beklentilerini karşılayacak yönde gelişeceğine dair bir inanç duyması ve bu inanç doğrultusunda karşısındaki kişinin eylemlerine kendisini savunma gereği duymaksızın açık oluşu” biçiminde ifade etmişlerdir (Kamer, 2001: 34).

Sonuç olarak örgütsel güven modelleri incelendiğinde ortak noktanın bir inanç temeline dayandığı ve psikolojik bir olgu olduğu, yapılan araştırmaların ve geliştirmelerin bir önceki güven modelini içerdiği ancak daha geniş kapsamlı olduğu görülmektedir. Araştırmacıların örgütsel güven ile ilgili yaptıkları araştırmalarında üzerinde durdukları temel unsur çalışanların bireysel ve örgütsel bakış açıları olmuştur.

2.1.6. Organizasyonel Teorisyenlere göre Örgütsel Güven

Organizasyonel teoride, güvenin önemli bir faktör olduğu organizasyonel yaratıcılığın, esnekliğin ve mutluluğun çalışanın gelişimiyle doğal olarak ortaya çıkacağı varsayımına dayanan İnsan İlişkileri Okulunda belirtilmiştir. Likert, McGregor ve Argyns gibi teorisyenler, güvenin başarılı bir organizasyon için hayati bir unsur olduğu fikrini desteklemiştir (Toprak, 2006: 32).

2.1.6.1. Argyris'e Göre Güven

Argyris geliştirdiği olgunluk teorisi ile organizasyonların bireylerin gelişimine olanak tanıyacak ve kolaylaştıracak şekilde onları desteklemesi gerektiğini ve kurum içinde bireyler arasında güvensizliğin artmasının, bireylerin ilişkilerinde çekingen davranmalarına neden olabileceğini ileri sürmektedir. Bu etki neticesinde, kurum içerisindeki bilgi akışı ile uyum ve karar verme süreçlerinin etkinliği azalacaktır. Argyris bunu önlemek için kurumların işleri zenginleştirilmesi, tek yanlı bağlılığı azaltılması, açıklığı, güveni, risk almayı ve duyguları ifade etmeyi özendirilen bir ortam yaratması gerektiğini ifade etmiştir (Akt. Yücel, 2006: 70).

2.1.6.2. Likert'e Göre Güven

Likert, dört farklı sistemden oluşan bir organizasyon modeli geliştirmiştir. Likert, bu sistemleri sömürücü, yardımsever, danışmacı ve katılımcı olarak isimlendirmiştir (Toprak, 2006: 32).

Likert'e göre böylesine bir ortamın yaratılması ancak çalışanların güvenini kazanmış ve çalışanların katkılarından yararlanan bir yönetim biçimi ile mümkündür. Ayrıca, Likert, "insani organizasyon" oluşturmak için başlıca şu unsurların organizasyon kültüründe var olması gerektiğini vurgulamıştır: Yatay iletişim, katılımcı yönetim (ekip çalışması, karar alma sürecine katılım vs.), takdir ve ödüllendirmeye dayalı motivasyon ve güven (Eronat, 2004: 57).

2.1.6.3. Mc Gregor'a Göre Güven

Douglas McGregor tarafından geliştirilen X ve Y Teorisi aslında örgütsel güvenin yaratılması açısından önemli bir reçete niteliği taşımaktadır. Bu teori, çalışanlara atfedilen farklı özellikleri genellemek suretiyle güven duygusuna ilişkin önemli ipuçları ortaya atmaktadır. Klasik yaklaşımda göreceli olarak eksik görülen güven duygusuna karşın, neo-klasik yaklaşımda daha yüksek ölçüde güvenin var olduğu görüşü, kullanılan motivasyon araçlarının iki dönem arasında farklılık göstermesine yol açmıştır (Asunakutlu, 2001: 12).

McGregor'un X ve Y teorileri incelenecek olursa, teori X insanlara yönelik bir değerler dizisidir. Daha çok bürokratik ya da yönetim teorisiyle aralarında ilişki kurulmaktadır. Bu teori yönetimin çalışanlara güvenmediğini, çalışanların işlerini sevmediklerini ve çalışanların sadece kontrol mekanizmalarıyla işbirliği yapabildiklerini öne sürmektedir. Diğer taraftan Y teorisi, insanlara güvenen, kendilerini motive etmek ve kontrol etmek için onlara güç veren, kendi kişisel değerlerini ve organizasyonun amaçlarını bütünlemek için yeteneklerine inanan çalışanlara yönelik değerler dizisidir. McGregor'a göre Y teorisi, çalışanların morallerini arttırarak verimliliğin de artırılmasına neden olmaktadır. Etkin yönetsel performans, organizasyonun tüm üyeleri arasında açık iletişimin ve karşılıklı güvenin bir fonksiyonudur (Balay, 2000:18).

2.1.7. Örgütsel Güvenin Sonuçları

Bireyler arası ilişkilerde son derece gerekli ve önemli bir özellik olan güven eğitim kurumlarında ve özellikle de kurumlardaki ast-üst ilişkilerinde çok önem taşımaktadır. Eğitimciler kurumları içinde kendini güvende hissetmezse performansı için gerekli olan enerji ve doyuma ulaşamayacaktır. Güvensizlik nedeni ile stres seviyesi yükselen öğretmen, sürekli olarak kendini korumak ve savunmak zorunda hissedeceğinden verimlilik ve yaratıcılık süreci aksayacak ve karar verme sürecine katılmaktan çekinecek bu da beraberinde tatminsizliği ortaya çıkaracaktır. Yöneticilerin astlarına olan güveninin astların yöneticilerine olan güvenini güçlü bir şekilde olumlu yönde etkilediği araştırmalar ile ortaya konmuştur. Yöneticinin astına olan güveni, astın yöneticiye olan güvenini belirlemektedir. Üstü astına ne kadar güveniyorsa ast da üstüne o kadar güvenmektedir.

Yapılan çeşitli araştırmalar da çalışanların güven duymalarının kurumsal bağlılık, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık gibi sonuçlar doğurduğunu ve örgütsel güvenin bu sonuçlarla doğru orantılı olduğunu ortaya koymuştur (Toprak, 2006: 44).

2.1.8. Güvensizlik Kavramı

Yöneticilerin vaatleri ile uygulamaları arasında tutarsızlık olduğunda öğretmenler hayal kırıklığına uğrar ve olumsuz tavır sergilerler. Yöneticini vaatlerinin önem kazanabilmesi için uygulamalarını net bir biçimde ortaya koyması gerekir.

Uygulamaları vaatleri ile örtüşmüyorsa, yönetici ile çalışanlar arasında güvenin gelişmesi için uygun koşullar oluşamaz (Arslantaş ve Dursun, 2008: 113)

Ayrıca eğitimcilerin de kendi aralarında güven ortamının zedelenmesini etkileyecek faktörleri ve davranışları ortaya çıkarmaya başlaması ile birbirlerine olan itimatlarında sarsılma meydana gelecektir. Bu da sonuç olarak yüksek iş doyumunun düşüşünü doğuracaktır.

2.1.8.1. Güvensizlik Tanımı

Güvensizlik, bir kişinin karşıdakinin hareketlerinden, söylemlerinden, grup içi etkileşiminden, kararlarından olumsuz etkilenmesi ve ileriki süreçlerde o kişiye karşı olumsuz düşüncelere sahip olması olarak tanımlanabilir. Güvensizlik karşıdaki kişiye duyarsızlaşmayı da beraberinde getirir. Güven ortamını ortadan kaldıran bireye karşı kişi, harekete geçmede, yardımlaşmada, fikir alışverişinde, karar almada negatif düşünce geliştirir, grup içi üyeliğinden dışlanmasına yönelik davranış sergileyebilir ya da tamamen iletişim bağıını kopararak kendinden uzaklaştırabilir.

Güvensizliğin oluşmaya başlamasının ilk göstergesi kişinin karşıdakine karşı şüpheli yaklaşım ve davranış geliştirmeye başlamasıdır. Bir kurumda güvensizlik sorununu ele alıp çözmeye çalışmak önemlidir. Ancak önce kurum içerisinde ne kadar yayıldığını, nasıl bir etkiye sahip olduğunu ve nedenlerini bularak değerlendirmek gerekmektedir.

2.1.8.2. Güvensizliğin Sebepleri

İnsanlar ve yazarlar güven ve güvenin alt bileşenleri hakkında konuştuklarını iddia ederler. Güven, basit güven, bilinçsiz güven gibi kavramlar ihanet ihtimali düşünülmediğinden sorgulanması hiç önemsenmemiştir. Bir entelektüel, güvendiği bir şeye karşı ihanetin farkında değildir. O nedenle ihanetin durdurulmasının zorunda olmadığını düşünür ama tedavisinin çok basit olduğu da bir gerçektir. Güvendiğiniz biri ile güven konusunda olsun veya olmasın konuşmak çok farklı ve zordur. Hatta konuyu uzatmak hakaret ya da güven eksikliği anlamına gelir (Solomon, 2007).

Tarafların birbirlerine yönelik herhangi bir deneyime sahip olmadan yaşadıkları güvensizlik ile varılan güven ilişkisinin yıkılması ile yaşadıkları güvensizliğin nitelikleri aynı değildir. Çünkü birinci durum bilgisizliğe, ikinci durum ise ihanete dayalıdır. Birinci durumda, bilgilenme arttıkça güvensizliğin azalması söz konusudur, ancak ikinci durum, ihanetin niteliğine ve karşıdaki kişi ya da grup tarafından algılanma biçimine göre, bir çöküş halini alabilir. Bu durumda şüphe ortaya çıkan temel unsurdur (Yücel, 2006: 74).

Güven ve örgütsel güven kavramı ve önemi değerlendirildiğinde, çeşitleri incelendiğinde, yaklaşımlar irdelendiğinde güvensizliğin sebeplerini genelleyerek sıralamak mümkün olacaktır. Bu bağlamda güvensizliğin sebepleri genel olarak şunlardır (Toprak, 2006: 40);

- Karşıdakinden, düşüncede oluşan beklentilere karşılık bulunamaması,
- Karar alma sürecinde dışlanmak,
- Sır niteliği taşıyan ve paylaşılan bilgilerin başka kişilere aktarılması,
- Diğer çalışanlarla ya da velilerle yaşanan sorunlarda yöneticilerin eğitim çalışanlarına sahip çıkmaması,
- Çalışma ortamında gerek siyasi gerekse sosyal gruplaşmaların artış göstermesi ve grupların birbirlerine eleştirel yaklaşımlarda ve söylemlerde bulunması,
- Ödül sisteminin ya çalışanları eşit olarak kabul etmede başarısız olması ya da çalışanların sınırlı kaynaklar için birbiriyle rekabet ettiği durumlar ortaya çıkarması,
- Yönetimin okulu ve çalışanları idare etmede uyguladığı yöntemlerin eleştirel olması,
- Eğitim kurumu çalışanlarının fırsat bulduğu anda diğer çalışanları kötülemesi vb.

2.1.8.3. Güvensizliğin Önlenmesi

Güvensizliğe karşı koymak ve güveni geliştirmek için önce eğitim kurumu içerisinde görülen güvensizliğin, bağlantılı olduğu durumların saptanması gerekmektedir. Çünkü bunlar şüphenin temel nedenlerine ipucu sağlamaktadır. Yöneticiler de kurumdaki mevcut uygulamaların ya da politikaların güvensizliğe katkısı

olup olmadığını araştırmalı ve bilgileri bir araya getirmelidirler. Bunun yanında iletişim de güvensizliğe karşı koymada etkili bir yol olabilmektedir. En azından güvensizliğin nedenlerinin ve genişliğinin saptanmasında öğretmenlerle iletişim kurmak ve belki de elde edilen bilgiler ışığında sebeplerin üzerine eğilmek oldukęa iyi sonuçların elde edilmesine yardımcı olabilmektedir. Öğretmenlerin, başarılı sonuçlar elde etmek için işbirliği yapabilecekleri bir ortamın nasıl yaratılabileceğiyle ilgili fikirler oluşturulurken bazı soruların cevabı aranmalıdır. Örneğin, yönetimin organizasyon içerisinde var olan şüphe ortamına karışmaması için neyin ya da nelerin değişmesi gerektiği, yönetimin organizasyon içerisinde güveni desteklemek ve ona katkıda bulunmak için ne yapması gerektiği gibi soruların cevabı aranmalıdır (Lewicki ve Bunker, 1996:140)

2.1.9. Güvensizliğin Yansımaları

Eğitim kurumlarında güvensizlik ortamlarının oluşması ile olumlu iletişim kurmada, eğitimcilerin birbirlerine karşı bakış açılarında, ikili ilişkilerde, ast–st ilişkilerinde, grup davranışlarında görev üstlenmede ve üstlenilen görevi layıkıyla yerine getirmede olumsuz yönde yansımalar söz konusu olabilir.

Bu durumda güvensizlik bir mesafe yaratır ve güvensizliğin dışa vurulması bu mesafenin, yabancılaşmanın daha da artmasına yol açar ve bu da öfkeyi tahrip edip, çoğu kez daha da istenmeyen ihanetin oluşmasına yol açabilir. Bir ihanet diğerini ortaya çıkartır ve daha da büyük güvensizlik yaratır. (Solomon, 2001,s.49)

Bunun neticesinde de okul ortamında eğitim yönünden ve idari yönden büyük boşluklar doğabilecek ve eğitimcilerin çalıştıkları kurumlarda gerçek performanslarını sergilemeleri mümkün olamayacaktır. Çalışanların kendilerini kurumlarından soyutlayarak daha geri planda kalmalarına ve eğitimsel süreç içerisinde ie kapanmalarına sebep olacak ve iletişimsiz ortamların oluşması ile iş doyumunun sağlanamamasına bu nedenle de kurumdan soğmalarına ve uzaklaşmalarına neden olacaktır.

2.2. İş Tatmini

İnsanlar saygı gördüklerinde, söylemleri dikkate alındığında, önemli olduklarını hissettiklerinde, çalışma arkadaşlarına güvendiklerinde ya da güvenilir bir ortamda çalıştıklarını düşündüklerinde ve daha pek çok olumlu düşünmeye yönelten etkenlerin varlığını hissettiklerinde kendilerini mutlu hissederler.

Bu bağlamda yalnızca ekonomik durumunu değil, psikolojik durumunu da yakından etkileyen işinden beklentilerini elde eden insan daha mutlu olabilmektedir. Dolayısıyla iş tatmini insan yaşamında hem ekonomik hem de psikolojik açıdan önemli bir role sahiptir (Bakan ve Büyükmeşe, 2004: 6).

Kurum içinde öğretmenlerin tatminlerinin sağlanması, yönetimin en önemli görevlerinden biridir. Tatmin, güveni, bağlılığı ve eninde sonunda elde edilen çıktıda iyileştirilmiş kaliteyi yaratır. Fakat tatmin yoğun bir programın basit bir sonucu değildir. Bunun için yöneticiler iş tatmini yaratacak stratejilere odaklanmalıdırlar (Akıncı, 2002: 3)

2.2.1. İş Tatmini Tanımı ve Önemi

İş doyumu tanımı ilk olarak, 1911 yılında Taylor ve Gilbert tarafından en az stres ve yorgunluk yaratacak bir yöntemle fabrikada çalışmak olarak ifade edilmiştir. Bu konuda bilimsel çalışmalar esas olarak 1920'lerde Hawthorne araştırmaları olarak bilinen Elton Mayo ve arkadaşlarının bir elektrik şirketindeki çalışmalarıyla başladığı kabul edilir.

Asıl önemi 1930'lu ve 1940'lı yıllarda anlaşılmıştır. O yıllardan bu yana ilgili alandaki literatürün en fazla çalışılan konusu haline geldiği görülmektedir. İş doyumunun bu denli önem kazanmasının çeşitli nedenleri vardır. İlki, insani nedenlerdir. Başka bir neden ise konu işyerleri açısından ele alındığında ortaya çıkmaktadır (Yıldırım, 2007: 254).

Kişilerin zamanı iyi kullanma, diğer insanlarla iyi ilişkiler kurabilme, yeteneklerini tanıma ve geliştirme gibi kendini gerçekleştirilmeye yönelik özellikleri, iş

hayatı içinde geçerlidir. Bir toplumun daha sağlıklı, mutlu ve üretken olması çalışanların üst düzeyde doyum sağlamalarıyla ilişkilidir. Çünkü çalışma hayatı, insan yaşamının üçte birini oluşturmaktadır (Şanlı, 2006: 4).

Yapılan araştırmalar sonucunda farklı tanımlamalar ortaya atılmıştır. İş doyumunu kişinin işine karşı genel tutumuna ilişkin bir terimdir. Bullock'a göre iş tatmini, işle ilişkili çok sayıda arzu edilen ve edilmeyen deneyimlerin bütün ve dengelenmesinden sonuçlanan bir tutum olarak göz önüne alınır (Ergün, 2003:4). Vrom, iş tatmini kavramını çalışanların algılarına, duygularına ve davranışlarına ilişkin çok değişik boyutlu iş tutumlarının bir ölçüsü olarak görmüştür (Kök, 2006:293).

İş tatmini, işgörenlerin bedensel ve zihinsel sağlıkları yanında, bireysel, fizyolojik, ve ruhsal duygularının bir belirtisidir. İş tatmini denince, işten elde edilen maddi çıkarlar ile işçinin, “beraber çalışmasından zevk aldığı iş arkadaşları ve eser meydana getirmesinin sağladığı mutluluk” akla gelmektedir (Bakan ve Büyükmeşe, 2004: 7).

İş tatmini, çalışanların işine devamlılığı, bağlılığı, işini çekici bulması ve verimliliği için önemli bir unsurdur. İş tatmini, en genel anlamda, bireyin belirli bir işe karşı olan olumlu duygusal tepkileri şeklinde ifade edilebilir (Toker, 2007: 94).

İş tatmini, iş şartlarının ya da işten elde edilen sonuçların kişisel bir değerlendirmesidir ve bireyin normlar, değerler, beklentiler sisteminden geçerek işlenen iş ve iş koşullarına ilişkin algılamalarına karşı geliştirdiği içsel tepkilerden oluşmaktadır. Bu anlamda iş tatmini, “bireyin çalışma ortamına karşı reaksiyonu” dur. (Aşan ve Erenler, 2008: 204).

İş tatmini, bireyin toplam iş çevresinden, örneğin, işin kendisinden, yöneticilerden, çalışma grubundan ve iş organizasyonundan elde etmeye çaba gösterdiği rahatlatıcı ve iç yatıştırıcı bir duygudur ve genellikle de bireylerin gerçekleşmesini arzuladıkları istekler ile iş çevresinden edindikleri izlenimler birbirine uyduğu zaman tatmin duygusu doğar (Yazıcıoğlu ve Sökmen, 2007: 74).

İş tatmini, iş görenin örgütünden ve işinden beklentileri ile elde ettiği gerçekleştirmeler karşısında, içinde bulunduğu örgüte ve yaptığı işe karşı verdiği duygusal yanıtların toplamıdır (Sönmezer ve Eryaman, 2008: 192). Bireylerin fiili olarak elde ettikleri imkânların seviyesi, beklenti ve özlem seviyelerine yakın ise tatmin söz konusudur (Örücü vd., 2006: 40).

İş tatmini en basit bir ifadeyle bir çalışanın işi ile ne kadar mutlu olduğunun belirlenmesidir. Cranny, Smith ve Stone iş tatmininin tanımı hususundan açık bir fikir birliği olduğunu ileri sürmekte ve iş tatminini bireylerin işine karşı gösterdiği duygusal tepki şeklinde tanımlamaktadırlar (Erdil vd., 2004: 18).

İş tatmini sonuçta insan deneyim ve duygularını, bu duygu ve deneyimlere sahip kişi ile onun işi ve iş çevresi arasındaki ilişkiyi göstermektedir. Başka bir deyişle, her çalışanın çalışma hayatının sonunda işine, işletmesine ve iş çevresine ilişkin bir dizi deneyimi oluşturur. Çalışma hayatı boyunca gördükleri, yaşadıkları ve elde ettikleri sevinç ve üzüntüleri olacaktır. İş tatmini bu tutumun genel yapısıdır (Kök, 2006: 293).

Ampirik araştırmalar, çalışanlara ve her seviyedeki yöneticilere bazı yönetsel kararlara katılma yönünde şans verilmesinin iş tatmini ve performansı arttırdığını göstermektedir. Uzmanlar iş tatmininin, iş performansı, işten ayrılma niyeti, hayal kırıklığı gibi tepkilerin belirleyicisi olduğunu ifade etmektedir. Genellikle, iş tatmininin yüksek olduğu durumlarda işten ayrılma oranı ile devamsızlığın daha düşük olduğu saptanmıştır (Çekmecelioğlu, 2005: 27).

Sonuç olarak iş tatmini kavramı genellenerek tanımlanacak olunursa; çalışanın işini ya da iş yaşamını değerlendirmesi sonucunda duyduğu haz ya da ulaştığı olumlu duygusal durumudur. Başka bir deyişle, iş tatmini, kişilerin işlerine karşı duydukları kapsamlı, olumlu duygular ve bu duyguların insanlar üzerinde yarattığı sonuçlardır.

Sonuçların negatif olması durumunda iş tatminsizliği kaçınılmazdır. Hangi nedenle olursa olsun iş tatminini sağlayamayan kurumlar birçok sorunla karşı karşıya kalabilirler. Örneğin; işgören devrinin hızı, yüksek devamsızlık, düşük kurum sadakati, yabancılaşma, stres, çatışma ve kırgınlıkların artmasını bunlar arasında sayılabilir (Karaman ve Altunoğlu, 2007: 110).

İşte tatmin olmanın önemine ilişkin görüşleri aşağıdaki gibi genelleyerek sıralamak mümkündür: (Eronat, 2004: 14).

1. İnsanlar genellikle, bireyler tarafından kabul edilmek isterler.
2. İşinden dolayı tatmin olamayanlar psikolojik olgunluğa erişemezler.
3. İşinden tatmin olamayanlar hayal kırıklığına uğrar ve mutsuz olurlar.
4. İş, insan hayatının odak noktasıdır.
5. İşsiz olanlar, mutlu olamazlar. Paraya ihtiyacı olmayanlar bile, oyalanmak ve mutlu olmak için çalışabilirler
6. İşte çalışmayanlar zihnen zayıf kalabilirler.
7. İş ve sosyal yaşam birbirinden ayrılmaz parçalardır. Yaratıcı bir işte çalışmayanlar yaşamaktan da zevk alamazlar.
8. İşten dolayı tatminsizlik işten soğuma ve moral düşüklüğü yaratır.

2.2.2. İş Tatmini Boyutları

İş tatmini birçok araştırmacı ve yazar tarafından farklı şekillerde tanımlansa da, genel olarak "işten duyulan memnuniyetin bir göstergesi" olarak ele alınmaktadır. Tüm bu tanımlar ışığında, iş tatmininin üç önemli boyutu olduğu görülebilir: (Ergün, 2003: 5).

1. İş tatmini bir iş durumuna ilişkin duygusal yanıttır. Böyle olunca gözlenemez, sadece ifade edilebilir.
2. İş tatmini, genellikle kazançların ne ölçüde karşılandığı veya beklentilerin ne kadar aşıldığının belirlenmesidir.
3. İş tatmini birbirleriyle ilişkili çeşitli tutumları temsil eder. Bunlar işin kendisi, ücret, terfi olanakları, yönetim tarzı, çalışma arkadaşları vb. gibi tutumlardır.

İş tatminini etkileyen boyutlar üzerine birçok araştırma yapılmış ve iş tatminini ölçmeye yönelik çeşitli ölçekler kullanılmıştır. Bu ölçekler içerisinde en çok bilinen ve yaygın olarak kullanılanlar arasında iş, ücret, terfi, amirler ve iş arkadaşları ile ilgili 5 boyutu ölçmeye yönelik Smith Kendall ve Hulin'e ait İş Tanımlama İndeksi (The Job Descriptive Index) ve içerisinde ücret, terfi, amirler, ek imkanlar, ödül, işleyiş prosedürleri, iş arkadaşları, işin içeriği/tanımı ve iletişim olmak üzere 9 boyutu

barındıran Hackman ve Oldham'ın İş Tatmin Anketi (The Job Satisfaction Survey) ile Weiss ve arkadaşları tarafından 1967 yılında geliştirilen ve hem 100 soruluk uzun hem de 20 soruluk kısa versiyonları bulunan ücret, özgürlük, çeşitlilik, sosyal statü, amirler (insan ilişkileri ve teknik ilişkiler), ahlak değerleri, güvenlik, sosyal hizmetler, otorite, kabiliyet kullanımı, şirket politika ve uygulamaları, etkinlik, ilerleme, sorumluluk, iş arkadaşları, çalışma koşulları, yaratıcılık, ödül ve başarıdan oluşan 20 boyutu ölçmeyi amaçlayan Minnesota Doyum Anketi (The Minnesota Satisfaction Questionnaire) sayılabilir. İş tatminini ölçmeye yönelik gerçekleştirilen çoğu araştırmada, bu ölçeklerden bir tanesi kullanılabildiği gibi, farklı ölçeklerden farklı boyutlar alınarak hazırlanan yeni ölçekler de kullanılmaktadır (Pınar vd., 2008: 153).

2.2.3. İş Tatminini Etkileyen Faktörler

İş doyumuna ilişkin olarak, yabancı ve yerli kaynaklı pek çok araştırma yapılmış ve iş doyumunu etkileyen etmenler belirlenmeye çalışılmıştır. Yurtdışında iş doyumunu etkileyen etmenler hakkında kapsamlı bir araştırma yapan Locke, iş doyumunu etkileyen etmenler hakkında kapsamlı bir araştırma yapan Locke, iş doyumunu hakkında, üç yüzden fazla bilimsel yayın ve çalışmanın yapıldığını, Landy ise iş doyumunu ile ilgili yapılan araştırmaların, altı binin üzerinde olduğunu belirtmişlerdir (Yelboğa, 2007: 2). Türkiye'de Günbayı (2010) yaş ve kıdem ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi ortaya koymaya yönelik olarak öğretmenler üzerinde araştırma gerçekleştirmiştir. Kara (2001) ise, çalışma koşulları ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi değerlendirmiştir. Yapılan araştırmalarla ilgili kaynakları artırmak mümkündür.

İş doyumunu ile ilgili yapılan araştırmalar cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, kişilik, işte kalma süresi, değer yargıları, sosyo – kültürel çevre, tecrübe, zeka, ücret, terfi, statü, iş ve işin özellikleri, çalışma koşulları, iş arkadaşları, yönetim, kararlara katılma, sosyal imkanlar, iletişim, geri besleme gibi pek çok faktörün iş doyumuna etki ettiğini göstermektedir. Tüm bu faktörler sınıflandırmaya tabi tutulacak olursa, bireysel ve örgütsel faktörler olarak nitelendirilebilir.

2.2.3.1. Bireysel Faktörler

İş tatminini etkileyen bireysel değişkenler; cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, kişilik, işte geçirilen süre, değer yargıları, sosyo – kültürel çevre, tecrübe ve zeka şeklindedir.

işgörenler, bu özelliklerini daha aşağı düzeyde gerçekleştirenlere göre daha çok doyum sağlamaktadır (Çalışkan, 2005: 10).

İşte Kalma Süresi: Gilmer'in 1975'te yaptığı bir araştırmasında ilk işe girdikten sonra işgörenin iş tatmininin yüksek olduğu, daha sonra bu düzeyin düştüğü görülmüştür. İlk işteki bu düş kırıklığı iki nedenle açıklanmıştır. Okuldan mezun olduktan sonra ilk kez işe giren kişilerin işte başarılı olma arzuları ve bekleyişleri bir süre sonra gerçekleşmiyorsa, bu kişinin işine karşı olan hoşnutluğunu azaltır. İkinci neden de, birincisine bağlı olarak iş yerindeki üstlerin veya çalışma arkadaşlarının bütün güç işleri bir kişiye yığarak işin sanıldığı kadar kolay olmadığını ispatlamak için takındıkları tutum olabilir (Ergün, 2003: 36). Ancak bu süreç atlatıldıktan sonra aynı işte belli çalışma yılına erişen çalışanlarda iş doyumunun tekrar yüksek düzeylere ulaştığı yapılan araştırmaların sonuçlarında görülmektedir.

Değer Yargıları: Değerlerin, çalışanların iş yerindeki davranışları üzerinde doğrudan etkili olduğu düşünülmektedir ve bireyler arasında paylaşılan değerler, bireysel ilişkilere de yansımaktadır. Benzer değerlere sahip kişilerin birbirleri arasında ilişkiler kurduğu görülmektedir. Bu sayede ortak iletişim sistemi, belirsizlik ve uyarım fazlalığı gibi iş ilişkilerindeki olumsuz faktörleri ortadan kaldırmaktadır. Çalışanlar daha az rol belirsizliği ve çatışma yaşadıklarından koordinasyon, iş doyumunu ve işe bağlılık artmaktadır (Sevimli ve İşcan, 2005: 56).

Sosyo – Kültürel Çevre: Birey, yetiştiği sosyal çevrenin kültürel değerlerine sahip olarak iş yaşamında kendine yer edinmeye çalışır. Edindiği sosyal ve kültürel değerler ile iş ortamındaki değerler örtüştüğü takdirde iş doyumunun üst seviyelere çıkmasından bahsedilebilir.

Her ülkenin veya her milletin kendine özgü, kültürel, sosyal ve ekonomik yapısı bulunduğu için, iş doyumunun kaynaklandığı faktörler ve bunların nispi önem seviyesi ülkeden ülkeye, toplumdan topluma farklılık göstermektedir (Bingöl, 1996:53).

Tecrübe ve Zeka: Genelde meslekteki çalışma süresi arttıkça işten duyulan tatminin de arttığı gözlenmiştir. Bunun nedeni, işten beklentilerin daha gerçekçi temellere oturmaya başlaması ve kişinin kendisini iş ortamına uydurması olabilir.

Çalışma yaşamına yeni başlayan, iş tecrübesi az olan kişilerin genelde gerçekçi olmayan beklentileri vardır. Yeni işe başlayan bireylerin iş hakkında beklentileri eski çalışanlara göre daha yüksektir. Yeni işe başlayanlar çok daha iyi şeyleri hayal etmektedirler. Ancak zamanla bu isteklerinin karşılanması olanağının olmadığını gördüklerinde iş tatminsizliği yaşayacaktır (Gözen, 2007: 29-30).

Tek başına zeka düzeyi ile iş tatmini arasında önemli bir ilişki bulunmamakla beraber, zeka düzeyine uyan bir işin yapılıp yapılmaması açısından zekanın iş tatmininde önemli bir etken olduğu görülmüştür. Birçok iş ve meslek için belirli bir zeka düzeyinin gerekli olduğu bu düzeyden sapmaların iş tatminsizliğine neden olduğu kanıtlanmıştır. Çünkü işiyle yeterince motive olamayan ya da zihinsel kapasitelerine göre fazla zorlayıcı faaliyetlere katılan çalışanlar, genelde işlerinden hoşnut olmamaktadırlar (Ergün, 2003: 39).

2.2.3.2. Örgütsel Faktörler

İş doyumunu etkileyen örgütsel etkenler ise; ücret, terfi, statü, iş ve işin özellikleri, çalışma koşulları, iş arkadaşları, yönetim, kararlara katılma, sosyal imkânlar, iletişim, geri besleme şeklindedir.

Ücret: Çalışanlar işlerinden elde ettikleri ücret ile kişisel olarak beklediği ücret örtüştüğü anda doyuma erişmiş olurlar. Burada diğer bir husus ise ücret dağılımındaki adaletin sağlanabilmesidir. Eğer aynı işi yapan aynı kademedeki çalışana farklı ücret ödendiği takdirde yine yöneticiler iş tatminsizliği ile karşı karşıya kalabilirler.

Eğitim sektöründe en sancılı konulardan bir tanesi de ücrettir. Özellikle ücretlere yapılan artışların azlığı ve piyasada benzer işlere ödenen ücretle kıyaslandığında kamu alanındaki çalışan eğitimcilerin ücretlerinin düşük seviyede kalması önemli bir tatminsizlik unsurudur. Eğer kişi aldığı ücretin verdiği emeği karşılamadığı duygusuna kapılırsa işinden tatmin olma düzeyi düşecektir (Bozkurt ve Bozkurt, 2008: 6).

Terfi: İnsanlar genellikle çalıştıkları işlerde başarılı olmak ve bir üst görev basamağına terfi etmek isterler. Terfi, elde edilen ücreti arttırdığı gibi kişinin sosyal statüsünü ve toplumdaki konumunu da olumlu yönde etkilemektedir (Eronat, 2004: 16).

Terfi ve ödüllendirme için belirlenen ölçütler herkes için eşit uygulanmalıdır. Örgüt içinde terfi yolu açık tutulmalıdır. Bu gibi unsurların geçerliliği sağlanabilirse çalışanların iş doyumunu yaşayabilmeleri mümkün olacaktır.

Statü: Statü, bir kimseye toplumda başkalarının atfettiği değerlerden oluşan bir kavramdır. Kişi böyle bir değere sahip olabilmek için her türlü çabayı göstermekten çekinmeyecektir. Yani gerçek bir statüye sahip olan kimse bunun karşılığında iş arkadaşlarından yada iş dışında ilişkisi bulunduğu kimselerden saygı görür (Gözen, 2007: 28).

Toplumsal açıdan daha yüksek düzeyli mesleklerde daha yüksek iş doyumunu görülmüştür. Bu nedenle yönetsel bir unvana sahip olan çalışanların ya da statüsü yüksek bir pozisyonda bulunanların böyle bir unvana sahip olmayan ya da düşük statülü işlerde çalışanlara kıyasla iş doyumlarının daha yüksek olduğu yapılan araştırmalarla ortaya çıkarılmıştır.

İş ve İşin Özellikleri: İşin ilginç olması, kişiye öğrenme fırsatı vermesi, bir sorumluluk gerektirmesi tatmin nedeni sayılabilir. Kişiler kendilerine yeteneklerini kullanma olanağı veren, çok yönlü ve özel nitelikler gerektiren işleri yaptıkça, kendilerine başarılı oldukları konusunda bilgi geldikçe işlerinden tatmin olurlar (Gözener ve Sayın, 2007).

Çalışma Koşulları: Çalışanlar çalıştıkları ortamların temiz, aydınlık, havalandırmasının sağlıklı, gürültüden uzak, görsel güzelliğe, ısıtma ve soğutma sistemlerine, gerekli mobilya ve donanıma ve daha pek çok niteliğe sahip olmasını isterler. İşin çalışan için tehlikeli olması, iş ortamının aşırı soğuk veya sıcak olması gibi değişkenler iş doyumunu etkilemektedir. Çalışma koşulları hem kişisel rahatlık hem de işi iyi yapma açısından önemlidir (Sevimli ve İşcan, 2005: 58).

Tüm bu beklentilerin yöneticiler tarafından karşılanması çalışanlar üzerinde rahatlık sağlayacak bu da iş doyumunun büyük oranda gerçekleşmesine katkıda bulunacaktır.

İş Arkadaşları: Çalışma ortamının huzurlu olması, birlikte çalışılan diğerleriyle iyi ilişkiler kurulması iş performansını ve tatmini etkileyen bir diğer önemli bir faktördür. Grup üyelerinin aynı değer ve tutumlara sahip olmaları ise daha büyük bir iş tatmini kaynağıdır (Yücel, 2006: 105).

Yönetim: Yönetimin tutum ve davranışları, çalışanların iş tatmin düzeylerini etkileyen önemli unsurlardan bir diğeridir. Yönetimin sergilediği davranış tarzı, çalışanların bekledikleri yöneticilik tarzı ile uyumlu olmadığında, çalışanların tatminsizlik yaşamasına neden olabilmektedir (Aşan ve Erenler, 2008: 205).

Kararlara Katılma: Bireyin tatminini etkileyen faktörlerden bir diğeri de idari kararlara katılma derecesidir. İş tatmini, kararlara katılma derecesi ile paralellik göstermektedir. Bu faktör, bireylerin idari kararlardaki yetkisini içermektedir. West ve Smith'e göre bu faktör; bireylerin kendi işlerini belirlemedeki otorite derecesi ve kurumun gidişini belirleyen çalışmalarda söz sahibi olma derecesidir. King, Anderson ve West, idari kararlara katılımın artmasının, değişime yönelik muhalefetin azalmasını sağladığını ve araştırma verimliliğinde önemli bir unsur olan yeniliklere ortam hazırladığını belirtmişlerdir (Karaman ve Altunoğlu, 2007: 113).

Çalışanlara ve her seviyedeki yöneticilere bazı yönetsel kararlara katılma yönünde şans verilmesinin iş tatmini ve performansı arttırabileceği, katılımı cesaretlendirme ve liderlik geliştirme programlarının ise çalışanların deneyimlerini ve iş sorumluluğunu arttırabileceği ifade edilebilir (Çekmecelioğlu, 2005: 27).

Sosyal İmkanlar: Takım ruhunu, uyum ve tatmini arttırmak için personele aktif bir sosyal ortam sunulabilir. Dışarıdaki çalışmalar, tiyatro etkinlikleri, özel günlerin kutlanması, ofis içerisinde kutlamalar, spor ve hobiler desteklenerek doyumun arttırılabilmesi mümkün kılınabilir (Türk, 2007: 80).

İletişim: İletişim sayesinde örgütte çalışanlar kendilerinden neler beklendiğini, işlerini nasıl yapmaları gerektiğini ve üstlerinin ya da diğer çalışanların kendileri hakkında neler düşündüklerini öğrenme olanağı bulmaktadırlar. Örgütsel yaşamda bilginin iletilmesi ve alınmasının yönetsel açıdan önemli bir rolü bulunduğu gibi,

işgörenlerin olumlu tutumlar edinmesinde de etkili iletişim sürecinin rolü bulunmaktadır (Yüksel, 2005: 293).

Geri Besleme: İletişimin tamamlanması ve eğitimcilerin beklentileri, ifade etmek istedikleri, davranışları, tutumları, güven düzeyleri vb. pek çok değer hakkında kurum yöneticilerinin bilgi sahibi olabilmesinin sağlanabilmesi geri bildirim gerçeğleşmesi ile mümkündür. Sağlıklı bir geri besleme ile yöneticilerin çalışanlarına, çalışanların da yöneticilerine karşı duydukları güven ve bunun sonucu olarak iş tatmin düzeylerinde artış görülebilir.

2.2.4. Örgütsel Güven ve İş Tatmini İlişkisi

Öğretmenlerin kurum içinde kurduğı ilişkilerin güvene dayalı olup olmadığı onun işinden aldığı doyumunu etkilemektedir. Eğitimcinin güvene sahip olması işten beklentilerini, işini yaparken aldığı keyfi, yeteneklerini ve becerilerini sergileme düzeyini etkilemektedir. Öğretmenlerin kuruma, çalışma arkadaşlarına ve yöneticilerine güven duyması, kurumun hedeflerine göre çaba harcamasını, işine bağlı olmasını, işini geliştirmek için çalışmasını, motivasyonunun yüksek olmasını sağlamaktadır. Tüm bunlara sahip bir öğretmen son derece yaratıcı ve verimli bir çalışma sergileyecektir. İş tatmini çalışanın sahip olduğu yetenek ve becerileri iş ortamında kullanmasıyla aldığı keyif olarak tanımlanabilir. Güven ortamında çalışanın aldığı keyif iyiden iyiye artacaktır. İş tatmininin ve güvenin ortak noktası beklentilerin gerçeğleşmesi ya da gerçeğleştirilmesidir. Öğretmenin kuruma, iş arkadaşlarına, yöneticisine güvenmesi ve ihtiyaçlarının ve beklentilerinin dikkate alınarak hareket edildiğine inanması moralini yükseltecek ve tatmin, verimlilik ve bağlılık artacaktır (Yücel, 2006: 90).

2.2.5. İş Tatminini Sağlamanın İş Ortamına Sağladığı Faydalar

Eğitimcilerin iş tatminlerinin sağlanması, yöneticilerin başlıca görevleri arasında yer almaktadır. Bunun nedeni eğitimcilerin çalışma ortamlarında kendilerinden beklenen görev ve sorumlulukları layıkıyla yerine getirmeleri beklentisinin varlığıdır. Buna bağlı olarak iş tatminini sağlamanın temel unsurlarından biri olan güven ortamlarının da mutlak suretle eğitim kurumlarında oluşturulması gerekir. Öğretmenler, kendilerini güvende hissettikleri takdirde iş doyumunun sağlandığını gösteren davranışların sergilenmesi iş ortamında olumlu havanın oluşmasını sağlamaktadır.

Bireylerin iş ortamını değerli ve eşsiz, yaptıkları işi anlamlı ve kendilerini geliştirici bulmaları iş doyumunu olumlu yönde etkilemektedir. İş doyumunu araştırmalarında işle bütünleşme, iş doyumunun merkeziliğini oluşturmaktadır. Yüksek iş doyumuna sahip bireyler, olumlu özellik ve teknik yanlarını öne çıkararak kendilerini yaptıkları iş ile özdeşleştirmiş bireylerdir. Oysa yaptıkları işe ilişkin olumsuz duygular besleyen çalışanların iş stresine maruz kaldıkları, böylece işe ilişkin duygularla iş stresi arasında bir ilişkinin olduğu bilinmektedir (Acar, 2007: 5).

İş tatmini sağlanan eğitimcilerin çalıştıkları kuruma ve yöneticilerine güveni, bakış açıları, iş performansları, üretkenliği, çalışma ortamındaki arkadaşları ve yöneticileri ile kurdukları iletişimin olumlu yönde olması eğitim kurumunun başarısını arttıracakı söylenebilir. İş doyumunu sağlamış eğitimcilerin çalışma ortamlarında grup etkileşimlerinin pozitif yönde artış göstermesi, bireylerin birbirleri ile paylaşımlarında istekli olmaları, birlikte zaman geçirme duygusunun gelişmesi, çalışma ortamlarında üretkenliğin artması, güdülenmenin daha iyi olması iş ortamlarına tatminin etkileri olarak nitelendirilebilir.

2.2.6. Motivasyon Kuramları

Tarihsel süreçler incelendiğinde eğitim ortamlarında çalışan bireylerin tatmin düzeylerini ortaya çıkarabilecek araştırmaların yapıldığı görülmektedir. Araştırmalar sonucunda genel kabul görmüş, yapılacak araştırmalara kaynaklık etme özelliğini taşıyan, çalışanların motivasyonlarını etkileyen ve iş doyumunu gerçekleştirmeye yönelik öne sürülen kuramlar oluşturulmuştur.

2.2.6.1. Maslow'un Gereksinimler Sıradüzeni Kuramı

Maslow'a göre bireyin motivasyonunun temelinde ihtiyaçlar yatar ve birey bu ihtiyaçlarını karşılamak için harekete geçer. Dolayısıyla ihtiyaçlar davranışı belirleyen önemli bir unsurdur (Toker, 2007:94).

Maslow temel ihtiyaçları beş düzeyde sınıflandırmaya giden bir hiyerarşi kurmuştur. Beş temel gereksinim seviyelerinde, kişi ikinci ihtiyacı hissedene kadar ilk ihtiyaçtan tatmin olmuş demektir. Maslow'un 1954 yılında klinik gözlemlerinden

faydalanarak geliştirdiği temel ihtiyaçlar şunlardır: fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyaı, sosyal ihtiyaçlar, saygınlık ihtiyaı ve kendini gerçekleştirme ihtiyaıdır (Kayapınar, 2007:53).



şekil-2: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi.

Kaynak: KAYAPINAR, İbrahim. (2007). “Yöneticilerin alışanlar Tarafından algılanan Yönetim ve Liderlik Anlayışlarının alışanların İş Doyum Düzeyleri zerindeki Etkisi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Psikoloji Bölümü, Ankara.s.53.

Fizyolojik gereksinimler: Yeme, içme, dinlenme, varlığını ve neslini sürdürme gibi gereksinimler birinci basamakta yer alır ve diğer tüm ihtiyaçlardan önce gelir.

Güvenlik: Temel ihtiyaçların karşılanması neticesinde ikincil öneme sahip olan kendini güvende hissetme ihtiyaı ortaya çıkar. Tehlike, korku karşısında korunma ihtiyaçları olarak açıklanır. Maslow'un yaşadığı toplumda bu ihtiyaçlar daha çok çocuklarda görülürdü. Bu dönemde ise gereksinmelerden anlatılmak istenen emeklilik, sigorta vb. işlemlerdir. İşe ve amire karşı güvensizlik, ihtiyarlık korkusu, emekli olmadan çalışamayacak kadar sakatlanma, işsizlik veya ani ölüm vb. korkular çalışanların yarınlarını güven ve garanti altına alma arzularına neden olmuştur. Bu sebeple toplumda çeşitli sigorta kuruluşları ve sendikalar bu ihtiyaçların tatmini için meydana getirilmişlerdir. Bu ihtiyaçların fizyolojik ihtiyaçlardan farkı, sürekli olmamaları ve tatmin edilince sona ermeleridir (Ergün, 2003: 17).

Sevgi ve Ait Olma İhtiyaı: Çevreyle iyi ilişkiler, arkadaşlık, sevme ve sevilme gibi ihtiyaçlar bu grupta değerlendirilir.

Saygınlık: Güçlü olma, başarı elde etme olgunlaşma, ustalaşma, kendine güvenme, bağımsızlık, özgürlük, kabul görme, önem verilme, statü gibi gereksinimleri içine alan başkalarının saygısını kazanma gereksinimini kapsar.

Kendini Gerçekleştirme: İnsanın, potansiyel gücünü, kapasitesini en üst seviyeye çıkarma ve yeteneklerini geliştirme gereksinimini içerir. Kendini gerçekleştirme gereksinimi diğer gereksinimlerin bir sonucudur ve diğer gereksinim kümelerini de içine alır (Türk, 2007: 84).

Sonuç olarak Maslow'un yaklaşımına göre, alt basamaktaki ihtiyaçlar giderilmedikçe (savaş vb. çok özel bir durum söz konusu olmadıkça) bir üst düzeydekine geçilemez. Diğer bir ifadeyle, insanlar hiyerarşik bir sıra içinde aşağıdan yukarıya doğru ihtiyaçlarını karşılamaya çalışırlar. Ancak bazı durumlarda bu gereksinimler tümüyle doyurulmadan da (şiddeti azaldığında) bir üst basamaktaki ihtiyaç kendini hissettirebilir (Şanlı, 2006: 24).

2.2.6.2. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı

Herzberg motivasyon-hijyen teorisinde çalışanların iş tatminini sağlayacak olan faktörleri motivasyon ve hijyen faktörleri olarak iki grup altında toplamaktadır. Motivasyon faktörleri, başarı, takdir edilme, işin kendisi, işte gelişme ve ilerleme gibi yapılan işe ilişkin özelliklerdir. Eğer çalışanlar yaptıkları işin kendilerine yukarıda sıralanan özellikleri verdiklerine inanıyorlarsa, yaptıkları işten tatmin olacaklardır. Herzberg, teorisinde bir de çalışanların yaptıkları işten tatmin olmamalarına neden olan, yapılan işin kendisiyle ilgili olmayıp dışında olan hijyen faktörleri üzerinde durmaktadır. Bunlar ise işletmenin politikası ve yönetimi, kontrol, kişiler arası ilişkiler, çalışma koşulları, ücret, iş güvenliği ve statü gibi faktörlerdir. Eğer sıralanan bu hijyen faktörleri çalışanların beklentilerini karşılamazsa çalışanlar yaptıkları işten tatmin olmayacaklardır (Ağırbaş v.d., 2005: 330).

2.2.6.3. David Mc Clelland'ın Başarma İhtiyacı Kuramı

McClelland'ın bu yaklaşımın temelinde üç ihtiyaç vardır; başarma ihtiyacı, güç ihtiyacı ve bağlılık kurma ihtiyacı. Başarma ihtiyacı bireyin başarıya verdiği önem ve

değer boyutudur. Güç ihtiyacı başkalarını etkileme, prestij oluşturma ve bunu koruma ihtiyacıdır. Bağlılık ilişki kurma ihtiyacı başkaları ile ilişki kurma, gruba girme ve sosyal ilişkileri geliştirmeyi ifade eder (Gözen, 2007: 14).

Bu üç ihtiyacın mutlaka ayrı ayrı olması gerekmemektedir. Üçü aynı anda da varolabilmektedir. McClelland'a göre kişi çevresiyle etkileşim içine girdiğinde gereksinimlerinin farkına varır ve başarılı oldukça bu ihtiyaçlar daha sık ortaya çıkar (Yücel, 2006: 103).

2.2.6.4. Vroom'un Beklenti Kuramı

Bir insanın iki amaçtan birini istemesi, birini diğerine tercih etmesi ya da ikisini birden istememesi olayı için çeşitli terimler kullanılmıştır. Sonuçta; kullanılan tüm terimler belirli amaçlara karşı duygusal yönelmeleri gösterir. Vroom'da amaca verilen önemi "valans" terimiyle tanımlamaktadır.

Vroom insanların iş koşulları içerisindeki davranışlarının tahmin edilmesi veya ortaya koyulması üzerine yoğunlaşmıştır. Ona göre, insanların belli koşullar altındaki davranışlarının bir beklenen değeri vardır ve bu hesaplanabilir. Bu beklenen değer in büyüklüğü de zaten o kişiyi o uğurda hareket ettiren gücün büyüklüğüne eşittir (Keskin, 2009:14).

Vroom'un beklenti kuramına göre bir insanın motivasyonu, davranışın amaca ulaşacağı beklentisiyle o kimsenin amaca verdiği önemin çarpımına eşittir. Bir amaca ulaşmak isteniyorsa valans (+), bu amaca karşı bir ilgi duyulmuyorsa valans (-) olacaktır. Ancak buradaki valans, amacın gerçek değeri değil, beklenen değeridir. Öte yandan beklenen sonuçlar, birden çok olabilir. Bu durumda bir insanın güdülenmesi bütün sonuçların valanslarıyla beklentilerinin çarpımının toplamına eşit olacaktır (Türk, 2007: 88).

G= Güdülenme

B= Beklenti

V= Valans (Değer)

$G = \sum (B \times V)$

Özetle, beklenti kuramına göre bireyin bir sonuç için istekli olması ve göstereceği çaba ile sonuca ulaşacağı beklentisi onu, o sonucu elde etmeye (yüksek performans göstermeye) yöneltecek ve doyuma ulaşmasını sağlayacaktır. Tersine ise, bireyin doyumsuzluğuna neden olacaktır. Örgütsel açıdan düşünüldüğünde verimli çalışmayı sağlamak ve iş doyumunu artırmak için işgörenlerce hedeflenen amaçları iyi bir iletişim ve ödülle artırmak ve buna ek olarak da işgörenlerin geçekten arzulan sonuca ulaşabileceği beklentisini güçlendirmek gerekmektedir (Şanlı, 2006: 13).

2.2.6.5. Edwin Locke'un Amaç Kuramı

Edwin Locke tarafından geliştirilen bu motivasyon teorisine göre, kişilerin belirlediği amaçlar, onların motivasyon derecelerini belirleyecektir. Bu teoriye göre bireyin performans düzeyi yapmak, başarmak isteğine göre değişir ve bir bakıma kişiler neyi yapmak istiyorlarsa onu yaparlar. Erişilmesi zor ve yüksek amaçlar belirleyen bir kişi, elde edilmesi gayet kolay olan amaçlar belirleyen bir kişiye oranla daha fazla motivasyon gösterecek. Bu kuram her bireyin bilinçli amaç seçtiği ve bu amaçların açık ve seçik biçimde olduğu varsayımına dayanır. Gerçekte birey her zaman amaçlı hareket etmediği gibi, amaç belirlemede ve amaçlı hareketlerinde de her zaman rasyonel davranmaz. Hatta çoğu kez bilinçsiz ve fazla düşünme ve yargılamada bulunmadan amaç seçer ve harekete geçer. Bu teoriye göre motivasyonu sağlayan amaçlar şu özelliklere sahip olmalıdır (Gözen, 2007: 22).

- Amaçlar açık olmalı, en iyisini yapmak gibi genel ifadeler içermemelidir.
- Motivasyonun sağlanabilmesi için amaçların onun gerçekleştirecekleri tarafından kabullenmelidir.
- Amaçlar zor fakat amaca ulaşılması istenilen kişilerin bilgisi ve becerisi kapsamında olmalıdır.
- Sonuçlarla ilgili geri bildirim sağlanmalıdır.

Bu kuramda söz konusu olan amaçlar, işgörenlerin işleriyle ilgili olarak saptadıkları amaçlardır. Kuramın başlıca iki önermesi vardır. Birincisi, bir insanın kendisi için koyduğu amaçlar büyük ölçüde onun davranışını yönlendirir. Birey hem ansal, hem fizik enerjisini kendi saptadığı amaca yöneltir. Dolayısıyla işbaşarımını etkileyen önemli bir güdüsel etmen de bireyin amaçları, niyetleridir. Bundan başka, dışarıdan, örgüt tarafından verilen özendiriciler, işgörenlerin amaçlarıyla niyetlerini

etkileyerek işbaşarımı üstünde etkili olurlar. Başka bir deyişle, özendiricilerle işgörenlerin davranışları arasındaki ilişki, işgörenlerin kendileri için saptadıkları amaçlar yoluyla olmakta, bu amaçlar bu ilişkide aracılık yapmaktadır (Onaran, 1981: 138-139).

2.2.6.6. Adams'ın Denkserlik (Eşitlik) Kuramı

Adams tarafından geliştirilen eşitlik kuramı, iş tatmini ve tatminsizliği ile ilgili önemli noktalara dikkat çekmektedir. Bu kurama göre, kişinin iş başarısı ve tatmin olma derecesi çalıştığı ortamla ilgili olarak algıladığı eşitlik veya eşitsizliklere bağlıdır (Toker, 2007:95).

Adams işgörene ve gerçekleştirdiği işe ilişkin iki değişken grup ortaya koymuştur. Bu iki grup değişken girdiler ve çıktılar olarak adlandırılmıştır. Girdiler yaş, eğitim veya deneyim gibi faktörleri kapsarken, çıktılar ise işgörenin elde ettiği ücret ve statüdür. Adams bir işgören kendi girdisinin ve çıktılarının diğer işgörenin girdi ve çıktılarıyla karşılaştırıldığında dengesiz olduğunu algılasa eşitsizliğin ortaya çıkacağını iddia etmiştir (Murat ve Çevik, 2008: 4).

Teorinin ana düşüncesi; personelin iş ilişkilerinde eşit bir şekilde muamele görme arzusunda oldukları ve bu arzunun motivasyonu ve iş doyumunu etkilediği noktasıdır. Adams incelemelerinde, bireylerin kendilerine verilen ödüllerle başkalarına verilen ödülleri daima karşılaştırdıkları ve kendilerine uygun görülen ödüllerin, benzer başarıyı gösteren kimselerle ne oranda eşit dağıtıldığını saptamaya çalıştıklarını belirlemiştir. Bir eşitsizlik oluştuğunda, ödül adaletinin bozulduğu ve bir dengesizlik halinin ortaya çıktığı gözlemlenmiştir. Denge teorisine göre, işgörenler bir eşitsizlik gördüklerinde önlerindeki seçeneklerin birini ya da bir kaçını seçerler. Kendilerinin ya da diğerlerinin girdilerine ya da çıktılara olduğundan farklı anlam verirler. Diğerlerinin girdilerini ya da çıktılarını değiştirmeleri için teşvik edici davranışlarda bulunurlar. Kendi girdilerini ya da çıktılarını değiştirecek biçimde davranırlar. Bazen farklı bir mukayese noktası seçerler. İşlerini dahi bırakabilirler. Adams'ın Teorisi'ne göre çalışanlar kendilerini aynı işi yapan kişilerin elde ettikleri ücret, prim, terfi ve benzeri konularda karşılaştırmaktadırlar. Kişi yaptığı değerlendirmeler sonucunda diğer çalışanlarla

eşit/denk ödülleri aldığına inandığında doyum sağlamakta, bunun tersi durumda ise, doyumsuzluğu yaşamaktadır(Kayapınar, 2007: 63).

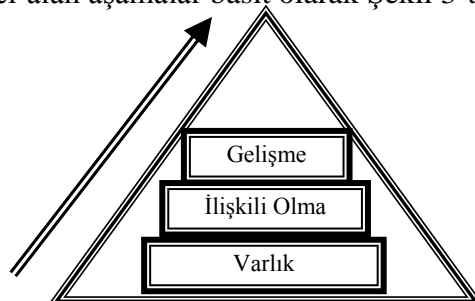
2.2.6.7. Alderfer'in VİG (ERG) Kuramı

Maslow'un kuramını temel alan ve bu temele dayalı olarak bazı basitleştirmeler ve geliştirmeler sonucu ortaya çıkmış ve iş organizasyonlarına uyarlanmış bir kuramdır. Alderfer'in ERG kuramında Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisine göre daha basit olarak görülen üç temel ihtiyaç sınıflandırması söz konusudur.

Alderfer ihtiyaç sınıflandırmasını "varlığı sürdürme, ilişkilerde bulunma ve gelişme ihtiyaçları" üzerine kurmuştur. VİG (ERG- Existence, Relatedness ve Growth) kuramına göre her bir basamağın tatmini artar bir biçimde soyut ve zor duruma gelmektedir. Bazıları ise bunalım ve hayal kırıklığına uğrayabilmektedirler. Bu kişisel gelişme ihtiyaçlarını karşılamıyorsa, diğer basamaklardan birine dönerek çabalarını onun üzerinde yoğunlaştırma durumundadırlar (Tümgan, 2007: 29).

Yapılan sınıflandırmayı daha da açacak olursak, Varlık: Açlık, susuzluk, fiziki güvenlik vb. fizyolojik gereksinimler burada toplanmıştır. Bu gereksinimlerin giderilmesi örgütün kaynaklarının bol olmasına bağlıdır. İlişki: İnsanın kendisi için önemli olan, öteki insanlarla ilişkide bulunma istekleri burada toplanır. Bu gereksinimlerde karşılıklılık vardır. Gelişme: Bir insanın kendisi veya çevresi üstünde yaratıcı, üretici etkiler yapmak, yeteneklerini kullanmak, yeni yetenekler geliştirmek istekleri de burada toplanmıştır (Erdem, 1997: 72).

ERG teorisinde yer alan aşamalar basit olarak Şekil 3'te gösterilmiştir:



Şekil-3: ERG Teorisi Aşamaları

Kaynak: KAYAPINAR, İbrahim. (2007). "Yöneticilerin Çalışanlar Tarafından Algılanan Yönetim ve Liderlik Anlayışlarının Çalışanların İş Doyum Düzeyleri Üzerindeki Etkisi", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Psikoloji Bölümü, Ankara.s.56.

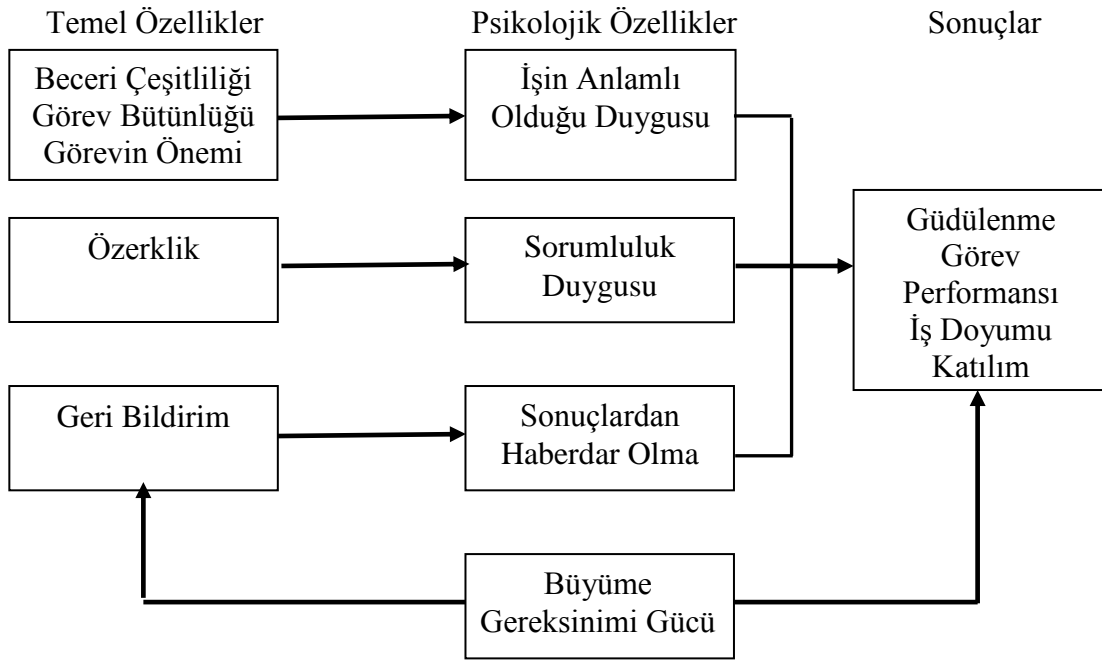
Alderfer gereksinim düzeylerini somuttan soyuta doğru sıralamıştır. Ayrıca birden fazla gereksinimin aynı anda doğabileceğini belirtmektedir. Örneğin, karnı aç bir insanın bir gruba ait olup olmadığını hissetmesinin mümkün olduğunu ve bir aktiviteyle uğraşmak konusunda yeteneklerini kullanıp kullanamayacağını farkında olabileceğini söylemektedir (Sun, 2002: 17).

Bu kuramda gereksinimler hiyerarşik değil, somutluk durumuna göre sıraya konulduğundan dolayı Alderfer, Maslow'un en büyük problemlerinden bir tanesini bertaraf etmiştir. Dolayısıyla, bir üst sıradaki gereksinimi karşılamak güç olduğunda, bir alt düzeydeki gereksinim kümesi daha çok istenecektir. Çünkü kurama göre, daha az somut amaçları elde edemeyenler, daha somut amaçlara yönelirler. Gerçek istek böylece doyurulmuş olmaz ama daha somut olanı, onun yerine geçemez (Gözen, 2007: 15).

2.2.6.8. Hackman ve Oldham'ın İşin Özellikleri Kuramı

Hackman ve Oldham, geliştirmiş olduğu İş Özellikleri Modeli ile iş tatminini farklı bir bakış açısıyla doğrudan incelemiştir. Çift faktör teorisinde olduğu gibi, iş ve örgütsel ortam ile ilgili değişkenlerle iş tatmini açıklanmaya çalışılmıştır. Bu model; çekirdek iş özellikleri, kritik psikolojik durumlar ve etkiler arasında ilişkiler bulunduğu varsayımını temel almıştır (Yüksel, 2005: 295).

Bu yaklaşım, araştırmacıların işin beş temel özelliği olarak nitelendirdikleri beceri çeşitliliği, görev bütünlüğü, görevin önemi, özerklik ve geri bildirim boyutları üzerine kurulmuştur. Buna göre, söz konusu özellikler bireylerde üç psikolojik duruma yol açmakta, bu durumlar ise bireylerin iş tatmini ve motivasyonunda önemli sonuçlar yaratmaktadır. İşin beceri çeşitliliği gerektirdiği, görevlerin bir bütünlük içerdiği ve önemli olduğu oranda bireyde işinin anlamlı olduğu duygusu oluşmakta, işin bireye özerklik tanınması bireyde sorumluluk duygusu yaratmakta, geri bildirim ise bireyin işin sonucu hakkında bilgi sahibi olmasını sağlamaktadır. Hackman ve Oldham tüm bu değişkenleri ölçmek için İş Teşhis Anketini (Job Diagnostic Survey) de geliştirmişlerdir (Tümgan, 2007: 29).



Şekil 4: Hackman ve Oldham'ın İşin Özellikleri Kuramı.

Kaynak: SUN, H. Ö. (2002). "İş doyumu üzerine bir araştırma: Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü", Yayınlanmamış Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü, Ankara. 22.

2.2.6.9. Smith ve Arkadaşlarının Cornell Modeli

Smith ve arkadaşlarına göre, iş tatmini bireyin işi ile ilgili duyguları, ya da iş durumunun farklı boyutlarına karşı geliştirdiği duyuşsal tepkileridir. Araştırmacılara göre, bu duygular, bireyin verimli bir durumda mevcut olan alternatiflerle bağlantılı olarak makul ve adil bir karşılık bulma beklentisi ile deneyimleri arasında farklılık algılamasından kaynaklanmaktadır. Smith ve arkadaşları, Cornell çalışmalarının temelini oluşturan referans çerçevesi (frame of reference) kavramını ilk olarak ortaya çıkaran araştırmacılarıdır. Referans çerçevesi, bireyin bir değerlendirme yaparken kullandığı iç standartlardır. Bu standart bireyin geçmiş yaşantıları, beklentileri ve verili bir uyarıcı karşısındaki değişim eşiği ile ilgilidir. Smith ve diğerleri referans çerçevesi kavramından yola çıkarak iş doyumunun ölçülmesinde en önemli olduğunu düşündükleri işin kendisi, ücret, yükselme olanakları, denetim ve çalışma arkadaşları boyutlarını dahil ettikleri İş Tanımlama Ölçeğini (Job Descriptive Index) geliştirmişlerdir (Sun, 2002: 20-21).

Tüm kuramlar incelendiğinde iş tatminini sağlanabilmesinde ortaya konacak davranış biçimlerinin değerlendirilerek uygulamaların neler olabileceği hususundan

kararların alınması ve alınan kararlar doğrultusunda uygulamaların yapılması, tatmin düzeyinin ölçülebilmesinde büyük önem oluşturmaktadır.

Diğer bir ifadeyle kuramların ortak noktası denilebilecek temel yargı, eğitim kurumlarında çalışan öğretmenlerin temel gereksinimlerinin giderilmesi ve sonrasında gerek güven duygusu gerekse iş tatmini olgusunun sağlanabileceği ortamların oluşturulmasına yönelik uygulamaların gerçekleştirilmesi şeklinde nitelendirilebilmektedir.

2.2.7. Eğitim Kurumlarında İş Tatmini

Eğitimcilerin görevlerini en iyi şekilde yapabilmeleri ve işlerinden zevk alabilmeleri için iş doyumu ve kurum içerisindeki güven kavramının büyük önemi vardır. Ülkemiz eğitim kurumlarında iş tatmini kavramının yapılan araştırmalar göstermektedir ki çok fazla önemsenmediği ve bu doğrultuda eğitimcilerin işlerine yaklaşımları ve bakış açılarının daha fazla pozitif olmaktan uzaklaştığı ifade edilebilir.

Öğretmenlerde iş tatmini üzerine yapılmış olan çalışmalar genellikle birbiriyle tam örtüşmeyen sonuçlar ortaya çıkarmışlardır. Pearson & Moomaw'a (2005) göre bunun başlıca nedeni, kalabalık sınıflarda ders işleyen öğretmenlerin özerklikle ilgili olarak, olumsuz bir algıya sahip olmalarıdır. Bu sonuç özerkliğin öğretmen tarafından algılanması onun iş tatmininin de bir göstergesi olduğunu ortaya koymaktadır (Pearson ve Moomaw, 2005:37-48).

Latham'a (1998) göre öğretmenler iş tatmini konusunda genellikle içsel faktörlere daha fazla önem atfedip, öğrencileriyle olan sınıf içi ilişkileri ve onların başarı durumları, okul ve sınıf içerisindeki öğretmen ve yöneticilerle olan ikili ilişkilerdeki uyum ve ders anlatım yöntemi ve sınıf aktiviteleri seçimi konusundaki özgür olma düzeylerinin iş tatmini konusunda dışsal faktöre oranla daha fazla önem taşıdığını ifade etmektedirler. Protheroe, Lewis & Paik'in (2003) araştırma bulgularına göre, öğretmenlerin okul içinde diğer öğretmenlerle ve okul yöneticileriyle birlikte çalışıp, karşılaşılan sorunları yardımlaşma ve iş birliği içinde çözebilme düzeyleri, öğretmenlerde isteklendirme ve iş tatmini düzeyini arttırma konusunda önemli rol oynamaktadır (Sönmezer ve Eryaman, 2008:192).

Öğretmenlerin iş tatmini konusunda yurt içinde de birçok araştırma yapıldığı görülmektedir. Özdayı (1990) yaptığı araştırma sonucunda, resmi ve özel liselerde çalışan öğretmenlerin iş tatmin düzeyine etki eden faktörün maaş, çalışma şartları, teftiş ve terfi olduğunu tespit etmiştir (Kayapınar, 2007:70).

Bozkurt (2008) yapmış olduğu çalışmada, eğitimcilerin en yüksek tatmini iş ve işin niteliğinden en düşük tatmini ise ücretten sağladıkları sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca öğretmenlerin içinde buldukları olumsuz koşullardan bahsetseler de yaptıkları işi zevkli olarak değerlendirdikleri sonucuna ulaşmışlardır (Sönmezer ve Eryaman, 2008:193).

Günbayı (2010) yaş ve kıdem ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi ortaya koymaya yönelik olarak öğretmenler üzerinde yaptığı araştırma neticesinde; yüksek yaş grubundaki öğretmenlerin yaş grupları düşük olanlardan, kıdemi yüksek olanların da düşük olanlardan daha fazla iş tatmini sağladıkları sonucuna ulaşmıştır (Günbayı ve Toprak, 2010:167).

Kara (2001), yaptığı çalışmada, çalışma koşulları ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi değerlendirmiş ve problemleri fazla olan okullarda çalışan öğretmenlerin iş tatmin düzeylerinin düşük, problemi az olan okullarda çalışan öğretmenlerin iş tatmin düzeylerinin ise yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır. Işıklar ise (2000), lise ve ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin kıdemlerine göre iş tatmin düzeylerinde farklılık olduğunu tespit etmiştir (Sönmezer ve Eryaman, 2008: 193).

Geleceğin nitelikli iş gücünü yetiştiren eğitim kurumlarının istenilen özellikte faaliyet göstermelerinin sağlanabilmesi için bu insan gücünü yetiştiren eğitimcilerin işlerinden tatmin olmalarının sağlanması önemli bir unsur olarak ortaya çıkmaktadır (Bozkurt ve Bozkurt, 2008: 1).

Öğretmenin meslek yaşamındaki doyum ya da doyumsuzluğu, okulun yapısını ve işleyişini de değiştirir. Gerek kişisel özellikleri gerekse iş özellikleri bakımından istediği doyumunu elde etmiş olan öğretmenlerin, daha verimli ve istekli olacakları ileri sürülmektedir. Öğretmenlerin işlerindeki tatminsizlik sadece kendilerini değil, okulları

da etkiler. İşyerlerinde hayal kırıklığı yaşayan öğretmenler, işlerine karşı çeşitli olumsuz tepkiler geliştirebilirler (Yılmaz, 2009:478).

Yukarıda bahsedilen araştırmalar gösteriyor ki öğretmenlerin iş tatminlerini sağlayacak unsurlar incelendiğinde güven kavramı üzerinde yeterince durulmadığı görülmektedir. Oysaki güven bir eğitim kurumunda varolması gereken temel unsurların başında gelmesi gereken en önemli değerlerden biridir.

Okulun örgütsel güven düzeyi, okuldaki eğitim çalışanlarının ilişkisinin bir sonucudur. Bu ilişkilerin ise etik değerler çerçevesinde gerçekleşmesi gerekir. Okuldaki ilişki biçiminden ve bunun sonucundaki güvenden herkes sorumludur. Okula dayalı yapılan ve eğitimde iyileşmeyi hedefleyen değişim hareketlerinin başarılı olabilmesi için okulda örgütsel güvenin inşa edilmesi ve güven düzeyinin yükseltilmesi gerekir. Güvene dayalı ilişkiler, öğretmenlerin risk alabilmesini, karşı tarafa güvenmesini ve incinebilirlik ihtimalinin düşük olmasını kapsar.

Güçlü bir örgütsel güvenin düzeyinin okula sağlayacağı faydaları şu şekilde sıralamak mümkündür (Yılmaz, 2005: 569).

- Okulda sağlanacak geniş tabanlı bir gelişim ve değişimin temelini oluşturur
- Okulda yapılan düzenlemeler ve değişimler için öğretmenlere umut verir
- Öğretmenlerin birbirlerini daha iyi anlamasını sağlar
- Okulda yapılan işlemlerin sağlıklı bir şekilde yapılıp yapılmadığı gösterir.
- Meslektaşlarına ve okula karşı güven, öğretmenleri yenilik ve değişime karşı açık hale getirir.
- Güvenilir bir okul ortamı, öğretmenleri daha iyi bir öğrenme ortamını nasıl sağlayabileceklerine düşünmelerini sağlar.

Ancak eğitim kurumları incelendiğinde güven kavramının okullara ve çalışan eğitimcilere sağladığı faydalar her zaman söz konusu olmayabilir. Bu nedenle örgütsel güven ortamlarını oluşturma adına faydalarını ortaya çıkarabilmek için öğretmenlerin önlerine çıkan engelleri ortadan kaldıracabilmeleri gerekmektedir. Bu doğrultuda okulda sürdürülebilir güven için aşağıda ifade edilen engeller mutlak suretle değerlendirmeye alınarak kaldırılmalıdır (Yılmaz, 2006: 741).

- a) Okulu ilgilendirmeyen, yanlış ve nedensiz kararlar alınması,
- b) Etkisiz iletişim ortamı,
- c) Okulu geliştirmeye ve iyileştirmeye dönük proje ve fikirlerin desteklenmemesi,
- d) Okulun kaynaklarının adaletsiz ve dengesiz dağıtılması,
- e) Kurumun başarısına katkı sağlamayan yönetici ve öğretmenlerin kurumda tutulması,
- f) Okul yöneticisinin ve öğretmenlerin sık sık değişmesi,
- g) Öğretmenlerin kurum içinde kendini yalnız hissetmesi.

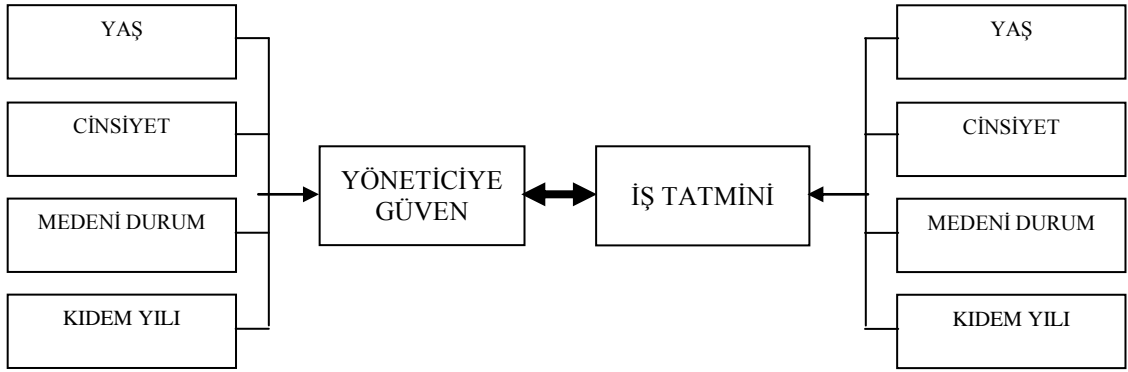
Okul müdürleri, öğretmenlerinin minimum iş gerekliliklerinin ötesine gitmeyi arzuladıkları bir eğitim kurumu yaratmak istiyorlarsa, öncelikle çalışanlarının güvenlerini kazanmalıdırlar. Tshanmen-Moran ve Hoy okulda başarıyı yakalayabilmek, öğretmenler arasında ve öğretmenler ile yöneticiler arasında sağlıklı bir ilişki ve eğitimsel açıdan daha iyi bir ortam oluşturmak için güvenin önemli bir unsur olduğunu belirtmektedir. Bir okulda yönetici ve öğretmenler arasındaki güven, okul büyüklüğü, okuldaki istikrar, yönetici ve öğretmenler arasındaki ilişkilerin niteliği, okul aile işbirliği, okul içerisindeki çatışma düzeyi vb. gibi pek çok unsurdan etkilenebilmektedir (Özer vd., 2006: 108).

Yukarıda aktarılan bilgiler ışığında okullarda çalışan öğretmenlere yönelik olarak güven kavramının oluşturulmasının iş doyumunu sağlayabilme adına önemli bir unsur olarak dikkate alınmasının gerekliliği vurgulanmaktadır.

3. YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Modeli

Araştırmada betimsel araştırma modeli kullanılmıştır. Betimsel araştırmalar, bir konuda hâlihazırdaki durumu saptamayı hedefleyen araştırmalardır. Sosyal bilimlerde en yaygın betimsel araştırma çeşidi anket araştırmalarıdır (Şişman, 2006: 2).



Şekil 5: Araştırma Modeli

Araştırmanın modelini; güven kavramının yöneticiye yönelik olarak öğretmende oluşturduğu olumlu psikolojik davranış biçiminin iş tatminine olumlu etkisi oluşturmaktadır.

3.2. Evren ve Örneklem

Bu çalışmanın evrenini Yalova ilinde bulunan Milli Eğitim Bakanlığına bağlı ortaöğretim kurumlarında çalışan bay ve bayan öğretmenler oluşturmaktadır. Okulların sayısal verilerine Yalova Milli Eğitim Müdürlüğü'nün web adresinden ulaşılmıştır.

Gerekli örneklem hacminin belirlenmesinde örneklem büyüklüğü $=s^2 \cdot t^2 / \alpha^2$ formülünden yararlanılmıştır (Hair v.d., 2003). $S=1$, $t=3$, $\alpha=0.5$ değerleri verilerek örneklem hacmi 36 olarak hesaplanmıştır. Bu değer soru kâğıdında bulunan farklı ölçek sayısı ile çarpılması sonucunda uygulanması gereken soru kâğıdı sayısının alt sınırı 108 olarak tespit edilmiştir. Soru kâğıdında, sözde sıralı ve aralıklı ölçek türleri kullanılmıştır. Soru kâğıdının uygulanması, 2010 Ocak ayında gerçekleşmiştir.

Yalova merkez ilçede bulunan 15 ortaöğretim kurumu bünyesinde çalışan 679 öğretmenden 357'si ile anket yöntemiyle araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırmada 357 kişiden elde edilen sonuçlar tüm kitleyi temsil gücüne sahiptir.

3.3. Verilerin Toplanması

Öğretmenlerin yöneticilerine duydukları güven algılarının iş tatmini üzerine etkisinin araştırıldığı bu çalışmada verilerin toplanmasında anket tekniğinden yararlanılmıştır. Yöneticiye duyulan güven düzeyinin belirlenmesi amacıyla Kuruma Duyulan Güven Ölçeğinden, iş tatmin düzeylerinin belirlenmesi amacıyla ise Minnesota İş Tatmin Ölçeğinden yararlanılmıştır. Anketin geçerlilik ve güvenilirliği için, 45 öğretmenin anketi cevaplamaları sağlanarak uygulanabilirliğinin tespitine yönelik pilot araştırma yapılmıştır.

Anket soru kâğıdı üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde yaş, cinsiyet, medeni durum, kıdem yılı gibi sosyo – demografik özelliklerin bulunduğu sorular sorulmuştur. İkinci bölümde ise öğretmenlerin yöneticilerine duydukları güveni ölçmeye yönelik sorular sorulmuştur. İkinci bölümün soru sayısı 40'dır. Üçüncü bölümde ise iş tatminine yönelik sorular sorulmuştur. Bu bölümün soru sayısı ise 20'dir. İkinci ve üçüncü bölümlerde yer alan sorular 5'li Likert cevaplama şeklindedir.

3.4. Verilerin Analizi

Uygulama alanındaki deneklerin ölçme aracına verdikleri cevapların geri dönüşümünden sonra bilgisayarda bir veri tabanı oluşturulmuştur. Bu veriler SPSS (Statistical Packages for the Social Sciences) programı aracılığıyla bilgisayara yüklenmiştir.

Araştırmada elde edilen veriler, araştırmanın amacı doğrultusunda çeşitli istatistikî çözümlenmeler (Frekans, Aritmetik Ortalama, Anova, t testi, Faktör Analizi) kullanılarak ve konuya ilişkin uzman desteği alınarak yorumlanmıştır.

4. BULGULAR VE YORUM

4.1. Araştırma Katılan Öğretmenlerin Sosyo – Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı

Araştırmaya katılan öğretmenlerin sosyo – demografik özelliklerine ilişkin (yaş, cinsiyet, medeni durum, mesleki deneyim) dağılımlar aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 2: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Sosyo – Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı

Sosyo – Demografik Özellikler	f	%
Yaş		
20-25 yaş aralığı	13	3,6
26-30 yaş aralığı	34	9,5
31-35 yaş aralığı	102	28,6
36-40 yaş aralığı	81	22,7
41 ve üzeri yaş aralığı	127	35,6
Cinsiyet		
Bayan	175	49,0
Bay	182	51,0
Medeni Durum		
Evli	284	79,6
Bekar	73	20,4
Kıdem		
0-1 yıl aralığı	13	3,6
2-5 yıl aralığı	14	3,9
6-10 yıl aralığı	75	21,0
11-15 yıl aralığı	116	32,5
16 ve üzeri yıl aralığı	139	38,9
Mevcut Okulda Çalışma Yılı		
0-1 yıl aralığı	61	17,1
2-5 yıl aralığı	129	36,1
6-10 yıl aralığı	97	27,2
11-15 yıl aralığı	48	13,4
16 ve üzeri yıl aralığı	22	6,2
TOPLAM	357	100,0

Araştırmaya katılan öğretmenlerin yaşlarının dağılımı incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmenlerin en fazla 41 ve üzeri yaş aralığında %35,6 ile en az 20–25 yaş aralığında %3,6 ile katıldıkları, cinsiyet dağılımlarının ise dengeli olduğu tespit edilmiştir. Öğretmenlerin büyük çoğunluğunun evli ve yüzde oranının %79,6 olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin araştırmaya en fazla 16 ve üzeri yıl aralığında %38,9 ile en az 0-1 yıl aralığında %3,6 ile katıldıkları tespit edilmiştir. Mevcut buldukları okullarındaki çalışma yıllarına göre dağılımı ise öğretmenlerin en fazla 2–5 yıl aralığında %36,1 ile en az 16 ve üzeri yıl aralığında %6,2 ile olduğu tespit edilmiştir.

4.2. Faktör Analizi Sonuçları

Yöneticiye güveni oluşturan 101 ifadenin hangi başlıklar altında toplandığını görmek üzere faktör analizi uygulanmıştır. Bu aşamada 55 ifade düşük açıklayıcılığa sahip olduğundan ya da birden çok faktör başlığı altında açıklayıcılığa sahip olduğundan kapsam dışı bırakılmıştır. Analizler sonucundan toplam %61,161 açıklayıcılığa sahip 12 faktör elde edilmiştir. Elde edilen faktörler “Çalışanlarını Destekleyen”, “Dürüst ve Adil”, “Takım Lideri”, “Olumlu Çalışma ortamı Yaratan”, “Kendine Güvenen”, “Bilgi Paylaşan”, “Gerginlik Yaratmayan”, “Güven Veren”, “Yetkin”, “Tutarlı”, “Açık ve Gelişime Önem Veren”, “Yetki Veren ve Astını Önemseyen” olarak adlandırılmıştır.

Elde edilen bu 12 faktör, 2. derece faktör analizine tabi tutulmuştur. 2. derece faktör analizi sonucundan, 12 faktörün, 2 boyut altında (bu 2 boyutun toplam açıklayıcılığı %49,086) toplandığı görülmüştür. İncelemelerde, “Tutarlı” olarak adlandırılan Faktör 10’un, her iki boyut altında da yer aldığı ve faktör yükünün oldukça düşük olduğu tespit edilmiştir. Bu nedenlerden dolayı, “Faktör 10: Tutarlı” kapsam dışı bırakılmıştır. Bu aşamada, geriye kalan 11 faktör altında yer alan ifadelerin yine aynı boyutlar içerisinde toplanıp toplanmadığını görmek üzere 1. dereceden faktör analizi tekrar edilmiştir. Elde edilen sonuçlardan ifadelerin faktör başlıklarına dağılımında bir farklılığın olmadığı tespit edilmiştir.

Faktör 10: Tutarlı’nın kapsam dışı bırakılmasıyla tekrarlanan 2. derece faktör analizi sonucunda, bu kez “Açık ve gelişime önem veren” olarak adlandırılan Faktör 11’in tek başına bir boyut altında kaldığı görülmüştür. Faktör analizinde bir faktör boyutu altında tek bir ifadeni yer alamayacağına ilişkin kural gereği, “Faktör 11: Açık Ve Gelişime Önem Veren” de kapsam dışında bırakılmıştır. “Faktör 11: Açık Ve Gelişime Önem Veren” in kapsam dışı bırakılmasıyla, geri kalan 10 faktör altında yer alan ifadelerin yine aynı boyutlar içerisinde toplanıp toplanmadığını test etmek üzere 1. dereceden faktör analizi tekrar edilmiştir. Elde edilen sonuçlardan ifadelerin faktör başlıklarına dağılımında bir farklılığın olmadığı ortaya çıkmıştır.

Faktör 11’in (Açık ve Gelişime Önem Veren) kapsam dışı bırakılmasıyla tekrarlanan 2. derece faktör analizi sonucunda, geri kalan faktörlerin tek bir faktör grubu altında toplandığı görülmüştür.

Tablo 3: Yöneticiye Güven Faktörleri ve Faktör Detayları

FAKTÖR 1: Çalışanları Destekleyen		Güvenilirlik: ,8218	Ort.: 4,2210	% Var.: 9,168	Faktör Katkısı
					0,786
Çalışanlarına kurum için önemli olduklarını hissettirebilmesi					0,687
Özel yaşantısını iş yaşamından ayırabilmesi					0,676
Teknik açıdan donanımlı olması					0,664
Kara alırken çalışanların görüşlerini alması					0,605
Çalışanları her konuda desteklemesi					0,515
İyi bir dinleyici olması					
FAKTÖR 2: Dürüst ve Adil		Güvenilirlik: ,8092	Ort.: 4,0790	% Var.: 8,326	Faktör Katkısı
					0,705
Yalan söylememesi					0,657
Adil olması					0,611
Çalışanların kendilerini rahat hissetmelerini sağlaması					0,607
Birlikte alınan kararlara uyması					0,600
Samimi olması					0,500
Sorumluluğunu aldığı işlerin hesabını verebilmesi					0,486
Hem saygılı hem de samimi davranabilmesi					
FAKTÖR 3: Takım Lideri		Güvenilirlik: ,7745	Ort.: 4,3191	% Var.: 7,026	Faktör Katkısı
					0,666
Çalışanlarının inisiyatif kullanmasına imkan tanıması					0,616
Çalışanlarına geri bildirim vermesi					0,592
Takım çalışmasına uygun olması					0,575
Çalışanlarını koruması					0,535
İletişime açık olması					0,466
Anlayışlı olması					
FAKTÖR 4: Olumlu Bir Çalışma Ortamı Yaratın		Güvenilirlik: ,7794	Ort.: 4,3535	% Var.: 6,751	Faktör Katkısı
					0,700
Huzur vermesi					0,697
Koruyucu olması					0,568
Yaratıcı olması					0,486
İlkel olması					0,470
Pozitif olması					
FAKTÖR 5: Kendine Güvenen		Güvenilirlik: ,7566	Ort.: 4,4745	% Var.: 5,744	Faktör Katkısı
					0,781
Kendisi ile barışık olması					0,781
Kendisine güvenmesi					0,672
İnsana değer vermesi					
FAKTÖR 6: Gerginlik Yaratmayan		Güvenilirlik: ,6755	Ort.: 4,5328	% Var.: 5,258	Faktör Katkısı
					0,732
Çalışanları birbirine düşürmemesi					0,675
Karşısındaki eksikliklerinden faydalanmaması					0,654
Kendi stresini ve iç çelişkilerini personeline yansıtmaması					
FAKTÖR 7: Bilgi Paylaşan		Güvenilirlik: ,7149	Ort.: 4,5328	% Var.: 5,093	Faktör Katkısı
					0,773
Bilgi saklamaması					0,695
Bilgi ve tecrübelerini paylaşması					0,633
Çalışanların fikirlerine değer vermesi					
FAKTÖR 8: Güven Veren		Güvenilirlik: ,6402	Ort.: 4,3287	% Var.: 4,813	Faktör Katkısı
					0,779
Güven telkin etmesi					0,718
Deneyimli olması					0,513
Sıcakkanlı olması					
FAKTÖR 9: Yetkin		Güvenilirlik: ,6634	Ort.: 4,5696	% Var.: 4,303	Faktör Katkısı
					0,818
İyi eğitim almış olması					0,759
Çalışanlar arasında etkin bir görev dağılımı yapabilmesi					
FAKTÖR 10: Yetki Veren & Astını Önemseyen		Güvenilirlik: ,6100	Ort.: 4,2396	% Var.: 4,002	Faktör Katkısı
					0,791
Bazı ortamlarda çalışanlarının yaptığı işi öne çıkarması					0,577
Yapılan işi takdir etmesi					0,907
Kaiser-Meyer-Olkin ölçek yeterliliği					7671,175
Bartlett Testi					d 780
					Anl. ,000

Kaynak: İslamoğlu G., Birsnel, M. ve Börü D., Kurum içinde güven 2007, sayfa:154.

Elde edilen sonuç, geriye kalan 10 faktörün başka boyutlara ayrışmadan, bir bütün olarak yöneticiye güveni ölçtüğünü ifade etmektedir. Tüm aşamalar sonucunda yöneticiye güvenin toplam 40 ifadeden oluşan ve toplam %60,484 açıklayıcılığa sahip 10 faktörle ölçülebildiği sonucuna ulaşılmıştır (İslamoğlu vd, 2007: 57-58).

4.3. Öğretmenlerin Yöneticilerine Duydukları Güven Soruları Frekans Dağılımları.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, anket formu içerisindeki, yöneticiye güven algısını ölçmeye yönelik sorulara verdikleri cevaplara ilişkin frekans dağılımları Tablo-4'de verilmiştir.

Tablo 4: Öğretmenlerin Yöneticilerine Duydukları Güven Sorularıyla İlgili Frekans Dağılımları

	Hiç Katılmıyorum		Çok Az Katılıyorum		Biraz Katılıyorum		Oldukça Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum		\bar{X}	Standart Sapma
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
1	9	2,5	13	3,6	45	12,6	130	36,4	160	44,8	4,1737	,95875
2	14	3,9	21	5,9	68	19,0	127	35,6	127	35,6	3,9300	1,06429
3	10	2,8	15	4,2	64	17,9	136	38,1	132	37,0	4,0224	,98560
4	4	1,1	16	4,5	29	8,1	121	33,9	187	52,4	4,3193	,88622
5	3	0,8	10	2,8	54	15,1	123	34,5	167	46,8	4,2353	,86803
6	13	3,6	20	5,6	72	20,2	118	33,1	134	37,5	3,9524	1,06290
7	8	2,2	24	6,7	52	14,6	100	28,0	173	48,5	4,1373	1,04165
8	10	2,8	26	7,3	48	13,4	108	30,3	165	46,2	4,0980	1,06472
9	15	4,2	26	7,3	61	17,1	114	31,9	141	39,5	3,9524	1,11198
10	5	1,4	29	8,1	52	14,6	106	29,7	165	46,2	4,1120	1,02431
11	5	1,4	11	3,1	34	9,5	91	25,5	216	60,5	4,4062	,88703
12	3	0,8	12	3,4	36	10,1	125	35,0	181	50,7	4,3137	,84943
13	8	2,2	14	3,9	45	12,6	118	33,1	172	48,2	4,2101	,96169
14	3	0,8	10	2,8	36	10,1	109	30,5	199	55,7	4,3754	,84085
15	5	1,4	13	3,6	38	10,6	106	29,7	195	54,6	4,3249	,90614
16	2	0,6	14	3,9	48	13,4	121	33,9	172	48,2	4,2521	,87299
17	2	0,6	9	2,5	41	11,5	118	33,1	187	52,4	4,3417	,82160
18	10	2,8	20	5,6	42	11,8	119	33,3	166	46,5	4,1513	1,01924
19	4	1,1	9	2,5	33	9,2	105	29,4	206	57,7	4,4006	,84421
20	3	0,8	14	3,9	50	14,0	124	34,7	166	46,5	4,2213	,88926
21	4	1,1	14	3,9	49	13,7	121	33,9	169	47,3	4,2241	,90578
22	9	2,5	17	4,8	45	12,6	123	34,5	163	45,7	4,1597	,98856
23	10	2,8	15	4,2	46	12,9	119	33,3	167	46,8	4,1709	,99518
24	8	2,2	13	3,6	62	17,4	133	37,3	141	39,5	4,0812	,95495
25	9	2,5	17	4,8	43	12,0	107	30,3	181	50,7	4,2157	1,00055
26	6	1,7	11	3,1	48	13,4	128	35,9	164	45,9	4,2129	,90848
27	11	3,1	12	3,4	44	12,3	120	33,6	170	47,6	4,1933	,98822
28	14	3,9	11	3,1	63	17,6	111	31,1	158	44,3	4,0868	1,04439
29	12	3,4	15	4,2	59	16,5	137	38,4	134	37,5	4,0252	1,00668
30	9	2,5	18	5,0	65	18,2	130	36,4	135	37,8	4,0196	,99558
31	9	2,5	14	3,9	34	9,5	110	30,8	190	53,2	4,2829	,96632
32	4	1,1	18	5,0	54	15,1	97	27,2	184	51,5	4,2297	,95865
33	9	2,5	21	5,9	68	19,0	134	37,5	125	35,0	3,9664	1,00224
34	10	2,8	17	4,8	52	14,6	107	30,0	171	47,9	4,1541	1,02295
35	14	3,9	22	6,2	55	15,4	128	35,9	138	38,7	3,9916	1,06920
36	11	3,1	21	5,9	37	10,4	122	34,2	166	46,5	4,1513	1,03021
37	2	0,6	18	5,0	40	11,2	135	37,8	162	45,4	4,2241	,87742
38	8	2,2	8	2,2	25	7,0	118	33,1	198	55,5	4,3725	,88281
39	13	3,6	16	4,5	49	13,7	129	36,1	150	42,0	4,0840	1,02973
40	9	2,5	11	3,1	29	8,1	124	34,7	184	51,5	4,2969	,92792

Araştırmaya katılan örneklem grubuna ait yöneticiye duyulan güven algısına yönelik elde edilen bulgulara ait aritmetik ortalamaların yorumlanmasında aşağıdaki aralıklar dikkate alınmıştır (Özdamar, 2003:32). Buna göre;

<u>Aritmetik ortalama</u>	<u>Aralıklar</u>
Çok Düşük	1.00 – 1.79
Düşük	1.80 – 2.59
Orta	2.60 – 3.39
Yüksek	3.40 – 4.19
Çok Yüksek	4.20 – 5.00

- Öğretmenlerin 4,17 aritmetik ortalaması ile *Özel yaşantısını iş yaşantısından ayırabilir* sorusuna yüksek düzeyde katıldıkları sonucu çıkmıştır.
- Öğretmenlerin 3,93 aritmetik ortalaması ile *Çalışanlarına kurum için önemli olduklarını hissettirebilir* sorusuna yüksek düzeyde katıldıkları sonucu çıkmıştır.
- Öğretmenlerin 4,02 aritmetik ortalaması ile *Teknik açıdan donanımlıdır* sorusuna yüksek düzeyde katıldıkları sonucu çıkmıştır
- Öğretmenlerin 4,31 aritmetik ortalaması ile *Sorumluluğunu aldığı işlerin hesabını verebilir* sorusuna çok yüksek düzeyde katıldıkları sonucu çıkmıştır.
- Öğretmenlerin 4,23 aritmetik ortalaması ile, *İyi eğitim almıştır* sorusuna çok yüksek düzeyde katıldıkları sonucu çıkmıştır
- Öğretmenlerin 3,95 aritmetik ortalaması ile *Öğretmenler arasında etkin bir görev dağılımı yapabilir* sorusuna yüksek düzeyde katıldıkları sonucu çıkmıştır.
- Öğretmenlerin 4,13 aritmetik ortalaması ile *Kurum içinde kendimi rahat hissetmemi sağlar* sorusuna yüksek düzeyde katıldıkları sonucu çıkmıştır.
- Öğretmenlerin 4,09 aritmetik ortalaması ile *Âdil ve tarafsızdır* sorusuna yüksek düzeyde katıldıkları sonucu çıkmıştır.
- Öğretmenlerin 3,95 aritmetik ortalaması ile *Karar alırken öğretmenlerin görüşlerini alır* sorusuna yüksek düzeyde katıldıkları sonucu çıkmıştır.
- Öğretmenlerin 4,11 aritmetik ortalaması ile *Öğretmenlerin önerilerini dinler* sorusuna yüksek düzeyde katıldıkları sonucu çıkmıştır.
- Öğretmenlerin 4,40 aritmetik ortalaması ile *Yalan söylemez* sorusuna çok yüksek düzeyde katıldıkları sonucu çıkmıştır.
- Öğretmenlerin 4,31 aritmetik ortalaması ile *İşimle ilgili sorumluluklarımda ve görevimde bana güvenir* sorusuna çok yüksek düzeyde katıldıkları sonucu çıkmıştır.

- Öğretmenlerin 4,21 aritmetik ortalaması ile *Birlikte alınan kararlara uyar* sorusuna çok yüksek düzeyde katıldıkları sonucu çıkmıştır.
- Öğretmenlerin 4,37 aritmetik ortalaması ile *Benimle olan ilişkilerinde saygılı ve samimî davranır* sorusuna çok yüksek düzeyde katıldıkları sonucu çıkmıştır.
- Öğretmenlerin 4,32 aritmetik ortalaması ile *Anlayışlıdır* sorusuna çok yüksek düzeyde katıldıkları sonucu çıkmıştır.
- Öğretmenlerin 4,25 aritmetik ortalaması ile *Okula katkı konusunda bana destek olur* sorusuna çok yüksek düzeyde katıldıkları sonucu çıkmıştır.
- Öğretmenlerin 4,34 aritmetik ortalaması ile *Kendisine güvenir* sorusuna çok yüksek düzeyde katıldıkları sonucu çıkmıştır.
- Öğretmenlerin 4,15 aritmetik ortalaması ile *Biz bilinciyle hareket eder* sorusuna yüksek düzeyde katıldıkları sonucu çıkmıştır.
- Öğretmenlerin 4,40 aritmetik ortalaması ile *İnsana değer verir* sorusuna çok yüksek düzeyde katıldıkları sonucu çıkmıştır.
- Öğretmenlerin 4,22 aritmetik ortalaması ile *Bilgi ve tecrübelerini paylaşır* çok yüksek düzeyde katıldıkları sonucu çıkmıştır.
- Öğretmenlerin 4,22 aritmetik ortalaması ile *Bilgi saklamaz* sorusuna çok yüksek düzeyde katıldıkları sonucu çıkmıştır.
- Öğretmenlerin 4,15 aritmetik ortalaması ile *Öğretmenlerin fikirlerine değer verir* sorusuna yüksek düzeyde katıldıkları sonucu çıkmıştır.
- Öğretmenlerin 4,17 aritmetik ortalaması ile *Yapılan işi takdir eder* sorusuna yüksek düzeyde katıldıkları sonucu çıkmıştır.
- Öğretmenlerin 4,08 aritmetik ortalaması ile *Bazı ortamlarda öğretmenlerin yaptığı işi öne çıkarır* sorusuna yüksek düzeyde katıldıkları sonucu çıkmıştır.
- Öğretmenlerin 4,21 aritmetik ortalaması ile *Sıcakkanlıdır* sorusuna çok yüksek düzeyde katıldıkları sonucu çıkmıştır.
- Öğretmenlerin 4,21 aritmetik ortalaması ile *Deneyimlidir* sorusuna çok yüksek düzeyde katıldıkları sonucu çıkmıştır.
- Öğretmenlerin 4,19 aritmetik ortalaması ile *Okulun hedeflerine ulaşmak için beni araç olarak değil, insan olarak görür* sorusuna yüksek düzeyde katıldıkları sonucu çıkmıştır.

- Öğretmenlerin 4,08 aritmetik ortalaması ile *Takım çalışmasına uygundur* sorusuna yüksek düzeyde katıldıkları sonucu çıkmıştır.
- Öğretmenlerin 4,02 aritmetik ortalaması ile *Çalışanların inisiyatif kullanmalarına izin verir* sorusuna yüksek düzeyde katıldıkları sonucu çıkmıştır.
- Öğretmenlerin 4,01 aritmetik ortalaması ile *Çalışanlarına geribildirim verir* sorusuna yüksek düzeyde katıldıkları sonucu çıkmıştır.
- Öğretmenlerin 4,28 aritmetik ortalaması ile *İletişime açıktır* sorusuna çok yüksek düzeyde katıldıkları sonucu çıkmıştır.
- Öğretmenlerin 4,22 aritmetik ortalaması ile *Pozitifdir* sorusuna çok yüksek düzeyde katıldıkları sonucu çıkmıştır.
- Öğretmenlerin 3,96 aritmetik ortalaması ile *Yaratıcıdır* sorusuna yüksek düzeyde katıldıkları sonucu çıkmıştır.
- Öğretmenlerin 4,15 aritmetik ortalaması ile *Öğretmenlerin problemleriyle ilgilenir* sorusuna yüksek düzeyde katıldıkları sonucu çıkmıştır.
- Öğretmenlerin 3,99 aritmetik ortalaması ile *Huzur verir* sorusuna yüksek düzeyde katıldıkları sonucu çıkmıştır.
- Öğretmenlerin 4,15 aritmetik ortalaması ile *Çalışanları korur* sorusuna yüksek düzeyde katıldıkları sonucu çıkmıştır.
- Öğretmenlerin 4,22 aritmetik ortalaması ile *İlkelidir* sorusuna çok yüksek düzeyde katıldıkları sonucu çıkmıştır.
- Öğretmenlerin 4,37 aritmetik ortalaması ile *Öğretmenleri birbirine düşürmez* sorusuna çok yüksek düzeyde katıldıkları sonucu çıkmıştır.
- Öğretmenlerin 4,08 aritmetik ortalaması ile *Kendi stresini ve iç çelişkilerini personeline yansıtmaz* sorusuna yüksek düzeyde katıldıkları sonucu çıkmıştır.
- Öğretmenlerin 4,29 aritmetik ortalaması ile *Karşısındakinin eksikliklerinden faydalanmaz* sorusuna çok yüksek düzeyde katıldıkları sonucu çıkmıştır.

4.4. Öğretmenlerin İş Doyumu Soruları Frekans Dağılımları.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, anket formu içerisindeki, iş doyumunu ölçmeye yönelik sorulara verdikleri cevaplara ilişkin frekans dağılımları Tablo-5'de verilmiştir.

Tablo 5: Öğretmenlerin İş Tatmini Soruları Frekans Dağılımları

	Hiç Tatmin Edici Değil		Tatmin Edici Değil		Ne Tatmin Edici Ne Değil		Tatmin Edici		Çok Tatmin Edici		\bar{X}	Standart Sapma	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%			
1	Yapılan işin beni her zaman meşgul etmesi	17	4,8	32	9,0	72	20,2	172	48,2	64	17,9	3,6555	1,02582
2	Bağımsız çalışma imkânının olması	17	4,8	37	10,4	75	21,0	150	42,0	78	21,8	3,6583	1,07618
3	Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansının olması	13	3,6	44	12,3	73	20,4	153	42,9	74	20,7	3,6471	1,05406
4	Toplumda "saygın kişi" olma şansını vermesi bakımından	20	5,6	28	7,8	74	20,7	151	42,3	84	23,5	3,7031	1,08427
5	Yöneticinin emrindeki kişileri iyi yönetmesi açısından	9	2,5	34	9,5	90	25,2	154	43,1	70	19,6	3,6779	,97721
6	Yöneticinin karar verme yeteneği bakımından	9	2,5	25	7,0	81	22,7	170	47,6	72	20,2	3,7591	,93809
7	Vicdani sorumluluk taşıma şansını bana vermesi bakımından	3	0,8	8	2,2	40	11,2	168	47,1	138	38,7	4,2045	,78981
8	Bana garanti bir gelecek sağlaması bakımından	21	5,9	24	6,7	73	20,4	140	39,2	99	27,7	3,7619	1,10764
9	Başkaları için bir şeyler yapabildiğini hissetme açısından	1	0,3	10	2,8	45	12,6	161	45,1	140	39,2	4,2017	,78518
10	Kişileri yönlendirmek için fırsat verme açısından	3	0,8	13	3,6	56	15,7	159	44,5	126	35,3	4,0980	,85059
11	Yeteneklerimi kullanma şansı olması açısından	4	1,1	32	9,0	89	24,9	150	42,0	82	23,0	3,7675	,94170
12	İşle ilgili kararların uygulanmaya konulması açısından	11	3,1	25	7,0	98	27,5	149	41,7	74	20,7	3,7003	,97573
13	Yapılan iş karşılığında alınan ücret açısından	86	24,1	65	18,2	88	24,6	85	23,8	33	9,2	2,7591	1,30393
14	Terfi imkânı olması açısından	56	15,7	73	20,4	101	28,3	87	24,4	40	11,2	2,9496	1,23513
15	Kendi fikir ve kanaatlerimi rahat kullanma serbestliği vermesi açısından	18	5,0	54	15,1	87	24,4	128	35,9	70	19,6	3,4986	1,11835
16	İşi yaparken kendi yöntemlerimi kullanma serbestliği açısından	9	2,5	32	9,0	78	21,8	153	42,9	85	23,8	3,7647	,99470
17	Çalışma şartları açısından	18	5,0	31	8,7	78	21,8	153	42,9	77	21,6	3,6723	1,06351
18	Çalışma arkadaşlarının birbirleri ile anlaşabilmeleri açısından	5	1,4	9	2,5	78	21,8	159	44,5	106	29,7	3,9860	,86266
19	Yapılan işin takdir edilip edilmemesi açısından	25	7,0	32	9,0	100	28,0	138	38,7	62	17,4	3,5042	1,09550
20	Yapılan iş karşılığında duyulan başarı hissi açısından	11	3,1	23	6,4	72	20,2	155	43,4	96	26,9	3,8459	,99228

Araştırmaya katılan örneklem grubuna ait olan ve iş doyumunu tespitiye yönelik elde edilen bulgulara ait aritmetik ortalamaların yorumlanmasında aşğıdaki aralıklar dikkate alınmıştır (Özdamar, 2003:32).

<u>Aritmetik ortalama</u>	<u>Aralıklar</u>
Çok Düşük	1.00 – 1.79
Düşük	1.80 – 2.59
Orta	2.60 – 3.39
Yüksek	3.40 – 4.19
Çok Yüksek	4.20 – 5.00

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, anket formu içerisindeki, iş tatminini ölçen sorulara verdikleri cevaplara göre;

- Öğretmenlerin, 3,65 aritmetik ortalaması ile *Yapılan işin beni her zaman meşgul etmesi* sorusunu yüksek düzeyde tatmin edici buldukları sonucu çıkmıştır.
- Öğretmenlerin, 3,65 aritmetik ortalaması ile *Bağımsız çalışma imkânının olması* sorusunu yüksek düzeyde tatmin edici buldukları sonucu çıkmıştır.
- Öğretmenlerin, 3,64 aritmetik ortalaması ile *Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansının olması* sorusunu yüksek düzeyde tatmin edici buldukları sonucu çıkmıştır.
- Öğretmenlerin, 3,70 aritmetik ortalaması ile *Toplumda “saygın kişi” olma şansını vermesi bakımından* yüksek düzeyde tatmin edici buldukları sonucu çıkmıştır.
- Öğretmenlerin, 3,67 aritmetik ortalaması ile *Yöneticinin emrindeki kişileri iyi yönetmesi açısından* sorusunu yüksek düzeyde tatmin edici buldukları sonucu çıkmıştır.
- Öğretmenlerin, 3,75 aritmetik ortalaması ile *Yöneticinin karar verme yeteneği bakımından* sorusunu yüksek düzeyde tatmin edici buldukları sonucu çıkmıştır.
- Öğretmenlerin, 4,20 aritmetik ortalaması ile *Vicdani sorumluluk taşıma şansını bana vermesi bakımından* sorusunu çok yüksek düzeyde tatmin edici buldukları sonucu çıkmıştır.
- Öğretmenlerin, 3,76 aritmetik ortalaması ile *Bana garanti bir gelecek sağlaması bakımından* sorusunu yüksek düzeyde tatmin edici buldukları sonucu çıkmıştır.

- Öğretmenlerin, 4,20 aritmetik ortalaması ile *Başkaları için bir şeyler yapabildiğini hissetme açısından* sorusunu çok yüksek düzeyde tatmin edici buldukları sonucu çıkmıştır.
- Öğretmenlerin, 4,09 aritmetik ortalaması ile *Kişileri yönlendirmek için fırsat verme açısından* sorusunu yüksek düzeyde tatmin edici buldukları sonucu çıkmıştır.
- Öğretmenlerin, 3,76 aritmetik ortalaması ile *Yeteneklerimi kullanma şansı olması açısından* sorusunu yüksek düzeyde tatmin edici buldukları sonucu çıkmıştır.
- Öğretmenlerin, 3,70 aritmetik ortalaması ile *İşle ilgili kararların uygulanmaya konulması açısından* sorusunu yüksek düzeyde tatmin edici buldukları sonucu çıkmıştır.
- Öğretmenlerin, 2,75 aritmetik ortalaması ile *Yapılan iş karşılığında alınan ücret açısından* sorusunu orta düzeyde tatmin edici buldukları sonucu çıkmıştır.
- Öğretmenlerin, 2,94 aritmetik ortalaması ile *Terfi imkânı olması açısından* sorusunu orta düzeyde tatmin edici buldukları sonucu çıkmıştır.
- Öğretmenlerin, 3,49 aritmetik ortalaması ile *Kendi fikir ve kanaatlerimi rahat kullanma serbestliği vermesi açısından* sorusunu yüksek düzeyde tatmin edici bulduklarını ifade etmişlerdir.
- Öğretmenlerin, 3,76 aritmetik ortalaması ile *İşi yaparken kendi yöntemlerimi kullanma serbestliği açısından* sorusunu yüksek düzeyde tatmin edici bulduklarını ifade etmişlerdir.
- Öğretmenlerin, 3,67 aritmetik ortalaması ile *Çalışma şartları açısından* sorusunu yüksek düzeyde tatmin edici bulduklarını ifade etmişlerdir.
- Öğretmenlerin, 3,98 aritmetik ortalaması ile *Çalışma arkadaşlarının birbirleri ile anlaşabilmeleri açısından* sorusunu yüksek düzeyde tatmin edici bulduklarını ifade etmişlerdir.
- Öğretmenlerin, 3,50 aritmetik ortalaması ile *Yapılan işin takdir edilip edilmemesi açısından* sorusunu yüksek düzeyde tatmin edici bulduklarını ifade etmişlerdir.
- Öğretmenlerin, 3,84 aritmetik ortalaması ile *Yapılan iş karşılığında duyulan başarı hissi açısından* sorusunu yüksek düzeyde tatmin edici bulduklarını ifade etmişlerdir.

4.5. Güven ve Tatmin Ortalamalarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistik

Araştırmaya katılan örneklem grubuna ait yöneticiye duyulan güven algısı ve iş tatminine ilişkin genel ortalamaları Tablo – 6’da gösterilmiştir.

Tablo 6: Güven ve Tatmin Ortalamalarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistik

	N	En Düşük (Minimum)	En Yüksek (Maksimum)	Ortalama (Mean)	Standart Sapma (Std. Deviation)
GÜVENORT	357	1,65	5,00	4,1768	,75614
TATMİNOR	357	1,65	5,00	3,6908	,66765

Elde edilen bulgulara ait aritmetik ortalamaların yorumlanmasında aşağıdaki aralıklar dikkate alınmıştır (Özdamar, 2003:32).

<u>Aritmetik ortalama</u>	<u>Aralıklar</u>
Çok Düşük	1.00 – 1.79
Düşük	1.80 – 2.59
Orta	2.60 – 3.39
Yüksek	3.40 – 4.19
Çok Yüksek	4.20 – 5.00

Örneklem grubunun genel ortalamalarına bakıldığında öğretmenlerin yöneticilerine duydukları güven algısı ortalamasının (4,17), iş doyumunu ortalamasının (3,69) ile yüksek düzeyde olduğu görülmektedir.

4.6. Hipotezlerin Testi

Bu çalışmada öne sürülen hipotezlere yönelik analiz sonuçları araştırma bulgularına dayanılarak aşağıda sunulmaktadır.

**Tablo 7: Duyulan Güven ile Öğretmenlerin İş Tatminleri Arasındaki İlişki
(Korelasyon Analizi)**

		GÜVENORT	TATMİNOR
GÜVENORT	Pearson Korelasyon	1	,500**
	Anlamlılık (2- yönlü)	,	,000
	n	357	357
TATMİNOR	Pearson Korelasyon	,500**	1
	Anlamlılık (2- yönlü)	,000	,
	n	357	357

** Korelasyon 0.01 seviyesinde anlamlı (2-yönlü).

Araştırmada öğretmenlerin yöneticilerine duydukları güven ile iş tatminleri arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. “Korelasyon analizine; iki değişken arasındaki ilişkinin yönü ve gücü ile ilgili bir araştırma yapılmak istendiğinde başvurulur. Korelasyon katsayısı (r) iki değişkenin arasındaki ilişkinin ölçüsüdür ve -1 ile +1 arasında değişim gösterir” (Bayram, 2004:115). Araştırmada yer alan “yöneticiye duyulan güven” ve “iş tatmini” değişkenlerinin Pearson korelasyon katsayıları Tablo 6’da verilmektedir.

Yapılan Pearson korelasyon analizi sonucunda, öğretmenlerin yöneticilerine duydukları güven ile iş tatminleri arasında $r=0,500$ ($p<0,05$) önem düzeyinde pozitif düzeyde güçlü bir ilişki belirlenmiştir. **Bu pozitif düzeydeki güçlü ilişki H_1 hipotezini desteklemektedir.**

Tablo 8: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Güven ve Tatmin Düzeylerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımı

Cinsiyet Değişkeni	n	Ortalama	Standart Sapma	t	p
<u>Çalışanlarını Destekleyen</u>					
Bay	175	4,1210	,77526	1,102	,271
Bayan	182	4,0284	,81043		
<u>Dürüst ve Adil</u>					
Bay	175	4,2705	,73708	,674	,571
Bayan	182	4,2152	,80947		
<u>Takım Lideri</u>					
Bay	175	4,1990	,79081	1,093	,275
Bayan	182	4,0998	,91654		
<u>Olumlu Bir Çalışma Ortamı Yaratıcı</u>					
Bay	175	4,1611	,81585	1,023	,307
Bayan	182	4,0670	,91767		
<u>Kendine Güvenen</u>					
Bay	175	4,3371	,73760	,952	,342
Bayan	182	4,2601	,78944		
<u>Bilgi Paylaşan</u>					
Bay	175	4,3371	,77145	1,861	,064
Bayan	182	4,1685	,93019		
<u>Gerginlik Yaratmayan</u>					
Bay	175	4,3124	,73860	2,494	,013
Bayan	182	4,0952	,89578		
<u>Güven Veren</u>					
Bay	175	4,2629	,79074	1,215	,225
Bayan	182	4,1538	,89855		
<u>Yetkin</u>					
Bay	175	4,0857	,90406	-,171	,864
Bayan	182	4,1016	,85194		
<u>Yetki Veren ve Astını Önemseyen</u>					
Bay	175	4,1371	,84998	,228	,820
Bayan	182	4,1154	,94774		
<u>GÜYENORT</u>					
Bayan	175	4,2244	,71294	1,167	,244
Bay	182	4,1310	,79475		
<u>TATMİNOR</u>					
Bayan	175	3,6557	,67060	-,972	,332
Bay	182	3,7245	,66490		

Araştırmaya katılan öğretmenlerin yöneticilerine duydukları güven algıları ve iş tatminleri ile cinsiyetleri arasında 0,05 önem seviyesinde istatistiksel bir farklılık olup olmadığı araştırılmış ve sonuçlar Tablo-8’de verilmiştir.

Analiz sonuçlarına göre yöneticiye yönelik güven algıları ve iş tatmini ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı tespit edilmiştir. H₂ hipotezi yeterli kanıtla desteklenememiştir.

Tablo 9: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Güven ve Tatmin Düzeylerinin Yaş Değişkenine Göre Dağılımı

Yaş Değişkeni	n	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	F	P
<i>Çalışanlarını Destekleyen</i>					
20-25 yaş aralığı	13	4,2051	,57797	,133	,970
26-30 yaş aralığı	34	4,0980	,69282		
31-35 yaş aralığı	102	4,0556	,86565		
36-40 yaş aralığı	81	4,0694	,80297		
41 yaş ve üzeri	127	4,0840	,78057		
Toplam	357	4,2423	,79363		
<i>Dürüst ve Adil</i>					
20-25 yaş aralığı	13	4,4103	,63324	,538	,708
26-30 yaş aralığı	34	4,2157	,65717		
31-35 yaş aralığı	102	4,1634	,86808		
36-40 yaş aralığı	81	4,2551	,75741		
41 yaş ve üzeri	127	4,2874	,75086		
Toplam	357	4,2423	,77424		
<i>Takım Lideri</i>					
20-25 yaş aralığı	13	4,2821	,63240	,537	,970
26-30 yaş aralığı	34	4,0637	,81030		
31-35 yaş aralığı	102	4,0768	,96634		
36-40 yaş aralığı	81	4,1461	,82428		
41 yaş ve üzeri	127	4,2165	,82143		
Toplam	357	4,1485	,85745		
<i>Olumlu Bir Çalışma Ortamı Yaratın</i>					
20-25 yaş aralığı	13	4,2154	,61352	,827	,509
26-30 yaş aralığı	34	4,2059	,74098		
31-35 yaş aralığı	102	3,9882	1,00802		
36-40 yaş aralığı	81	4,1185	,87337		
41 yaş ve üzeri	127	4,1748	,79801		
Toplam	357	4,1132	,86931		
<i>Kendine Güvenen</i>					
20-25 yaş aralığı	13	4,5128	,46379	,812	,518
26-30 yaş aralığı	34	4,3627	,56478		
31-35 yaş aralığı	102	4,2059	,91803		
36-40 yaş aralığı	81	4,2798	,73116		
41 yaş ve üzeri	127	4,3438	,71878		
Toplam	357	4,2979	,76437		

Tablo – 9'un Devamı.

Yaş Değişkeni	n	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	F	P
<u>Bilgi Paylaşan</u>					
20-25 yaş aralığı	13	4,4103	,45448		
26-30 yaş aralığı	34	4,3529	,65619		
31-35 yaş aralığı	102	4,1667	,95296	,494	,740
36-40 yaş aralığı	81	4,2757	,88473		
41 yaş ve üzeri	127	4,2598	,84611		
Toplam	357	4,2512	,85902		
<u>Gerginlik Yaratmayan</u>					
20-25 yaş aralığı	13	4,3846	,38118		
26-30 yaş aralığı	34	4,1961	,76593		
31-35 yaş aralığı	102	4,1895	,85533	,205	,935
36-40 yaş aralığı	81	4,2263	,82298		
41 yaş ve üzeri	127	4,1785	,86658		
Toplam	357	4,2017	,82851		
<u>Güven Veren</u>					
20-25 yaş aralığı	13	4,2821	,60624		
26-30 yaş aralığı	34	4,2059	,72944		
31-35 yaş aralığı	102	4,1503	,91272	,207	,934
36-40 yaş aralığı	81	4,2058	,79157		
41 yaş ve üzeri	127	4,2467	,88711		
Toplam	357	4,2073	,84799		
<u>Yetkin</u>					
20-25 yaş aralığı	13	4,4615	,55758		
26-30 yaş aralığı	34	4,0735	,77979		
31-35 yaş aralığı	102	4,0049	,98377	1,045	,384
36-40 yaş aralığı	81	4,0556	,85147		
41 yaş ve üzeri	127	4,1575	,84914		
Toplam	357	4,0938	,87667		
<u>Yetki Veren ve Astını Önemseyen</u>					
20-25 yaş aralığı	13	4,4231	,70256		
26-30 yaş aralığı	34	4,0147	,77347		
31-35 yaş aralığı	102	4,0539	,98731	,918	,454
36-40 yaş aralığı	81	4,0926	,97504		
41 yaş ve üzeri	127	4,2047	,82220		
Toplam	357	4,1261	,89995		
<u>Genel Güven Ortalaması</u>					
20-25 yaş aralığı	13	4,3404	,47407		
26-30 yaş aralığı	34	4,1772	,61229		
31-35 yaş aralığı	102	4,1103	,85836	,430	,787
36-40 yaş aralığı	81	4,1735	,75501		
41 ve üzeri yaş aralığı	127	4,2156	,73175		
Toplam	357	4,1768	,75614		
<u>Genel Tatmin Ortalaması</u>					
20-25 yaş aralığı	13	3,5885	,73205		
26-30 yaş aralığı	34	3,5382	,63390		
31-35 yaş aralığı	102	3,5990	,69823	3,030	,018
36-40 yaş aralığı	81	3,6358	,63949		
41 ve üzeri yaş aralığı	127	3,8508	,64093		
Toplam	357	3,6908	,66765		

Araştırmaya katılan öğretmenlerin yöneticilerine duydukları güven algıları ve iş tatmini ortalamaları ile yaşları arasında 0,05 önem seviyesinde istatistiksel bir farklılık olup olmadığı araştırılmış ve sonuçlar Tablo-9’da verilmiştir.

Analiz sonuçlarına göre öğretmenlerin yaşları ile yöneticilerine genel güven algıları arasında istatistiksel bir farklılık olmadığı tespit edilmiş, iş tatmini algılarının yaş değişkenine göre farklılaşma gösterdiği belirlenmiştir. Dolayısıyla H₃ hipotezi kısmen desteklenmiştir.

Tablo-8’de de görüldüğü üzere p=0,018 olduğu için araştırmaya katılan öğretmenlerin iş tatminlerinin yaş değişkenine göre farklılaştığı belirlenmiştir. Araştırmaya katılan öğretmenlerden 41 ve üzeri yaş aralığında bulunanların ortalaması 3, 8508 olarak en yüksek düzeyde çıkmıştır.

Tablo 10: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Güven ve Tatmin Düzeylerinin Medeni Durum Değişkenine Göre Dağılımı

Medeni Durum Değişkeni	n	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	t	p
<u>Çalışanlarını Destekleyen</u>					
Evli	284	4,0329	,81559	-1,928	,055
Bekar	73	4,2329	,68366		
<u>Dürüst ve Adil</u>					
Evli	284	4,1913	,78885	-2,472	,014
Bekar	73	4,4406	,68402		
<u>Takım Lideri</u>					
Evli	284	4,0939	,89308	-2,387	,018
Bekar	73	4,3607	,66552		
<u>Olumlu Bir Çalışma Ortamı Yaratan</u>					
Evli	284	4,0577	,90903	-2,392	,017
Bekar	73	4,3288	,65521		
<u>Kendine Güvenen</u>					
Evli	284	4,2512	,79079	-2,289	,023
Bekar	73	4,4795	,62358		
<u>Bilgi Paylaşan</u>					
Evli	284	4,2042	,89526	-2,046	,042
Bekar	73	4,4338	,67514		
<u>Gerginlik Yaratmayan</u>					
Evli	284	4,1385	,85478	-2,871	,004
Bekar	73	4,4475	,66717		
<u>Güven Veren</u>					
Evli	284	4,1514	,88623	-2,473	,014
Bekar	73	4,4247	,63891		
<u>Yetkin</u>					
Evli	284	4,0335	,87754	-2,588	,010
Bekar	73	4,3288	,83840		
<u>Yetki Veren ve Astını Önemseyen</u>					
Evli	284	4,0827	,91764	-1,799	,073
Bekar	73	4,2945	,81153		
GÜVEN ORT					
Evli	284	4,1257	,78168	-2,539	,012
Bekar	73	4,3757	,61233		
TATMİN ORT					
Evli	284	3,7151	,65983	1,363	,174
Bekar	73	3,5959	,69376		

Araştırmaya katılan öğretmenlerin güven algıları ve iş tatmini ortalamaları ile medeni durumları arasında 0,05 önem seviyesinde farklılık olup olmadığı araştırılmış ve sonuçlar Tablo-10'da verilmiştir.

Analiz sonuçlarına göre araştırmaya katılan öğretmenlerin medenî durumları ile yöneticiye duydukları güven algıları arasında farklılaşma gösterdiği, iş tatmini ile medeni durum arasında farklılaşmanın olmadığı tespit edilmiştir. Dolayısıyla H₄ hipotezi kısmen desteklenmiştir.

Tablo 11: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Güven ve Tatmin Düzeylerinin Kıdem Değişkenine Göre Dağılımı

Kıdem Değişkeni	n	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	F	p
<u>Çalışanlarını Destekleyen</u>					
0-1 yıl aralığı	13	4,2179	,52873	,456	,768
2-5 yıl aralığı	14	4,2857	,52878		
6-10 yıl aralığı	75	4,0156	,76286		
11-15 yıl aralığı	116	4,0690	,88057		
16 ve üzeri yıl aralığı	139	4,0743	,77946		
Toplam	357	4,0738	,79363		
<u>Dürüst ve Adil</u>					
0-1 yıl aralığı	13	4,4231	,57177	,571	,684
2-5 yıl aralığı	14	4,3810	,60067		
6-10 yıl aralığı	75	4,1578	,78264		
11-15 yıl aralığı	116	4,2256	,82949		
16 ve üzeri yıl aralığı	139	4,2710	,75642		
Toplam	357	4,2423	,77424		
<u>Takım Lideri</u>					
0-1 yıl aralığı	13	4,4487	,59467	1,051	,381
2-5 yıl aralığı	14	4,2738	,61187		
6-10 yıl aralığı	75	4,0289	,86141		
11-15 yıl aralığı	116	4,1092	,92629		
16 ve üzeri yıl aralığı	139	4,2050	,83389		
Toplam	357	4,1485	,85746		
<u>Olumlu Bir Çalışma Ortamı Yaratan</u>					
0-1 yıl aralığı	13	4,3077	,68613	,966	,426
2-5 yıl aralığı	14	4,2857	,54187		
6-10 yıl aralığı	75	3,9760	,90282		
11-15 yıl aralığı	116	4,0862	,96989		
16 ve üzeri yıl aralığı	139	4,1741	,79922		
Toplam	357	4,1132	,86931		
<u>Kendine Güvenen</u>					
0-1 yıl aralığı	13	4,5897	,43363	,936	,443
2-5 yıl aralığı	14	4,4524	,46423		
6-10 yıl aralığı	75	4,2044	,78823		
11-15 yıl aralığı	116	4,2816	,86433		
16 ve üzeri yıl aralığı	139	4,3189	,70639		
Toplam	357	4,2979	,76437		

Tablo – 11'in Devamı.

Kıdem Değişkeni	n	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	F	p
<i>Bilgi Paylaşan</i>					
0-1 yıl aralığı	13	4,3585	,44177		
2-5 yıl aralığı	14	4,3810	,62508		
6-10 yıl aralığı	75	4,1733	,86881	,645	,631
11-15 yıl aralığı	116	4,2787	,91783		
16 ve üzeri yıl aralığı	139	4,2302	,85395		
Toplam	357	4,2512	,85902		
<i>Gerginlik Yaratmayan</i>					
0-1 yıl aralığı	13	4,5128	,37553		
2-5 yıl aralığı	14	4,4762	,53452		
6-10 yıl aralığı	75	4,1333	,76720	,989	,413
11-15 yıl aralığı	116	4,2011	,90504		
16 ve üzeri yıl aralığı	139	4,1823	,84482		
Toplam	357	4,2017	,82851		
<i>Güven Veren</i>					
0-1 yıl aralığı	13	4,4615	,61672		
2-5 yıl aralığı	14	4,4286	,46093		
6-10 yıl aralığı	75	4,0711	,80220	1,041	,386
11-15 yıl aralığı	116	4,2126	,89809		
16 ve üzeri yıl aralığı	139	4,2302	,87352		
Toplam	357	4,2073	,84799		
<i>Yetkin</i>					
0-1 yıl aralığı	13	4,5385	,43116		
2-5 yıl aralığı	14	4,2500	,61237		
6-10 yıl aralığı	75	3,9467	,84858	1,704	,149
11-15 yıl aralığı	116	4,0517	,97886		
16 ve üzeri yıl aralığı	139	4,1511	,84196		
Toplam	357	4,0938	,87667		
<i>Yetki Veren ve Astını Önemseyen</i>					
0-1 yıl aralığı	13	4,3077	,63043		
2-5 yıl aralığı	14	4,4286	,64621		
6-10 yıl aralığı	75	4,0200	,88699	1,012	,401
11-15 yıl aralığı	116	4,0733	1,01136		
16 ve üzeri yıl aralığı	139	4,1799	,84700		
Toplam	357	4,1261	,89995		
GÜVEN ORT					
0-1 yıl aralığı	13	4,4212	,43790		
2-5 yıl aralığı	14	4,3500	,45256		
6-10 yıl aralığı	75	4,0767	,73866	,905	,461
11-15 yıl aralığı	116	4,1616	,84605		
16 ve üzeri yıl aralığı	139	4,2032	,73137		
Toplam	357	4,1768	,75614		
TATMİN ORT					
0-1 yıl aralığı	13	3,5923	,54956		
2-5 yıl aralığı	14	3,6893	,64306		
6-10 yıl aralığı	75	3,5160	,67550	2,996	,019
11-15 yıl aralığı	116	3,6504	,69152		
16 ve üzeri yıl aralığı	139	3,8281	,63535		
Toplam	357	3,6908	,66765		

Araştırmaya katılan öğretmenlerin yöneticilerine duydukları güven algıları ve iş tatmini ortalamaları ile kıdem yılları arasında 0,05 önem seviyesinde farklılık olup olmadığı araştırılmış ve sonuçlar Tablo-11’de verilmiştir.

Analiz sonuçlarına göre araştırmaya katılan öğretmenlerin kıdem yılları ile iş tatminleri arasında farklılığın olduğu, yöneticilerine duydukları güven algıları ile kıdem yılları arasında farklılığın olmadığı tespit edilmiştir. Dolayısıyla H_5 hipotezi kısmen desteklenmiştir.

İş tatmini ortalaması sonuçlarına göre $p=0,019<0,050$ olduğundan kıdem yılları değişkeni ile öğretmenlerin iş tatmini ortalamaları arasında anlamlı bir farklılığın olduğu ortaya çıkmaktadır. Araştırmaya katılan 16 ve üzeri yıl iş tecrübesine sahip çalışanların tatmin ortalaması 3,8281 olarak hesaplanmıştır. Buna göre; 16 ve üzeri yıl iş tecrübesine sahip öğretmenlerin iş tatminlerinin diğer öğretmenlere göre en yüksek seviyede olduğu, en düşük seviyede iş tatmin ortalamasının ise 6-10 yıl aralığında bulunan öğretmenlerde görüldüğü anlaşılmaktadır.

Araştırmaya 41 ve üzerinde yaş seviyesine sahip ve buna bağlı olarak mesleki deneyimi en yüksek düzeyde öğretmenlerin ağırlıklı olarak katıldıkları, %79,6’sının evli olduğu tespit edilmiştir. Öğretmenlerin yöneticilerine duydukları güven algılarının 4,17, iş doyumlarının ise 3,69 ile yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Buna bağlı olarak öğretmenlerin yöneticilerine duydukları güven algıları ile iş tatminleri arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik yapılan korelasyon analizinde $r=0,500$ ($p<0,05$) önem düzeyinde pozitif bir ilişki belirlenmiştir. H_1 hipotezi desteklenmektedir.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1. Sonuç

Güven, toplumsal ve sosyal alanda ihtiyaç olarak hissedilen güçlü bir duygudur. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi incelendiğinde bu durum açık ve net olarak anlaşılmaktadır. İnsanlar arası ilişkilerde güvenin yüksek düzeyde olması o toplumda yaşayan insanlar için pek çok kazanç sağlamaktadır. Bu kazançlar arasında insanın kendisini uygun sosyal koşullar içerisinde bulması, diğer kişi ve kurumlar ile daha kolay ilişkiye girebilmesi gibi unsurlar yer almaktadır. Ayrıca güvenin varlığı kurulan ilişkiler için bir teminattır. Bu sayede insanlar arasında, insanlar ve kurumlar arasında ve kurumlarla kurumlar arasında ilişkiler istikrarlı bir şekilde sürdürülebilmektedir. Bu noktada davranışların pekişmesinden ve güven anlayışından dolayı oluşan tutumlar devreye girmekte ve güven olgusunu toplumsal boyuttan soyutlayarak, kurumsal yapıya yaymaktadır.

Bu bağlamda eğitim kurumlarının tarihsel süreçleri değerlendirildiğinde eğitim kurumlarının ulaştığı yönetsel yaklaşımlar zaman içerisinde değişimler yaşamış ve içinde bulunulan zamana modernize edilerek modern yönetim anlayışının olumlu yönlerinin yansıtılması sağlanmıştır. Modern yönetim anlayışı içerisinde insan faktörünün etkinliğinin ve öneminin artması yöneticilerin ve öğretmenlerin değer yargılarını ve bakış açılarını değişikliğe uğratmıştır. Bu değişim öğretmenlerin ve yöneticilerin birbirlerine karşı güven duymalarının gerekliliğini ön plana çıkarmıştır. Ayrıca değişimin önemli bir kaynağı olan okullarında güveni kurum geneline yaymalarının ve kurum politikası haline getirmelerinin onları rekabet ortamında çok farklı yerlere taşıyacağı ve performans üzerine olumlu birçok etkisinin olacağı düşünülmektedir.

Güven algısının yüksek olduğu eğitim kurumlarında öğretmenler açısından irdeleme gerçekleştirildiğinde iş tatmin düzeyleri bir sonraki aşamada değerlendirilecek nitelik olarak yerini almaktadır. Daha önce vurgulandığı üzere iş doyumunu bireyin iş yaşantısına ilişkin olumlu duygularını ifade eder. Bu anlamda iş tatmini öğretmenlerin çalıştıkları kuruma ve yöneticilerine karşı geliştirdikleri tepkiyle ilgilidir. Bu tepkileri

ortaya çıkaran temel faktörlerin en önemlilerinden birini de yöneticiye duyulan güven algısı oluşturmaktadır.

Ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin yöneticilerine duydukları güven algılarının iş tatminine etkisinin değerlendirilmesi amacıyla Yalova ilinde bulunan ortaöğretim kurumlarında 175'i bayan, 182'si erkek olmak üzere toplam 357 öğretmene demografik özelliklerini, güven ve tatmin düzeylerini belirlemeye yönelik sorular yöneltilmiştir.

Elde edilen veriler doğrultusunda yaş, cinsiyet, medenî durum, kıdem değişkenlerinin yöneticiye güven algıları ve iş doyumunu üzerindeki etkilerini ölçmek için çeşitli istatistiksel analizler yapılmıştır. Yapılan analiz ve testler kapsamında elde edilen sonuçlar aşağıdaki gibidir:

1. Araştırmada öğretmenlerin yöneticilerine duydukları güven algılarının iş tatmin düzeyleri arasındaki ilişkiye bakılmış olup, böyle bir ilişkinin pozitif yönde yüksek düzeyde gerçekleştiği tespit edilmiştir. Dolayısıyla pozitif düzeydeki güçlü ilişki sebebiyle H_1 hipotezi desteklenmiştir.

2. Araştırmada cinsiyet değişkeninin yöneticiye güven algısını ve iş tatminini farklılaştırıp farklılaşmadığına bakılmış olup, böyle bir farklılaşmanın gerçekleşmediği tespit edilmiştir. Dolayısıyla H_2 hipotezi yeterli kanıtla desteklenmemiştir.

3. Araştırmada yaş değişkeninin yöneticiye güven algısını ve iş tatminini farklılaştırıp farklılaşmadığına bakılmış olup, iş doyumunu farklılaştırdığı, yöneticiye güven algısında ise böyle bir farklılaşmanın gerçekleşmediği tespit edilmiştir. Dolayısıyla H_3 hipotezi kısmen desteklenmiştir.

4. Araştırmada medeni durum değişkeninin yöneticiye güven algısını ve iş tatminini farklılaştırıp farklılaşmadığına bakılmış olup, öğretmenlerin yöneticilerine duydukları güven algılarını farklılaştırdığı, iş doyumunu ise farklılaşmadığı tespit edilmiştir. Dolayısıyla H_4 hipotezi kısmen desteklenmiştir.

5. Araştırmada kıdem değişkeninin yöneticiye güven algısını ve iş tatminini farklılaştırıp farklılaştırmadığına bakılmış olup, kıdem yıllarının iş tatminlerini farklılaştırdığı, yöneticiye güven algısında ise böyle bir farklılaşmanın oluşmadığı tespit edilmiştir. Dolayısıyla H₅ hipotezi kısmen desteklenmiştir.

Sonuç olarak H₁ hipoteziyle güven ve tatmin kavramlarının birbirinden bağımsız düşünülmemeyeceği ve güçlü düzeyde pozitif yönde ilişki içerisinde olduğu, H₃, H₄ ve H₅ hipotezlerine bağlı olarak da öğretmenlerin bazı sosyo – demografik özelliklerinin de yöneticiye güven ve iş tatminine yönelik etkileriyle farklılaşma yarattığı ortaya konulmuştur.

5.2. Öneriler

“Öğretmenlerin yöneticilerine duydukları güven algılarının iş tatmini üzerine etkisi” konulu araştırmanın bulgularına dayalı olarak geliştirilen öneriler aşağıdaki gibi sıralanabilir:

1- Öğretmenler ve yöneticiler arasında güvenin gelişimini en üst seviyeye çıkarabilmek için etkin iletişim kanallarının kullanımına özen gösterilmelidir. Özellikle güler yüz ve selamlaşma gibi davranışların mutlak suretle uygulanması, karşılıklı iletişimin temel unsurlarından birini oluşturmaktadır. Bu amaçla okul içerisinde iletişim kanallarının ve beden dilinin etkin kullanımı amaçlı hizmet içi toplantılar yapılmalıdır.

2- Hem kurum içinde hem de kurum dışında yalnız kurum öğretmenleri ve yöneticilerinin katılacağı sosyal faaliyetlerin (gezi, özel gün yemekleri) gerçekleştirilmesine örgütsel güvenin gelişimi açısından özen gösterilmelidir. Öğretmenlerin iş doyumlarının sağlanmasına yönelik özel günlerinin hatırlanarak gerek sözel gerekse davranış boyutunda önemi yöneticiler tarafından öğretmenlere ifade edilmelidir.

3- Ortaöğretim okullarının dışındaki eğitim kurumlarında da benzer konular araştırılıp güvensizliğe ve tatminsizliğe yol açan nedenler ortadan kaldırılabilir.

4- Örgütsel güven kavramının önemi, yönetici ve öğretmenlere çeşitli seminer ve toplantılar ile aktarılmalıdır. Ayrıca yöneticilere öğretmeni destekleyen, saygı duyan, görüşlerine değer veren, ayrımcılık yapmayan yönetici profilinin özelliklerinin anlatılacağı özel seminerler ve hizmet içi faaliyetler verilebilir.

5- Okul yöneticilerinin okul içinde ve dışında alacakları kararlarda öğretmenleri yönetime daha aktif düzeyde katmaları öğretmenlerin yöneticiye duyacağı güven açısından olumlu bakış açısı oluşturacaktır. Yapılacak uygulamalarda ve faaliyetlerde öğretmenlerin fikirlerine başvurmaları sağlanmalı ve bu amaçla yasal düzenlemeler yapılmalıdır.

6- Yönetici ve öğretmenlerin ortak zaman geçirebilecekleri okul organizasyonlarının gerçekleştirilmesi ve bu organizasyonların hazırlanmasında tüm öğretmen ve yöneticilerin birlikte görev alması sağlanmalıdır.

KAYNAKÇA

- Acar, E. (2007). Uzmanlık Alanında Çalışmanın İş Doyumuna Etkisi, PARADOKS, Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi, (e-dergi), Yıl:3 Sayı:1 http://www.paradoks.org/makale/yil3_sayi1/eacar31.pdf, adresinden 12 Nisan 2009 tarihinde alınmıştır.
- Ağırbaş, İ., Çelik, Y., ve Büyükkayıkçı, H. (2005). Motivasyon Araçları ve İş Tatmini: Sosyal Sigortalar Kurumu Başkanlığı Hastane Başhekim Yardımcıları Üzerinde Bir Araştırma, *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, Cilt:8(3), 330.
- Akıncı, Z. (2002). Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. *Akdeniz Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (4), 3.
- Arslan, M.E. (2009). Teknik ve Endüstri Meslek Lisesi Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Algıları. *Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi*, (5) 2, 274-288.
- Arslantaş, C. C. ve Dursun, M. (2008). Etik Liderlik Davranışının Yöneticiye Duyulan Güven ve Psikolojik Güçlendirme Üzerindeki Etkisinde Etkileşim Adaletinin Dolaylı Rolü. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt/Vol.:8 (1), 113.
- Asunakutlu, T. (2001). Klasik ve Neo-Klasik Dönemde Örgütsel Güvenin Karşılaştırılması Üzerine Bir Deneme. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı:5, 5-12.
- Asunakutlu, T. (2002). Örgütsel Güvenin Oluşturulmasına İlişkin Unsurlar ve Bir Değerlendirme. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı:9, 3.
- Aşan, Ö. ve Erenler, E. (2008). İş Tatmini ve Yaşam Tatmini İlişkisi, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt:13 (2), 203-216.
- Avcı, H. (2009). İnsan İlişkilerinde en Güçlü Duygu: GÜVEN, <http://www.doktr.net/forum-bilim-edebiyat-felsefe-tarih-egitim-yasam/insan-iliskilerinde-en-guclu-duygu-guven/> adresinden 23 Mayıs 2009'da alınmıştır.
- Bakan, İ. ve Büyükmeşe, T. (2004). Örgütsel İletişim ile İş Tatmini Unsurları Arasındaki ilişkiler: Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması. *Akdeniz İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* (7), 6-7.
- Balay, R. (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Başaran, İ. E. (1991). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Gül Yayınevi.

- Bayram, N. (2004). Sosyal Bilimlerde SPSS ile Veri Analizi. Bursa.
- Bingöl, D. (1996). *Personel Yönetimi*, İstanbul: Beta Yayınları.
- Bozkurt, Ö. ve Bozkurt İ. (2008). “İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9 (1) 1-18.
- Börü, D. (2006) *Örgütlerde Güven Ortamının Yaratılmasında İlk Adım*. 9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi. İstanbul. 24-26 Mayıs 2006.
- Brush, D.H., Moch, M. K. ve Pooyan, A. (1987). Individual demographic differences and job satisfaction. *Journal of Occupational Behaviour*, Vol.8, (2), 139-155.
- Carnavale, D. G. and B. Wechsler. (1992). Trust in the public sector. *Administration And Society*. 23: 471–494.
- Castaldo, S. (2003, September). *Trust Variety Conceptual Nature, Dimensions and Typologies*. IMP 2003 Conference Lugano, Switzerland.
- Çalışkan, Z. (2005). “İş Tatmini: Malatya’da Sağlık Kuruluşları Üzerine Bir Uygulama”, Malatya. 10.
- Çekmecelioğlu, H.G. (2005). Örgüt İkliminin İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt:6 (2).
- Demircan N. ve Ceylan A. (2003). Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları. Yönetim ve Ekonomi, *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi Cilt:10 (2)*, s.139-150.
- Demirkan S. (2006). *Özel Sektördeki Yöneticilerin Ve Çalışanların Bağlanma Stilleri, Kontrol Odağı, İş Doyumu Ve Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Araştırılması*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Erdem, A.Z. (1997). İçerik Kuramları ve Eğitim Yönetimine Katkıları. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı:3.
- Erdem, F. ve İşbaşı, J.Ö. (2000). *Takım Çalışmalarında Güven ve Güvensizlik: Performans için Koşullu Güven mi, Optimum Güven mi?* Erciyes Üniversitesi Yönetim Kongresi.
- Erdil, O., Keskin, H., İmamoğlu, S. Z. ve Erat, S.. (2004). Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu İle İş Tatmini arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 5 (1), 18.

- Ergün, N. (2003). İş tatmini – Motivasyon ilişkisi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi*, 5-39.
- Eronat, Z. (2004). *İşletmelerde İş Tatmini ve İşgücü Devir Hızı Problemlerinin Çözümünde Bir Faktör Olarak İletişim; Kobi'lerde Ampirik Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Griffin, K. (1967). The contribution of studies of source credibility to a theory of interpersonal trust in the communication department. *Psychological Bulletin*, 68: 104-120.
- Gözen, E. D. (2007). *İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık Sigorta Şirketleri Üzerine Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Gözener, E. ve Sayın, S. (Ağustos, 2007). Devlet ve Özel Hastanelerdeki Hekimlerin İş Tatmin düzeyinin Karşılaştırılması. (16). <http://www.egitirim.gen.tr/site/arsiv/50-16/266-hekimlerin-is-tatmin-duzeyinin-karsilastirilmesi.html> adresinden 14 Mart 2009 tarihinde alınmıştır.
- Güçlü, N. (2003). Örgüt kültürü. *Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6,147-152.
- Günbayı, İ. ve Toprak, D. (2010). İlköğretim Okulu Sınıf ve Özel Sınıf Öğretmenlerinin İş Doyum Düzeylerinin Karşılaştırılması. *İlköğretim Online*, 9(1), 167, 2010. [Online]: <http://ilkogretim-online.org.tr>
- Hair, J.F., Bush, R.P. and Ortinau, D.J. (2003). *Marketing Research Within A Changing Enviroment*, Mc Graw-Hill Irwin.
- Halis, M., Gökgez, G. S. ve Yaşar, Ö. (2007). Örgütsel Güvenin Belirleyici Faktörleri ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama. *Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı:17, 192.
- Hasanoğlu, M. (2004). Türk Kamu Yönetiminde Örgüt Kültürü ve Önemi". *Sayı:52* <http://www.sayistay.gov.tr/yayin/dergi/icerik/der52m2.pdf> adresinden 13 Haziran 2009 tarihinde alınmıştır.
- Hayran, O. ve Aksayan S. (1991). Pratisyen hekimlerde iş doyumunu. *Toplum ve Hekim* 1991; 16-17.
- Hosmer L.T. (1995). *Trust: The Connecting Link Between Organizational Theory and Philosophical Ethics*. *Academy of Management Review* 20 (2), 379-403.

- Huff, L. ve Kelley, L.(2003). Levels Of Organizational Trust In Individualist Versus Collectivist Societies: A Seven Nation Study”, *Organization Science*, Vol 14:1,84.
- Işıklar, A. (2006). Okul Yöneticilerinin tükenmişlik düzeyleri, nedenleri ve bazı etken faktörlere göre incelenmesi. Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- İslamoğlu G., Birsell, M. ve Börü D. (2007). *Kurum İçinde Güven*. İstanbul: İnkılâp Kitabevi.
- İşbaşı, Janset Özen. (2001). Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adalete İlişkin Algılamalarının Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, Cilt:1(1), 51-73
- Jones, G.R. and George, J. (1998). The Experience and Evolution of Trust: Implications for Cooperation and Teamwork. *Academy of Management Review*, 23(3), 531.
- Kamer, M. (2001). *Örgütsel Güven, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkileri*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kara, A. (2001). *Ortaöğretim kurumlarında okul problemlerinin rehber öğretmenlerin iş doyumunu etkisi ve ders öğretmenleriyle rehber öğretmenlerinin okul problemlerine bakış açısındaki farklar*. Yayımlanmamış Yüksek lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Konya.
- Karaman, F. ve Altunoğlu, A. E. (2007). Kamu Üniversiteleri Öğretim Elemanlarının İş Tatmini Düzeyini Etkileyen Faktörler, *Celal Bayar Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Yönetim ve Ekonomi*, Cilt: 14, 110-113.
- Kayapınar, İ. (2007). *Yöneticilerin Çalışanlar Tarafından algılanan Yönetim ve Liderlik Anlayışlarının Çalışanların İş Doyum Düzeyleri Üzerindeki Etkisi*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Keskin, A. (2003). Motivasyon ve Dikkatin Öğrenme Üzerine Etkisi. s.14, <http://egitim.aku.edu.tr/motivasyondikkat1.pdf> adresinden 15 Eylül 2009 tarihinde alınmıştır.
- Kramer, R.M. (1999). Trust and Distrust in Organizations: Emerging Perspectives Enduring Questions. *Annual Reviews Psychology*, 50, 569-598
- Kök, S.B. (2006). İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Pamukkale Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt:20 (1), 293.

- Latham, A. (1998). Teacher satisfaction. *Educational Leadership*, 55(5), 82-83
- Lewicki, R. and Bunker, B. (1996). "Developing and Maintaining Trust in Work Relationships". I R. M. Kramer, & T. R. Tyler (Eds.), *Trust in Organizations: Frontiers Of Theory And Research*. Thousand Oaks, Ca: Sage. 140-196.
- Loscocco, K. (1990). Reactions to blue collar work. *Work and Occupations*, Vol.7, (2), 280.
- Luhmann, N. (1979). *Trust and power*. New York: Basic Books.
- Mayer, R.C., Davis, J.H. and Soorman, F. D. (1995). An Integrative Model Of Organizational Trust. *Academy Of Management Review*, C.20 (3), 709.
- McAllister D. J., (1995), Affect-and Cognition-Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations, *Academy of Management Journal*, 38 (1), 24-59.
- Mishra, A. K. (1996). "Organizational Responses To Crisis: The Centrality Of Trust", <http://195.130.87.21:8080/dspace/handle/123456789/105> adresinden 22 Ağustos 2009 tarihinde alınmıştır.
- Murat, G. ve Çevik, E.İ. (2008). İç Paydaş Olarak Akademik Personel Memnuniyetini Etkileyen Faktörlerin Analizi: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Örneği. *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:4 (8), s.4.
- Onaran, O. (1981). *Çalışma yaşamında güdüleme kuramları*. Ankara: Sevinç Matbaası.
- Önal G., (1998). *İşletme yönetimi ve organizasyonu*, İstanbul: Türkmen Kitapevi.
- Örücü, E., Yumuşak, S., ve Bozkır, Y., (2006). Kalite Yönetimi Çerçevesinde Bankalarda Çalışan Personelin İş Tatmini ve İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Celal Bayar Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Yönetim ve Ekonomi*, c: 13 (1), Manisa.
- Özbek, F. (2004). İnsan ilişkilerinde güvenin yeri ve önemi. *İş-Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 6(1), s.3.
- Özdamar, K. (2003). *Modern bilimsel araştırma yöntemleri*. Eskişehir: Kaan Kitabevi.
- Özdayı, N. (1990). *Resmi ve Özel Liselerde Çalışan Öğretmenlerin İş Tatmini ve İş Streslerinin Karşılaştırmalı Analizi*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi.
- Özer, N., Demirtaş, H., Üstüner, M. ve Cömert, M. (2006). Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Algıları., *Ege Üniversitesi Eğitim Fakültesi Ege Eğitim Dergisi*, (7) 1, 108.

- Pearson, L. C., ve Moomaw, W. (2005). The Relationship Between Teacher Autonomy and Stres, Work Satisfaction, Empowerment and Professionalism. *Educational Research Quarterly*, Vol.29, 1, 37-48.
- Pınar, İ., Kamaşak, R. ve Bulutlar, F. (2008). İş Tatmini Oluşturan Boyutların Toplam Tatmin Üzerindeki Etkilerinin Doğrulayıcı Faktör Analizi İle İncelenmesi Üzerine Türk İşletmelerinde Bir Araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt:37 (2).
- Protheroe, N., Lewis, A. ve Paik, S. (2003). Promoting teacher quality. Retrieved January 18, 2003 from www.ers.org/specurm/win02a/htm.
- Reyhanoğlu, M. (2006). *AR-GE İşbirliklerinde Güven: Ankara'daki Teknoparklarda Faaliyet Gösteren İşletmelerde Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Ankara.
- Roxanne ,M. M. (2004). Trust, the Principal, and Student Identification, A Paper Presented at The Annual Meeting of The University Council for Education Administration. Kansas City, Missouri November, Retrieved on June 30, 2009from, [www. Sagepublications.com](http://www.Sagepublications.com).1.
- Safran, B. (2002). .Örgütsel Güven Kavramı ile Verimlilik İlişkisi. <http://www.ikademi.com/orgut-sosyolojisi/638-orgutsel-guven.html> adresinden 22 Ağustos 2009 tarihinde alınmıştır.
- Sevimli, F. ve İşcan, Ö.F. (2005). Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 5 (1-2), 55-64.
- Shockley – Zalabak, P., Ellis K., and Winograd G. (2000). Organizational Trust What It Means, Why It Matters. *Organization Development Journal*, Vol 18:4.
- Solomon, R.C. and Floreres F. (Aralık, 2001). Güven Yaratmak., *BZD Yayın ve İletişim Hizmetleri*, İstanbul MESS Yayın No: 369.
- Solomon, R. C. and Flores, F. (2007). “Building Trust”, <http://www.eyrie.org/~eagle/reviews/books/0-19-516111-4.html> adresinden 24 Ağustos 2009 tarihinde alınmıştır.
- Sönmezer, M. G. ve Eryaman, M. Y. (2008). Kamu ve Özel Eğitim Kurumlarında Çalışan Öğretmenlerin İş tatmin Düzeylerinin Karşılaştırılması. s.192-193 http://eku.comu.edu.tr/index/4/2/mgsonmezer_myeryaman.pdf adresinden 13 Haziran 2009 tarihinde alınmıştır.

- Sun, H.Ö. (2002). *İş Doyumu Üzerine Bir Araştırma: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü*. Yayınlanmamış Uzmanlık Yeterlilik Tezi, T.C. Merkez Bankası Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü.
- Şanlı, S. (2006). *Adana İlinde Çalışan Polislerin İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Adana.
- Şimşek, S. ve Taşçı A. Örgütlerde "Güven" Konsepti Ve Emniyet Örgütü'nde Güven Modellerinin Değerlendirilmesi. http://www.egm.gov.tr/egitim/dergi/eskisayi/34/yeni/web/Savas_SIMSEK_A_TASCI.htm adresinden 15 Haziran 2009 tarihinde alınmıştır.
- Şişman, Y. (2006). Sokakta Çalışan Çocukların Yaşam koşulları ve Gelecek Beklentileri. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. C:6 (2).
- Toker, B. (2007). Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir'deki Beş ve Dört Yıldızlı Otelere Yönelik Bir Uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8 (1), 92-107.
- Toprak, O. (2006). *Örgütsel Güvenin Performans Üzerindeki Etkisi ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Gaziantep.
- Tümgan, C. (2007). *Kamu Örgütlerinde Motivasyon ve Tatmin*. Yüksek Lisans Projesi, Sütçü İmam Üniversitesi sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Türk, S. (2007). *Örgüt Kültürü ve İş Tatmini*. Ankara: Gazi Kitabevi,
- Tüzün, İ.K. (2006). Örgütsel Güven, Örgütsel Kimlik ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi, Uygulamalı Bir Çalışma. *Yayımlanmamış Doktora Tezi*, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Ankara.
- Üngüren, E., Cengiz, F. ve Algür, S. (2009). İş Tatmini Ve Örgütsel Çatışma Yönetimi Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi: Konaklama İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma. *Akdeniz Üniversitesi Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:8 (27).
- Yazıcıoğlu, İ. ve Sökmen, A. (2008). Otel İşletmelerinden Yiyecek İçecek Departmanlarında Görev Yapan İşgörenlerin İş Tatmin Düzeylerinin Değerlendirilmesi: Adana'da Bir Uygulama. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı:18, 74.

- Yelboğa, A. (2007). Bireysel Demografik Değişkenlerin İş Doyumu ile İlişkisinin Finans Sektöründe İncelenmesi. *Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4 (2), 1-19.
- Yıldırım, F. (2007). İş Doyumu ile Örgütsel Adalet İlişkisi. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilimler Fakültesi Dergisi*, 62 (1), 253-278.
- Yılmaz,A., Ceren, G A (2009). A Theoretical Analyze on the Concept of Trust in Organisational Life, *European Journal of Social Sciences*, 8(2), 341-352.
- Yılmaz, E. (2005) Okullarda örgütsel güven ölçeğinin geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* (14), 568-569.
- Yılmaz, E. (2006) Okullarda örgütsel güven düzeyinin bazı değişkenler açısından incelenmesi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* (16), 741.
- Yılmaz, E. (2009). İlköğretimde Çalışan Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıklarının, İş Doyumları Ve Okullardaki Örgütsel Yaratıcılık Açısından İncelenmesi. *İlköğretim Online*, 8(2), 476-484, 2009. [Online]: <http://ilkogretim-online.org.tr>
- Yücel, P.Z. (2006). Örgütsel Güven ve İş Tatmini İlişkisi ve Bir Araştırma. *İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı*, İstanbul.
- Yüksel, İ. (2005). İletişimin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir İşletmede Yapılan Görgül Çalışma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6 (2), 291-306.

EKLER

EK – 1. ANKET FORMU

Bu ölçme aracı, “Öğretmenlerin yöneticilerine duydukları güven algılarının iş tatmini üzerine etkisini belirlemeye” yönelik düzenlenmiştir. Vereceğiniz cevaplar sadece bilimsel bir araştırmanın veri tabanını oluşturmak için kullanılacaktır. Araştırmaya göstereceğiniz ilgiye şimdiden teşekkür ederiz.

1-Yaşınız:

<input type="checkbox"/> 20-25	<input type="checkbox"/> 26-30	<input type="checkbox"/> 31-35	<input type="checkbox"/> 36-40	<input type="checkbox"/> 41 ve üzeri
--------------------------------	--------------------------------	--------------------------------	--------------------------------	--------------------------------------

2-Cinsiyet:

<input type="checkbox"/> Bayan	<input type="checkbox"/> Bay
--------------------------------	------------------------------

3-Medeni Durumunuz:

<input type="checkbox"/> Evli	<input type="checkbox"/> Bekar
-------------------------------	--------------------------------

4-Kıdem yılınız:

<input type="checkbox"/> 0-1 yıl	<input type="checkbox"/> 2-5 yıl	<input type="checkbox"/> 6-10 yıl	<input type="checkbox"/> 11-15 yıl	<input type="checkbox"/> 16 yıl ve üzeri
----------------------------------	----------------------------------	-----------------------------------	------------------------------------	--

5-Bu okuldaki çalışma yılınız:

<input type="checkbox"/> 0-1 yıl	<input type="checkbox"/> 2-5 yıl	<input type="checkbox"/> 6-10 yıl	<input type="checkbox"/> 11-15 yıl	<input type="checkbox"/> 16 yıl ve üzeri
----------------------------------	----------------------------------	-----------------------------------	------------------------------------	--

AŞAĞIDAKİ İFADELERE CEVAP VERİRKEN YÖNETİCİNİZİ DÜŞÜNEREK İŞARETLEME YAPINIZ.		Hiç Katılmıyor	Çok Az Katılıyorum	Biraz Katılıyorum	Oldukça Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
	Yöneticim,					
1	Özel yaşantısını iş yaşamından ayırabilir.	1	2	3	4	5
2	Kurum içinde önemli olduğumu hissettirebilir.	1	2	3	4	5
3	Teknik açıdan donanımlıdır.	1	2	3	4	5
4	Sorumluluğunu aldığı işlerin hesabını verebilir.	1	2	3	4	5
5	İyi eğitim almıştır.	1	2	3	4	5
6	Öğretmenler arasında etkin bir görev dağılımı yapabilir.	1	2	3	4	5
7	Kurum içinde kendimi rahat hissetmemi sağlar.	1	2	3	4	5
8	Adil ve tarafsızdır.	1	2	3	4	5
9	Karar alırken öğretmenlerin görüşlerini alır.	1	2	3	4	5
10	Öğretmenlerin önerilerini dinler.	1	2	3	4	5
11	Yalan söylemez.	1	2	3	4	5
12	İşimle ilgili sorumluluklarımda ve görevimde bana güvenir.	1	2	3	4	5
13	Birlikte alınan kararlara uyar.	1	2	3	4	5
14	Benimle olan ilişkilerinde saygılı ve samimi davranır.	1	2	3	4	5
15	Anlayışlıdır.	1	2	3	4	5
16	Okula katkı konusunda bana destek olur.	1	2	3	4	5
17	Kendisine güvenir.	1	2	3	4	5
18	Biz bilinciyle hareket eder.	1	2	3	4	5
19	İnsana değer verir.	1	2	3	4	5
20	Bilgi ve tecrübelerini paylaşır.	1	2	3	4	5
21	Bilgi saklamaz.	1	2	3	4	5
22	Öğretmenlerin fikirlerine değer verir.	1	2	3	4	5
23	Yapılan işi takdir eder.	1	2	3	4	5
24	Bazı ortamlarda öğretmenlerin yaptığı işi öne çıkarır.	1	2	3	4	5
25	Sıcakkanlıdır.	1	2	3	4	5
26	Deneyimlidir.	1	2	3	4	5
27	Okulun hedeflerine ulaşmak için beni araç olarak değil, insan olarak görür.	1	2	3	4	5
28	Takım çalışmasına uygundur.	1	2	3	4	5
29	Çalışanlarının inisiyatif kullanmasına imkan tanır.	1	2	3	4	5
30	Çalışanlarına geri bildirim verir.	1	2	3	4	5
31	İletişime açıktır.	1	2	3	4	5
32	Pozitifdir.	1	2	3	4	5
33	Yaratıcıdır.	1	2	3	4	5
34	Öğretmenlerin problemleriyle ilgilenir.	1	2	3	4	5
35	Huzur verir.	1	2	3	4	5

36	Çalışanlarını korur.	1	2	3	4	5
37	İlkelidir.	1	2	3	4	5
38	Öğretmenleri birbirine düşürmez.	1	2	3	4	5
39	Kendi stresini ve iç çelişkilerini personeline yansıtmaz.	1	2	3	4	5
40	Karşısındakinin eksikliklerinden faydalanmaz.	1	2	3	4	5

AŞAĞIDAKİ İFADELERE CEVAP VERİRKEN İŞİNİZİ DÜŞÜNEREK CEVAP VERİNİZ.		Hiç Tatmin Edici Değil	Tatmin Edici Değil	Ne Tatmin Edici Ne Değil	Tatmin Edici	Çok Tatmin Edici
1	Yapılan işin beni her zaman meşgul etmesi	1	2	3	4	5
2	Bağımsız çalışma imkânının olması	1	2	3	4	5
3	Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansının olması	1	2	3	4	5
4	Toplumda "saygın kişi" olma şansını vermesi bakımından	1	2	3	4	5
5	Yöneticinin emrindeki kişileri iyi yönetmesi açısından	1	2	3	4	5
6	Yöneticinin karar verme yeteneği bakımından	1	2	3	4	5
7	Vicdani sorumluluk taşıma şansını bana vermesi bakımından	1	2	3	4	5
8	Bana garanti bir gelecek sağlaması bakımından	1	2	3	4	5
9	Başkaları için bir şeyler yapabildiğini hissetme açısından	1	2	3	4	5
10	Kişileri yönlendirmek için fırsat verme açısından	1	2	3	4	5
11	Yeteneklerimi kullanma şansı olması açısından	1	2	3	4	5
12	İşle ilgili kararların uygulanmaya konulması açısından	1	2	3	4	5
13	Yapılan iş karşılığında alınan ücret açısından	1	2	3	4	5
14	Terfi imkânı olması açısından	1	2	3	4	5
15	Kendi fikir ve kanaatlerimi rahat kullanma serbestliği vermesi açısından	1	2	3	4	5
16	İşi yaparken kendi yöntemlerimi kullanma serbestliği açısından	1	2	3	4	5
17	Çalışma şartları açısından	1	2	3	4	5
18	Çalışma arkadaşlarının birbirleri ile anlaşabilmeleri açısından	1	2	3	4	5
19	Yapılan işin takdir edilip edilmemesi açısından	1	2	3	4	5
20	Yapılan iş karşılığında duyulan başarı hissi açısından	1	2	3	4	5