

## Örgütsel Güven ile İlgili Öğretmen Görüşlerinin Değerlendirilmesi

*Evaluation of Teachers' Views on Organizational Trust*

### ÖZET

Öğretmenlerin örgütsel güven ile ilgili görüşlerini belirlemeyi amaçlayan bu çalışmada nitel yöntem kullanılmıştır. Araştırma nitel araştırma yöntem ve tekniklerinden durum araştırması şeklinde tasarlanmıştır. Çalışma grubunu 12 öğretmen oluşturmakta olup, katılımcılar amaçlı örnekleme yöntemiyle belirlenmiştir. Bu çalışmada yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Veri toplama süreci katılımcıların uygunluk durumlarına göre belirlene gün ve saatlerde yüz yüze yapılmıştır. Araştırmanın analizi için verilerden uygun tema ve kategoriler oluşturulmuş uygun kodlamalarla içerik analizi yapılmıştır. Öğretmenlerin güven konusunda yaşadığı sorunlar üç temada toplanmıştır: Bu sorunlar okul idarecileri kaynaklı güven sorunları, öğrenci kaynaklı güven sorunları ve çevre kaynaklı güven sorunlarıdır. Okul idarecileri kaynaklı güven sorunları, eşit davranılmama, tutarsız tutum ve uygulamalar, baskı, mobbing gibi faktörlerden kaynaklanmaktadır. Öğrenci kaynaklı güven sorunları, ailenin çocuğunu tam olarak tanıyamaması, düşük eğitimi velilerin desteği eksikliği gibi nedenlerle ortaya çıkmaktadır. Çevre kaynaklı güven sorunları ise seyyar satıcılar, kültürel farklılıklar, cezaevi yakınlığı gibi faktörlerle ilişkilendirilmektedir. Öğretmenler örgütsel güvenin oluşması için adil yönetim, iş birliği, uyum, etkili iletişim gibi gerekliliklerin önemini vurgulamaktadır. Yüksek örgütsel güven olumlu etkiler yaratırken, düşük örgütsel güven öğretmenlerde çaresizlik, motivasyon düşüklüğü gibi olumsuz etkilere yol açmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Güven, Örgütsel Güven, Öğretmen Görüşleri

### ABSTRACT

Qualitative method was used in this study aiming to determine teachers' views on organizational trust. The study was designed as a case study from qualitative research methods and techniques. The study group consisted of 12 teachers and the participants were determined by purposive sampling method. Semi-structured interview technique was used in this study. The data collection process was conducted face-to-face on the days and times determined according to the availability of the participants. For the analysis of the research, appropriate themes and categories were created from the data and content analysis was performed with appropriate coding. The problems experienced by teachers in terms of trust were categorized under three themes: These problems are trust problems caused by school administrators, trust problems caused by students and trust problems caused by the environment. Trust problems stemming from school administrators are caused by factors such as unequal treatment, inconsistent attitudes and practices, pressure, and mobbing. Student-induced trust problems arise due to factors such as the family's inability to fully recognize their child, lack of support from low-educated parents. On the other hand, trust problems stemming from the environment are associated with factors such as peddlers, cultural differences, and proximity to prisons. Teachers emphasize the importance of requirements such as fair management, cooperation, harmony and effective communication for organizational trust. While high organizational trust creates positive effects, low organizational trust leads to negative effects such as helplessness and low motivation.

**Keywords:** Trust, Organizational Trust, Teacher Opinions

### GİRİŞ

Güven konusu birçok akademik alanın odak noktası olmuş ve literatürde çeşitli açılardan tartışılmıştır. Worchel (1979) bu çeşitli bakış açılarını üç kategoriye ayırmıştır: Kişilik kuramcılarının güvenin kişilik kökenlerinden ve bireyin geçmişteki psiko-sosyal gelişiminden kaynaklandığı inancı, güvenin beklenti ve inanç olarak tanımlandığı aşama, Sosyal psikoloji kuramcıları ise kişiler arası işlemlere odaklanmış ve bireylerin insan ilişkileri ve gruplar düzeyinde güven kazandığı veya yok ettiği görüşünü benimsemiştir (Worchel, 1979'dan aktaran Tüzün, 2007). Sosyologlar ve ekonomistler ise güvenin kurumsal bir kavram olduğu görüşündedirler. Tüzün, (2007). Güven kavramının tanımlarından biri, beklentileri karşılamak, ilgi göstermek, ekip üyelerine her zaman yanlarında olduğunuz izlenimini vermek ve yardım teklif etmek gibi çeşitli eylem ve tutumlarda gösterilir (Baltaş, 2000). En temel ve önemli duygulardan biri ve aynı zamanda temel bir insan ihtiyacı olan güven duygusudur. Soyut bir fikir olduğu için duygulardan etkilenen bir niteliğe sahiptir. İnsanlar birbirleri arasında güven inşa ederken, eylem ve

**Hatice Cücü** <sup>1</sup>   
**Gürkan Fırat** <sup>2</sup>   
**Emre Kaymakçı** <sup>3</sup>   
**Nuri Oral** <sup>4</sup>   
**İbrahim Kuzan** <sup>5</sup>   
**Melike Özer** <sup>6</sup> 

### How to Cite This Article

Cücü, H., Fırat, G., Kaymakçı, E., Oral, N., Kuzan, İ. & Özer, M. (2023). "Örgütsel Güven ile İlgili Öğretmen Görüşlerinin Değerlendirilmesi", International Academic Social Resources Journal, (e-ISSN: 2636-7637), Vol:8, Issue:50; pp:2889-2901. DOI: <http://dx.doi.org/10.29228/ASRJOURNAL.70666>

Arrival: 15 May 2023  
Published: 30 June 2023

Academic Social Resources Journal is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.

tutumları, sosyal bağlantıları ve beklentileri ile işe başlarlar (Asunakutlu, 2002). İlişkinin doğal seyri sonucunda güven tesis edilir. Bu, ortaklıkların uzun ömürlü olması için de çok önemli bir fikirdir. Kişilerarası ilişkilerin geliştirilmesi ve sürdürülmesinin, çok disiplinli bakış açılarıyla karakterize edilen güven fikrinden önemli ölçüde etkilendiği düşünülmektedir (Uzbilek, 2006). Samimiyet ve dürüstlük üzerine kurulu bir kavram olan güvenin, örgütsel performans için gerekli olduğu kadar, kolay elde edilemeyeceği ve zaman içinde tesis edilmesi gerektiği de literatür çalışmalarında vurgulanmıştır (Demircan ve Ceylan, 2003).

Literatürde bu iki kavramın bir araya gelmesini ifade eden bir terim olan örgütsel güven, Nyhan ve Marlow'un (1997) konuyla ilgili çalışmasında da yer almaktadır. Örgütler, bireylerin amaçlarını kendi başlarına yapabileceklerinden daha etkili bir şekilde gerçekleştirmelerine yardımcı olan sosyal araçlardır. Koordineli insan eylemlerinden oluşurlar (Terzi, 2000). Örgütler, bir insanın hayatının neredeyse her aşamasında yer alırlar (Saraç,2019). Kurumsal güven fikri, bireylerin birbiriyle olan bağları ve bağlantıları için güven ne kadar önemliyse o kadar önemlidir. Çalışanlar örgütsel güvene kurumlar kadar sıkı sıkıya bağlı değildir. Yönetime duyulan güven, çalışanların mutluluğu ve yaratıcı davranışları üzerinde etkili olurken, örgütsel güven çalışanların işletmeye bağlılığını artırarak çalışan devir hızını artırmaktadır (Altaş ve Kuzu, 2013). Örgütsel ilişkilerde yer alan bireyler ve örgüt, güven aracılığıyla bir bağ oluşturmaktadır. Sağlam-Arı ve Tunçay'dan (2010) aktaran Mishra ve Spreitzer'e (1998) göre, çalışanların gelecek kaygılarını azaltmak, eşitsizliğe yol açabilecek durumları önlemek, bürokratik yapıları azaltmak, daha verimli ve uyumlu bir çalışma ortamı sağlamak için güçlü bir güven duygusu gereklidir. Örgütsel güvenin çeşitli tanımları olmasına rağmen, bir kurum içinde güvenin nasıl inşa edileceğine dair çok fazla ve yeterince detaylı olmayan tanımlar da vardır. Bunun nedeni, hem insanların hem de örgütsel akışın zaman içinde değişmesi ve bu değişikliklerden etkilenmesidir. Sık sık değişen bir yapının karakterize edilmesi de aynı şekilde zordur (Atay, 2014). Her ne kadar örgüt sosyal bir sistem olsa da, sistem teorisini benimseyenler örgütün yapısı ve yönetiminin, çalışanları ve alt sistemleriyle birlikte bir bütün olarak incelenmesi, örgüt yönetimi ve çalışan davranışlarının bir bütün olarak ele alınması gerektiğini savunmaktadır (Başaran, 2008). Sistem bakış açısıyla, güven duyulan çalışanlar kendilerini bir bütünün parçaları olarak kabul eder, diğer parçalarla etkileşime girer ve bu parçaları dikkate alırlar (Yılmaz, 2006). Örgütlerine duygusal olarak bağlı, kendilerini örgütün bir üyesi olarak tanımlayabilen, yaptıkları işten zevk alan ve içinde buldukları örgütten ayrılmak istemeyen çalışanlar, örgütlerde güvene dayalı ilişkilerin kurulması ve çalışanların yöneticiye ve tüm örgüte güven duyması ile yaratılabilir. Çalışanların yöneticilerine ve şirketlerine duydukları güveni nelerin etkilediğini ve güvene nelerin sebep olduğunu bilmek, bu olumlu görüşleri geliştirmek için çok önemlidir (Demircan ve Ceylan, 2003). Aşağıdaki ilkeler örgütsel güvenin tanımı olarak hizmet eder: Çok düzeyli: Orada çalışan insanlar arasındaki arkadaşlıklar, gruplar ve örgütsel anlaşmalar arasındaki bağlantılar şirket içinde güvenin gelişmesine yol açar. Kültür temelli: Kültürün normlarına, değerlerine ve inanç sistemine bağlılığın yanı sıra bu standartlara ve değerlere titizlikle uyulması, bir kurum içinde güvenin var olmasını mümkün kılar. İletişim temelli: Etkili iletişim, güçlü bir bilgi akışı, seçimlerin açıklanması, dürüstlük, samimiyet ve şeffaflık dahil olmak üzere şirketlerde güvenle sonuçlanır. Dinamiktir: Güven olgusunda sürekli bir değişim vardır ve bu olgu bir oluşum, pekişme ve bozulma döngüsünden geçer.

İşletmelerde güven çok boyutludur: Demircan ve Ceylan'a (2003) göre, zihinsel, duygusal ve davranışsal yönler çalışanların güveni nasıl hissettiğini ve algıladığını etkiler. Örgütsel güvene ilişkin aşağıdaki tanımlar yukarıda belirtilen unsurlar ışığında ele alınabilir: Bir kuruluştaki yöneticinin görevlerini yerine getirdiği, her zaman yanlarında olduğu izlenimini verdiği ve kendilerinden beklentilerini açık bir şekilde ifade ettiği düşüncesidir (Mishra ve Morrissey, 2000). Aynı zamanda, çalışanların görevlerini ne kadar iyi yerine getirdiklerini ve tutum ve eylemleriyle işletme içinde uygun bağlantılar kurduklarını ifade eder (İşcan ve Sayın, 2010). Nyhan ve Marlowe'un (1997) çalışmasına göre örgütsel güven duygusal, bilişsel ve amaçlanan davranış boyutları kullanılarak ölçülmektedir. Bu üç boyut, bir kişi ya da grubun müzakerelerde samimi olduğuna ve taahhütlerini yerine getirmek için gizli bir çaba gösterdiğine dair inancı ölçmektedir. Başka bir deyişle, şirketin çalışanlarını her zaman varlığından haberdar ettiğine, bir şeyler yanlış gittiğinde yalnızca kendi eylemlerinden sorumlu olduklarına ve işlerinden zarar görmek yerine her zaman fayda sağlayacaklarına dair bir inanç olarak tanımlanabilir. Yöneticinin şirket içinde açık ve net bir iletişim ortamı yaratma çabası, çalışanların yaratıcılığının ve yönetime olan güveninin artmasını destekler (Yalçınkaya, 2007). Bu duyguları harekete geçirebilecek en mantıklı kişi yöneticidir.

Türkiye'de güven konusunda çeşitli çalışmalar yapılmış olmasına rağmen, bunların büyük bir kısmı (Aktan, 1999; Kamer, 2001; Günaydın, 2001; Özen İşbaşı, 2001; Güneşer, 2002; Tüzün, 2003 ve Özbek, 2006) ticari ortamlarda gerçekleştirilmiştir. Az sayıda çalışma ise akademik ortamlarda gerçekleştirilmiştir (Turan, 2001; Yılmaz, 2004, Özdil, 2005; Polat ve Doyuran, 2005). Ancak eğitim kurumlarında daha fazla çalışma yapılmasına ihtiyaç vardır. Bu araştırmanın amacı, ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel güvene ilişkin algılarını tespit etmektir. Bu amaca ulaşmak için aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

- ✓ Öğretmenlerin güven konusunda çevre kaynaklı, okul idarecileri kaynaklı ev öğrenci kaynaklı yaşadığı sorunlar nelerdir?
- ✓ Öğretmenlere göre örgütsel güven oluşması noktasında nelere ihtiyaç vardır?
- ✓ Öğretmenlerin okuldaki örgütsel güven düzeyinin öğretmenlerde neler hissettirdiğine dair görüşleri nelerdir?

- ✓ Öğretmenlere göre okuldaki örgütsel güven düzeyinin öğretmen performansı ve motivasyonu üzerindeki etkileri nelerdir?

## YÖNTEM

### Araştırma Modeli

Öğretmenlerin örgütsel güven ile ilgili görüşlerini belirlemeyi amaçlayan bu çalışmada nitel yöntem kullanılmıştır. Araştırma nitel araştırma yöntem ve tekniklerinden durum araştırması şeklinde tasarlanmıştır. Nitel Araştırma; sosyal gerçekliğin ve insanların davranışlarının arkasındaki nedenlerin anlaşılmasına çalışıldığı ve görüşme, gözlem ve doküman analizi gibi veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı araştırmalardır. Bu araştırmalar belirli bir olay ve durumla ilgili gerçekleştirilmektedir. Araştırmacı, katılımcı bir gözlemci olarak ortama girer; kim, neden, nasıl gibi sorulara cevap bulmaya, olguların ve insan davranışlarının arkasında saklı nedenleri keşfetmeye çalışır. Bu araştırma yönteminde sonuçla değil daha çok süreçle ilgilenilir (Gürbüz ve Şahin, 2018).

### Çalışma Grubu

Çalışma grubunu 12 öğretmen oluşturmakta olup, katılımcılar amaçlı örnekleme yöntemiyle belirlenmiştir. Olasılıksız, rastgele olmayan örnekleme stratejisine amaçlı örnekleme denir. Çalışmanın hedeflerine uygun olarak bol miktarda bilgi içeren senaryoların seçilmesiyle, amaçlı örnekleme derinlemesine araştırma yapılmasını sağlar (Yıldırım ve Şimşek, 2013). Belirlenen gerekliliklere uyan veya belirli özelliklere sahip bir veya daha fazla özel durumun incelenmesi amaçlandığında seçilir. Aşağıda yer alan Tablo 1'de araştırmanın katılımcılarının demografik özelliklerine ilişkin ayrıntılar yer almaktadır.

**Tablo 1: Araştırmaya Katılanların Demografik Değişkenleri**

No	Cinsiyet	Branşı	Yaş	Kıdem	Öğrenim Durumu
K1	Erkek	Sınıf Öğretmeni	31	9	Lisans
K2	Erkek	Sınıf Öğretmeni	42	18	Yüksek Lisans
K3	Kadın	Sınıf Öğretmeni	34	13	Yüksek Lisans
K4	Erkek	Sınıf Öğretmeni	34	11	Lisans
K5	Erkek	Sınıf Öğretmeni	38	12	Yüksek Lisans
K6	Kadın	Sınıf Öğretmeni	39	16	Lisans
K7	Kadın	İngilizce	32	11	Lisans
K8	Kadın	Meslek dersleri	42	7	Lisans
K9	Kadın	Sınıf Öğretmeni	45	24	Doktora
K10	Kadın	Çocuk Gelişimi Öğretmeni	35	13	Lisans
K11	Kadın	Okul Öncesi Öğretmeni	32	3	Lisans
K12	Kadın	Sınıf Öğretmeni	41	19	Lisans

Tablo 1'de verilen katılımcıların profili incelendiğinde, cinsiyet bakımından çalışmada 8 kadın 4 erkek öğretmen olduğu görülmüştür. Branşları bakımından çalışmada 8 Sınıf Öğretmeni, 1 Çocuk Gelişimi Öğretmeni, 1 İngilizce Öğretmeni, 1 Meslek Dersleri Öğretmeni, 1 Okul Öncesi Öğretmeni yer almıştır. Yaşları bakımından katılımcıların 31-45 yaş aralığında olduğu belirlenmiştir. Kıdem süreleri bakımından ise en az 3 yıl, en fazla 24 yıllık kıdeme sahip öğretmenler çalışmada yer almıştır. Eğitim durumları incelendiğinde ise katılımcıların 1'i doktora, 3'ü yüksek lisans, 8'i ise lisans mezunu olduklarını belirtmişlerdir.

### Veri Toplama Aracı

Bu çalışmada yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme tekniğinin araştırmacıya pek çok katkısı bulunmaktadır. Konuya ilişkin sorular öncesinde araştırmacı tarafından hazırlanmış olup katılımcı ile yapılan görüşmenin akışına göre soru formatında olmayan sorularda sonrasında eklenebilir, katılımcıya sorulabilir. Böylelikle konuya ilişkin soru çeşitliliğinin olması konu hakkında daha çok bilgi edinilmesine yarar sağlayacaktır (Neuman, 2006). Bu görüşme tekniği ile araştırmanın asıl amacından sapmayacak bir şekilde araştırmada yer alan katılımcıların sağlığını sosyal belirleyicilerine yönelik olarak tutum ve deneyimini detaylı bir biçimde ele almak hedeflenmiştir. Yarı yapılandırılmış görüşmenin pek çok olumlu yanı bulunmaktadır. Hem görüşmecinin hem de katılımcının karşılıklı olarak inşa ettiği bir süreçtir. Bu süreç içerisinde hem katılımcı hem de görüşmeci aktiftir bir konumdadır. Böylelikle karşılıklı bir süreç içerisinde gerçekleşir (Kümbetoğlu, 2019). Örgütsel güven ile ilgili öğretmen görüşlerinin değerlendirilmesine yönelik yapılan araştırmada, katılımcı öğretmenlere dört ayrı soru yöneltilmiştir. Öğretmenlere yöneltilen sorular:

- ✓ Güven konusunda çevre kaynaklı, okul idarecileri kaynaklı ev öğrenci kaynaklı yaşadığınız sorunlar nelerdir?
- ✓ Örgütsel güven oluşması noktasında nelere ihtiyaç vardır?
- ✓ Okuldaki örgütsel güven düzeyi öğretmenlerde neler hissettirmektedir? Bu konudaki görüşleriniz nelerdir?
- ✓ Okuldaki örgütsel güven düzeyinin öğretmen performansı ve motivasyonu üzerindeki etkileri nelerdir?

## Verilerin Toplanması ve Analizi

Veri toplama süreci katılımcıların uygunluk durumlarına göre belirlene gün ve saatlerde yüz yüze yapılmıştır. Katılımcılara çalışmanın yapılma nedenlerinden, gizliliğinden ve çalışma esnasında nasıl yol alınacağından bahsedilmiştir. Görüşmeye dahil olan katılımcıların tamamından ses kaydını kabul etmemesi üzerine düşüncelerini yazıya aktarmaları istenmiştir. Yarı yapılandırılmış görüşmelerin süresi katılımcıdan katılımcıya değişiklik göstermiş olup 15 dakika ile 45 dakika arasında değişmiştir. Çalışma için ilk olarak 7 kişiyle görüşülmüştür. Fakat çeşitliliğin daha fazla olması açısından 5 kişi ile daha görüşme yapılmış ve toplamda 12 katılımcı araştırmaya katılmıştır. Bunun sonucunda ise verilerden uygun tema ve kategoriler oluşturulmuş uygun kodlamalarla içerik analizi yapılmıştır

## BULGULAR

Araştırmaya katılan öğretmenlerden elde edilen verilerin değerlendirilmesi ve analizi sonucunda elde edilen bulgular ve bu bulgulara ilişkin tema ve kodlara ilerleyen bölümlerde yer verilmiştir.

### Katılımcıların Güven Konusunda Çevre Kaynaklı, Okul İdarecileri Kaynaklı ve Öğrenci Kaynaklı Yaşadıkları Sorunlar

Araştırmacı tarafından geliştirilmiş olunan yarı yapılandırılmış görüşme formunda bulunan ve öğretmenlere yöneltilen “Güven konusunda çevre kaynaklı, okul idarecileri kaynaklı ev öğrenci kaynaklı yaşadığımız sorunlar nelerdir?” şeklindeki açık uçlu soruya katılımcıların vermiş olduğu cevaplar neticesi oluşturulan tema ve kodlar Tablo 2’de sunulmuştur.

**Tablo 2: Katılımcıların Güven Konusunda Çevre Kaynaklı, Okul İdarecileri Kaynaklı ve Öğrenci Kaynaklı Yaşadıkları Sorunlara İlişkin Temalar ve Kodlar**

Temalar	Kodlar	f	Katılımcı
Okul İdarecileri Kaynaklı Güven Sorunları	Öğretmenlere eşit davranılmaması	2	K1,12
	Tutarsız tutum ve uygulamalar, baskı, mobbing	2	K7,11
	Farklı görüşlere saygı gösterilmemesi	1	K10
	Güvenlik görevlisi yetersizliği	1	K2
	İdeolojik ve siyasi davranılması	1	K1
	Liderlik vasfı taşımayan kişilerin idareci olarak görevlendirilmesi	1	K3
	Okul idarecilerinin gerekli önlemleri zamanında almaması	1	K2
	Okul kurallarının herkes için geçerli olmaması, denetiminde adil davranılmaması	1	K7
	Okulda yapılacak etkinliklerin önceden ayrıntılı olarak planlanarak öğretmenlerle paylaşılmaması	1	K5
	Tavrılarının değişeceği düşüncesiyle okul idarecilerine karşı duygu, düşünce ve fikirlerini söylemekten çekinme	1	K10
	Yeni atanmış öğretmenlere okul idaresince gerekli rehberliğin yapılmaması	1	K1
Öğrenci Kaynaklı Güven Sorunları	Okul idarecileri kaynaklı sıkıntı yaşamadım	1	K4
	Ailenin çocuğunu tam olarak tanıyamaması, öğretmene değil çocuğa inanması	2	K2,6
	Düşük eğitim düzeyli velilerin olumlu davranışları öğrenciye kazandırma çabalarına destek vermemesi	2	K3,7
	Ailede kural takip etme becerisi kazanmamış öğrencilerin sınıfta da düzenin sağlanması için belirlenen kuralları takip edememesi	1	K5
	Öğrencilerde gözlenen boş vermişlik, hiçbir şeyi önemsememek, daha iyisini istememek, gelecek kaygısı taşımamak	1	K10
	Öğrencilerin ideallerinin, hedeflerinin olmaması	1	K10
	Öğrencilerin sorumluluk sahibi olmayışı	1	K3
Son yıllarda öğrencilerde yanlış uygun olmayan davranışların artması ve bunda ısrarcı olmaları	1	K10	
Çevre Kaynaklı Güven Sorunları	Çevrede seyyar satıcıların fazlalığı	1	K2
	Etik ahlaki değerlerden giderek uzaklaşan çevredeki insanların cana ve mala zarar vereceği endişesi	1	K10
	Okul çevresinde iç ve dış göçlerle oluşan kozmopolit yapı ve kültürel farklılıkların öğretmen, öğrenci ve veliler arasında zaman zaman çatışma yaşanmasına sebep olması	1	K1
	Okulun bulunduğu mahallenin cezaevi yakınında bulunmasından dolayı bazı üyeleri cezaevinde bulunan parçalanmış ailelerin mahallede çok sayıda oluşunun çevreyi bir miktar tehlikeli hale getirmesi	1	K5
	Yaşadığım yerin güvenli olması nedeniyle çevre kaynaklı sorun yaşamadım	1	K4

Tablo 2 incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmenlerin güven konusunda çevre kaynaklı, okul idarecileri kaynaklı ve öğrenci kaynaklı yaşadıkları sorunlara ilişkin görüşlerinin; okul idarecileri kaynaklı güven sorunları (f=14); öğrenci kaynaklı güven sorunları (f=9); çevre kaynaklı güven sorunları (f=5) olmak üzere üç tema altında toplandığı görülmektedir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin okul idarecileri kaynaklı güven sorunları ile ilgili görüşleri teması altında; öğretmenlere eşit davranılmaması; tutarsız tutum ve uygulamalar, baskı, mobbing; farklı görüşlere saygı gösterilmemesi; güvenlik görevlisi yetersizliği; ideolojik ve siyasi davranılması; liderlik vasfı taşımayan kişilerin idareci olarak görevlendirilmesi; okul idarecilerinin gerekli önlemleri zamanında almaması; okul kurallarının herkes

için geçerli olmaması, denetiminde adil davranılmaması; okulda yapılacak etkinliklerin önceden ayrıntılı olarak planlanarak öğretmenlerle paylaşılması; tavırlarının değişeceği düşüncesiyle okul idarecilerine karşı duygu, düşünce ve fikirlerini söylemekten çekinme; yeni atanmış öğretmenlere okul idaresince gerekli rehberliğin yapılmaması; okul idarecileri kaynaklı sıkıntı yaşamadım şeklinde 12 adet kod belirlenmiştir. Bu kodlar incelendiğinde; öğretmenlerde güven sorununa en fazla yol açan tavır ve davranışlar; okul idaresince öğretmenlere eşit davranılmaması, idarenin tutarsız tutum ve uygulamaları, baskı, mobbing ve farklı görüşlere saygı gösterilmemesi olduğu görülmektedir. Görüşlerden sadece bir tanesi okul idarecileri kaynaklı sıkıntı yaşamadığı yönündedir. Öğretmenlerin okul idarecileri kaynaklı güven sorunları ile ilgili görüşleri ile ilgili katılımcıların görüşleri aşağıya çıkartılmıştır:

*“Özellikle yeni atanmış öğretmenlere okul idaresi tarafından gerekli rehberliğin yapılmaması, her öğretmene eşit davranılmaması, öğretmenin mesleki şevk ve heyecanının kırılması, yeteri kadar tolerans gösterilmemesi, fazlaca ideolojik ve siyasi davranmaları gibi sorunlar olabilmektedir.” (K1)*

*“Güvenlik görevlisi yetersizliği. ...Okul idarecilerinin gerekli önlemleri zamanında ve öğretmenlerle iş birliği içinde almaması.” (K2)*

*“Bulduğunuz çevre, orada ilişkide bulunan insanlar sizin güveninizi etkilerler. Dolayısıyla okul ortamında idare, meslektaşlar, okuldaki temizlik personeli, veli, öğrenci yüksek düzeyde güven oluşması veya oluşmaması durumunu etkileyecektir. Okul idaresinden kaynaklı sorunlar liderlik vasfı taşımayan kişilerin idareci olması, eğitim öğretim faaliyetleri, teknoloji, pedagoji alanlarında yeterinde donanımlı olmamaları, iletişimde olumlu iletişim kuramamaları... gibi sebepler olmaktadır.” (K3)*

*“Okul idarecilerime güven konusunda şimdiye kadar sıkıntı yaşamadım” (K4)*

*“Güven konusunda okul idaresinden kaynaklı olarak, okulda yapılacak olan etkinliklerin önceden ayrıntılı olarak öğretmenlerle paylaşılması, okul idaresine karşı olan güveni azaltmaktadır.” (K5)*

*“Okul idarecilerinin sözleriyle davranışlarının uyumlu olmasını beklerim. Okul içinde belirlenen kuralların herkes için geçerli olmaması, denetiminde adil davranılmaması yöneticiye güven duymamı engelliyor.” (K7)*

*“Okul idarecilerine karşı duygu düşüncelerimi ve fikirlerimi söylemekten çekiniyorum çünkü bu durum karşısında bana karşı tavır ve davranışlarının değişeceği düşüncesindeyim. Maalesef artık farklı görüşlere saygı olmadığını biliyorum. İdareciler hangi görüşte ise öğretmenlerin aynı görüşte olması gerektiği düşüncesindedir ve insanların görüşlerine göre kalıplara konulduğu bir dönemdeyiz.” (K10)*

*“Güven bir deyişle tutarlılıktır. Tutarsızlıkla karşılaştığım durumlarda güven problemi yaşayabilirim. Ayrıca Çevremde yaşadığım ya da okul idaresinde gördüğüm herhangi bir baskı mobbing güven kaynaklı sorun yaşamama sebep olur.” (K11)*

*“İdarecilerin tüm öğretmenlere aynı anlayışı göstermemesi.” (K12)*

Araştırmaya katılan öğretmenlerin öğrenci kaynaklı güven sorunları ile ilgili görüşleri teması altında; ailenin çocuğunu tam olarak tanıyamaması, öğretmene değil çocuğa inanması; düşük eğitim düzeyli velilerin olumlu davranışları öğrenciye kazandırma çabalarına destek vermemesi; ailede kural takip etme becerisi kazanmamış öğrencilerin sınıfta da düzenin sağlanması için belirlenen kuralları takip edememesi; öğrencilerde gözlenen boş vermişlik, hiçbir şeyi önemsememek, daha iyisini istememek, gelecek kaygısı taşımamak; öğrencilerin ideallerinin, hedeflerinin olmaması; öğrencilerin sorumluluk sahibi olmayışı; son yıllarda öğrencilerde yanlış uygun olmayan davranışların artması ve bunda ısrarcı olmaları şeklinde 7 adet kod belirlenmiştir. Bu kodlar incelendiğinde; öğretmenlerde öğrenci kaynaklı güven sorununa en fazla yol açan tavır ve davranışların; ailenin çocuğunu tam olarak tanıyamaması, öğretmene değil çocuğa inanması, düşük eğitimli velilerin olumlu davranışları öğrenciye kazandırma çabalarına destek vermemesi olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin öğrenci kaynaklı güven sorunları ile ilgili görüşleri ile ilgili katılımcıların görüşleri aşağıya çıkartılmıştır:

*“Ailenin çocuğunu tam olarak tanıyamaması.” (K2)*

*“Öğrenciden kaynaklı sorunlar ise öğrencilerin sorumluluk sahibi olmayışı, veli tarafından sürekli destekleniyor olmaları, bireysel gelişime açık, farklı düşünebilen, zorluklara karşı çözüm üretebilen bir düzeyde olmayışları sebebi ile yaşanmaktadır. Veli kaynaklı sorunlar ise velilerin cahil olması, öğretmeni sorgulayabilme becerisini kendilerinde yetkinlik olarak görmeleri, hiçbir şey bilmeden bilmiş pozisyonunda olmalarından kaynaklanmaktadır.” (K3)*

“Güven konusunda öğrenci kaynaklı olarak yaşadığımız sorunlar, ailede kural takip etme becerisini kazanmamış olan öğrenciler sınıfta da düzenin sağlanması için sınıfça belirlenen kuralları takip edememektedir. Bu da sınıfça yapılacak olan etkinliklerde veya öğretmen gözetiminde olmadan öğrencilerin kendi yapacağı etkinliklerde öğrencilere karşı olan güveni azaltmaktadır.” (K5)

“Veliler kendilerine anlatılan sorunlardan ziyade çocuklarının kendilerine anlattıklarını doğru bulmaları, öğretmenin ortak çıkarlar gözetmeksizin kendi çıkarları doğrultusunda hedefler oluşturmaları okuldaki güven sorunlarından bazılarıdır.” (K6)

“Okulumun bulunduğu bölgede velilerin eğitim düzeylerinin düşük olması sebebiyle, öğrenciye kazandırılması gereken davranış konusunda veliler tarafından destek göremememiz, biz öğretmenlerin eğitim sürecinde daha yalnız ve çaresiz hissetmemize neden oluyor.” (K7)

“Öğrencilerde son yıllarda ciddi anlamda boş vermişlik hiçbir şeyi önemsemek daha iyisini istememek gelecek kaygısı taşımamak kendisi için ideallerinin, hedeflerinin olmaması beni gelecekteki toplum için kaygılandırıyor. Ayrıca son yıllarda öğrencilerde yanlış uygun olmayan davranışların artması ve bunu ısrarla devam ettirmeleri de güvenimi azaltıyor.” (K10)

Araştırmaya katılan öğretmenlerin çevre kaynaklı güven sorunları ile ilgili görüşleri teması altında; çevrede seyyar satıcıların fazlalığı; etik ahlaki değerlerden giderek uzaklaşan çevredeki insanların cana ve mala zarar vereceği endişesi; okul çevresinde iç ve dış göçlerle oluşan kozmopolit yapı ve kültürel farklılıkların öğretmen, öğrenci ve veliler arasında zaman zaman çatışma yaşanmasına sebep olması; okulun bulunduğu mahallenin cezaevi yakınında bulunmasından dolayı bazı üyeleri cezaevinde bulunan parçalanmış ailelerin mahallede çok sayıda oluşunun çevreyi bir miktar tehlikeli hale getirmesi; yaşadığım yerin güvenli olması nedeniyle çevre kaynaklı sorun yaşamadım şeklinde 5 adet kod belirlenmiştir. Öğretmenlerin çevre kaynaklı güven sorunları ile ilgili görüşleri ile ilgili katılımcıların görüşleri aşağıya çıkartılmıştır:

“Okul çevresinin demografik açıdan kozmopolit bir yapıda olması, öğrencilerin adet ve geleneklere sahip değişik bölgelerden gelmesi, yaşanan bölgede fazlaca doğu bölgelerinden iç göçlerin yaşanması, yabancı uyruklu insanların ülkemize göç etmesi sonucu yani kültürel farklılıkların öğretmen ile öğrenciler ve öğrenci velileri arasında zaman zaman çatışma yaşanmasına sebep olabilmektedir.” (K1)

“Çevrede seyyar satıcının fazla olması.” (K2)

“Yaşadığım yerin güvenli olması, Çevre kaynaklı Güven konusunda sıkıntı yaşamama engelliyor.” (K4)

“Güven konusunda çevre kaynaklı olarak, Okulumuzun bulunduğu mahallenin cezaevi yakınında bulunmasından dolayı aile üyeleri cezaevinde bulunan parçalanmış ailelerin mahallede çok sayıda oluşu ve suç işleme konusunda daha önceden bir geçmişlerinin olması çevreyi bir miktar tehlikeli hale getiriyor.” (K5)

“Çevrede bulunan riskli ve tehlikeli insanların bana aileme ve malıma zarar vereceği düşüncesini son zamanlarda daha yoğun hissetmeye başladım çünkü insanların etik ahlaki değerlerden çok uzaklaştığını fark ediyorum.” (K10)

### Örgütsel Güven Oluşması Noktasında Nelere İhtiyaç Duyulduğuna İlişkin Öğretmen Görüşleri

Araştırmacı tarafından geliştirilmiş olunan yarı yapılandırılmış görüşme formunda bulunan ve öğretmenlere yöneltilen “Örgütsel güven oluşması noktasında nelere ihtiyaç vardır?” şeklindeki açık uçlu soruya katılımcı öğretmenlerin vermiş olduğu cevaplar neticesi oluşturulan tema ve kodlar Tablo 3’te sunulmuştur.

**Tablo 3: Örgütsel Güven Oluşması Noktasında Nelere İhtiyaç Duyulduğuna İlişkin Öğretmen Görüşlerine Dair Temalar ve Kodlar**

Temalar	Kodlar	f	Katılımcı
Yönetim ve iş ortamı ile ilgili gereklilikler	Adil yönetim ve görev dağılımı	4	K3,7,10,12
	İş birliği, uyum ve ekip çalışması	4	K1,7,8,11
	Birlikte karar alma, istişare	3	K2,9,10
	Okul içi başarıların adil olarak ödüllendirilmesi	2	K10,12
	Okul müdürünün iyi bir lider olması	2	K2,3
	Öğretmenlere görüşlerine göre muamele edilmemesi	1	K10
	Veli eğitimi	1	K7
İletişim ve İnsani değerlerle ilgili gereklilikler	Etkili iletişim	3	K1,3,8
	Aidiyet duygusu	2	K3,6
	Dürüstlük	2	K3,11
	Sözünde durma	2	K3,4
	Bilgi paylaşımı	1	K5
	Çalışanların birbirlerini iyi tanımaları	1	K1
	Çalışanların görevlerini yaparken insan olmalarından kaynaklı yapabilecekleri minik hataların diğer çalışanlar tarafından tolere edilmesi	1	K5
	Fikir alışverişi ve diyalog	1	K8
	Gelişmiş insani ve vicdani duygular	1	K8
	Tutarlılık	1	K11

Tablo 3 incelendiğinde, örgütsel güven oluşması noktasında duyulan ihtiyaçlara ilişkin öğretmen görüşlerine dair katılımcı görüşlerinin; yönetim ve iş ortamı ile ilgili gereklilikler (f=17), iletişim ve insani değerlerle ilgili gereklilikler (f=15) olmak üzere iki tema altında toplandığı görülmektedir.

Örgütsel güven oluşması için ihtiyaç duyulan yönetim ve iş ortamı ile ilgili gereklilikler teması altında; adil yönetim ve görev dağılımı; iş birliği, uyum ve ekip çalışması; birlikte karar alma, istişare; okul içi başarıların adil olarak ödüllendirilmesi; okul müdürünün iyi bir lider olması; öğretmenlere görüşlerine göre muamele edilmemesi; veli eğitimi isimli 7 adet kod bulunduğu görülmektedir. Öğretmenlerin yönetim ve iş ortamı ile ilgili gerekliliklere ilişkin görüşleri incelendiğinde; katılımcıların en fazla adil yönetim ve görev dağılımı; iş birliği, uyum ve ekip çalışması; birlikte karar alma ve istişare hususlarını vurguladıkları görülmektedir. Yönetim ve iş ortamı ile ilgili gereklilikler teması kapsamında katılımcıların görüşlerine aşağıda yer verilmiştir:

*“Çalışanların İş birliği uyum ve dayanışma içerisinde olması gerekir.” (K1)*

*“Okul müdürünün iyi bir lider olması gerekir. Karar alma sürecine herkesin dahil olması. Müdür, öğretmen, veli, öğrenci arasında güven ortamı kurulmalı.” (K2)*

*“...adalet, liderlik... Okul özelinde örgütsel güvenin oluşması okulun idaresinin tutumu ve öğretmenler arası ilişkilerin düzeyi ile ilgilidir.” (K3)*

*“Okul idarecileri tarafından adil yönetim, veli eğitimi ve iş birliği (Daha örgütlü ve kapsamlı olarak velilerin eğitilmesi gerektiğini düşünüyorum.)” (K7)*

*“Özverili bir ekip çalışması.” (K8)*

*“Örgütsel güven oluşması kurum kültüründe birlikte karar alma alışkanlığına bağlıdır. Örgüt işleyişinde tüm paydaşlar yeterince söz sahibi ise, yapılacak tüm işlerde paydaşlara danışılıyorsa güven olgusu oluşur.” (K9)*

*“Öncelikle herkese eşit ve adil davranılması kanaatindeyim. İş bölümü ve görevlendirmeler konusunda hakkaniyetli olunması, Ders programlarının adil olarak hazırlanması kimseye ayrıcalık tanınması ya da bazıları için yapılan düzenlemelerin herkes için yapılması. Ödüllendirmelerin adil olarak yapılması Öğretmenlerin görüşlerine göre ayırt edilmemesi. Okul ve öğrencilerle ilgili alınan kararlarda öğretmenlerden görüş alınması.” (K10)*

*“İş birliği, düzen... ihtiyaç olan diğer unsurlardır.” (K11)*

*“Adil ve eşit bir karar mekanizması olmalıdır. Okul içi başarılar ödüllendirilmelidir.” (K12)*

Örgütsel güven oluşması için ihtiyaç duyulan iletişim ve insani değerlerle ilgili gereklilikler teması altında; etkili iletişim; aidiyet duygusu; dürüstlük; sözünde durma; bilgi paylaşımı; çalışanların birbirlerini iyi tanımaları; çalışanların görevlerini yaparken insan olmalarından kaynaklı yapabilecekleri minik hataların diğer çalışanlar tarafından tolere edilmesi; fikir alışverişi ve diyalog; gelişmiş insani ve vicdani duygular; tutarlılık isimli 10 adet kod bulunduğu görülmektedir. Öğretmenlerin yönetim ve iş ortamı ile ilgili gerekliliklere ilişkin görüşleri incelendiğinde; katılımcıların en fazla etkili iletişim, aidiyet duygusu, dürüstlük, sözünde durma kavramları üzerinde yoğunlaştıkları görülmektedir. İletişim ve insani değerlerle ilgili gereklilikler teması kapsamında katılımcıların görüşlerine aşağıda yer verilmiştir:

“Bunun sağlayıcısı olarak da etkili iletişimi ortak gayeyi ve güvenin tam ve sağlam şekilde inşa edilmesi gerekir. Çalışanların birbirlerini iyi tanımaları gerekmektedir.” (K1)

“Dürüstlük, aidiyet, sözünde durma, ... olumlu iletişim, ast-üst arası saygı, kabul etme-kabul görme. Okul özelinde örgütsel güvenin oluşması okulun idaresinin tutumu ve öğretmenler arası ilişkilerin düzeyi ile ilgilidir. Kişinin kendisini ait hissetmesi örgütsel güven noktasında önemlidir.” (K3)

“Kurumun sağladığı desteğe ilişkin alguları liderin doğru sözlü olacağına ve sözünün Ardında duracağına insanlara inandırması gerekir.” (K4)

“Bir kurumda örgütsel güvenin oluşması için öncelikle kurumda görev yapan herkesin birinci önceliğinin okuldaki sorumlulukları olması gerekmektedir. Kurumda görev yapan yönetici ve çalışanlar arasında bilgi paylaşımı olmasının da örgütsel güveni artıracaklarını düşünüyorum. Çalışanların görevlerini yaparken insan olmalarından kaynaklı olarak yapabilecekleri minik hataların diğer çalışanlar tarafından tolere edilmesinin de örgütsel güvene pozitif katkı sağlayacağını düşünüyorum.” (K5)

“Örgütsel güven bireysel etkileşimle başlar. Kişilerin bağlı oldukları örgütlere karşı aidiyet duygusu olmalıdır. Kişiler kendilerini ait hissetmelidir.” (K6)

“İnsani ve vicdani duyguları gelişmiş, ...grup üyeleri arasında doğru bir iletişim kurma gelişmişliği, üyeler arası fikir alışverişi ve iyi bir diyalog önemlidir.” (K8)

“Örgütsel güven oluşması noktasında çalışma ortamında tutarlılık en temel öğelerden birisidir.” (K11)

### Okuldaki Örgütsel Güven Düzeyinin Öğretmenlerde Neler Hissettiğine İlişkin Katılımcıların Görüşleri

Araştırmacı tarafından geliştirilmiş olunan yarı yapılandırılmış görüşme formunda bulunan ve öğretmenlere üçüncü sırada yöneltilen “Okuldaki örgütsel güven düzeyi öğretmenlerde neler hissettirmektedir? Bu konudaki görüşleriniz nelerdir?” şeklindeki açık uçlu soruya katılımcıların vermiş olduğu cevaplar neticesi oluşturulan tema ve kodlar Tablo 4’te sunulmuştur.

**Tablo 4: Okuldaki Örgütsel Güven Düzeyinin Öğretmenlerde Neler Hissettiğine İlişkin Temalar ve Kodlar**

Temalar	Kodlar	f	Katılımcı
Yüksek Örgütsel Güvenin Öğretmenler Üzerindeki Olumlu Etkileri	Aidiyet duygusunda artış	3	K3,9,12
	Keyifli ve mutlu çalışma ortamı	2	K3,6
	Kuruma güven hissi	2	K2,5
	Performans artışı ve performansa göre değerlendirme	2	K2,11
	Birlikte hareket etme	1	K4
	En iyisini yapmaya çalışma	1	K3
	Huzur	1	K4
	İşini kaygıya kapılmadan yapma	1	K4
	Kararların iş birliği ile alınması	1	K2
	Mesleğe bağlılıkta güçlenme	1	K6
	Motivasyon düzeyinde artış	1	K5
	Örgütte herhangi bir çıkar ilişkisi bulunmadığı	1	K1
	Paydaşların kötü niyet taşımadıkları	1	K1
	Sağlıklı öğrenci-veli ilişkisi	1	K11
	Verimlilikte artış	1	K1
Düşük Örgütsel Güvenin Öğretmenler Üzerindeki Olumsuz Etkileri	Çaresizlik ve değersizlik hissi	1	K7
	Haksızlığa uğrama düşüncesi	1	K10
	İsteksizlik, mutsuzluk, kızgınlık	1	K3
	Motivasyon düzeyinde düşüş	1	K7
	Öğretmenlerin kaygı ve stres düzeyinde artış	1	K10
	Sınıf ortamında verimsizlik	1	K3

Tablo 4 incelendiğinde; okuldaki örgütsel güven düzeyinin öğretmenlerde neler hissettirdiğine ilişkin katılımcı görüşlerinin; yüksek örgütsel güvenin öğretmenler üzerindeki olumlu etkileri (f=20), düşük örgütsel güvenin öğretmenler üzerindeki olumsuz etkileri (f=6) olmak üzere iki tema altında toplandığı görülmektedir.

Yüksek örgütsel güvenin öğretmenler üzerindeki olumlu etkileri teması altında; aidiyet duygusunda artış; keyifli ve mutlu çalışma ortamı; kuruma güven hissi; performans artışı ve performansa göre değerlendirme; birlikte hareket etme; en iyisini yapmaya çalışma; huzur; işini kaygıya kapılmadan yapma; kararların iş birliği ile alınması; mesleğe bağlılıkta güçlenme; motivasyon düzeyinde artış; örgütte herhangi bir çıkar ilişkisi bulunmadığı; paydaşların kötü niyet taşımadıkları; sağlıklı öğrenci-veli ilişkisi; verimlilikte artış isimli 15 adet kod bulunduğu görülmektedir. Yüksek örgütsel güvenin öğretmenler üzerindeki olumlu etkileri teması kapsamında katılımcıların görüşlerine aşağıda yer verilmiştir;



“Öğretmenler çalışma ortamlarında daha verimli olduklarını hissederler. Örgütteki herhangi bir çıkar ilişkisinin bulunmadığını bilirler. Paydaşların kötü niyet taşımadıklarını hissederler.” (K1)

“Okul idaresine güven. Alınan kararların beraber iş birliği ile alınması. Öğretmenlerin performansları üzerinden değerlendirilmesi” (K2)

“Güven düzeyinin yüksek olduğu bir ortamda ise öğretmenin keyif alarak çalışması, mutlu olması, ait hissetmesi, benimsemesi söz konusu olacağı için öğretmen bu ortamda elinden gelenin en iyisini yapacaktır.” (K3)

“Öğretmenlerin daha huzurlu olmasını, işlerini yaparken kaygı duymamasını kurum içinde birlikte hareket edilmesini sağlar.” (K4)

“Bunu somut bir örnekle açıklamak gerekirse, okulda bir etkinlik yapılacağında etkinliği planlayan idareciler daha önce planladıkları etkinliklerde başarılı olmuş ve etkinlikler yapılan plan çerçevesinde düzenli bir şekilde devam etmişse bu durum çalışanların idareye karşı güvenini artırır. Aynı şekilde idare tarafından planlanan bir etkinlikte öğretmenler kendilerine verilen sorumlulukları tam ve eksiksiz olarak yerine getirmeye gayret gösterirse, bu durum da idarenin çalışanlara karşı güvenini artırır. Karşılıklı oluşan bu güven de öğretmenlerin görevlerini ellerinden gelen en iyi şekilde yapmaları için onları motive eder ve çalıştıkları kuruma güven duyarak kendilerini iyi hissetmelerini sağlar.” (K5)

“Güven ortamında çalışan öğretmenler kendilerini mesleğine daha bağlı hisseder. Kendini daha iyi ifade edebileceği için daha mutlu bir çalışma ortamı oluşur.” (K6)

“Örgütsel güvenin yüksek olması okula aidiyet duygusunu güçlendirir. Bir öğretmen atacağı adımlarda neyle karşılaşacağını bilemezse ilk başta kendine güven duymaz. Mesleki gelişim, velilerle ilişkiler vb. konularda örgütsel güven önemlidir.” (K9)

“Örgütsel güven düzeyinin yüksek olduğu okullarda öğretmen güvenle çalışmış olacağından potansiyelini ortaya koyma konusunda daha başarılı olacaktır. Öğrenci-veli ilişkisi de sağlıklı gelişecektir.” (K11)

“Öğretmen kendini kuruma ait hisseder. Birlik olabilmeyen gücü ile hareket eder.” (K12)

Düşük örgütsel güvenin öğretmenler üzerindeki olumsuz etkileri teması altında; çaresizlik ve değersizlik hissi; haksızlığa uğrama düşüncesi; isteksizlik, mutsuzluk, kızgınlık; motivasyon düzeyinde düşüş; öğretmenlerin kaygı ve stres düzeyinde artış; sınıf ortamında verimsizlik isimli 6 adet kod bulunduğu görülmektedir. Düşük örgütsel güvenin öğretmenler üzerindeki olumsuz etkileri teması kapsamında katılımcıların görüşlerine aşağıda yer verilmiştir;

“Örgütsel güvenin sağlanamamış olması öğretmende isteksizlik, mutsuzluk, kızgınlık ... gibi duyguların oluşmasına neden olur. Böyle bir ortamda öğretmen ayakları geri giderek okula geleceği için, sınıf ortamında verimli olmaz, öğrencilere kaliteli bir eğitim ortamı sağlayamaz. Dolayısıyla bu konudaki düşük güven düzeyi dolaylı olarak da birçok faktörü etkileyecektir.” (K3)

“Güven duymadığım bir ortamda çalışmak motivasyonumu düşürüyor ve mesleğimi icra ederken kendimi çaresiz ve değersiz hissediyorum. Her ne kadar elimden geleni yapmaya çalışsam da hissettiklerim verdiğim eğitimin kalitesine yansıyor. Çoğu zaman ne yaparsam yapayım mesleğimde istediğim tatmini duyamayacağım düşüncesine kapılıyorum.” (K7)

“Okullarda örgütsel güven düzeyini yeterli görmüyorum bu durum öğretmenlerde kaygı ve stres düzeyini artırıyor, haksızlığa uğradığını düşündürüyor.” (K10)

### **Okuldaki Örgütsel Güven Düzeyinin Öğretmen Performansı ve Motivasyonu Üzerindeki Etkilerine İlişkin Katılımcıların Görüşleri**

Araştırmacı tarafından geliştirilmiş olunan yarı yapılandırılmış görüşme formunda öğretmenlere dördüncü sırada “Okuldaki örgütsel güven düzeyinin öğretmen performansı ve motivasyonu üzerindeki etkileri nelerdir?” sorusu yöneltilmiştir. Katılımcıların tamamı vermiş olduğu cevaplarda okuldaki örgütsel güven düzeyinin artmasının öğretmen performansı ve motivasyonunu olumlu olarak etkileyeceğini ve dolayısıyla örgütün başarılı olacağını, tam tersine okuldaki örgütsel güven düzeyinin düşmesinin öğretmen performansı ve motivasyonunu olumsuz anlamda etkileyerek örgütün başarısızlığına neden olacağını ifade etmişlerdir.

**Tablo 4: Okuldaki Örgütsel Güven Düzeyinin Öğretmenlerde Neler Hissettirdiğine İlişkin Temalar ve Kodlar**

Temalar	Kodlar	f	Katılımcı
Adil Davranış	Eşitlik ve İş Birliği	5	K3,4, 6, 9,12
	Öğretmene Değer Verme	2	K3,6
Örgütsel Güven	İşbirliği ve Paylaşım	5	K7
	Değerlendirme ve Geri Bildirim	3	K10
	Değerlendirme ve Geri Bildirim	1	K3
	İş Tatmini ve Bağlılık	1	K7

Örgütsel güven düzeyinin öğretmenlerde neler hissettirdiğine ilişkin olarak 2 ana tema belirlenmiştir. Adil Davranış: Katılımcılar, okul örgütlerinde adil davranılmasının, eşitlik algısının yükseltilmesi, iş birliği ve paylaşımına yer verilmesi, öğretmenlere değer verilmesi gibi unsurların, öğretmenlerin moral motivasyonunu ve performansını olumlu yönde etkileyeceğini ifade etmişlerdir. Aksi durumda, öğretmenlerin değersiz hissetmeleri, uzmanlıklarının yeterli görülmemesi, olumsuz eleştirilere maruz kalınması gibi faktörlerin öğretmen motivasyonunu olumsuz etkilediği ve okulun başarısızlığına yol açabileceği belirtilmiştir. Örgütsel Güven: Katılımcılar, örgütsel güven ortamının öğretmen performansını yükselteceğini, öğretmenlerin işlerini daha iyi yapmak için çaba sarf edeceklerini, ortak kararları etkin bir şekilde uygulayacaklarını vurgulamışlardır. Örgütsel güven düzeyinin düşmesi durumunda ise öğretmenlerin performansının düşeceği ve çalışma motivasyonlarının azalacağı ifade edilmiştir. Özetle, adil davranış ve örgütsel güven, öğretmenlerin motivasyonunu ve performansını etkileyen önemli faktörlerdir. Adil davranışın sağlanması, öğretmenlere değer verilmesi ve örgütsel güven ortamının oluşturulması, öğretmenlerin daha mutlu, enerjik ve başarılı bir şekilde çalışmalarına katkı sağlayacaktır.

Örneğin (K1) nolu katılımcı; *okul örgütlerinde adil davranılarak eşitlik algılarının yükseltilmesi, iş birliğine ve paylaşımına yer verilmesi, öğretmene önemli olduğunun hissettirilmesi, öğretmenin moral motivasyon ve performansını olumlu yönde etkiler. Aksi halde okulda öğretmenin değersiz kılınması, uzmanlık alanının yeterli görülmemesi, sürekli olumsuz eleştiriye maruz kalması, sürekli başarısızlığının konuşulması, görüş farklılıklarının hoş karşılanmaması vb. durumlar öğretmenin motivasyonunu olumsuz etkilediği gibi örgütün de başarısızlığına yol açacaktır, şeklinde görüşünü dile getirmiştir.*

(K2) nolu katılımcı da *örgütsel güven ortamında öğretmenlerin performansının yükseleceğini, öğretmenlerin işlerini daha güzel yapmak için çaba sarf edeceklerini, beraber alınan kararları uygulamada daha etkin olacaklarını* ifade etmiştir.

(K5) nolu katılımcı ise benzer şekilde, *okuldaki örgütsel güven düzeyi ne kadar iyi olursa öğretmenlerin çalışma motivasyonunun o kadar yüksek olacağına, örgütsel güven düzeyinin düşmesi halinde ise öğretmenlerin performanslarının düşeceğine inandığını* söylemiştir.

(K10) nolu katılımcı da yine aynı yöndeki görüşünü şu cümlelerle ifade etmiştir: *“Örgütsel güven düzeyi yüksek olduğunda öğretmen kendini daha mutlu, daha enerjik hissediyor ve daha azimle çalışıyor. Örgütsel güven düzeyi düşük olduğunda öğretmen kaygı ve stres ortamında çalışıyor performansı düşüyor.”*

## SONUÇ

Örgütsel güven ile ilgili öğretmen görüşlerinin değerlendirilmesine yönelik yapılan araştırma sonuçlarına göre;

Araştırmaya katılan öğretmenlerin güven konusunda yaşadıkları sorunlara ilişkin görüşlerinin; okul idarecileri kaynaklı güven sorunları, öğrenci kaynaklı güven sorunları ve çevre kaynaklı güven sorunları olmak üzere üç tema altında toplandığı görülmektedir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin okul idarecileri kaynaklı güven sorunları ile ilgili görüşleri teması altında; öğretmenlere eşit davranılmaması; tutarsız tutum ve uygulamalar, baskı, mobbing; farklı görüşlere saygı gösterilmemesi; güvenlik görevlisi yetersizliği; ideolojik ve siyasi davranılması; liderlik vasfı taşımayan kişilerin idareci olarak görevlendirilmesi; okul idarecilerinin gerekli önlemleri zamanında almaması; okul kurallarının herkes için geçerli olmaması, denetiminde adil davranılmaması; okulda yapılacak etkinliklerin önceden ayrıntılı olarak planlanarak öğretmenlerle paylaşılmaması; tavırlarının değişeceği düşüncesiyle okul idarecilerine karşı duygu, düşünce ve fikirlerini söylemekten çekinme; yeni atanmış öğretmenlere okul idaresince gerekli rehberliğin yapılmaması sorunlarını dile getirmişlerdir. Araştırmada sadece bir katılımcı okul idarecileri kaynaklı sıkıntı yaşamadığını belirtmiştir. Bu görüşler incelendiğinde; öğretmenlerde güven sorununa en fazla okul idaresince öğretmenlere eşit davranılmaması, idarenin tutarsız tutum ve uygulamaları, baskı, mobbing ve farklı görüşlere saygı gösterilmemesinin yol açtığı belirlenmiştir. Öğretmenler ve üstleri arasında yüksek düzeyde güven olması çok önemlidir. Okul yöneticilerinin liderlik stilleri, paydaşların örgütsel güven algıları üzerinde önemli bir etkiye sahiptir (Hoy ve Tschannen-Moran, 2003). Yılmaz (2004) araştırmasında okul yöneticilerinin destekleyici liderlik davranışları ile öğretmenlerin yöneticilerinin güvenine ilişkin değerlendirmeleri arasında güçlü, olumlu ve önemli bir korelasyon olduğunu ortaya koymuştur. Turan (2001), okul yöneticilerinin destekleyici liderlik davranışları ile örgütsel güven, müdür güveni ve meslektaş güveni arasında olumlu ve anlamlı ilişkiler bulmuştur. İşletme içinde güven kültürünün geliştirilmesinde yöneticilere önemli bir görev düşmektedir. Etkili işleyen bir sistem kurmak, çalışanları sağlıklı bir şekilde değerlendirmek, kayırmacılık yerine liyakate dayalı başarıyı ödüllendiren

uygulamalara geçmek, adil ödüllendirme ve terfi politikalarına bağlı kalmak, yöneticilerin işyerindeki çalışanlarıyla güven inşa etmeleri için gereklidir (Özbek, 2006). Örgütlerine duygusal olarak bağlı, kendilerini örgütleri içinde tanımlayabilen, işlerinden tatmin olan ve örgütlerinden ayrılmak istemeyen çalışanlar, örgütlerde güvene dayalı ilişkilerin kurulması ve çalışanların liderlerine ve bir bütün olarak örgütlerine güven duymaları ile yaratılabilir (Demircan ve Ceylan, 2003). Araştırmaya katılan öğretmenlerin öğrenci kaynaklı güven sorunları ile ilgili görüşleri teması altında ise; ailenin çocuğunu tam olarak tanıyamaması, öğretmene değil çocuğa inanması; düşük eğitim düzeyli velilerin olumlu davranışları öğrenciye kazandırma çabalarına destek vermemesi; ailede kural takip etme becerisi kazanmamış öğrencilerin sınıfta da düzenin sağlanması için belirlenen kuralları takip edememesi; öğrencilerde gözlenen boş vermişlik, hiçbir şeyi önemsememek, daha iyisini istememek, gelecek kaygısı taşımamak; öğrencilerin ideallerinin, hedeflerinin olmaması; öğrencilerin sorumluluk sahibi olmayışı; son yıllarda öğrencilerde yanlış uygun olmayan davranışların artması ve bunda ısrarcı olmaları şeklinde 7 adet kod belirlenmiştir. Bu kodlar incelendiğinde; öğretmenlerde öğrenci kaynaklı güven sorununa en fazla yol açan tavır ve davranışların; ailenin çocuğunu tam olarak tanıyamaması, öğretmene değil çocuğa inanması, düşük eğitimli velilerin olumlu davranışları öğrenciye kazandırma çabalarına destek vermemesi olduğu görülmektedir. Demircan ve Ceylan, (2003) tarafından yapılan araştırmadan da benzer nitelikte bulgular elde edilmiştir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin çevre kaynaklı güven sorunları ile ilgili görüşleri başlıklı üçüncü sıradaki tema altında ise; çevrede seyyar satıcıların fazlalığı; etik ahlaki değerlerden giderek uzaklaşan çevredeki insanların cana ve mala zarar vereceği endişesi; okul çevresinde iç ve dış güçlerle oluşan kozmopolit yapı ve kültürel farklılıkların öğretmen, öğrenci ve veliler arasında zaman zaman çatışma yaşanmasına sebep olması; okulun bulunduğu mahallenin cezaevi yakınında bulunmasından dolayı bazı üyeleri cezaevinde bulunan parçalanmış ailelerin mahallede çok sayıda oluşunun çevreyi bir miktar tehlikeli hale getirmesi hususları katılımcılarca dile getirilmiştir. Sadece bir katılımcı yaşadığı yerin güvenli olması nedeniyle çevre kaynaklı sorun yaşamadığını ifade etmiştir. Hoy ve Tschannen-Moran, (2003) tarafından yapılan araştırmadan da benzer nitelikte bulgular elde edilmiştir.

Araştırma sonuçlarına göre, örgütsel güven oluşması noktasında duyulan ihtiyaçlara ilişkin öğretmen görüşlerine dair katılımcı görüşleri; yönetim ve iş ortamı ile ilgili gereklilikler, iletişim ve insani değerlerle ilgili gereklilikler olmak üzere iki tema altında toplanmıştır. Örgütsel güven oluşması için ihtiyaç duyulan yönetim ve iş ortamı ile ilgili gereklilikler teması altında; adil yönetim ve görev dağılımı; iş birliği, uyum ve ekip çalışması; birlikte karar alma, istişare; okul içi başarıların adil olarak ödüllendirilmesi; okul müdürünün iyi bir lider olması; öğretmenlere görüşlerine göre muamele edilmemesi; veli eğitimi isimli 7 adet kod belirlenmiştir. Öğretmenlerin yönetim ve iş ortamı ile ilgili gerekliliklere ilişkin görüşleri incelendiğinde; katılımcıların en fazla adil yönetim ve görev dağılımı; iş birliği, uyum ve ekip çalışması; birlikte karar alma ve istişare hususlarını vurguladıkları görülmektedir. Örgütsel güven oluşması için ihtiyaç duyulan iletişim ve insani değerlerle ilgili gereklilikler teması altında; etkili iletişim; aidiyet duygusu; dürüstlük; sözünde durma; bilgi paylaşımı; çalışanların birbirlerini iyi tanımaları; çalışanların görevlerini yaparken insan olmalarından kaynaklı yapabilecekleri minik hataların diğer çalışanlar tarafından tolere edilmesi; fikir alışverişi ve diyalog; gelişmiş insani ve vicdani duygular; tutarlılık vb. görüşler yer almaktadır. Öğretmenlerin yönetim ve iş ortamı ile ilgili gerekliliklere ilişkin görüşleri incelendiğinde; katılımcıların en fazla etkili iletişim, aidiyet duygusu, dürüstlük, sözünde durma kavramları üzerinde yoğunlaştıkları görülmektedir. Karakütük ve Tunç (2004) tarafından yapılan bir çalışmada da küçük okulların daha güvenli olduğu belirlenmiştir. Ayrıca iş birliği, uyum ve ekip çalışması; birlikte karar alma ve istişare hususlarını vurguladıkları görülmektedir. Araştırma sonuçlarına göre, okuldaki örgütsel güven düzeyinin öğretmenlerde neler hissettirdiğine ilişkin katılımcı görüşleri; yüksek örgütsel güvenin öğretmenler üzerindeki olumlu etkileri, düşük örgütsel güvenin öğretmenler üzerindeki olumsuz etkileri olmak üzere iki tema altında toplanmıştır. Yüksek örgütsel güvenin öğretmenler üzerinde; aidiyet duygusunda artış; keyifli ve mutlu çalışma ortamı; kuruma güven hissi; performans artışı ve performansa göre değerlendirme; birlikte hareket etme; en iyisini yapmaya çalışma; huzur; işini kaygıya kapılmadan yapma; kararların iş birliği ile alınması; mesleğe bağlılıkta güçlenme; motivasyon düzeyinde artış; örgütte herhangi bir çıkar ilişkisi bulunmadığı ve paydaşların kötü niyet taşımadıkları düşüncesi; sağlıklı öğrenci-veli ilişkisi; verimlilikte artış gibi olumlu etkiler gösterdiği belirlenmiştir. Düşük örgütsel güvenin öğretmenler üzerindeki olumsuz etkileri ise şu şekilde sıralanmaktadır: çaresizlik ve değersizlik hissi; haksızlığa uğrama düşüncesi; isteksizlik, mutsuzluk, kızgınlık; motivasyon düzeyinde düşüş; öğretmenlerin kaygı ve stres düzeyinde artış; sınıf ortamında verimsizlik. Araştırma sonuçlarına göre, katılımcıların tamamının; okuldaki örgütsel güven düzeyinin artmasının öğretmen performansı ve motivasyonunu olumlu olarak etkileyeceğini ve dolayısıyla örgütün başarılı olacağını, tam tersine okuldaki örgütsel güven düzeyinin düşmesinin öğretmen performansı ve motivasyonunu olumsuz anlamda etkileyerek örgütün başarısızlığına neden olacağı görüşünde oldukları belirlenmiştir. Özbek, (2006) tarafından yapılan çalışmada yüksek örgütsel güven, öğretmenlerde aidiyet duygusu, keyifli çalışma ortamı, performans artışı, birlikte hareket etme, huzur gibi olumlu etkilere yol açmaktadır. Ayrıca, motivasyon düzeyinde artış, sağlıklı öğrenci-veli ilişkisi ve verimlilikte artış gibi sonuçlar da gözlenmektedir. Yalçinkaya, (2007) tarafından yapılan çalışmada benzer sonuçlar elde edilmiştir.

Araştırma sonuçlarına dayanarak, öğretmenlerin örgütsel güven konusundaki sorunları ve ihtiyaçları ortaya çıkmaktadır. Bu doğrultuda, aşağıda öneriler sunulmuştur:

## 1- Okul idarecileri için öneriler:

- ✓ Eşit davranma ilkesine uygun hareket etmeli ve öğretmenlere adil bir şekilde yaklaşılmalıdır.
- ✓ Tutarsız tutum ve uygulamalardan kaçınılmalıdır. İdareciler, tutarlı bir liderlik sergilemeli ve öngörülebilir olmalıdır.
- ✓ Öğretmenlerin farklı görüşlerine saygı gösterilmelidir. Çeşitlilik kabul edilmeli ve öğretmenlerin özgürce düşüncelerini ifade etmelerine olanak tanınmalıdır.
- ✓ Okul güvenliği konusunda önlemler alınmalı ve güvenlik görevlileri yeterli şekilde desteklenmelidir.
- ✓ İdeolojik veya siyasi davranışlardan kaçınılmalıdır. Okul idarecileri tarafsızlık ilkesine uygun hareket etmelidir.
- ✓ Liderlik vasıflarına sahip olmayan kişilerin idareci olarak görevlendirilmemesi sağlanmalıdır.
- ✓ Okul kuralları herkes için geçerli olmalı, denetim sürecinde adaletli davranılmalıdır.
- ✓ Okulda yapılacak etkinlikler önceden planlanmalı ve öğretmenlerle paylaşılmalıdır.
- ✓ Yeni atanmış öğretmenlere yönetim tarafından rehberlik sağlanmalıdır.

## 2- Öğrenci kaynaklı güven sorunları için öneriler:

- ✓ Velilerin çocuklarını daha iyi tanımalarını sağlamak için iletişim kanalları ve veli eğitim programları oluşturulmalıdır.
- ✓ Düşük eğitim düzeyine sahip velilerin olumlu davranışları öğrencilere yansıtılmasına destek verilmelidir.
- ✓ Öğrencilere kural takip etme becerisi kazandırma yöntemleri geliştirilmeli ve sınıf düzenini sağlamak için kurallar net bir şekilde belirlenmelidir.
- ✓ Öğrencilerin motivasyonunu artırmak için ideallerini, hedeflerini belirlemeleri teşvik edilmelidir.
- ✓ Öğrencilerde sorumluluk bilinci oluşturulmalı ve özgüvenlerini geliştirecek etkinlikler düzenlenmelidir.
- ✓ Olumsuz davranışların artışıyla ilgili olarak öğrencilere rehberlik ve destek hizmetleri sunulmalıdır.

## 3- Çevre kaynaklı güven sorunları için öneriler:

- ✓ Okul çevresindeki güvenlik önlemleri artırılmalı ve seyyar satıcıların fazlalığına karşı önlemler alınmalıdır.
- ✓ İnsanların etik ve ahlaki değerlere daha fazla odaklanması için bilinçlendirme çalışmaları yapılmalıdır.

**KAYNAKÇA**

Aktan, E. (1999). Çalışanların değişime açıklıkları ile örgüte duydukları güven arasındaki ilişki. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.

Altaş, S. S. ve Kuzu, A. (2013). Örgütsel etik, örgütsel güven ve bireysel iş performansı arasındaki ilişki: okul öncesi öğretmenleri üzerinde bir araştırma. Elektronik Mesleki Gelişim ve Araştırmalar Dergisi, 1(2),s. 29-41.

Asunakutlu, T. (2002). Örgütsel Güvenin Oluşturulmasına İlişkin Unsurlar ve Bir Değerlendirme . Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi , (9) , 1-13 .

Atay, M. (2014). Mobbingin örgütsel güven ve örgütsel sessizliğe etkisi-bir uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Kafkas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kars.

Başaran, E. (2008), Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü. Ekinoks Yayınları

Demircan,N. & Ceylan, A.(2003). Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları. Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 10 (2), s.139-150

Günaydın, S. C. (2001). İşletmelerde örgütsel adalet ve örgütsel güven değişkenlerinin politik davranış algısı ve işbirliği yapma eğilimine etkisini inceleyen bir çalışma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.

Güneşer, A. B. (2002). Örgütlerde güvenin çalışanların iş tatminindeki rolü ve önemi: bankacılık sektöründe bir uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.

Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2018). Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri felsefe-yöntem-analiz. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Hoy, W. K. ve Tschannen-Moran, M. (2003). The conceptualization and measurement of faculty trust in schools: the omnibus t-scale. (Edt: W. K. Hoy ve C. G. Miskel).*Studies in leading and organizing schools*. (pp. 181– 208). Greenwich: Information Age Publishing

- İşcan, F. Ö. ve Sayın, U. (2010). Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 24(4) s. 195-216
- Kamer, M. (2001). Örgütsel güven, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkileri. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Karakütük, K. ve Tunç, B. (2004). Okul büyüklüğü-sınıf büyüklüğü. Akdeniz Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 1 (1), 9–22.
- Kümbetoğlu, B. (2019). Sosyolojide ve antropolojide niteliksel yöntem ve araştırma (6. Basım). İstanbul: Bağlam Yayıncılık
- Mishra J., Molly A. Morrisey (1990). “Trust in Employee/Employer Relationships: A Survey of West Michigan Managers”, Public Personnel Management, Winter, 19(2), s.444-446.
- Neuman, W. L. (2006). Toplumsal araştırma yöntemleri: Nitel ve nicel yaklaşımlar I-II. Cilt (Çev: Sedef Özge), (7. Basım). İstanbul: Yayın Odası.
- Nyhan RC, Marlowe HA (1997). Development and psychometric properties of the organizational trust inventory. Eval. Rev. 21(5) s.614-635
- Özbek, M. F. (2006). Çalışma ilişkilerinde güven: yönetim politikaları, güven ve bağlılık ilişkisi konusunda bir Türkiye ve Kırgızistan uygulaması Yayınlanmamış Doktora Tezi. Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Bursa.
- Özdil, K. (2005). İlköğretim okullarında güven ve örgütsel iklim arasındaki ilişki. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.
- Özen İşbaşı, J. (2001). Çalışanların yöneticilerine duydukları güvenin ve örgütsel adalete ilişkin algılamalarının vatandaşlık davranışı oluşumundaki rolü. Yönetim Araştırmaları Dergisi, 1 (1), 51–73.
- Polat, S. ve Doyuran, Ş. (2005). Okul müdürlerinin güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma eğilimleri ile üstlerine, okullarındaki müdür yardımcılara, öğretmenlerine, öğrencilerine ve velilerine güven düzeyleri arasındaki ilişki. XIV. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi sunulan bildiri. Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi. 28–30 Eylül 2005. Denizli
- Sağlam-Arı, G. ve Tunçay, A. (2010). Yöneticiye Duyulan Güven ve Tükenmişlik Arasındaki İlişkiler: Ankara'daki Devlet Hastanelerinde Çalışan İdari Personel Üzerinde Bir Araştırma. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 24(4),s.113-135
- Terzi, A. R. (2000). Örgüt kültürü. Nobel Yayıncılık
- Turan, S. (2001). School climate, supportive leadership behavior and faculty trust in Turkish public schools. *American Educational Research Association (AERA)* sunulan bildiri. Seattle Washington, USA, April 10–14, 2001.
- Turan, S. (2001). School climate, supportive leadership behavior and faculty trust in Turkish public schools. *American Educational Research Association (AERA)* sunulan bildiri. Seattle Washington, USA, April 10–14, 2001
- Tüzün, İ. K. (2007). Güven, örgütsel güven ve örgütsel güven modelleri. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 2007(2), s.93- 118.
- Uzbilek, A. (2006), Örgütlerde Oluşan Sosyal İlişkilerin Örgütsel Güvenin Alt Boyutlarına Etkileri: Başkent Üniversitesi Örneği Yüksek Lisans Tezi, Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Yalçınkaya, M. (2007), Yöneticilerin İletişim Becerilerinin Çalışanların Yaratıcılıklarının Ortaya Çıkması, Yöneticiye Güven ve Örgütte İşbirliği Ruhunun Gelişmesine Etkisinin İncelenmesi: Kütahya Porselen ve Cam Sektöründe Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Yıldırım, A., & Simsek, H. (2013). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri, Ankara: Seçkin
- Yılmaz, E. (2006), Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri ve Bazı Değişken Açısından İncelenmesi. [Yayınlanmış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi] YÖK Ulusal Tez Merkezi
- Yılmaz, K. (2004). Okul yöneticilerinin destekleyici liderlik davranışları ile okullardaki güven arasındaki ilişki konusunda ilköğretim okulu öğretmenlerinin görüşleri. İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 5 (8), 117–131