

## Öğretmenlerin Yöneticiye Güven ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Sergileme Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

*Investigation of the Relationship Between Teachers' Levels of Confidence in Managers and Organizational Citizenship Behaviors*

### ÖZET

Bu çalışmanın amacı, öğretmenlerin, yöneticiye duydukları güven ve örgütsel vatandaşlık davranışları ile ilgili görüşleri ve yöneticiye güven düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkinin düzeyini ortaya koyabilmektir. Araştırma nicel araştırma yöntemi kullanılarak yapılmıştır. Araştırma deseni olarak ise ilişkisel tarama modeli seçilmiştir. Bu çalışmada görev alan çalışma grubu 2022-2023 eğitim-öğretim yılı güz ve bahar döneminde Tokat ili Erbaa ilçesi ve Niksar ilçesi merkezlerinde görev yapan öğretmenlerden oluşmaktadır. Araştırmanın örneklemini basit seçkisiz örnekleme yöntemiyle seçilen 378 öğretmenden oluşmaktadır. Çalışmaya katılan öğretmenlerin demografik bilgileri cinsiyet, medeni durumu, eğitim durumu, yaş, branş, mesleki kıdem ve şu an çalıştığı kurumdaki kıdem bakımından incelenmiştir. Araştırmada kullanılan veriler; Memduhoğlu ve Zengin (2019) tarafından geliştirilen "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği" ile İşbaşı Özen (2000) tarafından geliştirilen "Yöneticiye Güven Ölçeği"nden toplanan bilgilerden elde edilmiştir. Yöneticiye güven ölçeği 15 ve örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği 40 maddeden oluşmaktadır. Araştırmanın nicel verilerinin analizinde Spearman Brown Sıra Farkları korelasyon katsayısı kullanılmıştır. Öğretmenlerin yöneticiye güven algılarına ilişkin pozitif yönlü bulgular elde edilmiştir. Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından en yüksek puana sahip olan vicdanlılık, en düşük puana sahip boyut ise özerklik ve değerlilik ile katılımda gönüllülük boyutlarıdır. Öğretmenlerin yöneticiye güven ve örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyleri arasında pozitif yönlü orta düzeyde ilişki gösterdiği tespit edilmiş; öğretmenlerin yöneticiye güven algıları arttıkça örgütsel vatandaşlık düzeylerinin de artacağı sonucuna ulaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Yöneticiye güven, Örgütsel vatandaşlık davranışı, Öğretmen.

### ABSTRACT

The aim of this study is to reveal the opinions of teachers about their trust in the manager and organizational citizenship behaviors and the level of relationship between trust levels in the manager and organizational citizenship behaviors. The research was conducted using the quantitative research method. The relational scanning model was chosen as the research design. The study group involved in this research consists of teachers working in the centers of Erbaa and Niksar districts of Tokat province in the fall and spring semesters of the 2022-2023 academic year. The sample of the study consists of 378 teachers selected by simple random sampling method. The demographic information of the teachers participating in the study was examined in terms of gender, marital status, educational status, age, branch, professional seniority and seniority in the institution they are currently working in. The data used in the research; It was obtained from the information gathered from the "Organizational Citizenship Behavior Scale" developed by Memduhoğlu and Zengin (2019) and the "Confidence in Manager Scale" developed by İşbaşı Özen (2000). The scale of trust in the administrator consists of 15 items and the scale of organizational citizenship behavior consists of 40 items. Spearman Brown Rank Differences correlation coefficient was used in the analysis of the quantitative data of the study. Positive findings were obtained regarding the teachers' perceptions of trust in the administrator. Conscientiousness has the highest score among teachers' organizational citizenship behavior dimensions, while the dimension with the lowest scores is autonomy and worthiness, and volunteerism in participation. It was determined that there was a positive moderate relationship between teachers' trust in the administrator and organizational citizenship behavior levels; It has been concluded that as teachers' perceptions of trust in the administrator increase, their organizational citizenship level will also increase.

**Keywords:** Trust in the manager, Organizational citizenship, Teachers

## GİRİŞ

Güven, insanlar arasında, örgütlerin birbirleri arasında ve insan ile bağlı olduğu örgüt arasında samimi duygularla kurulan ilişkilere dayalı bir köprü görevi görmektedir. Güven ortamının mutlak tesis edilmesi gereken, insan ilişkileri ve bu insanların örgütler ile olan ilişkilerinin düzenlenmesinde en etkili kurumlardan biriside eğitim kurumlarıdır. Güvenin odak noktasını tüm örgütlerde olduğu gibi okullarda da yöneticiler oluştururlar. Yönetici kurumu örgütleyen, kişilerin örgüte olan bağlılık ve inançlarını pekiştiren ve en nihayetinde ortak bir örgüt kültürü ve ikliminin oluşmasında öncülük eden kişidir.

Okullar, eğitim alanında hizmet sunan kurumlardır. Yönetici, öğretmen ve destek personelleri okul örgütünün bileşenlerini oluştururlar. Yöneticiler kurumun idaresi, evrak ve yazışma işlemleri ve bunların yanında kurumdaki personelin zorlama olmaksızın, ödül veya herhangi bir çıkar gözetmeden, tamamen içten ve samimi olarak, sadece kurumunun menfaatleri uğruna çaba göstermesini sağlamakla da mükellef olan kişilerdir. Burada dikkat edileceği üzere eğitim kurumlarında yani okullarda, pozitif örgüt iklimi ve kültürü oluşturulması ile öğretmenlerin örgütsel

Fahrettin Yardım<sup>1</sup> 

### How to Cite This Article

Yardım, F. (2023). "Öğretmenlerin Yöneticiye Güven ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Sergileme Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi" International Social Sciences Studies Journal, (e-ISSN:2587-1587) Vol:9, Issue:113; pp:7596-7610. DOI: <http://dx.doi.org/10.29228/sssj.70882>

Arrival: 26 June 2023  
Published: 31 July 2023

Social Sciences Studies Journal is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.

<sup>1</sup> Öğretmen, MEB, Tokat, Türkiye. ORCID: 0000-0002-9519-6506

vatandaşlık davranışı sergilemeleri eğitim örgütlerinde kaliteli ve kabul edilebilir ürünler elde etmek için gereklilik arz etmektedir.

Eğitim çalışanlarının hedeflerinin, örgütün hedefleri ile paralellik göstermesi onların örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyebilmelerinin en önemli şartlarından birisidir. Örgütler, bireylerin belli bir amaç etrafında bir araya gelmeleriyle hayat bulurlar (Özdemir ve Cemaloğlu, 2021). Bireyler, örgütün hedeflerine ulaşmasına çalışırken aynı zamanda da kendi ihtiyaçlarını karşılama gereksinimi duyarlar. Örgütlerin, ahenk ve uyum için çalışabilmesinin yolu insan ilişkilerinde geliştirilen karşılıklı güven duygusudur. Güven, olumlu örgüt iklimi geliştirmede belirleyici unsurların başında gelmektedir.

Geleceğe yön veren nesilleri yetiştirirken öğretmenler, olumlu okul iklimine sahip bir kurumda çalışmak isterler. Bu ortamı oluşturmada başta okul yöneticilerinin sorumluluğundadır. Yöneticiler, örgütlerde pozisyon olarak diğer çalışanlardan daha çok avantaja ve önemli olabilecek kritik bilgilere ulaşabilme olanağına sahip olduklarından, güven duygusunun oluşmasında örgütün diğer çalışanlarına göre daha fazla sorumluluğa sahip kişilerdir (Aksoy, 2016).

Örgütsel güven, örgüt üyelerinin karşılıklı oluşturdukları güvene dayalıdır. Güven eğilimi yüksek kişilerden oluşan örgütler daha güçlü dinamiklere sahip bir örgüt iklimi oluştururlar (Huff ve Kelly, 2003). Örgüte güven bireyde örgütsel vatandaşlık davranışı gösterebilme dürtüsünü artırmaktadır. Bu da bireyin örgüte bağlılığına, örgütü sahiplenmesine ve iş veriminin artmasına neden olmaktadır. Tüm bunların yanında çalışanların birbirleri ile olan arkadaşlık ilişkilerinde pozitif yönlü güçlü bağların oluşmasına ve yardımlaşma, dayanışma, paylaşma, işbirliği gibi çabaların ön plana çıkmasına neden olmaktadır.

Günümüzde öğretmenlerin çalıştıkları örgüt içerisinde yöneticiye duydukları güven algısı ve örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme düzeyleri eğitim sisteminin önemle üzerinde durulması gereken sorunlarından bir tanesidir. Bu araştırma ile hedeflenen yöneticilerin, öğretmen nezdindeki güven algısına dair bir portre çizebilmek ve bu bağlamda öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme düzeylerini belirlemektir.

### Problem

Bu yapılan çalışmanın problem durumunu, “Öğretmenlerin, yöneticiye güven duyma durumları ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını sergileme seviyeleri arasında ne tür bir ilişki olduğuna dair görüşleri nedir?” sorusu oluşturmaktadır.

Araştırmanın problem durumuna cevap bulabilmek amacıyla aşağıdaki alt problemlere yanıt bulunmaya çalışılmıştır.

1. Öğretmenlerin yöneticiye güven algıları nasıldır?
2. Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyleri nasıldır?
3. Öğretmenlerin yöneticiye güven algıları ile örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

### Amaç

Bu çalışmanın amacı, öğretmenlerin, yöneticiye güven ve örgütsel vatandaşlık davranışları ile ilgili görüşleri ve yöneticiye güven düzeyi ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkinin düzeyini ortaya koymaktır.

### Önem

Öğretmenler okul örgütü içinde okul yöneticisi ile sürekli bir ilişki halindedirler. Bu etkileşim durumu güven iklimine bağlı olarak öğretmenin örgüte bağlılığını ya pozitif yönde ya da negatif yönde etkilemektedir. Öğretmenler, yöneticiye güven duymaya başladıklarında bu güven duygusunu örgütün tamamına olumlu yönde aktarabilirler (Tokgöz ve Seymen, 2013). Bu da öğretmenlerde örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimi göstermeleri sonucunu ortaya koyacaktır. Yöneticiye güven ve örgütsel vatandaşlık davranışıyla ilgili yapılacak araştırma ve çalışmalar bu durumun anlaşılmasına hizmet edecektir. Bu araştırma da bu amaca katkı sunacağı için büyük önem arz etmektedir.

### Varsayımlar

Varsayımlar, bilimsel araştırmalarda doğruluğu ispat edilemeyen fakat doğru olarak kabul gören akla yaraşır önermelerdir (Sönmez ve Alacapınar, 2011). Araştırmanın varsayımları, araştırmacının araştırmayı yaparken kontrolünde olmayan durumları ifade eder (Karasar, 2014). Araştırmanın sonucu buna bağlı olacağından, araştırmacının önermelerin doğru olup olmaması konusunda dikkatli olması gerekmektedir (Horzum ve diğerleri, 2016). Bu çalışmada kullanılan “Yöneticiye Güven Ölçeği” ve “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği” nin

öğretmenlerin yöneticiye güven duyma ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını sergileme düzeyi arasında var olan ilişkinin boyutunu ölçtüğü varsayılmıştır. Yapılan çalışma kapsamında, araştırmaya katılan öğretmenlerin uygulanan ölçeklere samimi, doğru ve içten cevaplar verdikleri farz edilmiştir.

### Sınırlılıklar

Sınırlılık, araştırmanın uygulanacağı örneklem ile evren, kişi ifadelerinin eğilimleri, araştırmanın analizi, veri toplamada kullanılan araçlar gibi çalışmanın mümkün olan zayıf yanlarını ifade eder (Horzum ve diğerleri, 2016). Bu araştırma 2022-2023 eğitim-öğretim yılında Tokat ili Erbaa ilçesi ile Niksar ilçesi merkez yerleşkesindeki merkez ilkokul, merkez ortaokul ve merkez ortaöğretim okullarında çalışan öğretmenlerin verdikleri cevaplar ile sınırlandırılmıştır. Yine bu çalışma öğretmenlerin yöneticiye güven ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili görüşleri, geliştirilen ölçekler ve ölçeklerde yer verilen maddeler ile sınırlıdır.

### KURAMSAL ÇERÇEVE

#### Güven Nedir? (Alt Başlıklar. Times New Roman, 11 Punto, Her Sözcük Büyük Harfle Başlayacak, Kalın, Sola Dayalı)

Güven, insanın diğer insanlara her konuda, durumda ve ortamda inanma isteğinin bir sonucudur. İnsan özellikle çalıştığı kurumda başta yöneticiler olmak üzere meslektaşlarına ve ilişki içinde olduğu diğer insanlara güven duymak, güvende olduğunu bilerek hareket etmek ister. Güven sözcüğünün Türk Dil Kurumu sözlüğünde yer alan tanımında, “çekinme, korku ve kuşku duymadan inanma ve bağlanma duygusu, itimat” olarak karşımıza çıkmaktadır (TDK, 2022). Güven kavramı birçok araştırmacı tarafından tanımlanmış ve sosyal bilimler alanında türlü türlü disiplinler arasında inceleme konusu olarak ele alınmıştır (Yılmaz, 2021).

Güven duygusunun insanları hangi durumlarda ve nasıl etkilediği, sosyal ilişkileri düzenlemede güven duygusunun önemi, insanların birbirleriyle olan ilişkilerinin ve iş birliğine dayalı çabalarını nasıl etkilediği ile insan ilişkilerinin yoğun yaşandığı kurumların işleyişini düzenleyici bir unsur olarak; psikologlar, tarihçiler, ekonomistler, siyaset bilimciler, örgütsel davranışçılar ile sosyal psikologlar tarafından literatürde açıklama uğraşları olmuştur (Lewicki ve diğerleri, 1998). Güven kavramına ilişkin araştırmacıların yapmış oldukları tanımlamalardan bazıları şu şekilde sıralanabilir:

Güven; insanların güven içinde oldukları hissini veren, tüm insanları psikolojik yönden bir arada yaşamaya iten, insan ve örgüt faaliyetlerinin esasını oluşturan toplumsal bir dizgedir (Ünsal, 2004). Başka bir tanımda güven; insanın, ilişki içinde olduğu diğer bireylerin sözlerine, davranışlarına ve kararlarına yönelik, saf çıkarıcı ve bencilce düşünceler içinde davranmayacağı konusunda pozitif bir öngörü içinde olmasıdır (Robbins ve Decenzo, 2000). Zafer ve Güneş (2016) güveni; kuşku, korku ve kararsızlık benzeri insanı olumsuz etkileyen duygu ve düşüncelerden uzak olarak birbirlerini karşılıklı etkileme durumuyla karşı karşıya olan bireylerin inançlarının bütünüdür. Diğer bir tanımda güven kavramı; bir toplulukta yer alan insanın, başka bir tarafta yer alan topluluktaki insanların faaliyetlerine ve saldırılarına yönelik savunma gereği duymaması durumudur (Krot ve Lewicka, 2012).

Griffin (1967) güvenin tanımını; risk barındıran bir durumda istenilen hedefleri gerçekleştirmek için bir şeye veya bir kişiye sorgulama gereği duymadan bireyin o kişi veya şeye inanması olarak ifade etmiştir (Yılmaz, 2021). Costa (2003) ise güveni; kendisinden başka kişileri kabul gören niyet ve saiklerinin üzerine oturtulan, bununla birlikte diğer bireylere yönelilecek davranışların da bir bildirisi şeklindeki psikolojik durumu şeklinde, tanımlamıştır (akt. Polat, 2009).

Güven, kişilerin toplumu oluşturan diğer tüm bireylerin kestirilebilir, dürüst, inanılır ve yeterli olduğuna yönelik inançlar bütünüdür (McKnight, 1998). Yine bir tanımda güven; herhangi bir kontrol mekanizmasının etkisi altında kalmadan, çevremizdeki bireylerin davranışlarının öngörülerimizle bağdaşması yönünde ilerleyeceği konusunda inanç beslenmesidir (Mayer ve diğerleri, 1995; akt. Yılmaz, 2021).

Yukarıda yapılan tüm tanımlamalardan da anlaşılacağı üzere güven, toplumu oluşturan kişilerin çevrelerindeki diğer bireylerden pozitif yönlü öngörülerini ifade etmektedir. Güven, bireylerin karşılıklı etkileşimleri neticesinde ortaya çıkan bir üründür (Yılmaz, 2021). Güven yapılan tüm tanımlardan da anlaşılacağı üzere iki boyutlu bir yapıya sahiptir. Güven inşa edebilmek için; a) iki kişinin olması, b) bu iki kişinin tavır ve davranışlarının birbirine karşı bağımlı olma durumuyla ve fayda sağlayacak nitelikte olması gerekliliğidir (Polat, 2009). Dikkat edilmesi gereken bir diğer husus ise, güven ikliminin ve duygusunun en ufak bir zarar görmesi durumunda insan ve örgüt ilişkilerinin zedelenmesi, bunun tam tersi durumda ise insan ve örgüt ilişkilerinde kazan kazan durumunun ortaya çıkmasıdır (Hosmer, 1995).

### Örgütsel Güven



Örgütsel güven, örgüt çalışanlarının örgütün faaliyetlerinin kişinin kendisine faydalı olacağına ya da yapılan faaliyetlerin örgüt çalışanlarının kendilerine zarar vermeyeceğine dair inançlarının toplamıdır (Tan ve Tan, 2000). Basit bir söylem ile örgütsel güven, örgütün insan kaynaklarındaki tüm bireylerin inandıkları güven ve dayanaktır (Yılmaz ve Atalay, 2009).

Börü (2001) Türk toplumunda örgütlerde oluşan güven ortamının nasıl oluştuğunu incelediği araştırmasında “Güven” ve “Güvenli İnsan” kavramlarına ilişkin olarak dokuz boyut ortaya koymuştur. Bu dokuz boyut aşağıdaki gibi maddeler halinde sıralanmıştır:

1. Özgüven
2. Dürüstlük
3. Tutarlılık
4. Uyumluluk
5. Bilgili olmak
6. Açıklık
7. Sevecenlik
8. Dedikodu yapmamak
9. Diğerkamlık

Yukarıda sayılı bu dokuz başlık örgüt kültürünün yapısında var olması gereken, güven ortamının tesis edilmesinde kritik rol oynayan faktörler olarak ön plana çıkmaktadır. Örgütlerin üretim açısından yönetim ağına kadar tüm birimlerinde ve birimleri arasında gerçekleşen güven, üretimin artmasında en önemli etmenlerin başında gelmektedir.

Örgütsel güven, üst yönetimde görevli liderlerin iş görenlerine destek olabilmesi, çalışma hayatında adalet olgusunun sağlanabilmesi, iş görenlerin temel ve diğer ihtiyaçlarının karşılanabilmesi, çalışanlar arası iş birliğinin geliştirilebilmesi, iş yerindeki çalışan bireyler arasında sosyal ilişkilerin beklenen seviyelere çıkarılabilmesi ve verim elde edilebilmesi adına önem arz etmektedir (Neves ve Caetano, 2006).

Lamsa ve Pucetaite (2006), güven olgusunun örgütlerde hususiyetle iş birliği sağlama, etkili takım çalışması oluşturulması ve sosyalleşme kontekstinde önemine vurgu yapılırken, uzun dönemde alınabilecek risklerin azalmasına ve aynı zamanda işlevsel maliyetinde azalmasına neden olduğuna vurgu yapmaktadırlar.

Mishra ve Morrissey (1990), örgütlerde güven olgusunu tetikleyici unsurun üst yönetim olduğu tezini savunmaktadırlar. Araştırmacılar, üst yönetimin sağlıklı ve şeffaf bir iletişim ağı oluşturması ve bunu uygun teknikler kullanarak işletmesi sayesinde iş görenler arasında güven sağlayabileceklerini vurgulamaktadırlar.

Örgütsel güven; örgüt çalışanlarının yöneticilerine, örgütteki tüm çalışanların birbirlerine ve en sonunda örgütün kendisine duyulan güven olarak üç ana bölümde ele alınmaktadır.

### Yöneticiye Güven

Örgütlerde yönetici, örgütün başarıyı yakalamasında ve örgütün belirlenen hedeflere ulaşmasında belirleyici faktör olarak her zaman ön planda bulunmaktadır. Yöneticiye güven, örgüt içerisinde vazgeçilmez bir öneme sahiptir. Örgüt içerisinde yöneticiye güvenin yüksek olması, örgütün iç direnç ve dış unsurlara karşı savunmasının o denli güçlü olacağına göstergesidir (Sarıkaya, 2019). Yönetici, örgütün hedeflerine ulaşabilmesi adına üretim etmenlerini bir araya toplayıp hizmet ya da mal üretmek için çalışanlarını motive ederek harekete geçiren, çalışanlarına daima bu doğrultuda ilerlemelerinde liderlik eden kurumun zirvesinde yer alan temsilcisidir. Yine yöneticiler örgütlerini daha işlevsel ve tesirli hale getirebilmek adına var olan tüm kaynakları etkili kullanabilmeli ve bu bağlamda güveni, insan kaynaklarının verimli işleminde, motivasyon ve içsel dinamiklerin harekete geçirilmesinde yakıt olarak kullanabilmedir (Gök, 2011).

Yaşayan bir örgütte güvenin var olabilmesi için üst yönetim kademesine önemli görev ve sorumluluklar düşmektedir (Bil, 2018). Eğitim örgütlerinde yöneticiye güven Ayduğ (2016) tarafından kurumda çalışan öğretmenlerin okul müdürünün, öğretmenlerin menfaatlerini koruyacağına ve öğretmenlere verdiği sözlere sadık kalacağına göstergesidir şeklinde ifade etmiştir. Arlı (2011)'da güvenin okullarda var olabilmesini okul yöneticisinin güvenilir olma rolünü layıkıyla yerine getirmesine bağlı olduğunu belirtmiştir. Eğitim kurumlarında müdür, okulda hiyerarşinin en üstünde yer alan kişi olduğu için güven ikliminin oluşturulmasında birinci derece sorumluluk sahibidir (Peterson, 2008). Bu kontekste okullarda güven ortamı ve kültürünün oluşturulabilmesi için

okul yöneticilerinin okullarda göstermesi gereken tavır ve davranışlar aşağıdaki gibi sıralanmıştır (Brewster ve Railsback, 2003).

1. Dürüst davranma
2. Kurum ve çalışanlara değer verme
3. Ulaşılabilir olma
4. Etkili iletişim kurma ve işleri kolaylaştırma
5. Çalışanları karar verme sürecine dahil etme
6. Risk alma ve yeni şeyler denemeyi destekleme
7. Karşıt düşünce ve fikirlere de değer verme
8. Öğretmenlere kaynak sağlama konusunda yeterli olma
9. Kurumda etkisiz eleman rolünde kalan öğretmenleri motive ederek harekete geçirme ve değişime hazır hale getirme
10. Öğretmenlerde oluşabilecek savunmasızlık duygusunu azaltma

Peterson (2008)'a göre, içten, yardımlaşmayı seven, ikna kabiliyeti yüksek ve iş birlikçi okul müdürlerinin öğretmen ve diğer çalışanların güvenini kazanmada başarılı olduklarını belirtmiştir. Ayduğ (2014)'da okul müdürlerinin kişilik özelliklerinin, öğretmenlere yönelik tutum ve davranışlarının okulda güven ikliminin kurulmasında doğrudan etkili olduğunu vurgulamaktadır. Bu kontekst ışığında bakıldığında, sadece okul müdürünün çevresine ve kurumuna güven verebilmesinin yanında, kurumda görev yapan öğretmenlerin de güven ikliminin oluşmasında görev ve sorumluluklarının bulunduğu unutulmamalıdır. Öğretmenlerin, okul müdürünün okulda güven iklimi ve kültürü oluşturma gayretleri doğrultusunda destek ve duyarlılık göstermeleri güven oluşumunda son derece etkili olacaktır (Brewster ve Railsback, 2003).

Eğitimde sürdürülebilirliğin devam ettirilmesi için öğrenen örgütlerde ihtiyaç duyulan güven ortamının ve kültürünün oluşturulması gereklidir (Kareem, 2016). Tüm eğitim kurumlarında yöneticilerin; dürüstlük, eşitlik ile adalet, özgürlük gibi temel unsurları kurumlarında göstermeleri arzu edilmektedir (Crawford ve Nicklous, 2000; akt. Madenoğlu ve diğerleri, 2014).

Örgütlerde güven ikliminin hâkim kılınabilmesi öncelikle iş görenlerin yöneticilerine güven duymaları ile mümkün olabilmektedir (Özer ve diğerleri, 2006). Eğitim örgütlerinde yöneticiler, okullarında güven ortamını tesis edebilmek için tutarlı ve dürüst davranmalı, iletişim becerilerini etkin bir şekilde kullanabilmeli, çalışanları ile yetki paylaşımı yapabilmeli ve çalışanlarına gerekli ilgi ve alakayı gösterebilmeye uğraşları ön plana çıkmaktadır (Bil, 2018).

Örgütlerde çalışanlar, örgüt adına alınan kararları en yetkili kişinin ağzından duymak isterler. Yöneticiler, iyi durumların yanında kötü durumlar hakkında da çalışanlarını bilgilendirmelidirler (Sarıkaya, 2019). Çalışanlar sadece kendilerini ilgilendiren konularda değil, örgütü alakadar eden önemli konularda da bilgi edinebilme isteği duyarlar (Dinç, 2007). Bu bağlamda yöneticinin sergilediği her türlü davranış güven ortamının tesis edilmesine, buna bağlı olarak çalışanların örgüte olan bağlılıklarına ve verimli iş üretebilmelerine etki eder.

### Meslektaşlara Güven

Çalışma arkadaşlarına güven; bireyin örgütte yer alan çalışma arkadaşlarının yeterliliği, birbirlerine karşı olan adil, güvenilir ve etik ilkeler ışığında sergiledikleri davranışlar ve bu bağlamda ortaya konan inanç olarak tanımlanabilir (Bil, 2018). Tüzün (2007)'e göre, güven iklimi ve kültürünün oluşturulmadığı bir ortamda çalışanlar arasında iş birliğinin gerçekleşmesi olası görülmemektedir. Bu nedenle örgütü oluştururken güveni merkeze konumlandırmak, kültür, politika ve örgüt yapısını çalışanların davranışlarında, hal ve hareketlerinde etkili kılmaya çalışmak olacaktır.

Okullarda çalışanlar arasında, çalışanlar ile yönetim arasında ve örgütle çalışanlar arasında güven ortamının tam olarak oluşturulabilmesi için kurum yöneticilerinin yani okul müdürlerinin adalete dayalı bir yönetim ağı oluşturmaları, derslerin dağılımı, ödül ve ceza sisteminin işletilmesi, ek ders ücretleri ve kurumda yapılacak kursların bölüştürülmesi gibi birçok hususta kurum bünyesindeki tüm öğretmenlere ayrımcılık yapılmadan eşit muamelede bulunması gerekmektedir (Baş ve Şentürk, 2011). Örgütlerde adaletin sağlanamadığı durumlarda örgüt içi ve çevresinde etkisiz iletişim, dedikodu ve örgüte olan bağlılığın zamanla azalması gibi sonuçların ortaya çıkması kaçınılmazdır. Kayısı (2016)'nın üzerinde durduğu gibi örgütün hedeflerinden uzaklaşması, çalışanların



sorumluluk almaktan kaçınması, devamsızlık yapmaya başlamaları, kuşkuculuk, örgütü, yöneticiyi, meslektaşları her durumda suçlama eğilimi gösterme veya meslekten ayrılma isteği duyma gibi sorunlar örgütte kendisini gösterecektir. Tüm bu sorunların yaşanmaya başlanması durumunda süregelen şüphenin ortaya çıktığı ve meslektaşların birbirlerine güven duymamalarına bağlı olarak örgütten ve birbirlerinden uzlaşma eğilimi gösterdikleri belirtilmektedir (Tüzün, 2007).

Meslektaşlar arasında birbirlerine karşı duyulan güven, örgütte ortaya çıkan problemlerin giderilmesinde etkili bir içsel motivasyon kaynağıdır (Sarıkaya, 2019). Örgütte güven iklimi ve kültürü istenilene düzeyde ortaya çıkmadığı durumlarda meslektaşlar arasında ortaya çıkan sorunlara karşı dayanma güçleri ile yapılan işe karşı istek ve güdülenme düzeyleri düşük olacak, işbirlikçi ve çözüm odaklı hareket etme becerileri sergileyemeyeceklerdir. Buna bağlı olarak üretilen iş ve hizmetin kalitesinde azalma ile iş görenlerin yaratıcılıklarında gerileme olacağı görülecektir (Parlak, 2018).

### Örgütün Kendisine Güven

Bireyin örgütle olan her türlü ilişkileri, örgüte karşı sergilediği tavırları, beklentilerinin örgüt tarafından karşılanması, örgütte adaletin sağlanması ve gerekli durumlarda destek hizmetlerinin sunulması biçiminde kişilerin örgütün kendisine duydukları güven durumu ortaya çıkar (Altaş ve Kuzu, 2013). Örgütlerde güvenin oluşması için karşılıklı iki taraf arasında iyimser bir beklenti havasının oluşması koşulu ön plana çıkmaktadır (Arlı, 2011). Eğitim örgütlerinde öğretmenler eğer kurumlarında üst düzey güven duygusuna hâkim olduklarında mesleki paylaşım göstermede istekli ve çalışmalarında heyecanlı oldukları belirtilmektedir (Özer ve diğerleri, 2006).

Eğitim örgütleri her daim gelişmeye, çalışanlar mesleki alanda zaman zaman eğitim almaya istek ve eğilim gösterirler. Kurumlarında yeteri kadar mesleki gelişime önem verilmediği takdirde öğretmenler kurumlarına daha az güvenmeye ve mesleki alanda gelişim gösterme çabalarında isteksizleşmeye neden olacak durumlar sergilerler (Bil, 2018). Önder (2015), örgütlerde çalışanların; görev tanımlarının anlaşılır olmasına, doğru ve etkili iletişime, bilgi, beceri ve yeteneklere yeteri kadar değer verilmesine, ortak hedef ve vizyon sahibi olma çabalarının desteklenmesi gerektiğine ve bu şekilde ancak örgütsel güvenin sağlanabileceğinden söz eder. Yine Kayısı (2016), eğitim örgütlerinde güvenin hâkim olabilmesinin dört anahtar faktöre bağlı olduğunu savunmuştur. Bunlar; yetenek, karşılıklı saygı, örgüte bağlılık ile kişisel yargı olduğu konusuna vurgu yapmıştır.

Sonuç olarak, örgütte güvene dayalı bir iklim, güvene dayalı bir kültür ortamı oluşabilmesi için etkili bir iletişim ile sağlıklı diyalog ortamının kurulması, üst yönetim kadrosunun verdiği sözleri yerine getirmesi, ödüllendirme, performans değerlendirme ve insan kaynakları ve şirket politikalarının doğru belirlenebilmesi, örgütsel prosedürlerin adil işletilmesinin sağlanması, şeffaf bir yönetim anlayışının sergilenmesi ve etik değerlere önem verilmesi ile mümkün olabilecektir (Arlı, 2011).

### Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Güven

Eğitim örgütleri yönünden güven olgusu ele alındığında okullarda örgütsel güvenin farklı bir önem arz ettiği ortaya çıkmaktadır. Okullarda oluşturulacak etkili bir güven ortamının örgüte ve örgüt çalışanlarına sağlayacağı yararlar şu şekilde sıralanabilir (Yılmaz, 2005):

1. Okullarda kapsamlı bir gelişim ile değişimin önünü açar.
2. Okullarda yapılacak her türlü değişim ve tertip öğretmenlerin örgütsel motivasyonlarını artırır.
3. Meslektaşlar arası iletişim ve etkileşimi artırır.
4. Okullarda yürütülmesi gereken iş ve çalışmaların etkili ve verimli bir şekilde yürütülmesini sağlar.
5. Okul örgütüne ve meslektaşlar arasında oluşan güçlü güven kültürü öğretmenlerin yeniliklere ve her an gerçekleştirebilecek değişime ayak uydurmada istekli hale getirir.
6. Yüksek güven iklimi ve ortamı oluşan okullarda öğretmenler daha etkili bir öğrenme ortamı oluşturma konusunda düşünce ufukları genişler. Sınıflarında bulunan öğrencilerin başarı düzeylerinde artış gözlenir.

Yukarıda görüldüğü üzere eğitim örgütleri olan okullarda gelişmiş güven duygusunun hâkim olması öğretmenlerin kurumlarına olan bağlılıklarından onların eğitim ortamında yer alan öğrencilerin başarılarına kadar etki etmektedir. Kurumda sunulan hizmetin kalitesinin artmasına, değişim ve gelişim kültürünün desteklenmesine etki eder. Sonuçta da toplum ve gelecek yeni nesiller bu durumdan olumlu etkilenirler (Gürarlan, 2021).

### Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Kavramsal Çerçevesi

Alan yazında rağbet gören ve kabul edilen örgütsel vatandaşlık davranışı tanımı Organ (1990)'ın çalışmalarında yer almaktadır. Organ, örgütsel vatandaşlık davranışını, formel mükafat sisteminin dışında kalan, hiçbir baskı ve

menfaat unsuru olmadan örgütün faaliyetlerinin randımanlı olarak yerine getirilmesine yardım eden, gönüllü katılım temelli çalışan davranışları olarak literatürde yerini almıştır (akt. İşbaşı, 2000).

Kamer (2001) örgütsel vatandaşlık davranışını, örgütteki sosyal ilişkileri istenilen sonucu verecek şekilde kolaylaştıran, sorunları azaltan, bunun tam tersi olarak verimliliği arttıran ve çalışanların motivasyonuna olumlu bir şekilde etki ederek performans artışına neden olan faktör olarak belirlemiştir. Başka bir tanımlamada da örgütsel vatandaşlık davranışı, birey, örgütsel gruplar ve kurum yararına yönelik biçimde sergilemiş oldukları, toplum yararı gözetilerek yapılan yardımsever davranışlardır (Oltulu ve İraz, 2022). Yine Gürbüz (2006) yapılan diğer tanımları da birleştirerek kendi örgütsel vatandaşlık davranışı tanımını, formel mükafat mekanizması ile hizmet tanımı aracılığıyla açık ve aracısız bir şekilde tanımlanmayan, her daim gönüllülük esası gözetilerek yapılan, örgütün tüm birimlerinin etkin ve verimli bir şekilde işlemlerini sağlayan davranışlar bütünü olarak ifade etmiştir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı, görev tanımında ve iş bölümünde bulunmayan, gönüllülük çerçevesi içinde, karar vermeye iten tavır ve davranışlardır. Örgütsel vatandaşlık davranışı, daha önce bilinen davranışsal kavramlardan ayrı olarak yüksek seviyede iş ve vazife şuru ile hareket etmeyi ifade eder (Oltulu ve İraz, 2022). Örgütsel vatandaşlık davranışı genel olarak örgütü oluşturan bireylerin kendilerinin özgür iradelerine dayalı olarak kendiliğinden gelişen örgütün beklentilerinin ötesinde gerçekleşen davranışlar bütünüdür. Örgütsel vatandaşlık davranışını esas olarak ikiye ayıran araştırmalarda şu ayrımla karşılaşılmaktadır. Birinci örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütte belirlenen hedeflere, yapılan uygulamalar ile örgütsel yapı olarak karşımıza çıkarken; ikinci örgütsel vatandaşlık davranışı örgütün hedeflerine, yapısına ve uygulamalarına zarar verebilecek her türlü davranış ve tutumlardan uzak durma biçiminde ortaya çıkmaktadır. Birinci türde çalışan örgüte fayda sağlama çabası içinde iken, ikinci türde ise pasif kalma eğilimi içinde ve sadece örgüte zarar vermeme eğilimi göstermektedir (Basım ve Şeşen, 2006).

Örgütsel vatandaşlık davranışı herhangi bir örgütte etkisiz olması durumunda, bu örgütün en değerli kazanç sağlayıcı ögesi olan insan kaynağının performans ve iş veriminde düşüşe sebep olmaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışı üst düzeyde olan örgütlerde, iş görenler ile yöneticilerin etkililik düzeyleri iş veriminde artış olarak kendini gösterir. Örgütsel vatandaşlık davranışları, meslektaşlar ile örgüt içerisinde yer birimler arasındaki iş birlikteliklerini eş güdümlü hale getirerek örgütsel başarının artmasına neden olur (Karaman ve diğerleri, 2008).

Örgütsel vatandaşlık davranışına yönelik yapılan tanımlara bakıldığında, bu tanımların ortak noktasının bu davranışların örgütlerde gönüllülük esasına dayalı olması ve kişinin isteğine bağlı olarak ortaya çıkması anlayışı içinde fazladan gayret sarfedilen çabalar olarak değerlendirilmesi ile bu çabaların örgütün kazancına katkı sağlaması yönünde olduğu söylenebilir (Arlı, 2011).

### Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Önemi ve Faydaları

Örgütsel vatandaşlık davranışına, kavramsal olarak bakıldığında bireysel bir davranış betimler gibi görünse de ortaklaşa ve örgüt çalışanlarını kapsayan bir yapıya büründüğünde örgüt iklimini kökünden değiştirecektir. Örgüt oluşun yeni iklim sayesinde değişecek, gelişecek ve diğer örgütlerle arasındaki başarı düzeyini artırarak yoluna devam edecektir (Arlı, 2011). Aynı zamanda, örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyen örgütlerin çalışanları yüksek motivasyona sahip, işe ve meslektaşlarına bağlı, örgütsel toplumsallaşması kuvvetlidir. Bu örgütler her daim çevrelerindeki diğer örgütlere örnek olmayı, onları etkilemeyi ve rekabet ortamının içine çekmeyi başarmışlardır (Alp, 2007).

Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel yaşamda (a) örgüt içindeki birimler ve bireyler arasında yardımlaşma yönelimleri artar, (b) çalışanlarda kuruma yönelik sorumluluk duygusu gelişir ve (c) çalışanların tutum ve tavırlarında pozitif yönde gelişim görülür (Özer, 2009). Örgütsel vatandaşlık davranışları, örgütlerin değişen şartlara ve durumlara adapte olabilmeye kabiliyetlerini farklı şekillerle göstermesine yardımcı olur. Örgüt çalışanlarının verilen görevleri ve sorumlulukları yerine getirme konusunda reaksiyon gösterme süreleri kısalmış ve örgütün tepki verme kabiliyetinde artış olur. Bu kontekstte örgüt çalışanlarının yeni kabiliyetler geliştirmeye yönelik eğilimlerinde artışlar olur. Aynı zamanda örgütte meydana gelen ani ve süregelen değişimlere uyum sağlama yetenekleri kolaylaşır (Topaloğlu, 2005).

Samancı (2006)'ya göre örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemenin örgüte sağladığı faydaları aşağıdaki gibi sıralanabilir:

1. Örgütte önce yardım eden tarafın sonra da yardım alan tarafın iş doyumu artar.
2. Çalışanın çalıştığı kuruma olan bağlılığı artar.
3. Çalışma motivasyonunda artış olur.

4. Örgüt personellerinin performanslarında süreklilik artar.
5. Örgütteki yönetim kadrosunun ve çalışanların veriminde artış olur.
6. Çalışma sonucunda elde edilen hizmet veya malda kalite artışı olur.
7. Örgüt çevresel değişimlere daha hızlı ve daha etkili tepki verecektir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı zaman içinde bir kurum kültürünün oluşmasına neden olur. Bu örgütlerde belirli bir süre sonra elde edilen kazanç sonucu çalışanların ödüllendirilmeleri ve sürekli takdir edilerek kabul görmeleri gibi sonuçlara neden olur. Örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyen ve çevresindeki meslektaşlarına örnek olan çalışanlar yüksek ücret ve terfi etme gibi durumlarla karşılaşabilirler (Özer, 2009). Burada dikkat edilmesi gereken temel husus, örgütsel vatandaşlık davranışının gönüllülük esasına dayalı olması yani zorunluluktan ziyade karşılıklı ilişkilerden doğması nedeniyle kazanç ve getirilerinin hiçbir şekilde garanti altında olmamasıdır (Sezgin, 2005).

### **Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Vatandaşlık Davranışı**

Örgütsel vatandaşlık davranışı, diğer kurum ve kuruluşlarda olduğu kadar eğitim kurumlarında da örgütsel yapı içerisinde önemli bir yere sahiptir. Örgütsel vatandaşlık davranışı, özellikle okullarda farklı açılardan bakıldığında büyük bir öneme sahip olduğu görülebilmektedir. Okullarda pozitif bir iklim ve kültür gelişimi, okulların başarılı olmasına etki eder. Örgütsel vatandaşlık davranışlarına değer verildiği ve benimsendiği okul ortamlarında; yönetim, yönetici, öğretmen, öğrenci ve diğer çalışanlar ile ilgili farklı bakış açıları geliştirilebilmektedir (Çetin ve Metlilo, 2020).

Örgütsel ve kişisel etkililiğe katkıda bulunan örgütsel vatandaşlık davranışı, eğitim örgütü olan okullar açısından da önemlidir (Özer, 2009). Eğitim kurumlarında, sağlam örgütsel vatandaşlık davranışları geliştirilebilmesi için; kurumdaki bütün çalışan bireylerin düşünce ve görüşlerinin önemsendiği, değişime, yeniliğe ve gelişime açık bir eğitim politikanın takip edildiği ve alınan kararlara katılımın yüksek olduğu bir eğitim platformunun oluşturulması adına yapılan faaliyetler, nitelikli ve ayrıcalıklı eğitim-öğretimin yapılabilmesi için ciddi bir önem arz etmektedir (Avcı, 2015).

Öğretim faaliyetleri uzmanlaşmayı ve akliselim hareket etmeyi gerekli kılan kompleks etkinlikler bütünüdür. Bu kontektsten bakıldığında öğretmenlerin kurumlarında örgütsel vatandaşlık davranışını göstermek adına çaba sarf etmeleri önemli bir hal almaktadır (Arlı, 2011). Öğretimsel vatandaşlık davranışı sergileyen öğretmenler, öğrenci başarısı ve kurumunun etkililiğini ve neticesinde kaliteyi önemseyerek hareket ederler. Kurumlarında değer verilen ve tercih edilen, her zaman aranan kişiler olarak ön plana çıkarlar. Okullarda sadece plan, program, kanun ve yönetmelikler ile işlerin yürütülmesi beklenemez. İnsan unsuru eğitim ve öğretimde her zaman ön plandaki yerini korumaktadır. Okul çalışanları kurumlarına bağlılık göstermezler ise örgütsel hedefler hiçbir zaman tam olarak gerçekleştirilemez. Bunun için ekstra insan gayreti ve üstün bir çaba ile işlerin yürütülmesi gereklidir. Bu bağlamda örgütsel vatandaşlık davranışı ön plana çıkarak eğitim kurumlarında ki bu eksikliği gidermede bir güç kaynağı olarak okul çalışanlarını motive etmekte, örgütü hedeflerine taşımaktadır. Öğretmenlerin mesleki alanda gelişmelerinin sağlanması, branşlarının ilgili olduğu alanlardaki değişim ve gelişmeleri izlemeleri, okullarda başarı unsurunun yükselmesi için hem kendilerini geliştirmeleri hem de öğrencilerini büyük bir fedakârlık göstererek yetiştirip topluma faydalı bir birey olarak eğitmeleri okulun etkili ve başarılı olmasına pozitif katkı sağlamaktadır (Arlı, 2011).

Sonuç olarak eğitim kurumlarında örgütsel vatandaşlık davranışı, okullarda başta yönetim kadrosu ve öğretmenler olmak üzere örgütsel vatandaşlık davranışının beş boyutu ile bağlantılı olarak birlikte işletilebilmelidir. Bunun olması içinde okullardaki insan boyutunun kurumuyla özdeşleşmesi yani örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesi gerekmektedir.

## **YÖNTEM**

### **Araştırma Modeli**

Eğitim çalışanlarının, yöneticiye güven ve örgütsel vatandaşlık davranışları ile ilgili görüşleri ve yöneticiye güven düzeyi ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi bulmaya çalışan bu çalışmada nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Bu araştırmanın desenini ilişki tarama modeli oluşturmaktadır. Tarama araştırmaları, iştirakeci bireylerin bir konu ile ilgili tutumlarını, davranışlarını ve inanç sistemlerini ortaya koymayı deneyin bir desendir. Tarama deseni sayesinde, yapılan araştırmanın evreni içinden seçilip alınan bir örneklem vasıtasıyla evrenin genel algı ve görüşleri betimlenmeye çalışılmaktadır. İlişki tarama modeli, değişkenlerin birbirleri içinde bire bir ya da iki veya daha fazla değişkenin birbirleriyle ilişkilerinde sebep sonuç ilgisinden çok, değişkenlerden



birinin vaziyetinin bilinmesi durumunda öbür neticeler üzerinde çıkarımlar yapmak için faydalı sonuçlar ortaya koyabilmektedir (Karasar, 2014).

### Evren ve Örneklem / Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunu 2022-2023 eğitim-öğretim yılı güz ve bahar döneminde Tokat iline bağlı Erbaa ilçesi ile Niksar ilçesi merkez yerleşiminde bulunan resmi anaokulu, ilkokul, ortaokul ve ortaöğretimde çalışan öğretmenlerden oluşmaktadır. Katılımcıların belirlenmesinde rastgele örnekleme yöntemi benimsenmiştir. Bu örnekleme ile tespit edilen durumlardan tatmin edici verilere ulaşabilmek ve araştırmanın inandırıcılığını kuvvetlendirmek amaç edinilmiştir (Flick, 2014; akt. Baltacı, 2018). Araştırmanın çalışma grubuna ait demografik bilgiler Tablo 1’de sunulmuştur.

**Tablo 1: Katılımcılara İlişkin Demografik Bilgiler**

Değişkenler		f	%	Değişkenler		f	%
Cinsiyet	Kadın	171	45,2	Mesleki Kıdem	1-5 yıl	24	6,3
	Erkek	207	54,8		6-10 yıl	63	16,7
Medeni Durum	Evli	334	88,4		11-15 yıl	97	25,7
	Bekar	44	11,6		16-20 yıl	75	19,8
Eğitim Durumu	Ön lisans	8	2,1		21 yıl ve üzeri	119	31,5
	Lisans	325	86,0	Çalıştığı okuldaki Kıdem	1-5 yıl	153	40,5
	Lisansüstü	45	11,9		6-10 yıl	140	37,0
Yaş	25-35	98	25,9		11-15 yıl	62	16,4
	36-45	192	50,8		16-20 yıl	23	6,1
	46-55	76	20,1	21 yıl ve üzeri	153	40,5	
Branş	Sınıf Öğretmeni	107	28,3				
	Branş	271	71,7				
Toplam		378	100	Toplam		378	100

Tablo 1’e bakıldığında bu araştırmaya katılanların % 45,2’si kadın, % 54,8’i erkek öğretmenlerden oluşmaktadır. Katılımcı öğretmenlerin % 88,4’ü evli, % 11,6’sı bekindir. Katılımcıların eğitim durumuna bakıldığında % 2,1’i ön lisans, % 86’sı lisans ve % 11,9’u lisansüstü eğitim mezunudur. Katılımcıların % 25,9’u 25-35 yaş aralığında, % 50,8’i 36 - 45 yaş aralığında ve % 20,1’i 46-55 yaş aralığındadır. Katılımcıların % 28,3’ü sınıf öğretmeni ve % 71,7’si branş öğretmendir. Katılımcıların % 6,3’ü 1 - 5 yıl, % 16,7’si 6 - 10 yıl, % 25,7’si 11 - 15 yıl, % 19,8’i 16 - 20 yıl ve % 31,5’i ise 21 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahiptirler. Katılımcıların % 40,5’i 1 - 5 yıl, % 37,0’i 6 - 10 yıl, % 16,4’ü 11 - 15 yıl, % 6,1’i 16 - 20 yıl ve 40,5’i 21 yıl ve üzeri şu an çalıştıkları okulda mesleki kıdeme sahip oldukları belirlenmiştir.

### Verilerin Toplanması

Araştırmada kişisel bilgi formu yanında Memduhoğlu ile Zengin (2019) tarafından geliştirilen örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği ile İşbaşı Özen (2000) tarafından geliştirilen yöneticiye güven ölçeği kullanılmıştır.

### Verilerin Analizi

Araştırmanın nicel verilerinin analizinde betimsel istatistiklerin yanı sıra değişkenler arasındaki ilişkinin test edilmesinde verilerin normal dağılmaması nedeniyle Spearman Brown Sıra Farkları korelasyon katsayısı kullanılmıştır. Büyüköztürk (2003)’ün bulguları ışığında, ilişkinin 0,70 - 1,00 arasında bulunması yüksek, 0,70 - 0,30 arasında bulunması orta, 0,30 - 0,00 arasında bulunması düşük ilişkinin varlığını ortaya koyar.

### BULGULAR VE YORUMLAR

Araştırmanın bu bölümünde; çalışmanın tespit edilen sorunlarına yönelik olarak yapılan analizlerin neticesinde tespit edilen bulgular sunulmuştur. Çalışma verileri ile yapılan analizler neticesinde tespit edilen bulguların her biri, bir alt problem alt başlığında toplanarak tablolar halinde sunulmuş, peşinden yorumlanması yapılmıştır.

### Birinci Alt Probleme Ait Bulgular

Öğretmenlerin yöneticiye güven algılarına ilişkin bulgular Tablo 2’de verilmiştir.

**Tablo 2: Öğretmenlerin Yöneticiye Güven Algılarına İlişkin Bulgular**

GÜVEN ALGISI	N	$\bar{x}$	SS	Min	Max
Yöneticiye güven	378	74,1243	14,08925	21	90

Ölçekten alınabilecek minimum ve maksimum puanlar dikkate alındığında öğretmenlerin yöneticiye güven ölçeğinden aldıkları puanların aritmetik ortalaması  $\bar{x} = 74,12$  ile oldukça iyi olduğu tespit edilmiştir.

### İkinci Alt Probleme Ait Bulgular

Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışına ilişkin bulgular Tablo 3'te verilmiştir.

**Tablo 3:** Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Düzeyine İlişkin Bulgular

Boyutlar	N	$\bar{x}$	SS	Min	Max
Örgütsel Bağlılık	378	15,9153	3,28782	4,00	20,00
Saygı ve Yardımlaşma	378	27,0212	2,82365	15,00	30,00
Özerklik ve Değerlilik	378	32,7222	5,54601	14,00	40,00
Uyum ve İtaat	378	17,3677	2,02628	8,00	20,00
Katılımda Gönüllülük	378	33,1481	4,53858	12,00	40,00
Özgeçlilik	378	18,9471	2,79206	9,00	25,00
Vicdanlılık	378	22,2143	2,53026	7,00	25,00
Genel Toplam	378	167,3360	18,74684	83,00	200,00

Tablo 3 incelendiğinde öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık düzeylerinin tüm boyutlarda ortalamının üzerinde olduğu söylenebilir. Ölçekten alınabilecek minimum ve maksimum puan aralıklarına göre incelendiğinde öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarında maksimum puana sahip oldukları boyut vicdanlılık iken bu boyutu uyum ve itaat ile saygı ve yardımlaşma boyutu izlemektedir. Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışında en düşük puana sahip oldukları boyutlar ise özerklik ve değerlilik ile katılımda gönüllülük boyutları olduğu sonucu ortaya konmuştur.

### Üçüncü Alt Probleme Ait Bulgular

Öğretmenlerin yöneticiye güven algıları ve örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyleri arasındaki ilişkiye ait bulgular Tablo 4'te verilmiştir.

**Tablo 4:** Öğretmenlerin Yöneticiye Güven ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Düzeyleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular

Değişkenler		Örgütsel Bağlılık	Saygı ve Yardımlaşma	Özerklik ve Değerlilik	Uyum ve İtaat	Katılımda Gönüllülük	Özgeçlilik	Vicdanlılık	Genel Toplam
		Yöneticiye Güven	r	,531	,512	,762	,543	,527	,470
	p	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	378	378	378	378	378	378	378	378

( $p < .05$ ,  $p^{**} < .01$ )

Tablo 4 incelendiğinde öğretmenlerin yöneticiye güven algıları ve örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyleri bağlamındaki ilişkiyi ortaya koymak adına gerçekleştirilmiş olan korelasyon analizinde Spearman Rho katsayısına göre toplam ölçek puanları arasında ( $r = ,714$ ,  $p < ,01$ ) pozitif yönlü, orta düzeyde anlamlı bağlantı olduğu görülmektedir. Ayrıca öğretmenlerinin yöneticiye güven algıları ile örgütsel vatandaşlık davranışının tüm boyutlarıyla arasında çeşitli düzeylerde pozitif yönde orta düzeyde anlamlı ilişkilerin varlığı ortaya çıkarılmıştır. Bu kontekste öğretmenlerin yöneticiye güven algıları yükseldikçe örgütsel vatandaşlık davranışı düzeylerinin de artacağı söylenebilir.

## TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

### Tartışma

Örgütlerde git gide artan insan ilişkilerinde görülen güven sorununu, özellikle de astın, üstüne duyduğu güven duyma ihtiyacı ön plan çıkmaktadır. Okullarda, yönetim kadrosunda bulunan yöneticiler ile öğretmenlerin kurdukları güven ortamı okulun iklimini pozitif yönlü etkilemekte ve okul başarısını ileriye taşımaktadır. Bu araştırmada öğretmenlerin yöneticiye güven algıları ile örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme düzeyleri arasında hangi seviyede bir bağlantının var olduğu durumu ortaya konulmaya çalışılmıştır. Çalışma grubunu 2022-2023 güz ve bahar döneminde Tokat ili Erbaa ve Niksar ilçe merkezlerinde görev yapan çeşitli branşlardan öğretmenler oluşturmuştur. Bu çalışmada veri toplama aracı olarak kişisel bilgi formu ile birlikte Memduhoğlu ve Zengin (2019)'ce hazırlanan örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği ile İşbaşı Özen (2000)'ce hazırlanan yöneticiye güven ölçeği kullanılmıştır.

Öğretmenlerin, yöneticiye güven algılarının oldukça yüksek düzeyde algılandığı araştırma bulgularında da açıkça görülmektedir. Gökçe (2016), yaptığı araştırmasında işgörenlerin yöneticilerine duydukları güvenin oldukça yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır. Duman (2018)'da, araştırmasının hedefleri istikametince, öğretmenlerin yöneticiye güven algılarının hangi seviyede var olduğu araştırmıştır. Ulaştığı sonuçlar neticesinde öğretmenlerin yöneticiye güven algılarının yüksek seviyede olduğunu ortaya koymuştur. Doğan (2019), Bil (2018), Sarıkaya (2019), Uygur ve Arabacı (2019), Kars (2017) ve Erçek (2018)'in de yapmış oldukları çalışmalarında öğretmen algıları çerçevesinde, öğretmenlerin yöneticilerine yüksek düzeyde güven duydukları sonucu ortaya konmuştur. Bu tespit

edilen bilgiler ışığında ilerleyerek eğitim yöneticilerinin, öğretmenlerin kendilerine güven duymaları için dürüst, açık, adil ve tutarlı davranışlar sergiledikleri ifade edilebilir (Doğan. 2019).

Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları algısı üzerinde durulduğunda, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları algısı tüm boyutları ile ortalamanın üstünde bir değer ortaya koymuştur. Bu sonuç, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları algısının pozitif yönde ve olumlu seviyelerde vuku bulunduğunu ortaya koymaktadır. Yılmaz ve Taşdan (2009), Polat (2007), Titrek, Bayrakçı ve Zafer (2009) ile Yaylacı (2004)'da aynı bağlamda yaptıkları çalışmalarında, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları algısının ortalama düzeyin üstünde, pozitif yönlü olarak ortaya çıktığını ifade etmişlerdir. Yine Buluç (2008), ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları algısını ortaya koymak için gerçekleştirmiş olduğu araştırmasında, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları algısının ortalamanın üstünde, yüksek düzeyde çıktığı sonucuna ulaşmıştır. Tüm bu sonuçlar, bu araştırmanın öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları algısı bulgusu ile paralellik göstermektedir. Öğretmenlerin, yüksek düzeyde örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemeleri hem kendilerinin hem de okulda görev yapan meslektaşlarının motivasyonlarını ve performanslarını olumlu yönde etkilemektedir. Buna bağlı olarak okul ikliminde iyileşmeler ve okulun akademik başarı düzeyinde artışlar meydana gelmektedir. Bu da kurumu çevresine örnek bir kurum haline getirerek, mutlaka tercih edilmesi gereken bir kurum konuma oturtmaktadır.

Öğretmenlerin, yöneticiye güven algıları ile örgütsel vatandaşlık düzeyleri arasındaki ilişkinin pozitif yönlü, orta düzeyde anlamlı bağlantılar içerisindeki ilişki ağı ortaya konmuştur. Asuman-Akdoğan ve Köksal (2014)'ın yaptığı araştırmasında benzer olarak öğretmenlerin kurum amirlerine duydukları güvenin örgütsel vatandaşlık davranışları sergileme eğilimlerini artırdığını saptamıştır. Ayrıca öğretmenlerinin yöneticiye güven algıları ile örgütsel vatandaşlık davranışlarının tüm boyutlarıyla arasında çeşitli düzeylerde pozitif yönlü, orta düzeyde anlamlı ilişkiler olduğu bulgusu elde edilmiştir. Bu bağlamda öğretmenlerin yöneticiye güven algıları yükseliş gösterdikçe, örgütsel vatandaşlık davranışları düzeylerinin de artacağı söylenebilir.

## Sonuç

Okullarda yöneticiye güven, kurum kültürünün oluşmasında ve istenilen örgüt ikliminin sağlanmasında ilk öncül olarak belirginlik kazanmıştır. Daha sonra meslektaşlara güven ve örgüt kendisine güven sıralamadaki yerini almaktadır. Bunun yanında örgütsel bağlılığın oluşması, örgüt kültürü ve ikliminin geliştirilmesi için örgütsel vatandaşlık davranışlarının çalışanlar tarafından muhakkak sergilenmesi gerekmektedir. Tüm bu bileşenler bir araya geldiklerinde örgüt çarkları her zamankinden daha hızlı dönmeye, kuruma yönelik olumsuz fikir ve önyargılar ortadan kalkmaya, örgütle çalışanlar arasında bir bağ kurulmaya, mal ve hizmet üretiminde artışa, çalışanların motivasyonlarında ve performanslarında yükselmeye ve örgüt hedeflerinin ötesine geçilmesine varacak derecede olumlu yönde birçok farklılığın ortaya çıkacağı söylenebilir.

Bu araştırma bulgularından elde edilen sonuçlara bakıldığında, öğretmenlerin okullarında yöneticilerine karşı olumlu, pozitif yönlü güven algısına sahip oldukları görülmüştür. Buna paralel olarak öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları sergileme düzeylerinin ortalamanın üzerinde olduğu, bu durumun bir nedeninin de yöneticiye güven algısının yüksek olmasında kaynaklandığı aşikardır. Bu her iki durum birlikte ele alındığı bulgu sonuçları da orta düzeyde anlamlı ilişkiler ortaya konmuştur. Bu araştırmadan çıkarılabilecek sonuç, öğretmenlerin yöneticilerine yönelik güven algıları pozitif yönde artış gösterdiğinde, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları sergileme düzeylerinde de artış olacağı görülmektedir.

## Öneriler

Okullarda yöneticilerin güven tesis edebilmek adına şeffaf, katılımcı, adil ve hoşgörülü bir yönetim sergilemeleri çok önemlidir. Kendilerine değer verildiğini hissetmeleri adına bir ödül sisteminin kurulması şarttır. Meslektaşlar arası etkileşimin sağlanması, mesleki gelişime önem verilmesi, öğretmenlerin gereksiz iş yükünden kurtarılması ve öğretmenlerin özgeci davranışlarının desteklenmesi örgütsel vatandaşlık davranışlarının oluşmasında öğretmenleri güdüleyecektir.

## KAYNAKÇA

Aksoy, B. (2016). Örgütlerde güvenin yeniden değerlendirilmesi: yeni konular ve sorular. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 12(27), 175-192.

Alp, M. (2007). *Örgütlerde psikolojik sahiplenme ve örgütsel vatandaşlık*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.

Altaş, S. S., & 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), 29-41.



- Arlı, D. (2011). *Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının örgüt kültürü algıları ve örgütsel güven düzeyleri açısından incelenmesi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Asuman Akdoğan, A. ve Köksal, O. (2014). Aidiyet algısının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde yöneticiye güvenin aracılık rolü. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18(1), 25-43.
- Avcı, A. (2015). Örgütsel vatandaşlık davranışları: Kavramsal gelişimi ve eğitim örgütleri açısından etkileri. *Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(2), 11-26.
- Ayduğ, D. (2016). *İlkokulların örgüt sağlığı ile öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Anadolu Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Baltacı, A. (2018). Nitel araştırmalarda örnekleme yöntemleri ve örnek hacmi sorunsalı üzerine kavramsal bir inceleme. *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1), 231-274.
- Basım, H. N. ve Şeşen, H. (2006). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Uygulama ve Karşılaştırma Çalışması. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 61(4), 83-101.
- Baş, G. ve Şentürk, C. (2011). İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel güven algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 17(2), 29-62.
- Bil, E. (2018). *Ortaöğretim okullarının öğrenen örgüt, örgütsel güven ve iş doyumunu düzeyleri arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Börü, D. (2001). *Örgütlerde güven ortamının yaratılmasında ilk adım: güvenilir insan kim?*, IX. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresinde Sunulan Bildiri. İstanbul, 189-204.
- Brewster, C. ve Railsback, J. (2003). *Building trusting relationships for school improvement: Implications for principals and teachers*. Oregon, USA: Northwest Regional Educational Laboratory.
- Buluç, B. (2008). Ortaöğretim okullarında örgütsel sağlık ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 6(4), 571-602.
- Büyüköztürk, Ş. (2003). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Çetin, M. ve Metlilo, E. (2020). Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ve İnovasyon Özellikleri ile İlgili Öğretmen Görüşleri (Kosova Örneği). *Eğitim Yönetimi ve Politikaları Dergisi*, 1(1).
- Dinç, S. (2007). *Örgütsel güven yaratmada örgüt kültürünün rolü*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Doğan, H. (2019). *Yönetici rolleri ve etkileme taktikleri ile öğretmenlerin yöneticiye güveni arasındaki ilişkiler*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Duman, Ş. (2018). *Ortaöğretim öğretmenlerinde psikolojik güçlendirmenin yordayıcıları olarak yapısal güçlendirme, yöneticiye güven ve lider-üye etkileşimi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Erçek, M.K. (2018). *Ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin okul güvenliğine ilişkin algılarının örgütsel güven ve mesleki bağlılıkları üzerindeki etkisi (Diyarbakır ili örneği)*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Dicle Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Diyarbakır.
- Gök, S. G. (2011). *Örgütsel güven ile örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılığın alt boyutları arasındaki ilişkinin saptanmasına yönelik ampirik bir çalışma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ufuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Gökçe, Y. (2016). *Yöneticiye duyulan güven ile çalışma yaşam kalitesinin işten ayrılma niyetine etkisi: Afyonkarahisar'daki 5 yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Gürarlan, N. (2021). *İlkokullarda öğretmenlerin örgütsel güven ve örgütsel adalet algılarının mesleki doyuma etkileri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Projesi. Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Gürbüz, S. (2006). Örgütsel vatandaşlık davranışı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 48-75.



- Horzum, T., Çelik, F., Gök, E., Yurttaş Kumlu, G. D., Şahin, D., Yanış, H., Tüzün, Ü. N. & Hacıoğlu, Y. (2016). Sosyal bilimler alanlarında hazırlanan tezler için raporlaştırma önerileri: bir tez nasıl yazılmalıdır?. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 36(3), 0-0.
- Hosmer, L. T. (1995). Trust: The Connecting Link Between Organizational Theory and Philosophical Ethics, *Academy of Management Review*, 20(2), 379-403.
- Huff, L., & Kelley, L. (2003). Levels of organizational trust in individualist versus collectivist societies: A seven-nation study. *Organization science*, 14(1), 81-90.
- İşbaşı, J. Ö. (2000). *Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adalete İlişkin Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Kamer, M. (2001). *Örgütsel Güven, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkileri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Karaman, K., DR, C. Y. Y. D., & Dönder, H. (2008). Öğretmen görüşlerine göre, okullardaki bürokrasi ile örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 53(53), 49-74.
- Karasar, N. (2014). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Kareem, J. (2016). The influence of leadership in building a learning organization. *The IUP Journal of Organizational Behaviour*, 15(1), 7-18.
- Kars, M. (2017). *Okul müdürlerinin liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel güvenleri arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Mersin Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Mersin.
- Kayı, K. A. (2016). *Çalışanların örgütsel güven düzeyleri ile motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi (Fatih Sultan Mehmet Vakıf Üniversitesi örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Krot, K. ve Lewicka, D. (2012). The importance of trust in manager-employee relationships. *International Journal of Electronic Business Management*, 10(3), 224-233.
- Lamsa, A. M. ve Pucetaite, R. (2006). Development of organizational trust among employees from a contextual perspective. *Business Ethics: A European Review*, 15(2), 130-141.
- Lewicki, R.J., McAllister, D.J. ve Bles, D.J. (1998). Trust and distrust, new relationships and realities. *Academy of Management Review*, 23, 438-458.
- Madenöđlu, C., Uysal, Ş., SARIER, Y. ve Banođlu, K. (2014). Okul müdürlerinin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin iş doyumlarının örgütsel bağlılıkla ilişkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 1(1), 47-69.
- McKnight, D. H. (1998). Initial trust formation in new organizational relationship. *Academy of Management Review*, 23(3), 473-490.
- Memduhoğlu, H. B. ve Zengin, M. (2019). Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinin geliştirilmesi. *Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 19(3), 1054-1067.
- Mishra, J. ve Morrissey, M. A. (1990). Trust in employee/employer relationships: A survey of West Michigan managers. *Public Personnel Management*, 19(4), 443-485.
- Neves, P. ve Caetano, A. (2006). Social exchange processes in organizational change: The roles of trust and control. *Journal of Change Management*, 6(4), 351-364.
- Oltulu, E. E. ve İraz, R. (2022). Örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş doyum kavram, kuram ve uygulama. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Önder, M. (2015). *Devlet ve vakıf üniversitelerinde çalışan personelin örgütsel güven algıları (Ankara ili örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Özdemir, S. ve Cemaloğlu, N. (2021). *Örgütsel davranış ve yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi.
- Özer, N., Demirtaş, H., Üstüner, M. ve Cömert, M. (2006). Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel güven algıları. *Ege Eğitim Dergisi*, 1(7), 103-124.

- Özer, S. (2009). *Eğitim örgütlerinde lider davranış biçimleri ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki (Nevşehir ili örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Parlak, F. (2018). *Okul yöneticilerinin iletişim becerileri ile örgütsel güven arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kahramanmaraş Sürçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Peterson, K. S. (2008). *Collective efficacy and faculty trust: A study of social processes in schools*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. The University of Texas at San Antonio, Texas.
- Polat, S. (2007). *Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet alguları, örgütsel güven düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Polat, S. (2009). *Eğitim örgütleri için sosyal sermaye: Örgütsel güven*. Ankara: Pegem Akademi.
- Robbins, S. P. ve Decenzo, D. A. (2000). *Fundamentals of management essential concepts application*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Samancı, S. (2006). *Örgütsel iklim ve örgütsel vatandaşlık*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Sarıkaya, Ş. (2019). *Öğretmenlerin iş doyumunun yordayıcısı olarak örgütsel güven ve örgütsel destek algısı*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Sezgin, F. (2005). Örgütsel vatandaşlık davranışları: kavramsal bir çözümleme ve okul açısından bazı çıkarımlar. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(1), 317-339.
- Sönmez, V. ve Alacapınar, F. G. (2011). *Örneklendirilmiş bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Tan, H. H.ve Tan, C. S. (2000). Towards the differentiation of trust in supervisor and trust in organization. *Genetic, Social and General Psychology Monographs*, 126(2), 241-260.
- Titrek, O., Bayrakçı, M. ve Zafer, D. (2009). Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin görüşleri. *Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*, 17, 1-28.
- Tokgöz, E. ve Seymen, O. A. (2013). Örgütsel güven, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki: bir devlet hastanesinde araştırma. *Öneri Dergisi*, 10(39), 61-76.
- Topaloglu, G. (2005). *Dönüştürücü Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Türk Dil Kurumu Sözlüğü (2022). Erişim tarihi: 03 Şubat 2023, "Güven" ne demek?.
- Tüzün, İ. K. (2007). Güven, örgütsel güven ve örgütsel güven modelleri. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2007(2), 93-118.
- Uygur, K. ve Arabacı, İ. B. (2019). Lise öğretmenlerinin personel güçlendirme algıları ile örgütsel güven algıları arasındaki ilişki: Elazığ ili örneği. *Van Yüzcüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 16(1), 744-770.
- Ünsal, P. (2004). Örgütlerde güven algısı. *Kişisel Gelişimde Çağdaş Yönelimler Sempozyumu Bildiriler Kitabı*, Ankara: Eğitim ve Doktrin Komutanlığı.
- Yaylacı, A. F. (2004). *İlköğretim okulu öğretmen ve yöneticilerinin örgütsel vatandaşlık davranışları*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Yılmaz, A. ve Atalay, C.G. (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), 567-580.
- Yılmaz, E. (2021). Örgütsel güven. S. Özdemir ve N. Cemaloğlu (Editörler), *Örgütsel Davranış ve Yönetimi* (361-390). Ankara: Pegem Akademi.
- Yılmaz, K. ve Taşdan, M. (2009). Organizational citizenship and organizational justice in Turkish primary schools. *Journal of Educational Administration*, 47(1), 108-126.

Zafer-Güneş, D. (2016). The relationships among shared leadership, trust in school principals and innovation management school. *Anthropologist*, 24(1), 43-54.

