

**T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

**İLKÖĞRETİM OKULU ÖĞRETMENLERİNİN ÖRGÜTSEL
GÜVEN DÜZEYLERİ İLE ÖĞRETMEN PERFORMANS
YÖNETİMİ UYGULAMALARI ARASINDAKİ İLİŞKİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Rafet İŞLEYEN

**Enstitü Anabilim Dalı : Eğitim Bilimleri
Enstitü Bilim Dalı : Eğitim Yönetimi ve Denetimi**

Tez Danışmanı : Yrd. Doç. Dr. Aynur Bozkurt BOSTANCI

OCAK - 2011

TC
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

İLKÖĞRETİM OKULU ÖĞRETMENLERİNİN ÖRGÜTSEL
GÜVEN DÜZEYLERİ İLE ÖĞRETMEN PERFORMANS
YÖNETİMİ UYGULAMALARI ARASINDAKİ İLİŞKİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Rafet İŞLEYEN

Enstitü Anabilim Dalı : Eğitim Bilimleri
Enstitü Bilim Dalı : Eğitim Yönetimi ve Denetimi

Bu tez 25/01/2011 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından oybirliği ile kabul edilmiştir.

Yrd. Doç.Dr. Mustafa
BAYRAKÇI

Yrd. Doç.Dr. Halil İbrahim
SAĞLAM

Yrd. Doç.Dr. A. Hüseyin BOZKURT
BOSTANCI

Jüri Başkanı

- Kabul
 Red
 Düzeltme

Jüri Üyesi

- Kabul
 Red
 Düzeltme

Jüri Üyesi

- Kabul
 Red
 Düzeltme

BEYAN

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

Rafet İŞLEYEN

25.01.2011

ÖNSÖZ

“İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Düzeyleri İle Okuldaki Öğretmen Performans Yönetimi Uygulamaları Arasındaki İlişki” yi ortaya koymayı amaçlayan bu araştırma dört bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde araştırmanın kuramsal çerçevesi, ikinci bölümde ilgili araştırmalar, üçüncü bölümde yöntem, dördüncü bölümde araştırmada elde edilen bulgular, araştırmanın sonuçları ve öneriler yer almaktadır.

Araştırma süresince beni yönlendiren ve destek olan değerli danışmanım öğretim üyesi Yrd. Doç. Dr. Aynur Bozkurt BOSTANCI' ya sonsuz teşekkür borçluyum. Yüksek lisans eğitimim süresince her zaman desteklerini hissettiğim değerli hocalarım Yrd. Doç. Dr. Osman TİTREK'e, Yrd. Doç. Dr. Hasan Basri GÜNDÜZ'e, Yrd. Doç. Dr. Erkan YAMAN'a ve Yrd. Doç. Dr. Mustafa BAYRAKÇI'ya teşekkür ediyorum.

Tezime değerli katkılarından dolayı Yrd. Doç. Dr. Ercan YILMAZ' a teşekkürlerimi sunuyorum.

Tezimi destekleyerek; ölçeklerin dağıtılması, doldurulması ve toplanmasında bana önemli ölçüde yardımcı olan değerli meslektaşlarıma emek ve katkılarından dolayı teşekkür ediyorum.

Anlayış, destek, ilgi ve katkılarıyla her an yanımda olan aileme, arkadaşlarıma şükranlarımı sunarım.

Rafet İŞLEYEN

25.01.2011

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR	v
TABLO LİSTESİ	vi
ŞEKİL LİSTESİ	x
ÖZET	xi
SUMMARY	xii
GİRİŞ	1
BÖLÜM 1: KAVRAMSAL ÇERÇEVE	5
1.1. Performans Yönetimi	5
1.1.1. Performans Yönetimi Kavramının Tanımı	5
1.1.2. Performans Yönetimi Sisteminin Temel Unsurları	11
1.1.2.1. Tutumluluk	11
1.1.2.2. Verimlilik	12
1.1.2.3. Etkililik	13
1.1.2.4. Kalite	14
1.1.3. Performans Yönetimi Sisteminin Kullanım Alanları	15
1.1.3.1. Stratejik Planlama	15
1.1.3.2. Ücret-Maaş Yönetimi	16
1.1.3.3. Kariyer Geliştirme Sistemi	17
1.1.3.4. Eğitimin İhtiyacının Belirlenmesi	19
1.1.3.5. İşten Çıkarma (Ayrırma) Kararları	20
1.1.4. Performans Yönetimi Sisteminin Amaçları	20
1.1.5. Performans Yönetimi Sisteminin Yararları	24
1.1.5.1. Değerlendirenler (Yöneticiler) İçin Faydaları:	24

1.1.5.2. Değerlendirilenler (Astlar) İçin Faydaları:	25
1.1.5.3. Organizasyon İçin Faydaları:	26
1.1.6. Performans Yönetimi Sisteminin Süreçleri.....	27
1.1.6.1. Hedef Belirleme:	30
1.1.6.2. İzleme:.....	33
1.1.6.3. Geliştirme:.....	35
1.1.6.4. Değerlendirme:.....	39
1.1.6.5. Değerlendirme Sonuçlarını Kullanma:	41
1.1.7. İlköğretim Okullarında Performans Yönetimi	42
1.2.1. Güven	47
1.2.1.1. Güven Kavramı ve Önemi	47
1.2.1.2. Örgütler Açısından Güven ve Örgütsel Güven Kavramı	49
1.2.1.3. Örgütsel Güven Türleri	54
1.2.1.4. Örgütsel Güvenin Boyutları	62
1.2.2. Eğitim Örgütlerinde Güven.....	65
1.2.2.1. Okullarda Örgütsel Güvenin Oluşumu	65
1.2.2.2. Öğretmenler Ve Örgütsel Güven	72
1.2.2.3. Örgütsel Güvenin Kuruma Faydaları.....	75
1.2.2.4. Örgütsel Güven Düzeyinin Kurum Açısından Önemi	77
1.2.2.5. Okullarda Güvenin Sürdürülmesi Ve Korunması	79
BÖLÜM 2: İLGİLİ ARAŞTIRMALAR	81
2.1. Öğretmen Performans Düzeyi İle İlgili Araştırmalar.....	81
2.2. Örgütsel Güven İle İlgili Araştırmalar	85
BÖLÜM 3: YÖNTEM VE BULGULAR	91
3.1. Araştırmanın Modeli	91
3.1. Evren ve Örneklem	91

3.1. Veri Toplama Aracı.....	92
3.1. Verilerin Toplanması	95
3.1. Verilerin Analizi.....	95
3.2. Performans yönetimi uygulamalarına yönelik görüşleri açısından sınıf ve ders öğretmenleri arasında anlamlı farklılıklara ilişkin bulgular.....	96
3.2. İlköğretim öğretmenlerinin mesleki kıdemlerine göre performans yönetimi uygulamalarına yönelik görüşleri arasındaki farklılıklarının incelenmesine ilişkin bulgular	97
3.2. İlköğretim öğretmenlerinin öğrenim durumlarına göre performans yönetimi uygulamalarına yönelik görüşleri arasındaki farklılıklarının incelenmesine ilişkin bulgular	104
3.2. İlköğretim öğretmenlerinin görev yaptıkları okullardaki öğretmen sayılarına göre performans yönetimi uygulamalarına yönelik görüşleri arasındaki farklılıklarının incelenmesine ilişkin bulgular.....	110
3.2. Örgütsel güven düzeyleri açısından kadın ve erkekler arasında anlamlı farklılıklara ilişkin bulgular	112
3.2. Örgütsel güven düzeyleri açısından sınıf ve ders öğretmenleri arasında anlamlı farklılıklara ilişkin bulgular.....	112
3.2. İlköğretim öğretmenlerinin mesleki kıdemlerine göre örgütsel güven düzeyleri arasındaki farklılıklarının incelenmesine ilişkin bulgular.....	113
3.2. İlköğretim öğretmenlerinin öğrenim durumlarına göre örgütsel güven düzeyleri arasındaki farklılıklarının incelenmesine ilişkin bulgular.....	118
3.2. İlköğretim öğretmenlerinin görev yaptıkları okullardaki öğretmen sayılarına göre örgütsel güven düzeyleri arasındaki farklılıklarının incelenmesine ilişkin bulgular	122
3.2. İlköğretim öğretmenlerinin örgütsel güven düzeyleri ile performans yönetimi uygulamalarına yönelik görüşleri arasında anlamlı ilişkilere ilişkin bulgular	123

SONUÇ ve ÖNERİLER	125
1. SONUÇLAR	125
1.1. İlköğretim Okullarındaki Performans Yönetimi Uygulamalarına Yönelik Sonuçlar	125
1.2. Örgütsel Güvene Yönelik Sonuçlar	126
2. ÖNERİLER	128
KAYNAKÇA	130
EKLER	139
ÖZGEÇMİŞ	148

KISALTMALAR

- N** : Denek Sayısı
S : Standart Sapma
Sd : Serbestlik Derecesi
T : t Değeri
F : f Değeri
P : Anlamlılık Düzeyi
NAO : İngiltere Sayıştayı
MEB : Milli Eğitim Bakanlığı
DMK : Devlet Memurluğu Kanunu
ÖGÖ : Örgütsel Güven Ölçeği
AR-GE : Araştırma Geliştirme

TABLO LİSTESİ

Tablo 1: Kariyer geliştirme sistemi.....	18
Tablo 2: Performans yönetimi sistemi	29
Tablo 3: Performans yönetimi uygulamalarına yönelik görüşleri açısından sınıf ve ders öğretmenlerinin karşılaştırılmasına ilişkin t testi tablosu	97
Tablo 4: İlköğretim öğretmenlerinin mesleki kıdemleri açısından performans hedef ve kriterlerini belirleme boyutu yönelik görüşlerine ait puan ortalamalarının betimsel istatistikleri.....	98
Tablo 5: İlköğretim öğretmenlerinin mesleki kıdemleri açısından performans hedef ve kriterlerini belirleme boyutu yönelik görüşlerine ait puan ortalamalarının karşılaştırılmasına ilişkin varyans analizi tablosu.....	98
Tablo 6: İlköğretim öğretmenlerinin mesleki kıdemleri açısından performans.....	99
Tablo 7: İlköğretim öğretmenlerinin mesleki kıdemleri açısından performans.....	99
Tablo 8: İlköğretim öğretmenlerinin mesleki kıdemleri açısından performans geliştirme boyutu yönelik görüşlerine ait puan ortalamalarının betimsel istatistikleri.....	100
Tablo 9: İlköğretim öğretmenlerinin mesleki kıdemleri açısından performans.....	100
geliştirme boyutu yönelik görüşlerine ait puan ortalamalarının karşılaştırılmasına ilişkin varyans analizi tablosu	100
Tablo 10: İlköğretim öğretmenlerinin mesleki kıdemleri açısından performans.....	101
Tablo 11: İlköğretim öğretmenlerinin mesleki kıdemleri açısından performans.....	102
değerlendirme boyutu yönelik görüşlerine ait puan ortalamalarının	102
karşılaştırılmasına ilişkin varyans analizi tablosu.....	102
Tablo 12: İlköğretim öğretmenlerinin mesleki kıdemleri açısından performans.....	103
Tablo 13: İlköğretim öğretmenlerinin mesleki kıdemleri açısından performans.....	103
Tablo 14: İlköğretim öğretmenlerinin öğrenim durumları açısından performans hedef ve kriterlerini belirleme boyutuna yönelik görüşlerine ait puan ortalamalarının betimsel istatistikleri.....	105
Tablo 15: İlköğretim öğretmenlerinin öğrenim durumları açısından performans hedef ve kriterlerini belirleme boyutuna yönelik görüşlerine ait puan ortalamalarının karşılaştırılmasına ilişkin varyans analizi tablosu.....	105
Tablo 16: İlköğretim öğretmenlerinin öğrenim durumları açısından performans.....	106
Tablo 17: İlköğretim öğretmenlerinin mesleki kıdemleri açısından performans.....	106
Tablo 18: İlköğretim öğretmenlerinin öğrenim durumları açısından performans.....	107

Tablo 19: İlköğretim öğretmenlerinin öğrenim durumları açısından performans.....	107
Tablo 20: İlköğretim öğretmenlerinin öğrenim durumları açısından performans.....	108
Tablo 21: İlköğretim öğretmenlerinin öğrenim durumları açısından performans.....	108
Tablo 22: İlköğretim öğretmenlerinin öğrenim durumları açısından performans.....	109
Tablo 23: İlköğretim öğretmenlerinin öğrenim durumları açısından performans.....	109
Tablo 24: İlköğretim öğretmenlerinin görev yaptıkları okullardaki öğretmen sayılarına göre performans yönetimi uygulamalarına yönelik görüşlerinin t testi tablosu.....	111
Tablo 25: Örgütsel güven düzeyleri açısından kadın ve erkekler karşılaştırılmasına ilişkin t testi tablosu	112
Tablo 26: Örgütsel güven düzeyleri açısından sınıf ve ders öğretmenlerinin karşılaştırılmasına ilişkin t testi tablosu	113
Tablo 27: İlköğretim öğretmenlerinin mesleki kıdemleri açısından çalışanlara duyarlılık puan ortalamalarının betimsel istatistikleri	114
Tablo 28: İlköğretim öğretmenlerinin mesleki kıdemleri açısından çalışanlara duyarlılık puan ortalamalarının betimsel istatistikleri karşılaştırılmasına ilişkin varyans analizi tablosu	114
Tablo 29: İlköğretim öğretmenlerinin mesleki kıdemleri açısından yöneticiye güven puan ortalamalarının betimsel istatistikleri	115
Tablo 30: İlköğretim öğretmenlerinin mesleki kıdemleri açısından yöneticiye güven puan ortalamalarının betimsel istatistikleri karşılaştırılmasına ilişkin varyans analizi tablosu	115
Tablo 31: İlköğretim öğretmenlerinin mesleki kıdemleri açısından yeniliğe açıklık puan ortalamalarının betimsel istatistikleri	116
Tablo 32: İlköğretim öğretmenlerinin mesleki kıdemleri açısından yeniliğe açıklık puan ortalamalarının betimsel istatistikleri karşılaştırılmasına ilişkin varyans analizi tablosu	116
Tablo 33: İlköğretim öğretmenlerinin mesleki kıdemleri açısından iletişim ortamı puan ortalamalarının betimsel istatistikleri	117
Tablo 34: İlköğretim öğretmenlerinin mesleki kıdemleri açısından iletişim ortamı puan ortalamalarının betimsel istatistikleri karşılaştırılmasına ilişkin varyans analizi tablosu	117
Tablo 35: İlköğretim öğretmenlerinin öğrenim durumları açısından çalışanlara duyarlılık puan ortalamalarının betimsel istatistikleri.....	118
Tablo 36: İlköğretim öğretmenlerinin öğrenim durumları açısından çalışanlara duyarlılık puan ortalamalarının betimsel istatistikleri karşılaştırılmasına ilişkin varyans analizi tablosu.....	119

Tablo 37: İlköğretim öğretmenlerinin öğrenim durumları açısından yöneticiye güven puan ortalamalarının betimsel istatistikleri	119
Tablo 38: İlköğretim öğretmenlerinin öğrenim durumları açısından yöneticiye güven puan ortalamalarının betimsel istatistikleri karşılaştırılmasına ilişkin varyans analizi tablosu	120
Tablo 39: İlköğretim öğretmenlerinin öğrenim durumları açısından yeniliğe açıklık puan ortalamalarının betimsel istatistikleri	120
Tablo 40: İlköğretim öğretmenlerinin öğrenim durumları açısından yeniliğe açıklık puan ortalamalarının betimsel istatistikleri karşılaştırılmasına ilişkin varyans analizi tablosu	121
Tablo 41: İlköğretim öğretmenlerinin öğrenim durumları açısından iletişim ortamı puan ortalamalarının betimsel istatistikleri	121
Tablo 42: İlköğretim öğretmenlerinin öğrenim durumları açısından iletişim ortamı puan ortalamalarının betimsel istatistikleri karşılaştırılmasına ilişkin varyans analizi tablosu	122
Tablo 43: Okullarında 1-30 ve 31 üzeri bulunan öğretmenlerin örgütsel güven düzeylerine ait t testi tablosu.....	123
Tablo 44: İlköğretim öğretmenlerinin örgütsel güven düzeyleri ile performans	124

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: Performans yönetiminin temel unsurları	11
Şekil 2: Performans Yönetimi Sistemine Bütünsel Yaklaşım	23
Şekil 3: Performans Yönetimi Sistemi Döngüsü	28
Şekil 4: Performans geliştirme süreci	39
Şekil 5: Performans değerlendirme döngüsü	40
Şekil 6: Schokoley Zalabak ve Ellis Örgütsel Güven Parametreleri	54
Şekil 7: Güvenin gelişimi	55
Şekil 8: Okulda örgütsel güven oluşturma.....	72

Tezin Başlığı: “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Düzeyleri İle Okuldaki Öğretmen Performans Yönetimi Uygulamaları Arasındaki İlişki”	
Tezin Yazarı: Rafet İŞLEYEN	Danışman: Yrd. Doç. Dr. Aynur B. BOSTANCI
Kabul Tarihi: 25.01.2011	Sayfa Sayısı: xii(Ön kısım)+1(Tez)+7(Ekler)
Ana Bilim Dalı: Eğitim Bilimleri	Bilim Dalı: Eğitim Yönetimi ve Denetimi
<p>Performans yönetimi kurumların ve bireylerin başarı düzeyini artırmak amacıyla geliştirilen ve uygulanan, çalışanla çalıştıran arasında iletişim kurduran ve bununla olumlu sonuçlar doğurmayı hedefleten sistemdir Performans yönetiminin oluşturacağı işbirliği ve güven ortamı çalışanların kendi aralarındaki ilişkilerine pozitif katkısı olacaktır. Güven; kişilerin birbirlerine karşı olumlu bir beklentiye sahip olması ve bu beklentiye ilişkin psikolojik bir hassasiyet göstermesi olarak ifade edilebilir. Güvenin örgütsel boyutunda ise, yöneticilerin öğretmenlere sağlayacağı güven ortamının oluşması ile öğretmenlerin yönetime ve örgüte güveni yer almaktadır. Örgütsel güven ortamının oluşturulması doğrudan performansa etki edecek ve öğretmenlerin performanslarında da hedeflenen kazanımlara ulaşılmasını sağlayacaktır.</p> <p>Bu araştırmanın amacı, eğitim örgütlerindeki öğretmen ve yönetici algılarına dayalı olarak okullardaki performans yönetimi uygulamaları ile örgütsel güven arasındaki ilişkiyi belirleyerek elde edilen sonuçlara göre öneriler geliştirmektir. Araştırmanın amacı dahilinde evren, İstanbul ili, örneklem olarak Bakırköy, Bayrampaşa ve Küçükçekmece ilçesinde görev yapan 425 öğretmen belirlenmiştir.</p> <p>Araştırma için gerekli olan veriler literatür taraması ve deneklere uygulanan ölçekler yoluyla elde edilmiştir. Veri toplama aracı “Resmi Ve Özel İlköğretim Okullarında Öğretmen / Yönetici Performans Yönetimi Ölçeği” ve “Örgütsel Güven Ölçeği” tek bir ölçek formunda birleştirilerek uygulanmıştır.</p> <p>Öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri ile performans yönetimi uygulamalarına yönelik görüşleri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını belirlemek amacıyla Pearson Momentler Çarpımı Korelasyonu kullanılmıştır. Öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri ile performans yönetimi uygulamalarına yönelik görüşlerinin cinsiyet, branş, okuldaki öğretmen sayısı açısından anlamlı bir farklılık sergileyip sergilemediğini belirlemek için “t testi” kullanılmıştır. Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri ile performans yönetimi uygulamalarına yönelik görüşlerinin kıdem, eğitim durumu değişkenleri açısından anlamlı bir farklılık sergileyip sergilemediğini belirlemek amacıyla ise ANOVA kullanılmıştır. Farkın anlamlı olduğu boyutlarda, anlamlı farkın hangi grup veya gruplardan kaynaklandığını belirlemek için Scheffé testi yapılmıştır.</p> <p>Araştırmanın sonucunda ilköğretim öğretmenlerinin örgütsel güven düzeyleri ile performans yönetimi uygulamalarına yönelik görüşleri arasında anlamlı ilişkiler olduğu görülmektedir. İlköğretim öğretmenlerinin performans yönetimi uygulamalarına yönelik görüşlerinin örgütsel güvenin çalışanlara duyarlılık, yöneticiye güven, yeniliğe açıklık ve iletişim ortamı boyutları ile orta düzeyde pozitif ilişkili olduğu görülmektedir.</p> <p>Mesleki kıdeme göre yapılan analizlerde istatistiksel anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre; Mesleki kıdemin, hem örgütsel güven hem de performans yönetimi uygulamaları açısından önemli bir faktör olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır. Bu anlamda, ilköğretim okullarda performans yönetimi ve örgütsel güven ile ilgili verilecek kararlar veya uygulamalar bu bakış açısı ile değerlendirilip, sonuçların daha iyi olması sağlanabilir.</p>	
Anahtar Kelimeler: Performans Yönetimi, Örgütsel Bağlılık, İlköğretim Okulları	

Title of the Thesis: The relation between the levels of organizational confidence of primary school teachers with the applications of performance managements to the teachers at school.	
Author: Rafet İŞLEYEN	Supervisor : Assist.Prof.Dr. Aynur B. BOSTANCI
Date: 25.01.2011	Number of pages: xii(pre text)+1.(Thesis)+7(appendixes)
Department: The Sciences Of Education	Subfield: Educational Administration Supervision- M.A. Program
<p>Performance management is a system that aims to increase the success of institution and individuals and provide an effective communication between the employer and employments. The cooperation and confidence ambience which performance management makes will effect in a positive way.</p> <p>Confidence can be explained as a positive expectation to each other a psychological sensitivity. But in organizational part of the confidence there is the confidence of teachers to managers by the confidence ambience which manager provide to teachers. Creating the organizational confidence ambience will affect the performance directly and provide teachers to reach their objectives</p> <p>The aim of this search is to develop suggestions by determining the relationship between the performance management applications and organizational confidence upon the senses of teachers and managements at organizations of education.</p> <p>For the aim of this research, Istanbul was chosen as the universe and the province and sample consists of 425 teachers who work in Bakirköy, Bayrampasa and Küçükçekmece.</p> <p>The datas which are necessary for the research were got by scanning the literatures and scales that were applicated to the experimental. The vehicle of collecting data was applicated by combining ‘the scale of teachers and managements at official and private primary schools ’ and ‘ scale of Organizational confidence ’.</p> <p>To be able to determine whether there is a meaningful relation between organizational confidence level of teachers and their opinions about the applications of performance managements or not Pearson’s product moment correlation was applicated. ‘T test’ was used to determine whether teacher’s opinions shows a meaningful difference depends on the numbers of teachers at school, branch and sexuality or not.</p> <p>And ‘ANOVA’ was used to used to determine the whether the levels of organizational commitment of teachers shows a meaningful difference with applications of performance managements in terms of priority education situation or not. To be able to determine the causes of meaningful, differences and which group or groups result from the ‘Scheffe test’ was used. At the result of the research it’s seen that there are meaningful relations between organizational confidence levels of primary teachers and their opinions about the applications of performance management. It’s seen that the opinions of primary school teachers about the applications of performance management are related in a medium positive way with the amount of trust to the manager, sensitivity of organizational confidence to the employments, being open to new things and communication.</p> <p>In the analyses that were made according to occupational priority, meaningful statistical differences were seen. According to these results; it’s seen that occupational priority is an important factor for both organizational confidence and the performance management. By considering this point, better results can be taken while giving decisions about the performance management and organizational confidence.</p>	
Key Words: Performance Management, Organizational Commitment, Primary Schools.	

GİRİŞ

Performans yönetimi, örgütün belirlenen hedeflerine ulaşabilmesi için örgütün mevcut ve geleceğe ilişkin durumları ile ilgili bilgi toplama, bunları karşılaştırma ve performansın sürekli gelişimini sağlayacak yeni ve gerekli faaliyetleri başlatma ve sürdürme görevlerini yüklenen bir yönetim sürecidir. İstenen üst düzey performansa ulaşabilmek için çalışanların güdülenmesi ve ödüllendirilmesi gerekmektedir. Dolayısıyla çalışanların güdülenmesi ve ödüllendirilmesi sonucu performansları arttıkça eğitim çıktılarında da olumlu bir gelişme görülecektir.

Performans yönetimi sistemini etkili bir şekilde uygulayan kurumlar, ileriye dönük hedeflerini gerçekleştirme mesafe kaydedecek ve uzun vadeli gelişim sağlamaları için olanak oluşturacaktır.

Türk Eğitim sisteminde ilköğretim kurumları işlevleri bakımından çok önemli bir yere sahiptir. Öğretmenin çalıştığı kurumda performansı yüksek olması öncelikle kendisini sonra meslektaşlarını ve kurumu ayrıca çevreyi etkilemektedir. Bu bakımdan değerlendirildiğinde eğitim, geliştirici her türlü yenilik sürecine açık olmalıdır.

Güven duygusu, bireylerin birbirleri ile olan ilişkilerinin sağlıklı ve uzun süreli olabilmesi için gerekli olan bir duygudur. Bireysel olarak ikili ilişkilerde olduğu gibi örgüte karşı güven duygusunun oluşması, örgütün ilerlemeci başarısında etkin rol oynar.

Okulun örgütsel güven düzeyi, okuldaki tutumun geribildirimidir. Güven duygusunun hâkim olduğu bir örgütte çalışanların birbirleri ile daha uyumlu çalıştıkları, iletişim gücünün yüksek olduğunu, çatışmaların, kişisel performansın yüksek olduğunu ve dolayısıyla daha verimli bir çalışma ortamının yaratıldığını söylemek çok da yanlış olmayacaktır. Okulun örgütsel güven düzeyi sadece kurum içi kalmayıp çevreyi, dolayısıyla toplumu etkilediği düşünüldüğünde okuldaki güven ilişki şeklinden ve bunun sonucundaki güvenden herkes mesuldür. Güven duygusunun geliştiği bir toplumda, örgütsel etkinlikler daha sağlıklı ve bunun beraberinde örgütsel başarı daha yüksek olacağı gibi örgütsel performans ve verimlilik de artacaktır.

Görüldüğü üzere her örgüt gibi eğitim örgütlerinde de performans yönetimi uygulamaları hem örgütsel düzeyde, hem de toplumsal düzeyde önem kazanmaktadır. Bununla beraber performans yönetimi sistemi ile örgütsel güven bir ilişki içerisindedir. Kurumlarda işgörenler kendilerine güvenildiğini hissettiğinde ve kendisinin de o kurum dahilindeki kişilere güvendiğinde, işgörenin performans oranında artış olur.

İşgörenlerin performansını artırabilmek adına yapılan çalışmalar örgütlerin üzerinde durduğu bir alandır. Bu bakımdan örgütler, işgörenlerin performanslarının önemini vurgulamış ve iyi bir performans yönetiminin performansı arzulanan seviyeye getireceğini ifade etmişlerdir. İyi bir performans yönetimi sisteminde, işgörenlerin beklentileri açık bir şekilde ortaya konulmalı, etkin bir çalışma ortamı düzenlenmeli, performans istenilen dereceye ulaştığında ise ödüllendirilmelidir; ayrıca iyi bir performans sergileyen işgörene ise dönütler verilmelidir. İşgörene gösterilen bu tutum neticesinde de işgören, kendisinden nelerin beklendiği hakkında bilgi sahibi olur ve hedeflenen olgular için yüksek bir performans örneği sergiler.

Performans yönetimi sistemi işletmeler kadar eğitim kurumları için de önem arz eder. Bu nedenledir ki ülkemizde eğitim alanında atılan adımlarda performans yönetimi sistemi göz ardı edilmemiştir. Bu alanda iyileştirme çalışmaları yapılırken yönetici ve öğretmen kadrosunun performanslarını arttırmak ve çalıştıkları kurumlarda mutlu olmalarını sağlamak için sağlıklı bir örgütsel güven ortamına da dikkat çekilmiştir.

Bu tez çalışmasında İlköğretim okullarındaki performans yönetimi ile örgütsel güven arasındaki ilişki üzerinde durulmuştur.

Problem Cümlesi

İlköğretim okullarında performans yönetimi uygulamaları ile öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri arasında bir ilişki var mıdır?

Alt Problemler

- 1) İlköğretim okullarında öğretmen görüşlerine göre performans yönetimi uygulamaları ne düzeydedir?
- 2) İlköğretim okulu öğretmenlerinin okullarındaki performans yönetimi uygulamalarına yönelik görüşleri arasında:
 - a) Branşa
 - b) Kıdeme
 - c) Öğrenim durumuna
 - d) Çalışılan okuldaki öğretmen sayısına göre anlamlı bir fark var mıdır?
- 3) İlköğretim okullarında öğretmenlerinin örgütsel güven düzeyleri nedir?
- 4) İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel güven düzeyleri;
 - a) Cinsiyete
 - b) Branşa
 - c) Kıdeme göre,
 - d) Öğrenim durumuna
 - e) Çalışılan okuldaki öğretmen sayısına göre farklılaşmakta mıdır?
- 5) İlköğretim okulları öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri ile okuldaki performans yönetimi uygulamalarına yönelik görüşleri arasındaki ilişki düzeyi nedir?

Araştırmanın Amacı:

Bu araştırmanın amacı, ilköğretim okullarında performans yönetimi uygulamaları ile öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır.

Araştırmanın Önemi

Eğitim veren kurumlarda performansın artırılması için öğretmenlerin örgütsel güven düzeylerinin tam olması; ayrıca öğretmenlerin diğer öğretmenlere ve okula karşı tam bir güven mekanizması oluşturması gerekmektedir. Kuruma karşı güven sorunu yaşayan

öğretmenler, kurum içi performansını sağlıklı bir şekilde gösteremeyecek, meslektaşları ile olumlu bir iletişime giremeyecek, eğitim alan kesim ile sorunlar yaşayacaktır. Bu sorunlar düşünüldüğünde örgütsel güven düzeyinin, hem birey hem de kurum için önemi büyüktür. Dolayısıyla bu çalışma, ilköğretim okullarındaki performans yönetimi uygulamaları ve öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri arasındaki etkileşimi ve kurumlardaki örgütsel güven çalışmalarının gerekliliğini açığa çıkarması bakımından önem arz eder.

Araştırmanın Sınırlıkları

- a) Araştırma, İstanbul ili sınırları içerisinde Küçükçekmece, Bakırköy ve Bayrampaşa ilçelerinden alınan örnekleme göre ilköğretim okullarında 2009–2010 öğretim yılında çalışan öğretmenlerin algılarıyla sınırlıdır.
- b) Değişkenler kuramsal kısmında açıklanan performans yönetimi örgütsel güven boyutlarıyla sınırlıdır.
- c) Araştırma, değişkenleri ölçmek için geliştirilen ölçeklerle toplanan bilgilerle sınırlandırılmıştır.

Tanımlar

Performans yönetimi: İstanbul ili Bakırköy, Küçükçekmece, Bayrampaşa ilçelerinde bulunan ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerinin iş başarılarını geliştirmek amacıyla onların başarılarının yönetilmesi ve yönlendirilmesi için okullarda gerçekleştirilmesi gereken uygulamalardır.

Örgütsel güven: İstanbul ili Bakırköy, Küçükçekmece, Bayrampaşa ilçelerinde bulunan ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerinin yöneticilerinin ve kurumlarının eylemlerinde tutarlı olacaklarına, yöneticilerinin her konuda adaletli ve dürüst olacağına her koşulda kurumu tarafından korunacağına yönelik inançlarıdır.

BÖLÜM 1: KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. Performans Yönetimi

1.1.1. Performans Yönetimi Kavramının Tanımı

Performansın Türkçe karşılığı “iş başarımı”, yani herhangi bir işte gösterilen başarı derecesidir (Bilgin, 2004: 13). Performans, genel anlamda, amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda belirlenmiş olan hedefe ulaşım seviyesinin ölçüm değeri olduğuna göre herhangi bir kurumun performansı ise, belli bir zaman dilimi sonucunda o sistemden elde edilen çıktı ya da çalışma sonucu olarak ifade edilmektedir.

Performans sözcüğü, belirlenen koşullara göre bir işin, hizmetin ya da bir malın yerine getirilme düzeyi veya iş görenin davranış biçimi olarak tanımlanan, amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda, elde edileni nitel ve nicel olarak belirleyen bir kavramdır (Çevik, 2004: 252).

Performans sözcüğü, belirli bir zaman birimi içerisinde üretilen mal veya hizmet miktarı olarak tanımlanmakta ve alan yazında işlevine göre "etkinlik", "verim", "çıktı" kavramlarıyla, bunun yanı sıra bireyin yeteneği ve motivasyonu arasındaki etkileşimin bir sonucu şeklinde de ifade edilmektedir (Torrington ve Hall, 1995. s.316, akt: Kalkandelen, 1997: 154).

Örgütsel davranış açısından performans, işgörenin örgütsel amaçları gerçekleştirmek için görevi ile ilgili eylemlerinin ve işlemlerinin sonunda elde ettiği üründür. Bu ürün mal, hizmet, düşünce türünden olabilir (Başaran, 1991: 179). Pugh'a (1991) göre ise, performans; görev çerçevesinde önceden belirlenen ölçütleri karşılayacak biçimde, görevin yerine getirilmesi ve amacın gerçekleştirilmesi yönünde ortaya konan mal, hizmet ya da düşüncedir (Pugh, 1991: 7-8, akt: Helvacı, 2002).

Performansa bakılarak, yapılan işte amaçlanan hedefe yönelik nereye varılabildiği veya neyin sağlanabildiği görülebilmektedir.

Farklı boyutlardan ele alındığında performans, kurumsal performans, takım performansı ve bireysel performans olarak ayrı ayrı tanımlanabilmektedir. Kurumsal bağlamda, bir taraftan hesap verebilirliğin ve saydamlığın sağlanması için diğer taraftan ise kurumun verimlilik ilkelerine göre yönetilmesi için en uygun araç olup, kurumun stratejik bir planlama yaparak, önceliklerini belirleyerek bunları üst yönetimden alt birimlere kadar yayması ve sonuca ulaşım sürecidir (Kaya, 2003: 246). Takım performansı bağlamında ise, farklı uzmanlıkları, alt yapıları ve farklı beklentileri olan birçok insan kaynağının, belli bir amacı gerçekleştirmek üzere bütünleşmeleri sonucu ortaya çıkan yeni bir oluşumken; bireysel bağlamda da kurum yönetiminin performans hedeflerini, standart belirleme ve yönetsel başarı açısından alınacak karar ve önlemler açısından büyük bir öneme sahiptir.

Performans çeşitli durumlardan etkilenebilmektedir. Bireysel beceri, yetkinlik, motivasyon ve sorumluluk gibi kişisel faktörler; teşvik, yol gösterme, rehberlik, takım lideri ve yöneticilerin desteği gibi liderlik faktörü ile birlikte takım, sistem ve çevre faktörü gibi etkenlerden bahsedilebilir.

Performans yönetimi, ulaşılan amaçlarla ilişkili olarak performansın incelenmesinin, geri bildirim ve hedef belirlemenin önemini ortaya koyan, yönetim biliminin belli bir alanıdır.

Performans yönetiminin yazın alanında çok fazla tanımı yapılmış ancak ortak bir tanım üzerinde mutabık kalınamamıştır. Performans yönetimi ile performans değerlendirme ile uygulamada karıştırılmaktadır. Performansın değerlendirilerek, performans yönetiminin uyguladığını düşünmek, sık yapılan bir hatadır. Oysa, performans değerlendirmesi, yapılan faaliyetlerin hedeflere ulaşım derecesinin ölçülmesini kapsamaktadır ve performans yönetiminin kapsamı dahilindedir. Bir performans yönetimi, hangi alanda performansın artırılacağına nasıl artırılacağı, performansın nasıl değerlendirileceğinin ve hangi aralıklarla ölçüleceğinin ve nasıl geliştirileceğinin belirlenmesini gerektirmektedir.

Performans yönetimine, insan kaynakları tekniklerinin uygulamaları (İş tanımları ve bu işe uygun iş gereklerinin belirlenmesi, uygun işe uygun insan, sürekli eğitim) gibi yeniden yapılanma ve örgüt teknikleri de girer. Bu nedenle bazılarınca, insan

kaynakları yönetiminin bir alt sistemi olarak, çalışanların performanslarının değerlendirilmesi sürecine de performans yönetimi denilmektedir. Performans yönetiminde temel hareket noktaları; hedeflere ve sonuçlara odaklanma, müşteriye odaklanma, katılımcılık (katılımla performans hedeflerini belirleme), sürekli değişim için esneklik, çalışanlara yönelme, çalışanları geliştirmeye özendirme ve ödüllendirmeye odaklanma, sürekli öğrenmeye odaklanma, sorumluluk alma ve hesap vermeye odaklanma olmalıdır (Akal, 2003).

Performans Yönetimi; bireyleri, kendi potansiyellerinin farkına varmalarını sağlayacak şekilde motive ederek organizasyonlardan, takımlardan ve bireylerden daha etkin sonuçlar almak için üzerinde anlaşmaya varılmış amaçlar, performans standartları, hedefler, ölçüm, geri bildirim, ödüllendirme/onurlandırma aşamalarından oluşan sistematik bir yönetim aracıdır (Tutum, 2001: 165).

Diğer bir deyişle, verimliliğe, etkililiğe ve ekonomik olmaya odaklanmış örgüt yönetimi anlayışı olup, örgütün amaçlarını ve görevlerini mümkün olabilecek en iyi ve en başarılı biçimde gerçekleştirmek ve tüm bunlara ulaşabilmek için ölçülebilir hedefler koymayı ve bu hedeflere ilişkin olarak örgüt kaynaklarını performanslarına göre meydana getirdikleri çıktılar doğrultusunda seçme ve değerlendirme sürecidir (Akal, 1998: 1).

Bu süreç, işgörenlerin çalışma davranışlarını ve ürünlerini tanımlama, değerlendirme ve güçlendirme noktasında bütünleştirilmiş bir süreçtir. İyi geliştirilmiş performans yönetim süreci, örgütleri bu öğeler olmaksızın örgüt tasarımını yapmamaya yönlendirir. Performans yönetimi süreci içerisinde örgütün tüm üyeleri bir hiyerarşi içinde değil, takım arkadaşları olarak görülür, sorumluluklar üzerinde anlaşmalara, beklentilere ve geliştirme planlarına dayandırılır ve yöneticilerle takım üyeleri arasında var olan normal etkileşimin bir parçası olarak değerlendirilir.

Özden (2006), ise performans yönetimini, bir işgören ile onun en yakın denetçisi arasında gerçekleşen, ortaklığa dayalı, etkileşimsel, sürekli bir iletişim süreci şeklinde tanımlar. Bu sürecin içeriğini, işgörenden yapması beklenen temel iş fonksiyonlarına,

işgörenin yaptığı işin örgütün hedeflerine nasıl katkıda bulunacağına, bir işi iyi yapmanın somut terimlerle neyi ifade ettiğine, işgörenin performansını oluşturmak, güçlendirmek ve geliştirmek amacıyla işgörenin ve denetçinin ortaklaşa nasıl çalışacaklarına, iş performansının nasıl ölçüleceğine, performans engellerinin tanımlanmasına ve bu engellerin iyileştirilmesine ilişkin açık beklentilerin ve karşılıklı anlayışın oluşması şeklinde açıklamaktadır.

Pakdil (2001), performans yönetiminde iletişimin önemine dikkat çekerek performans yönetimini, çalışanla yöneticisi arasında iki yönlü ve sürekli iletişime dayanan, karşılıklı beklentileri belirleme ve görüş birliğine varma amacı taşıyan bir ortaklık olarak görür. Yine Pakdil performans yönetiminin “Yöneticinin çalışana uyguladığı bir şey”, “İnsanları daha fazla ve daha hızlı çalışmaya zorlamak için gözdağı vermek”, “Yılda bir kez form doldurmak”, “Yalnızca düşük performans görüldüğü zaman uygulanan bir yöntem” olmadığına vurgu yaparak Performans yönetiminin, ancak yönetici ile çalışanın işbirliğiyle mümkün olabileceğini, düşük performansı önlemeyi ve mevcut performansı geliştirmeyi amaçlaması gerektiğini belirtmektedir.

Performans yönetimi; birey performansı ile olduğu kadar takım performansı ile de ilgilidir ve devamlı bir süreçtir. Yılda bir kez yapılan resmi bir incelemeye dayandırılmaz ve performansın iyileştirilmesi üzerine odaklanır ki yeterliğin geliştirilmesini ve potansiyeli ortaya çıkarmayı amaçlar (Armstrong, 1996: 262, akt: Önce, 2007: 5).

Performans yönetimi, hedeflenen amaçlara ve bu hedeflere yönelik çalışanların göstermesi gereken performansa ilişkin müşterek bir düşüncenin benimsenmesi ve çalışanların bu yönde gösterilen ortak uğraşlara yapacağı katkıların seviyesini yükseltici şekilde yönetilmesi, değerlendirilmesi, ücretlendirilmesi ve geliştirilmesi sürecidir. Bir yönetim anlayışı olarak, planlama ve denetim işlevlerinin, geniş çerçevede ele alınması ve performans kavramındaki gelişmeler dâhilinde uygulanmasıdır. Aynı zamanda bir insan kaynakları fonksiyonu olarak da kabul edilebilir.

Bir kurumun başarı düzeyini artırabilmek amacıyla geliştirilen, kuruluş amacı ve hedefleri doğrultusunda ürettiği ya da sunduğu mal ve hizmetleri istenildiği şekilde

başarı ile yerine getirebilmesi için kullanılan araçlar, yol ve yöntemler doğrultusunda yapılan faaliyetler de performans yönetim sisteminin uygulamaları olarak söylenebilir.

Bu sistem, çalışan ile yöneticinin birlikte gelişme amaçlarını tartışmalarına ve bu amaçlara ulaşmak için ortak bir plan yapmalarına imkân tanımaktadır.

Performans yönetimi, çalışan ile yöneticisi arasında iki yönlü ve sürekli iletişime dayanan, karşılıklı beklentileri belirleme ve görüş birliğine varma amacı taşıyan bir ortaklıktır (Dedehayır, 2002). Çalışanlar kendilerinden ne beklendiğini bilip anladıkları ve daha da önemlisi kendi hedeflerinin oluşturulmasında rol aldıklarında işlerini sahiplenecek ve hedeflere ulaşmak için ellerinden geleni yapacaklardır. Performans yönetim sisteminin temel ilkesi olarak bu söylenebilir.

Performans yönetiminin etkin olabilmesi işgörenin geliştirilmesi, yetiştirilmesi ve performansının örgütün gelecekteki rotası çerçevesinde değerlendirilmesine bağlıdır. Günümüzde bu anlayış insan kaynaklarının ayrılmaz bir olgusu haline almıştır. Bu sistemi örgüt yapısı içerisinde sürekliliğini sağlamak için;

- Ölçme, değerlendirme ve geliştirme uygulamalarının hedeflere ulaşmak için yapılması,
- İşletmenin işgörenine karşı yükümlülüklerini yerine getirecek sistemlerin var olması,
- İşgörenin kendi performans düzeyi hakkında söz sahibi olması ve bu konuda düşüncelerini ortaya koyabilmesi,
- Değerlendirme ve geri bildirim süreçleri,
- Söz konusu performans uygulamalarının işveren-işgören arasında emir komuta zincirinden ziyade bütünleştirici bir uzlaşma süreci olması,
- Bireysel ve organizasyonel amaçları bir bütün halinde algılayan bir yönetim süreci bilincinin benimsenmesi,
- Başarı ödüllendirmesinde adil bir sistemin uygulanması gereklidir.

Bu kriterler benimsendiğinde gerek örgüt gerekse bireysel örgüt ilişkilerinde, daha sağlıklı bir iş ortamı oluşturulacaktır. Bunun kötü ve anlamsız bir şekilde uygulanması ise sisteme olan güvenin azalmasına neden olacaktır.

Etkili bir performans yönetimi anlayışı işgörenin neyi, nasıl ve ne biçimde başaracağı konusundaki stratejilerini geliştirmeli, aynı zamanda da örgütsel performansın geliştirilmesine yardımcı olmalı ve katkı da buldukları ölçüde adil bir şekilde ödüllendirmeli, ücretlendirmelidir. “Düz örgüt yapısı” olarak adlandırılan basit örgüt yapılarında bu işlevin daha tutarlı gerçekleştiği düşüncesi yaygınlık kazanmaya başlamıştır. Örgütlerde kademe sayısı ne kadar az olursa bu süreç bir o kadar tutarlı olacaktır. Çünkü performans yönetiminin örgüt hedeflerinde başarıya ulaşmasına yardım etme rolü, örgüt hedef ve amaçlarının, örgütün her kademesinde yukarıdan aşağıya doğru, dalga dalga yayılması ile gerçekleşecektir. Basit örgüt yapılarında bu yayılma daha hızlı ve net olarak gerçekleşecektir

Bir başka tanıma göre performans yönetimi, üzerinde anlaşılacak hedefler, amaçlar ve standartlar içerisinde performansı anlayıp yöneterek örgütten, takımlardan ve bireylerden iyi sonuç almanın bir aracıdır. Hem bireysel başarıyı, hem de takım başarısını destekleyen değişim için hizmette bulunur ve diğer yönetim alanlarında olduğu gibi performans yönetimi, planlamada, gerekli becerileri ve yetenekleri geliştirmek için eğitimi ve liderliği kullanır.

Yeni bir insan kaynakları yönetimi modeli olarak “Performans Yönetimi” kavramı, örgütlerde komuta kontrol anlayışından, bir kolaylaştırıcı liderlik modeline doğru geçişi yansıtır. Bu değişim, gerek çalışan gerek örgüt açısından iş performansının genel anlamda örgütün misyonu ve uzun dönemli stratejik amaçları ile ilişkilendirilmesinin önemini anlaşılması ile birlikte gerçekleşmiştir. Performans yönetim sistemi, gerçekleştirilmesi beklenen örgütsel amaçlara ve bu yönde çalışanların ortaya koyması gereken performansa ilişkin ortak bir anlayışın örgütte yerleşmesi ve çalışanların bu amaçlara ulaşmak için gösterilen ortak çabalara yapacağı katkıların düzeyini artırıcı bir biçimde yönetilmesi, değerlendirilmesi, ücretlendirilmesi ya da ödüllendirilmesi ve geliştirilmesi sürecidir (Barutçugil, 2002: 125).

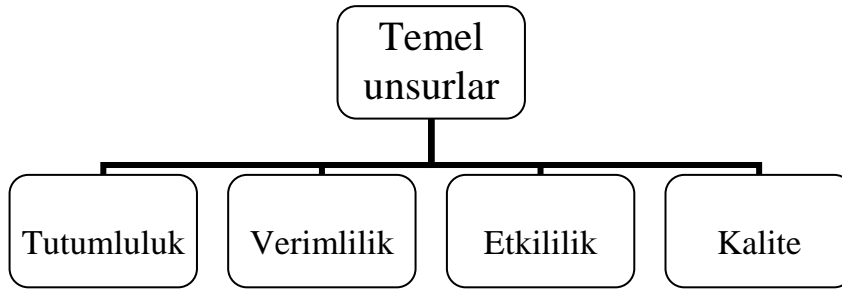
Ayrıca performans ve performans yönetimi bir kavram olarak; örgütsel düzey, işgören düzeyi ve bu iki düzey arasında kalan düzeylerdeki yönetim süreci, farklı yaklaşımlara ait çeşitli uygulama, teknik, araç ve sistem felsefeleri doğrultusunda farklı biçimlerde tanımlanmıştır.

Performans Yönetimi Sisteminin mühim noktalarından en dikkat çeken yanı; yöneticiler ve çalışanların ortaklaşa yürüttükleri sürekli bir süreç olması ve hem sonuçları hem de iş ilişkilerini geliştirmeyi amaçlamasıdır. Günümüzde çalışanların davranışları ve performansı konusundaki temel değişim, insanları artık kişisel amaçlar için değil, yönetim ve çalışanların ortak amaçları için çalışmaya yönlendiren görüşlerdir (Akal, 2002: 11).

1.1.2. Performans Yönetimi Sisteminin Temel Unsurları

Performans yönetiminin temel unsurları zamanla kendini yenilemiş, farklı zamanlarda farklı kavramlarla açıklanmıştır. Hepsi dikkate alındığında ise karşımıza en önemli unsurlar olarak, tutumluluk, verimlilik, etkililik ve kalite çıkmaktadır.

Şekil 1: Performans yönetiminin temel unsurları



1.1.2.1. Tutumluluk

Performans kavramı ve unsurlarında yaşanan değişim sürecinde, değişmeyen ve önemini kaybetmeyen tek boyut tutumluluktur (Köseoğlu, 2006: 214) .

Tutumluluk, eldeki kaynaklarla erişilmek istenen performans düzeyine mümkün olan en az kaynakla erişilmesini amaçlayan ve gelirle gider ya da üretim değeri (çalışma sonucu) ile maliyet arasındaki ilişkiyi gösteren bir performans boyutudur (Kubalı, 1998: 37).

Tutumluluk veya diğer adıyla ekonomiklik kısaca, istenilen amacı en düşük maliyetli kaynaklarla ve en uygun zamanda gerçekleştirmek olarak tanımlanabilir. Yani üretimi

ve kaliteyi düşürmeden, kaynak kullanımında maliyetin aza indirilmesi ve gereksiz harcamaların kısılmasıdır. Çünkü ister ekonomik kuruluşlar isterse sosyal amaçlı kuruluşlar olsun karlılık kurumların varlıklarını sürdürmelerinin temel koşullarından birisidir. Ancak tutumluluk, hiç harcama yapmama ya da çok az harcama yapma olmayıp, amaçların gerçekleştirilmesinde gerekli olandan fazlasını harcamamayı ifade etmektedir.

“İstenilen amaca en düşük maliyet, en kısa sürede en uygun miktar ve yerde ulamsak olarak tanımlayabileceğimiz tutumluluk unsuru örgütlerin iş, işlem ve faaliyetlerini bu ilkeye uygun olarak koordine etmesini, harcamalarını tutumlu bir biçimde yapmasını ve bu ilke dairesinde örgütlenmelerini gerektirmektedir. Örgütler açısından tutumluluk, hizmetlerin en düşük maliyetle ve en uygun zamanda, belirlenmiş olan hedefler doğrultusunda gerçekleştirilmesi olarak tanımlanabilir. Örgütlerin yürütmekle görevli olduğu tüm hizmetleri tek baslarına karşılamaları çok zordur. Nitekim örgütler hizmetlerde maliyetleri düşürmek amacıyla kendi aralarında işbirliğine gitmenin yanında, özel kesime de birtakım teknik hizmetleri ihale ederek kaynaklarından tasarruf sağlamaktadırlar (Köseoğlu, 2006: 215).”

1.1.2.2. Verimlilik

Performans anlayışının gelişim sürecinde, ikinci sırada yer alan boyut verimliliktir. Verim, kaynaklardan yararlanma düzeyinin ya da bu kaynakların nasıl kullanıldığını ölçen bir kavramdır. İşletmenin çıktıları ile değil, girdileri ile yani kaynak tüketimi ile ilgilidir (Akal, 2005: 39). Verimliliği, “örgütün hedeflerini göz önünde tutarak, belirli girdilerle en yüksek çıktının elde edilmesini veya sabit değer ve miktardaki çıktının en az girdiyle elde edilmesi” şeklinde ifade edebiliriz (Köseoğlu, 2006: 215). Sonuçlara varabilmek için kaynakların etkin ve randımanlı kullanımı olarak tarif edilen verimlilik, esas itibarıyla, yapılan faaliyetin girdi ve çıktılarının sayısal olarak ölçülebildiği bir kavramdır. Bir faaliyetin verimli sayılabilmesi için;

- Aynı girdi ile daha fazla çıktı sağlanması,
- Aynı çıktının daha az girdi ile elde edilmesi,

- Çıktının, girdi artışından daha yüksek düzeyde artırılmasını gerektirir (Şentürk, 2004: 11).

Özellikle kamu yönetiminde, verimlilik çalışmalarında genellikle farklı dönemler ele alınarak yapılmaktadır. Fakat kamuda verimliliğin artırılması için önceden sonuçlara varabilmek ve kaynakların etkin kullanımı gerekmektedir.

Örgüt hizmetlerinde verimlilik birim maliyet başına daha çok çıktı elde etmek ya da daha az birim maliyete aynı miktar ve kalitedeki çıktıya ulaşmak ile mümkündür. Örgüt yönetimlerinde kullanılan girdiler arasında örgüt personeli, mali kaynaklar, bina, araç-gereç ve örgütte kullanılan bilgi teknolojisi sayılabilir. Örgütler bu girdileri kullanarak, belde halkının talep ettiği yerel ortak mal ve hizmet üretimini gerçekleştirmektedirler (Köseoğlu, 2006: 216). Örgütlerin hizmet maliyeti karşılığı onlara sağlanan mali kaynaklar sabit olduğundan verimlilik örgütler açısından sorun olmaktadır (Skogan,1976: 279, akt: Çivi, 2006: 35). Yerel yönetimlerin sahip olduğu kıt kaynaklara karşılık, yaşanan yerelleşmenin de etkisiyle kendilerinden beklenen hizmetler giderek artmaktadır. Bu nedenle örgütler, ellerindeki kaynakları en yüksek verimi elde edecek biçimde kullanmak durumundadırlar (Öztürk - Coşkun, 1998: 116).

1.1.2.3. Etkililik

Performans anlayışının gelişim sürecinde üçüncü sırada yer alan boyut etkililiktir. Etkililik, bir kurumun tespit ettiği politika, proje ve aldığı tedbirlerle önceden saptanan amacının ne ölçüde gerçekleştirdiğini ifade eder ve örgütün amaçlarına ulaşmada gösterdiği başarı ve sağlamlık derecesini gösteren bir kavramdır. Etkililik de verimlilik gibi tanımlanması zor bir kavramdır. Etkenlik olarak da kullanılan etkililik toplam performans göstergesidir ve örgütün tanımlanmış amaçlarına ulaşma derecesini ölçen bir kavramdır (Akal, Ocak 2003). Geniş anlamda, amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesini ifade eden etkinlik görüşü; kamusal girişim, program veya projelerin hedeflerinin veya sonuçlarının ölçülebilir olduğu varsayımına dayanır. Etkililik, örgütün amaçlarına vurgu yaparken amaçlara ulaşma derecesini ölçer; verimlilik ise, bir örgütte kullanılan kaynaklarla ulaşılan çıktı arasındaki ilişkiyi ifade

eder. Etkililik, bir faaliyet için oluşturulan hedefin ne kadar başarılı olduğu ile ilgili olduğu için, faaliyetin beklenmedik veya olumsuz etkilerinin olduğu durumlarda; etkililik olumlu ve olumsuz sonuçlara göre yargılanacaktır (Köseoğlu, 2006: 217).

Etkililikten kasıt çıktılar değil sonuçlardır. Yapılan işler her zaman net çıktılarla hesaplanamaz. Özellikle kamu gibi hizmet üreten birimler etkinliklerini istenilen veya amaçlanan hedefleri ne düzeyde gerçekleştirdiğini ölçerek hesaplarlar.

Etkinlik ve verimlilik kavramları genelde birbirine karıştırılmaktadır. Verimlilik girdi ile çıktı arasındaki ilişkiyi ifade ederken etkinlik amaçlara ulaşma derecesidir. Hedeflere ulaşma derecesi sübjektif yargıların devreye girmesine neden olmakta ve bu etkinliğin herkes için farklı boyutlarda ifade edilmesine sebep olmaktadır. Bu da etkinliğin tanımlanmasını zorlaştırmaktadır.

Etkinlik, örgütlerde performans yönetiminin önemli unsurlarından birisidir. Çünkü örgütler iş, işlem ve faaliyetlerinde tutumluluk sağlamış olabilirler; ancak hedeflerini gerçekleştirip gerçekleştirmedikleri hala bir soru olarak kalacaktır (Köseoğlu, 2006: 218).

Örgütlerin hedeflerini karşılamadaki yeterlilikleri onların etkinlik derecelerinin göstergesi olarak kabul edilebilir.

1.1.2.4. Kalite

Performansta önemli bir yere sahip olmasına rağmen biraz göz ardı edilen bir unsurdur. Kalite kavramını Taylor'un bilimsel yöneticilik felsefesiyle beraber yaklaşık bir asırlık bir geçmişe sahiptir.

Kalite, kaynakların verimli kullanımını sağlayan, ürün ve hizmetlere kullanım uygunluğunu kazandıran, müşteri gereksinimlerine uygun üretim ve hizmet anlayışını egemen kılan ve böylece işletmelerin kamusal sorumluluklarını da olumlu olarak gerçekleştirmelerine olanak hazırlayan bir performans boyutudur (Akal, 2005: 49).

Kalitenin en genel tanımı; sistemin sunduğu hizmet ya da ürünün, kullanıcı isteklerini ve gereksinimlerini karşılama düzeyinin, ürünlerin teknik belirlemelerine uygunluğunun ve hatasız olma derecesinin göstergesidir (Akal, 2005: 50).

Kalite üretilen mal veya hizmetin müşteri taleplerini karşılama düzeyidir. Kalite kavramı rekabet etme gücü ile ölçülen bir kavramdır, bu durum örgütler gibi kar doruklaştırması ve rekabete dayanmayan bir anlayışla çalışmayan kamu kurumları için bir zorunluluk olarak görülmemektedir. Ancak halka en yakın kurum olma sıfatıyla örgütler hizmetten yararlananlara kaliteli hizmet sunmak zorundadırlar.

1.1.3. Performans Yönetimi Sisteminin Kullanım Alanları

Performans yönetim sistemi çalışanları, yönetici kadrosunu ve organizasyonun kendisini ilgilendiren bir sistemdir. Bu üç grubun bu sistemi kullanmada farklı amaç ve beklentileri bulunmaktadır. Genellikle yönetim kadrosunun isteği ile kurulan sistemin çalışanlar tarafından özümsemesi için işletme dâhilindeki tüm kullanım alanlarının ve bunların sonucunda değerlendirilen ve değerleyen için ortaya çıkacak olan pozitif sonuçların açıklanması gereklidir.

Performans yönetim sistemi işletmelerin insan kaynakları departmanlarına bilgi sağlayan ve bu departmanların kurulup sağlıklı işlemesi için ihtiyaç duyulan etkinlikleri içerir. Bu nedenle performans yönetimi sistemi işletmelerin insan kaynakları departmanı başta olmak üzere diğer departmanlar ile ilişki içerisinde olmalıdır.

Performans yönetim sisteminin işletmelerdeki kısmı kullanım alanları şu şekilde sınıflandırılarak açıklamak gerekir:

1.1.3.1. Stratejik Planlama

İşletmelerin bir kısmı baş yönetim kadrosu tarafından belirlenen umumi hedeflerin gerçekleşmesi için formel performans değerlendirme sistemleri oluştururlar. Bir örnekle ifade edecek olursak; bir tekstil firmasının stratejik planı ileriki üç yıl içinde pazara sekiz yeni ürün sunmayı hedefliyorsa, bu hedeflerin gerçekleştirilmesi için

organizasyonda ARGE, üretim, pazarlama vb. çeşitli birimlerde çalışan bir çok kişinin faaliyeti gerekmektedir. Burada genel amaç, stratejik planla belirlendikten sonra bu amacı gerçekleştirmek için gerekli faaliyetler fonksiyonlara dağılır. İşletmenin her birimi kendi hedefleri doğrultusunda çalışanları arasında görev dağılımı yaparak hedeflerin kişisel anlamda belirlenmesini ve aynı zamanda da gerçekleşmesini yürütürler.

Performans yönetimi sisteminin en önemli evrelerinden olan bireysel performansın hedefler belirleyerek planlanması faaliyeti verilen örnekten de görüleceği gibi işletmelerin stratejik planlama faaliyetleri ile yakından ilişkili olup, her iki sistemin etkinliği önemli ölçüde birbirine bağlıdır (Durak, 2002: 106).

1.1.3.2. Ücret-Maaş Yönetimi

Performans değerlendirmenin en kritik amaçlarından biri değerlendirmelerden sonra bunu ücret-maaş konusunda ifade edebilmektir. Ücretlerin oluşturulmasında işletmeler iki yol izler: Doğrudan ya da terfiler yolu ile dolaylı olarak performansın ücrete yansımaları.

Kişilerden verim alabilmek için yer yer ödül mekanizması devreye sokulur. Performans yönetimi sistemi de bu ödül mekanizmasını kişileri motive edici olabilmesi için kullanır. Böylelikle motive ve performans arasında sıkı bir bağ kurulmasını sağlar.

Parasal ödülleri belirleyen faktörlerden biri olarak performans değerlendirme sonuçlarının kullanıldığı işletmelerde, sistemin diğer amaçları değerlendirilenlerin gözünde önemini kaybetmekte, bütün ilgi ve kaygılar ücret sisteminin çevresinde yoğunlaşmaktadır. Böylece performans değerlendirme bu işletmelerde ücret-maaş yönetimi kararları ile özdeşleştirilmekte ve değerlendirenler astlarını motive edebilmek için bazı nedenlerle, değerlendirmelerinde yüksek puan / derecelere yönelme eğilimi göstermektedirler (Uyargil, 1994: 5).

Bir yandan motive edici gücünü artırmak için sistem parasal ödüllerle ilişkilendirilmeye çalışılırken, diğer yandan değerlendiricilerin yüksek puan / derecelere yönelmesi sistemi

olumsuz olarak etkilemektedir; fakat unutulmamalıdır ki iyi bir ödül, geçmiş performans için teşekkür eder, gelecek için de heves oluşturur (Gündoğdu, 2002: 78).

Özetleyecek olursak bir organizasyonun varlık sebebini oluşturan amaçlarına ulaşabilmek için her şeyden önce gerçekçi bir planlamaya ihtiyaç vardır. Organizasyon yapısını güçlendirmeyi ve performansını arttırmayı hedeflemiş bir planlama faaliyeti de aşağıdaki dört temel özelliğe sahip olmalıdır (Aküyüz, 2001: 179).

- Neyin, ne zaman, nasıl ve kim tarafından yapılacağını belirtme.
- İş çevresindeki değişimin sürekli olması nedeniyle süreklilik gösterme.
- Geleceği, fırsat ve tehditleri tahmin etme, gerekli önlemleri alma.
- Organizasyonun her basamağındaki çalışanlara yol gösterme.

1.1.3.3. Kariyer Geliştirme Sistemi

Kariyer geliştirme sistemi, bir insanın çalışma hayatı boyunca, bir iş alanında adım adım ve belli periyotlarla sürekli olarak ilerlemesi, deneyim ve beceri kazanmasıdır (Aytaç, 1997: 17).

Modern yönetimlerde işletmelerin insan kaynaklarında ve akademik çevrelerde kariyer geliştirme programlarına yer vermeleri gerek işletmenin işleyişindeki etkinlik, gerekse iş gören verimi bakımından büyük bir önem arz etmektedir.

Tablo 1: Kariyer geliştirme sistemi

Kariyer Geliştirme	
<u>Kariyer Planlama</u>	<u>Kariyer Yönetimi</u>
<ul style="list-style-type: none">• Kişinin kendi bilgi, beceri, ilgi, değer yargısı, güçlü ve güçsüz yönlerini değerlendirmesi,• Organizasyon içi-dışı kariyer olanaklarını tanımlaması,• Kendisinin kısa, orta, uzun dönemli hedefler saptaması,• Planlarını hazırlaması,• Planlarını uygulaması.	<ul style="list-style-type: none">• Beşeri kaynak planları ile sistemin entegre edilmesi,• Kariyer yollarının belirlenmesi,• Kariyer bilgisinin artırılması için açık işlerin duyurulması,• Çalışanların performanslarının değerlendirilmesi,• Astlara kariyer danışmanlığı yapılması,• İş deneyimlerinin artırılması,• Eğitim programlarının düzenlenmesi,• Yeni personel politikalarının oluşturulması.

Kariyer yönetimi sistemi; hem kariyerin planlanmasında, hem de planlanan kariyerin yönetilmesi hususunda önemli bir yer tutar.

Organizasyon yaşamında kişilerin yükselmeleri, yükseldikleri işler için gerekli eğitimi almaları ve yatay yönde iş değişikliklerine (nakil) tabi tutulmalarına ilişkin kararların alınmasında performans yönetimi sisteminin verileri, kariyer geliştirme sistemine ihtiyaç duyulan bilgileri sağlayacaktır. Diğer yandan, yukarıda belirtilen biçimde sistematik bir kariyer yönetimi programı olmayan işletmelerde ise terfi, tayin, transfer ve rotasyon kararlarının alınmasında, gene performans yönetimi sisteminin sonuçları yararlı bir veri kaynağı oluşturacaktır (Bahçe, 2001: 72).

1.1.3.4. Eğitimin İhtiyacının Belirlenmesi

Eğitimin programları, işletmelerin ileri bir seviyeye ulaşabilmeleri ve aynı zamanda işletmenin çalışan eleman niteliğinin oluşturulması, ifade edilmesi bakımında göz ardı edilmeyecek bir noktadır. Eğitim yönetiminde yapılacak planlama ile işletmelerde kimin, hangi konuya, ne zaman, ne ölçüde ihtiyacı olduğunu belirlemekte mümkün olacaktır.

İşletmeler eğitim ihtiyaçlarını bulabilmek için çeşitli yolları kullanırlar. Bunların bir kısmı bilimsel nitelikli iken, bazıları da ayrıntılı ve çalışanların katılımına olanak veren bir yapıda olabilir. Yani kişi hür bir şekilde istediği programa kendisi katılabilir. Bazı durumlarda ise astlar hangi eğitim alana çalışanların ihtiyacı olduğu ve bu ihtiyaç hangi çalışanlarda bulunduğu konusunda fikir beyan edebilir.

Çalışmaya yeni başlayanlar için veya daha önce çalışmaya başlayanların niteliğinde bir eksiklik görülmesi halinde veya yeni bir teknik öğretileceği zaman eğitim programları hazırlanır. İlk olarak eğitim ihtiyaçları belirlendikten sonra yapılacak ilk iş eğitim amaçlarının oluşturulmasıdır. Burada söz konusu olan amaç eğitim programları ile ulaşılmak istenen spesifik bir sonuçtur. Bu durumlar göz önüne alındığında organizasyonlarda eğitim ihtiyacının üç nedenden dolayı duyulduğu görülür (Türkel, 1998: 159):

- Çalışanların performans düzeyleri öngörülen standartları karşılamadığında.
- Değişen koşullar nedeniyle işin gerekleri değiştiğinde.
- İşin geçerliliği veya gerekliliği kalmadığında veya çalışan işini değiştirdiğinde.
- Organizasyonlara bu doğrultularda yapılan çalışmalara destek vermek, bazen de tamamen eğitim ihtiyacını belirlemek amacı ile performans değerlendirme faaliyetlerinin sonuçlarından yararlanılır.

Diğer bir deyişle, performans yönetimi sisteminden sağlanan veriler bazen eğitim ihtiyacını belirlemek için yapılan diğer çalışmaları tamamlayıcı nitelikte ya da onları kontrol etmeye yarayan bilgiler olarak değerlendirilirken, bazen de bu tür sistematik çalışmaların olmadığı işletmelerde eğitim ihtiyaç analizi işlevini yerine getirirler.

Özellikle performans değerlendirme sonuçlarının değerlendirilenle değerlendirilen arasında karşılıklı olarak görüldüğü, değerlendirme mülakatlarının yapıldığı durumlarda, astların eğitim ihtiyaçlarının daha ileri derece bir objektiflik ve yansızlıkla ortaya çıkacağı düşünülebilir (Dinçer, 2001: 124).

1.1.3.5. İşten Çıkarma (Ayırma) Kararları

Performans değerlendirmenin bireyler arasında başarıyı ölçmede objektif ve bilimsel olduğu düşünüldüğünde, işletmenin hedeflerinin zarar görmemesi ve diğer çalışanların motivasyonunda bozulma olmaması için başarısız çalışanların işten ayırma kararının verilmesinde performans değerlendirme verileri bir araç olarak kullanılacaktır.

Organizasyonlarda performansın tek bir dönemsel değerlendirilmesi sonucu ile iş görenleri işten ayırma kararının verilmesine uygulamada rastlamak mümkün değildir. Bu tür bir yaklaşım ancak kötü niyetli ve hatalı bir personel politikası olarak nitelendirilebilir.

Yukarıda da açıklandığı gibi sistem dönemsel olarak başarısız kişinin, başarısız olduğu konuları ve başarısızlık derecesini belirler, daha sonra bu veriler mevcut personel politikaları çerçevesinde, öncelikle kişinin işletmeye kazandırılması doğrultusunda değerlendirilir; ancak tüm çabalara rağmen başarısız elemanda herhangi bir gelişme izlenmiyorsa, bu verilerden kişinin işten çıkarılma kararının verilmesinde yararlanılır (Uyargil, 1994: 7 - 8).

1.1.4. Performans Yönetimi Sisteminin Amaçları

Performans yönetimi sisteminin geliştirilmesi, uygulanması ve değerlendirilmesinde dikkate alınan temel hususlar şöyledir:

- Organizasyonel hedeflerin çok özel bireysel hedeflere dönüştürülmesi
- Herhangi bir kompozisyon için söz konusu olan hedeflerin gerçekleştirilmesinde gerekli olan performans ölçütlerinin belirlenmesi

- Önceden belirlenen ölçümlere kriterlerine göre çalışanların adil, eşit ve zamanında değerlendirilmesi
- Kişinin kendisinden beklenen performans sonuçları ile fiili başarı durumunun karşılaştırılabilmesi için ast ve üst (değerlendirilen ile değerleyen) arasında etkin bir iletişim sürecinin gerçekleştirilmesi
- Performansın geliştirilmesi için organizasyon, yönetici, üst ve astların işbirliği içinde olmaları
- Çalışanlarının başarılarının tanınması ve ödüllendirilmesi
- Organizasyonun güçlü ve güçsüz yönlerinin tanımlanması
- Geri-besleme yolu ile çalışanların motive edilmesi
- Kariyer planlama ve eğitim konularında yönetime gerekli bilginin sağlanması (Uyargil, 1994: 2) .

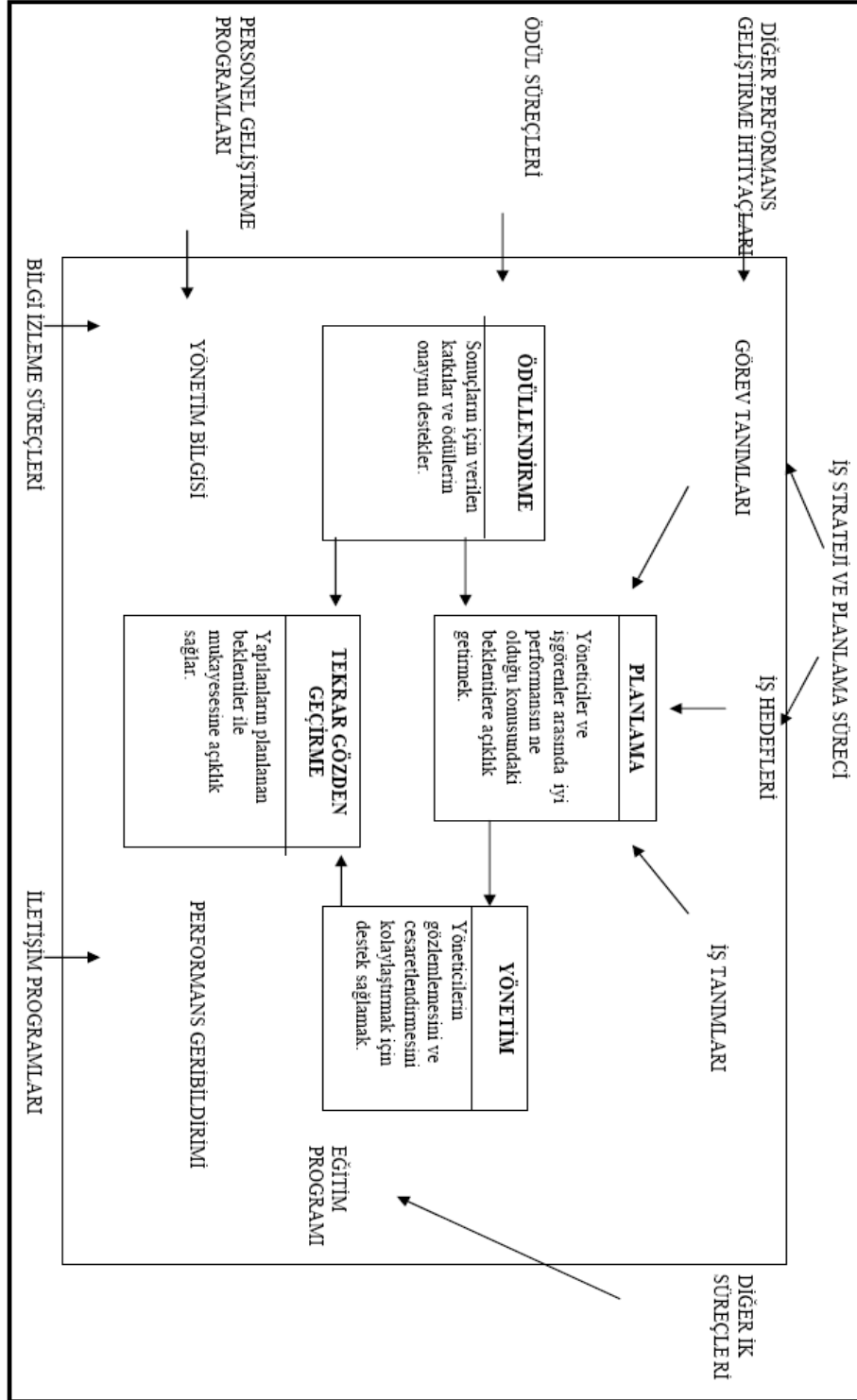
Sistemin amaçlarını kişisel performansın düzgün, adil ve kriterler aracılığıyla tespit edilerek ölçülmesi, bu hususta kişilere bilgi aktarımının yapılması ve kişisel performansın örgütsel etkinliğinin artırılması ifade edilmektedir. Kişisel ve işe dönük yetkinliklerinin mevcut düzeylerini, amaçlara ulaşılmasında ilerleme ve iş verimliliklerini objektif kriterlerle ölçmeyi ve ölçümleri değerlendirmeyi, eğitim ve geliştirme ihtiyaçlarını belirlemeyi, kariyer planlama ve ücret yönetimine veri oluşturmayı hedefler.

Performans yönetimin hizmet ettiği gaye, kişilerin işlerinde olgunlaşmasını ve ileriye dönük hazırlanmasını sağlayacak dönüt mekanizmasını oluşturma ve çalışanların performansını yönlendirmedir. Bu gayeleri; yönetsel, olgunlaştırma yönelik ve araştırmaya yönelik olmak üzere üç grupta toplayabiliriz. Yönetimsel amaçlar; ücretlendirme, yükseltme, işten çıkarma vb. yönetimle ilgili kararların alınmasında karşımıza çıkmaktadır. Olgunlaştırmaya yönelik amaçlar; kariyer planlanmasında, eğitim ve bu eğitim ile geliştirme programlarının hazırlanmasında, düzenlenmesinde, danışmanlık ve rehberlik desteğinin verilmesinde öne çıkmaktadır. Araştırmaya yönelik amaçlar ise iş tatmininin ve motivasyon düzeyinin belirlenmesinde, ileriki amaçların saptanmasında ve çalışanların performansı ile organizasyonun amaçları arasında ilintinin araştırılmasında ortaya çıkmaktadır.

Bu sistemin amaçları Şu Şekilde sıralanabilir:

- İŞ görenlerin en iyiyi yapmaları için onları yetkilendirmek, motive etmek ve ödüllendirmek.
- İŞ görenlerin işlerini doğru noktalara ve iş görenleri bu işleri doğru yapmaya odaklamak. İŞ görenlerin kişisel hedeflerini örgütün hedefleri ile aynı hizaya getirmek, örgütün hedeflerinin üzerine dağıtmak.
- KararlaŐtırılan sorumluluklara ve amaçlara karşı performansı insiyatifi ile ele alacak biçimde desteklemek ve yönetmek.
- Yöneticilerin performansı yönetirken kullandıkları süreç ve hareket tarzları daha başarılı bir örgüte doğru yol almasını sağlamak.
- Bireylerin ve ekiplerin potansiyelini, hedeflerini baŐarmaya odaklayarak onların ve kurumun menfaatleri yönünde maksimize etmek (Armstrong, 2006: 496 akt: Yolcu, 2008: 33).

Şekil 2: Performans Yönetimi Sistemine Bütünsel Yaklaşım



Kaynak: Franklin Hartle, How to Re-Engineer Your Performance Management Process, Kogan Page Limited, London, 1995, s.89

1.1.5. Performans Yönetimi Sisteminin Yararları

Performans yönetimi sistemi belirlenen amaçları doğrultusunda değerlendiren, değerlendirilen ve organizasyon için fayda sağlar. Bu faydadan doğrudan çalışan önemli yararlar görür. Etkin bir performans sistemi:

- Yönetimin iş ve sonuçları üzerindeki kontrolü güçlendirir.
- Yönetimin sorunları erken belirleme ve önlem alma yeteneğini artırır.
- Çalışanların hedefleri ile organizasyonel hedefler arasında bağlantı kurar. Böylece çalışan için katkı duygusu yaratır.
- Hedefleri ve performans standartları belirleme sırasında çalışanların katkıda bulunmalarına izin vererek onları motive ederek, ortak sahiplenme duygusunu geliştirir.
- Yönetimin sonuçlarla ilgili beklentilerinin açıkça anlaşılmasını sağlayan iletişimi geliştirir.
- Standartlara uygun davranmayı objektif ve ölçülebilir şekilde tanımlayarak iyileştirici ya da disiplin sağlayıcı eylemleri destekler.
- Geribildirim çalışanlara yönetimin subjektif kriterlerine göre değil, daha objektif verilebilmesini sağlayan bir sistem yaratır.
- Yönetimin ücretlerle ve yükseltmelerle ilgili kararını alırken kullanacağı objektif kriter sağlar.
- Her çalışan için performans kayıtlarının merkezci bir şekilde ve genellikle insan kaynakları departmanında tutulmasını sağlar (Barutçugil, 2002: 127).

Performans yönetimi sistemi yararları değerlendirenler, değerlendirilenler ve organizasyon açısından da ele alınabilir.

1.1.5.1. Değerlendirenler (Yöneticiler) İçin Faydaları:

Performans değerlendirme kavramı, yöneticiler tarafından olumsuz şekilde algılansa da, organizasyon yaşamında iyi işleyen bir performans yönetiminden yine en fazla yararlanacak olanlar yöneticilerdir.

Performans değerlendirme yolu ile yöneticiler:

- Planlama ve kontrol işlevlerinde daha etkili olur, böylece astların ve birimlerin performansı gelişir.
- Astları ile aralarındaki iletişim ve ilişkiler daha olumlu hale dönüşür.
- Astların güçlü ve gelişmesi gereken yönlerini daha kolay belirler ve bu doğrultuda onlara yardımcı olurlar.
- Astlarını değerlendirirken kendi güçlü ve güçsüz yönlerini de tanır.
- Astlarını daha yakından tanıdıķa yetki devri kolaylaşır.
- Yönetsel becerilerini geliştirirler ya da bu becerileri rahatlıkla uygulayabilecekleri koşulları elde ederler (Uyargil, 1994: 9).

1.1.5.2. Değerlendirilenler (Astlar) İçin Faydaları:

Performans yönetimi sisteminin astlar içinde faydaları bulunmaktadır. Bu faydalar:

Astlar;

- stlerinin kendilerinden neler beklediğini ve performanslarını nasıl değerlendirdiklerini öğrenir,
- Güçlü ve geliştirilmesi gereken yönlerini / özelliklerini tanır,
- İşletme / birim içindeki üstlendikleri rol ve sorumluluklarını daha iyi anlar.
- Performanslarına ilişkin elde ettikleri olumlu geri besleme yolu ile iş tatmini ve kendine güven duygularını geliştirirler
- Kendi performanslarını yönetme sorumluluğunu elde ederler.
- Performans planlarını tasarlar ve ilerlemesini sağlarlar.
- Plan doğrultusunda gidişatı izlerler.
- Sürekli iyileştirmenin işlerin bir parçası olduğunu bilirler.
- Bireysel performansları ile organizasyon amaçlarını ilişkilendirirler.
- Performans değerlendirme görüşmelerini yöneticileriyle birlikte yönlendirirler (Uyargil, 1994: 9).

Böylelikle çalışanlar organizasyon içerisinde kendisinden bekleneni önceden bilme olanağına sahip olur. Adil bir ücretlendirme hakkından yararlanan çalışanlar kendi kariyer planlamalarını yaparak amaçlarının belirlenmesinde aktif rol oynarlar.

1.1.5.3. Organizasyon İçin Faydaları:

Performans yönetimi sistemi organizasyonun genel ve kapsamlı sonuçlar çıkarmasında etkili olur. Bunlar:

- Organizasyonun etkinliği ve karlılığı artar.
- Hizmet ve üretimin kalitesi artar.
- Eğitim ihtiyacı ve eğitim bütçesi daha kolay ve doğru biçimde belirlenir.
- İnsan kaynaklarının planlanması için gerekli bilgiler daha güvenilir bir biçimde elde edilir.
- Bireylerin gelişme potansiyelleri daha doğru belirlenir.
- Kısa dönemli beşeri ihtiyaçların giderilmesinde esneklik sağlanır.

Bunlara ilave olarak:

- En önemli operasyonel kaldıraçları daha iyi anlayarak çok kısa süre içinde daha yüksek kazanç ve daha fazla nakit akımı sağlayabilmek,
- İzleyen yıllar için daha yüksek finansal hedefler belirleyebilmek,
- Organizasyonun fiziksel ve insan kaynaklarını daha etkili şekilde kullanabilmek,
- Değişen Pazar koşullarına ve operasyonel değişikliklerine daha hızlı tepki verebilmek (Barutçugil, 2002: 129) şeklinde sıralanabilir.

Performans yönetimi sisteminin yararlarını belirtmenin bir diğer yolu, kısa dönemden uzun döneme doğru zaman aralıklarıyla düşündürmektir.

- İyi anlaşılmiş ve benimsenmiş analitik modellere dayalı olarak iş performansının daha derin ve daha eyleme dönük olarak anlaşılmasına yardımcı olur.

- Yönetim kararlarının doğru performans göstergelerine odaklandığı konusunda duyulan güveni artırır.
- Kararların zamanında alınmasını ve daha tutarlı olmasını sağlar.
- Geliştirdiği biçimsel süreçlerle organizasyon içinde “sürekli iyileşme” kültürünün gelişmesine katkıda bulunur.
- Gelecekteki yeniliklerden ve en iyi uygulamalarla ilgili bilgilerden daha hızlı yararlanabilmek için bir yöntem sağlar (Barutçugil, 2002: 129).

Bu yönetimin amaç ve yararları doğrultusunda ve temel kavramlarda görüş birliği sağlanmışken, uygulamalarda farklılık olduğu yaygın bir şekilde karşımıza çıkmaktadır.

Sonuç olarak; örgüt içi değerler, örgüt vizyonu ve yetkinlikleri arasında denge ve düzen sağlamakta, geniş katılım sonucu performans yükselimi ve olumlu yönde davranış değişimi oluşturmaktadır. Performans yönetiminin yöneticiler ve iş görenler için sağladığı yararlar, örgütün bütünü için daha genel ve kapsamlı olumlu sonuçlar yaratmasına neden olur.

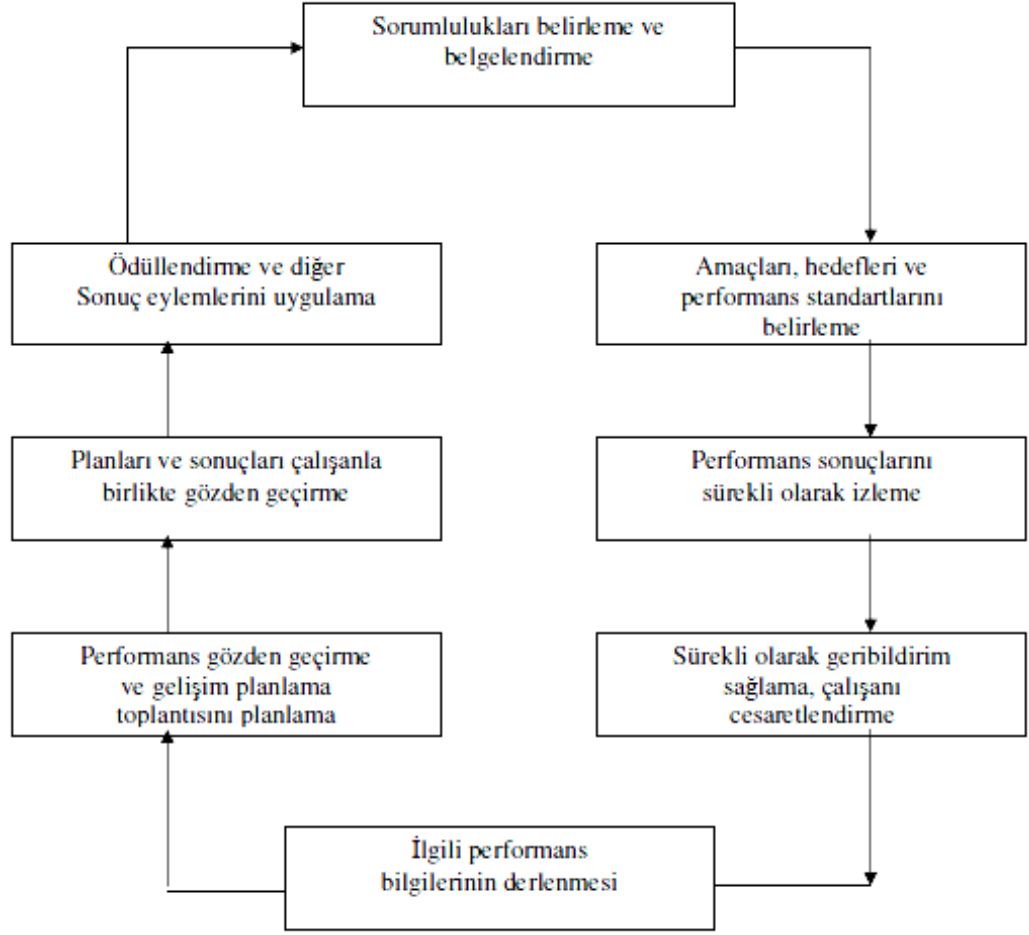
1.1.6. Performans Yönetimi Sisteminin Süreçleri

Performans yönetimi bir sonuçtan çok bir süreçtir. Süreklilik içeren bir çevrimdir. Yönetimin süreçleri ve performans yönetimi birbirini tamamlayan unsurlardır.

Performans yönetimi sistemini bir bütün olarak görmek ve işleyişini daha iyi anlamak için sistemin birbirini izleyen aşamalarını bir döngü şeklinde ele almak doğru bir yaklaşım olacaktır. Böyle bir döngü, organizasyonel hedeflerin gerçekleştirilmesi için yerine getirilmesi gereken bireysel sorumlulukların belirlenmesi ve belgelenmesi ile başlayacaktır ve bu süreci tamamlayan aşama da değerlendirme sonuçlarına göre çalışanla ilgili kararların eyleme dönüştürülmesidir. Uygulama sonuçları ortaya çıkmayacak ise bütün bu sürecin bir amacı ve anlamı kalmayacaktır (Barutçugil, 2002: 132).

“ Performans yönetimi döngüsü ”, sekiz aşamalı bir süreç olarak aşağıda ifade edilmektedir:

Şekil 3: Performans Yönetimi Sistemi Döngüsü



Kaynak: İsmet Barutçugil, “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi”, Kariyer Yayınları, İstanbul,2004,s.339.

Bu süreç içerisinde amaç, yeni performans düşüncesi ile işyerlerinin geleceğin yeni örgütü olarak varoluşunu garantilemektir. Bu süreçte klasik yönetim görevleri planlama-yönlendirme-yürütme-kontrol temelde aynıdır.

Performans yönetiminin görevlerle ilişkisi; yönetime amaçların, stratejilerin, politika ve taktik planlarının doğru olarak hazırlanması; planlarla uygulamaların uyumunun izlenmesi, diğer bir deyişle performansın ölçülmesi; sağlanan bilgilerin özendirici ama cezalandırıcı olmayan içimlerde yönetime ve çalışanlara aktarılması için dizgesel bir sistemin kurulması için destek vermektir (Akay, 1992: 51).

Yönetimin başlangıç noktası işletmeye diğer işletmelerle yarışma gücü kazandırmak ve geleceğe dönük gayelerin belirlenmesini sağlamaktır. İkincil olarak örgütün mevcut performansının ölçülmesi ve değerlendirilmesi vb. unsurların uygunluğunun sağlanması gerekir. Bu aşamayı da planlama süreci izler. Planlamaya paralel ölçüm sistemlerini olgunlaştırma çalışmalarına da başlanır. Bu amaçla neyin, nasıl ölçüleceği, bilgi toplama ve çözümleme yöntemleri üzerinde çalışılır ve karara varılır. Üçüncül aşama olarak da performansı geliştirmek için önlemler zinciri oluşturulur ve bu zincirler ihtiyaç dahilinde uygulamaya alınır. Performans yönetimi döngüsünü tamamlayan aşama, değerlendirme sonuçlarına göre çalışanla ilgili kararların verilmesi ve bu kararların eyleme dönüştürülmesidir. Somut sonuçları olmayan bir performans yönetim sistemi, boşa harcanan zaman, para ve emekten başka bir şey değildir (Barutçugil, 2004: 339).

Bu üç aşama sistemin işleyişinde yönlendiricidir. Sistemin işletilmesinin ilk üç aşamada hazırlanan stratejilere ve programlara uygunluğu ölçüm sistemleri ile denetlenmeye tabi tutulur. Bu sürecin ana unsuru kontroldür. Amacı yönlendirme, aracı ise dönüttür. Sistem içerisinde planlamanın ve kontrol sürecinin ağırlığı vardır.

Tablo 2: Performans yönetimi sistemi

PLANLAMA	İZLEME	DEĞERLENDİRME
Performans hedefleri belirlenir.	Davranışlar ya da amaçlar ayrıntılandırılarak izlenir.	İşgören ile yöneticilerle resmi toplantılar yapılır.
Performansa ilişkin davranışlar belirlenir.	İstenilen ve ulaşılan davranışlar güçlendirilir.	Kayıtlar yazılı hale getirilir.
Performansın ölçülmesine ilişkin bir temel oluşturulur.	Uygun olmayan davranışlar yeniden yönlendirilir.	Geleceğe ve işgörenin gelişimine odaklanılır.
Etkin hale getirilen davranışlara yön verilir.	Kontrolü gerçekleştirir.	Yeni amaçlara dönük yeniden bir planlama yapılır.

Kaynak: D.Torrington, L. Hall. Personnel Management. HRM in Action (Hemel Hempstead: Printice - Hall,1995)'den aktaran: Adnan Boyacı. İlköğretim Örgütlerinin Performans Yönetim Sistemi Süreçleri Açısından Değerlendirilmesi (Doktora Tezi. Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2003), 21.

Performans yönetimi sisteminin süreçlerini dört başlık altında değerlendirmek daha doğru olacaktır:

1.1.6.1. Hedef Belirleme:

Performans yönetim sürecinin bu ilk evresi bir hazırlayıcı dönem olarak düşünülebilir. Bu evre rol ve sorumlulukların tanımlanması ve bu tanımlama doğrultusunda görev paylaşımının yapılması yoluyla kurumsal iskeletin oluşturulması esasına dayanır.

Planlama, “alternatiflerin belirlenmesi ve geliştirilmesi ile bu alternatiflerden optimal olanının seçimini kapsar” şeklinde tanımlanabilir. Tanımda, planlama, problem çözme ve karar verme arasındaki bağıntıya değinilmektedir. Planlama faaliyetleri, gelecekte ulaşılması istenilen duruma ilişkin bir öngöründe bulunmayı amaçlar (Hesapçıoğlu, 1994: 1). Sürecin bu evresi performans yönetim sisteminin küçük bir tanıtımı olduğundan işletmelerin bu evreyi fazla uzatmaması doğru bir seçim olacaktır; çünkü bu hazırlık ölçümleri mevcut işletme yapısı ve sorunları hakkında yerel düzeyde bilgilendirmeyi hedeflenmektedir.

Hedef belirleme, performans yönetiminin en önemli ve ilk adımıdır. Hedef; “belirli bir periyot içinde gerçekleştirilmesi gereken spesifik faaliyetler ve/veya görevlerdir.” Hedeflerin belirlenmesindeki amaç; işgörenin örgütün amaçlarına ulaşmasını sağlamak için neler yapması ve hangi sonuçları elde etmesi gerektiğine yöneticisiyle birlikte karar vermesi, bunun için çalışmasıdır. Açıkça belirlenmiş bir yön ve ölçülebilir hedefler işgörenin motivasyonunun artmasını sağlar (Armstrong, 1992’den aktaran Enhos, 1998, 109, ondan akt: Yolcu, 2008: 33). Performans hedeflerinin belirlenmesinde şirketin var olan iş tanımları çok önemlidir. Bu iş tanımları referans alınarak hedef belirleme işlemine gidilir.

İş tanımları ve iş analizleri sonucunda ise ilişkin açık hedefler tek tek belirlenmelidir. Yani yapılan tüm işlerde performansla ilgili beklentiler ortaya konmalı ve işgörenlerin kendilerinden beklenen bu hedefleri öğrenmesi sağlanmalıdır.

İşgörenlerin, iş koşullarını belirlemede vazgeçilmez bir unsur olarak görüldüğü performans değerlendirme sisteminde, performansın iyileştirilmesi için işgörenlerle yöneticiler arasındaki işbirliği önemli bir faktördür (Palmer,1993: 27 – 28, akt: Yolcu, 2008: 26).

Performans yönetimi sisteminde işletmenin belirlenen hedefler;

a. Spesifik olmalıdır.

b. Güdüleyici olmalıdır.

c. Ölçümlenebilir olmalıdır; ayrıca hedeflerin gerçekleştirilme süresi belirtilmelidir (Uyargil,1994) .

Hedeflerin sahip olması gereken özellikleri aşağıdaki gibi sınıflandırabiliriz (Çetin, 2006: 89):

- Tutarlılık: Hedefler, organizasyonun değerleri; bölüm ve organizasyonel hedeflerle tutarlı olmalıdır.
- Kusursuzluk (açıklık ve kesinlik): Hedefler açık ve iyi tanımlanmış olmalı, pozitif kelimeler kullanılmalıdır.
- Meydan okuyuculuk: Hedefler, yüksek performans standartlarını ve gelişmeyi teşvik etmelidir.
- Ölçülebilirlik: Hedefler, nicel performans ölçümleri şeklinde olmalı veya nicelleştirilerek ilişkilendirilmelidir.
- Ulaşılabilirlik: Hedefler, bireyin yetenekleri dahilinde olmalıdır. Hedefleri başarmada, bireyin kapasitesini etkileyen sınırlamalar dikkate alınmalıdır. Bu sınırlamalar, kaynak yoksunluğu (para, zaman, araç, diğer kişilerin desteği vb.), tecrübe ya da eğitim eksikliği ve bireylerin kontrolü dışındaki dış faktörler olabilir.
- Kabul Edilebilirlik: İlgili hedef üzerinde üst ve ast anlaşmalıdır. Hedef çift taraflı kabul edilmelidir.
- Zamanla İlişkilendirilebilirlik: Hedeflere belirli bir zaman sınırlaması içinde ulaşılmalıdır.
- Takım Çalışmasına Odaklanma: Hedefler bireylerin başarısı kadar takım çalışmasına da önem vermelidir.

Günümüzde çoğu organizasyonda iyi hedefler tanımlanırken **SMART** kısaltması kullanılır. Bu kısaltma şu şekilde açıklanabilir (Richard S. Williams, 1998: 85, akt: Çetin, 2006: 90):

S : Specific ya da **Stretching** : Belirli, iş hakkında kesin tanımlar içermeli

M : Measurable : Ölçülebilir, Başarıyı değerlendirmek için ölçülebilmeli

A : Agreed ya da **Attainable** ya da **Achievable** ya da **Acceptable**: Kabul edilen, değerlendirmenin her iki tarafınca da mutabık kalınan.

R : Realistic ya da **Result-oriented** ya da **Relevant** : Gerçekçi

T : Time related : Zamanla ilişkili, Belirli bir süresi olan.

Performans Planlamanın sonunda hem çalışanlar hem de yöneticiler aşağıdaki sorulara ortak yanıtlar verebiliyor olmalıdırlar (Bacal, 1999: 27, akt: Çetin, 2006:91):

- Çalışanların yıl içindeki temel sorumlulukları nelerdir?
- Çalışanların başarılı olup, olmadıklarını nasıl anlayabiliriz?
- Çalışanlar, bu sorumluluklarını ne zaman uygularlar?
- Çalışanlar iş görevleri ile ilgili olarak hangi seviyede otorite sahibidirler?
- Hangi iş sorumlulukları en önemli, hangileri daha az önemlidir?
- Bu sorumluluklar, departman ya da şirkete nasıl katkıda bulunurlar?
- Çalışanlar neden yöneticilerinin onların yapmalarını istedikleri şeyleri yaparlar?
- Yöneticilerin, çalışanların görevlerini başarabilmeleri açısından nasıl yardımları olabilir?
- Yöneticiler ve çalışanlar, engelleri aşma konusunda, bir arada nasıl çalışabilirler?
- Çalışanlar görevlerini başarabilmek amacıyla, yeni yetenekler kazanımı için geliştirilmeye ihtiyaç duyarlar mı?
- Yöneticiler ve çalışanlar, problemlerin önlenmesi ve güncelliği koruyabilmek adına yıl boyunca nasıl iletişim sağlayabilirler?

1.1.6.2. İzleme:

Bu aşamada amaçlara ilişkin performans davranışları izlenir. Amaçlanan performans davranışları ödüllendirilerek güçlendirilir. Uygun olmayanlar yeniden düzenlenir (Boyacı, 2003).

Geribildirim, değerlendirme sonuçları ile ilgili tüm yetkililere bilgi vermeyi amaçlamaktadır. Bunun sağlanması için de ilgili işgörenleri, değerlendirme sonuçları hakkında bilgilendirip, hata ve yanlışlarını ortaya koymalarını gerektirmektedir. Bu nedenle amaçlar açıkça saptanmalı, tüm çabalar bu amaçları gerçekleştirmeye ve kişisel gelişimi sağlamaya yönelik olmalıdır (Dicle, 1982: 38).

Planlama aşamasında öngörülenlerin hayata geçirildiği, yapılan işin gerçeğe uygunluğunun görüldüğü, dönem başında belirlenen hedeflerin ne kadarının gerçekleştiğinin ara dönemlerde ve yıl boyunca izlendiği, izleme döneminin ortasında hedeflere ulaşıp ulaşılamayacağı konusunda iş görenlere geri bildirim verilmektedir. Alınan geri bildirim iş görenin başarılı başarısız yönlerini ortaya koyma amaçlıdır (Bozkurt, 2004).

Geri bildirim verme; yöneticinin çalışanlarının performansı hakkında ne düşündüğünü bildirmesi onlara çalışmalarını ile ilgili geri bildirimde bulunmasıdır. Geri bildirimde bulunmak ilgi göstermek anlamına gelir. Eğer bir yönetici elemanlarına dikkat gösterirse, onların gözünde kendi değerini arttırmış olur.

USOPM (1997), araştırmalar, performansları hakkında geri bildirim alan işgörenlerin, almayanlara oranla hedeflerine daha bağlı olduklarını göstermiştir. Hedeflere bağlılıkta bu kadar etkili olan geri bildirim bazı özellikleri vardır (Çalık, 2002):

- Geri bildirimler, belirli hedeflerle ilgili olduklarında en iyi sonucu verirler.
- Geri bildirimler, belirli zaman aralıkları ile verildiklerinde en iyi sonucu verirler. İşgörenler, gelişime ihtiyaç duydukları alanlar konusunda zamanında bilgilendirilirlerse, problemi daha erken çözümlerler.

- Geri bildirimler, performansı en üst seviyeye çıkarmaya yardımcı olan uygun bir tavırla verildiklerinde en iyi sonuç elde edilebilir, insanlar olumlu bir şekilde sunulan bilgilere en iyi karşılığı verirler.

Yönetici, performans sorunlarıyla ilgili görüşmede amacını bilerek ve olası etkilerini anlayarak dört geribildirim verme tarzından birini seçebilir. Bu tarzlar şunlardır (Barutçugil,2002):

- 1. Sessizlik:** Mevcut durumun kabullenildiğini ve korunduğunu ifade eder. Ancak, uzun dönemde güveni ve performansı azaltarak çalışmada endişeye sevk eder.
- 2. Eleştiri:** İstenmeyen davranışların belirlenmesi ve bunların terk edilmesi hedeflenir. Çalışanın bahaneler üretmesine, savunmasına, kaçmasına ya da başkalarını suçlamaya alışmasına neden olup, ilişkileri ve güveni zedeleyerek, mevcut olumlu davranışlara da zarar verebilir.
- 3. Öneri:** Davranışları biçimlendirmek ya da değiştirmek, mevcut performansı iyileştirmek ve daha etkili sonuçlar almak için yol ve yöntemler göstermektir. İlişkiyi, güveni ve performansı olumlu yönde etkiler.
- 4. Pekiştirme:** Mevcut davranışları övmek, desteklemek ve aynı yönde sürdürülmesini sağlamaktır. Bu tarz da motivasyonu, güveni ve performansı artırır.

Performans izlemede kullanılan ana yöntem görüşmelerde, beş basamaklı bir süreç izlenebilir. Bu basamaklar şunlardır (Barutçugil, 2002):

- 1. Görüşmenin başlatılması:** Yöneticinin işgöreni rahatlattığı ve görüşmenin amacını açıkladığı ve mevcut performansın (ya da sorunun) etkisini anlattığı aşamadır.
- 2. Çalışanın görüşünün alınması:** Yönetici, açık soruları, aktif dinlemeyi kullanarak iş görenin duygu, düşünce ve fikirlerini öğrenmelidir.
- 3. Görüşlerin tartışılması:** Yönetici, kendisinin ve çalışanın görüşlerinin nerelerde bağdaşır, nerelerde bağdaşmadığını açıklar, otorite tuzaklarına düşmeden ve varsa kendi engellerini de kabullenerek performansın nasıl geliştirileceğini (ya da sorunun nasıl çözülebileceğini) çalışanla birlikte tartışır.

4. Anlaşmaya varılması: Yönetici, bu aşamada hangi noktaya geldiğini özetlemeli, sorarak ve dinleyerek tarafların konumunu belirlemeli ve tüm taraflar için adil ve uygulanabilir olan çözüm üzerinde durmalıdır.

5. Çözümün bulunması: Yönetici kendi önerisini sunarken çalışana ne yapması gerektiğini neler hissettiğini sormalı ve ortak çözüm buluncaya kadar görüşmeyi sürdürmelidir. Anlaşma sağlandığında bir özet yapılmalı, bir eylem planı ve uygulama programı hazırlanmalı ve uygulamadaki gelişmeler yakından izlenmelidir.

Performansın gözden geçirildiği performans görüşmeler üç tiptir (Palmer,1993, akt: Çolak, 2007: 38):

1. Geri besleme: Bu genellikle yöneticinin insanları işlerinin başındayken ya da örneğin kahve içerlerken görüp konuşması şeklinde olur.

2. Yetiştirme: Sorunları gidermenin sürekli bir yöntemidir. Bu yöntemde yönetici bir çalıştırıcı ya da işleri kolaylaştıran biri gibi davranır, olumlu ve verimli uygulamaları teşvik eder.

3. Karşılıklı görüşmeler: Örgütün yapısına bağlı olarak üç ayda bir, altı ayda bir ya da yılda bir yapılacak biçimsel değerlendirmelerdir. Bu biçimsel uygulama, önceki performans değerlendirmesinde saptanan amaç ve hedeflerin ne ölçüde gerçekleştiğini gözden geçirmek üzere düzenlenir. Bu yöntemlerin her birinin kendine özgü işlevleri vardır. Bu işlevleri iş görenlerin ihtiyaçları, değerlendirmeyi yapan yönetici ve performans değerlendirmesine ilişkin daha önce alınmış örgütsel kararlar belirler.

1.1.6.3. Geliştirme:

Performans yönetimi sisteminde yapılan değerlendirmeler bir yandan örgütsel bir kontrol aracı olarak bireysel performans düzeyini belirlemeyi amaçlarken bir yandan da bireysel performans düzeyini geliştirmeyi amaçlar. Performans düzeyinin belirlenmesi temel olarak mevcut performansla hedeflenen performansın karşılaştırılması faaliyetlerini içermektedir (Uyargil, 1994: 98).

Mwit'ya göre işgören performansını geliştirmek için örgüt tarafından yapılması gerekenler şunlardır:

- Bireysel ve örgütsel amaçların açıkça tanımlanması.
- Ortak planlama.
- Örgüt stratejisi ile iş amaçları arasında bağ kurulması.
- İşgören eğitimi ve gelişim ihtiyaçlarını tanıma.
- Performans kriterlerine göre işgören performansını değerlendirme ve değerlendirme sonuçlarını kullanma.
- Performans anlaşmaları yapma.
- Kazanılan bilginin performans davranış değişikliğinde kullanılmasını sağlama.
- İç ve dış iletişim ağının kurulması (Bostancı, 2004).

Örgütlerde performansın geliştirilmesini engelleyen pek çok neden bulunmaktadır. Bu nedenlerin ortaya çıkarılması ve gerçekten olumsuz etkilerinin olup olmadığının belirlenmesi gerekir. Bu bilgiler özellikle yönetim gruplarından alınmalıdır. Örgütün verimliliğini olumsuz yönde etkileyen faktörler şunlardır:

- Geleneklere ve mevcut yapıya bağlılık.
- Bürokratik engeller.
- Üst düzey liderde yetersizlik.
- Açık, birleştirici ve zorlayıcı uzun dönemli hedeflerin ve planların yokluğu.
- Başarıyı yönlendirecek ve ölçümüne yol gösterecek ilkelerin eksikliği.
- Performans geliştirmeyi destekleyen özendirici uygulamaların eksikliği (Akal, 1992: 87).

Performans Yönetiminin asıl amacı verimliliğin ve etkinliğin artırılmasıdır ve her çalışan için başarının inşa edilmesidir. Yöneticiler, sadece planlama, iletişim, değerlendirme ve geribildirim sağlamak için gayret sarf etmemelilerdir. Asıl sonuç, istenen performansın nasıl başarılacağı, ne zaman başarılacağı, neden başarısız

olunabileceği, ne zaman başarısız olunabileceği konularını tanımlamakla elde edilebilir. Şirket ve çalışanlar için sürekli başarının gerçek anahtarı budur (Bacal, 1999: 121, akt: Çetin, 2006: 101).

Pozitif bir geliştirme planı olmayan bir değerlendirme süreci tamamlanmamış demektir. Yöneticilerin rolleri değerlendirme sürecinde geçmiş performansı yargılamayı gerektirirken, bu aşamada geliştirme rolleri de performans iyileştirmesine karşı pozitif bir bakış açısını gerektirir (Çetin, 2006: 101).

Performansın geliştirilmesi aşamasında, atılması gereken bazı önemli adımlar vardır. Bunlar (Çetin, 2006: 101):

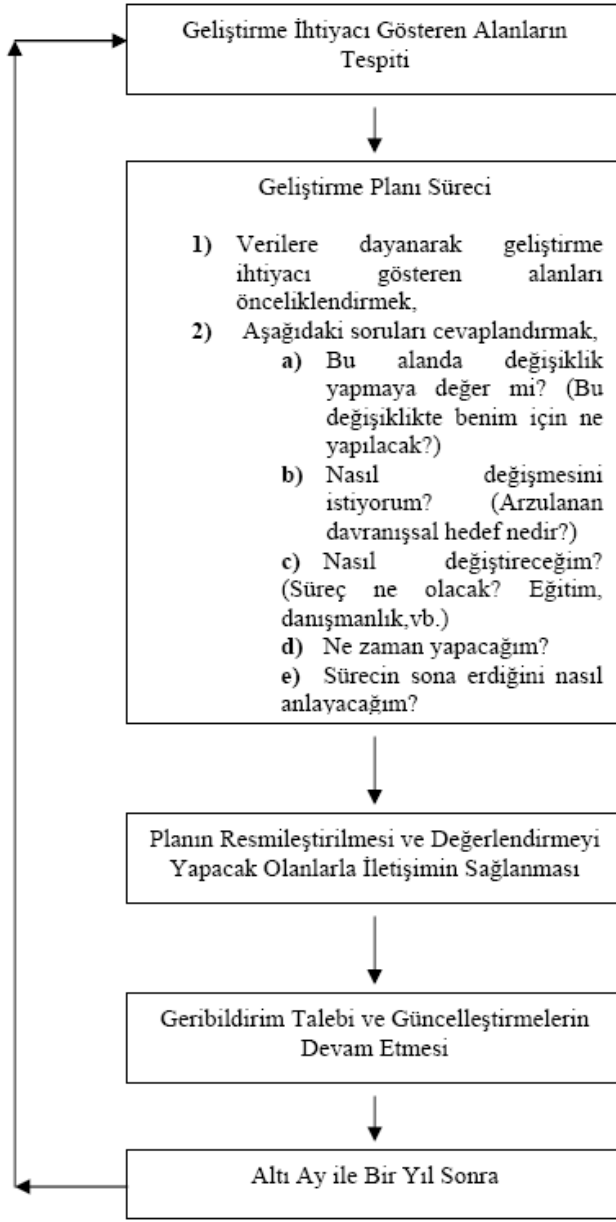
- Performans eksikliğinin ne olduğundan haberdar olunması.
- Eksikliğin çeşidinin ve ciddiyetinin tanımlanması.
- Eksikliğin olası sebeplerini, hem sistemle ilgili, hem de bireysel olarak tanımlanması.
- Eksikliğin nedenine yönelecek bir hareket planı geliştirilmesi.
- Planın uygulanması.
- Problemin çözülüp, çözülmediğinin değerlendirilmesi.
- Gerekliyse harekete geçilmesi.

Kişinin planlamada takip etmesi gereken süreç gösterilmiştir. Günümüzün takım odaklı organizasyonlarında ise performans geliştirme planları bireylerden başlamasına rağmen, daha sonra takım ortaklığı yönündeki performans istekleri göz önüne alınarak süreçler yapılandırılır (Çetin, 2006: 103). Buradaki kişisel geliştirme sürecinde çalışanın kendi yargıları ön plandadır.

Çalışanın performansını geliştirmek; organizasyonun misyonlarından biri olduğu için ve sürekli öğrenim ve profesyonel gelişimi en yüksek seviyede tutmak, iş gücünün genel olarak kalitesini arttıran bir faktör olduğu için önemlidir. Bu kavram performans yönetim sürecinin her aşamasında göz önünde bulundurulmalıdır (Gökay, 2001)

Bazı örgütler, performans yönetim sistemini, sadece bir değerlendirme sistemi olarak algılamaktadır. Bu bir hatadır. Çünkü değerlendirme geçmişle alakalıdır ve her şey bittikten sonra ortaya çıkan bir sonuçtur. Hâlbuki performans geliştirme ileriye dönük ve devam eden bir süreçtir. Çok iyi düzenlenmiş değerlendirmelerin örgüte artı değer katmaları, bunların performans geliştirme aşaması içinde kökleşmesi ile mümkündür. Eğer, günlük performans geliştirme dinamikleri iyiye, her bir iş gören yaratıcı bir değerlendirme aşamasına giden yolda, rehberlik edebilecek bilgi ve beceriye sahip olacaktır. Performans yönetimi, geliştirme amaçlı değilse, zorlamayla yapılan bir kontrol sistemi olarak algılanacaktır. İş görenlerin mesleki gelişimlerinin sağlanması yöneticilerin sorumluluğunda olmasına rağmen, çoğu örgütte bunu başarabilecek ortam ve gerekli düzenlemeler olmayabilir. Birçok iş gören, işi yaparken kontrol edilmeyi değil, özgürlüğü, yönlendirilmeyi ve cesaretlendirilmeyi ister. Geliştirme yönetsel bir hedef olarak önem kazanmakta ve bunun ödüllendirilmesi gerekmektedir (Çalık, 2002: 44 - 45).

Şekil 4: Performans geliştirme süreci

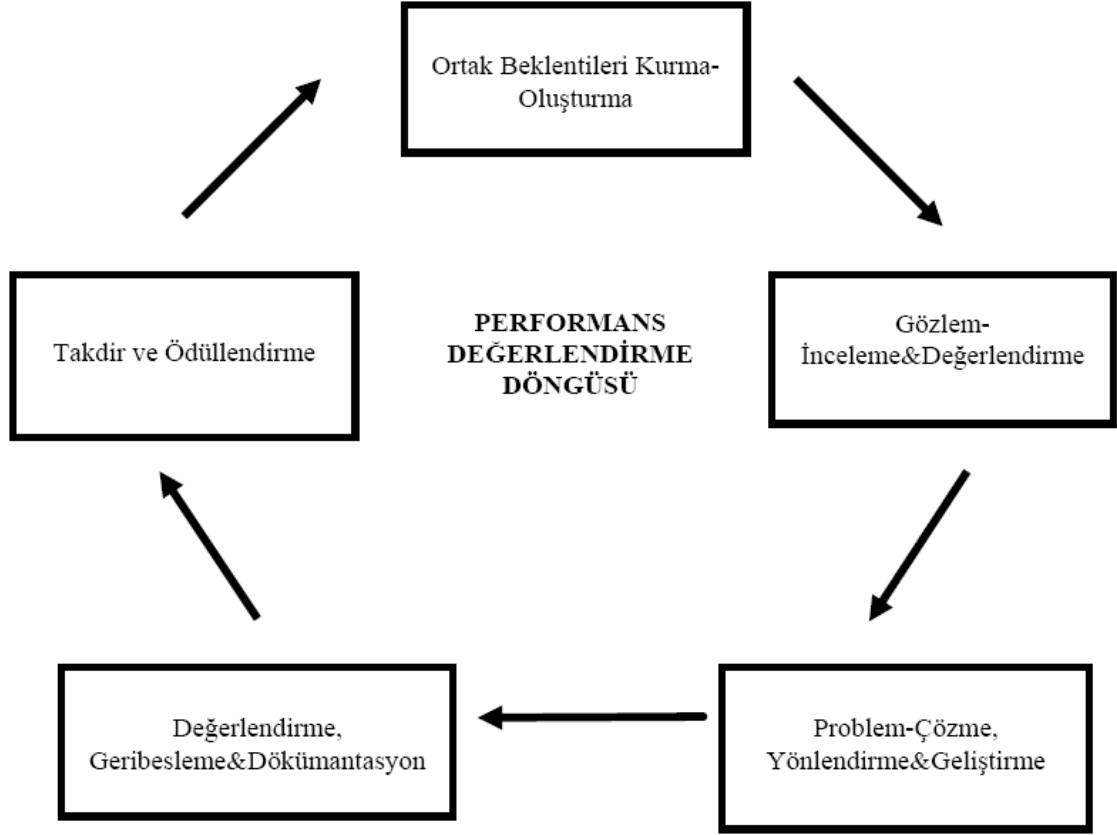


Kaynak: James W. Walker, Human Resource Strategy, Phoenix, McGRAW-HILL, 1992, s.288, akt: Çetin, 2006:103

1.1.6.4. Değerlendirme:

Performans değerlendirme kişilerin işlerinde gösterdiği başarı ve gelişimlerine bağlı olarak yapılan sistematik değerlendirme çalışmaları olup, bireysel iş performansının periyodik olarak denetim ve değerlendirilmesini sağlayan bir sistemdir (Özçelik, 2000: 41 - 54).

Şekil 5: Performans değerlendirme döngüsü



Kaynak: “Performance Management Overview”, Virginia Tech Performance Management Program, <http://www.ps.vt.edu/downloads/performance1training/WhatIsPerformanceManagement.doc>, akt: Çetin, 2006:26

Değerlendirme sonucu elde edeceğimiz verilerin güvenilir ve doğru olması bakımından kriterlerin doğru seçimi önem arz etmektedir.

İşgörenler belirlenen ölçüm kriterleri dahilinde, çalışma programı izlerler. Eğer kriterler doğru ve etkin tanımlanmazsa; bu durumda performans yönetim sistemi de işletmenin amaçlarına uyum sağlayamayacağından, işletme hedeflerine ulaşmak hemen hemen imkânsız bir hal alacaktır. Kriterler iş tanımları, iş analizleri yoluyla tespit edilirler. İş tanımlarının ve iş analizleri yeterli olmadığı anda işveren ve işgören diyalogları devreye girer.

Değerlendirmelerde kullanılan kriterleri kapsadıkları bilgiler açısından temel olarak üç gruba ayırmak mümkündür (Uyargil, 1995: 26):

- Kişilik özellikleri ile ilgili kriterler: Bunlar genelde değerlendirilen kişinin işini yapışında gerekli olan kişilik özellikleridir.
- Performans özellikleri ile ilgili kriterler: İşi yapan kişinin genel performansının içermesi gereken özellikleri kapsayan kriterlerdir. Örnek olarak; işin kalitesi, işin gerektirdiği bilgi-beceri düzeyi vs. gösterilebilir.
- Sonuçlarla – hedeflere ulaşma ile ilgili kriterlerdir.

Değerlendirme aşamasında, bireylerin değerlendirilmesinde birden fazla kriter gerekir. Her konu ve olgu için değerlendirme kriterleri farklı olmalıdır; Ancak her birey için farklılık yaşanmadığı noktalarda benzer kriterleri devreye sokmak doğru bir yaklaşım olacaktır.

Performans yönetimi sisteminin değerlendirmesinde; işletmenin ya da çalışanların eksik yönleri belirlenerek olgunlaştırma, mesleki eğitime yönelik atılımları gerçekleştirme, işveren ile işgören arasındaki iletişimi geliştirme, işgörenleri ödüllendirme, işletme hedefleri doğrultusunda işgören bireyleri bilgilendirme böylece personelin kendini yetiştirme bilincine varmasında yardımcı olma amaçları güder.

1.1.6.5. Değerlendirme Sonuçlarını Kullanma:

Performans değerlendirme sonuçları genel olarak personel planlama, ücret-maaş yönetimi, işgörenlerin eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi, işten ayırma kararları, iş zenginleştirme alanda kullanılabilir.

Performans değerlendirme sonuçlarının kullanılabilceği bu alanlar ve değerlendirme sonuçlarını kullanımı aşağıdaki gibidir:

- A. Personel planlama: Örgütlerdeki mevcut personelin performans düzeylerine iliksin veriler gerekli nitelik ve sayıdaki personelin belirlenmesi amacı ile yapılan planlama çalışmalarında kullanılır.

Performans değerlendirme sonuçları terfi ve atama ile ilgili kararların belirlenmesi yolu ile personel planlama işlevine de katkıda bulunan bir sistemdir.

- B. Ücret-maaş yönetimi: Performans değerlendirme sonuçlarından ücret artışları ve diğer maddi ödüllerin dağıtımına ilişkin kararlarda yararlanılmaktadır.
- C. İşten ayırma kararları: Başarılı ve başarılı olmayan personelin adil bir biçimde ayırt edilmesinde, başarılı olanların ödüllendirilmesi kadar, başarısız olduğu belirlenmiş işgörenlerin işten ayırma kararlarının verilmesinde de, diğer bazı değişkenlerin yanı sıra performans değerlendirme sonuçları dikkate alınır.
- D. İşgörenlerin eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi: Astını değerlendirme dönemindeki performansı ve geleceğe ilişkin ihtiyaç duyacağı gelişmeler konusunda değerlendiren üstü, sistem aracılığı ile o kişinin hangi konularda eğitilmesi ve geliştirilmesi gerektiğine ilişkin önerilerini belirtir.
- E. İş zenginleştirme / genişletme uygulamaları: Performans değerlendirme sonuçları iş zenginleştirme / genişletme uygulamalarında insan kaynakları bölümüne önemli veriler sağlar (Tuğray ve Diğerleri, 2000).

Performans değerlendirmesi sonuçlarının gelişim amaçlı olarak kullanılabilmesi için, bu süreçte görevlendirilenlerin, sonuçların hangi süreçlerde nasıl kullanılacağından haberdar olması çok büyük önem taşımaktadır.

1.1.7. İlköğretim Okullarında Performans Yönetimi

Eğitim, çocukların ve gençlerin toplum yaşayışında yerlerini almaları için gerekli bilgi, beceri ve anlayışları elde etmelerine, kişiliklerini geliştirmelerine okul içinde veya dışında, doğrudan veya dolaylı yardım etme, terbiye etme (TDK) olarak ülkeler ve toplumlar için büyük öneme sahiptir. Ülkemizde uygulanan örgün eğitim sisteminin basamaklarının, temel bilgi ve becerileri kazandıran sekiz yıllık ilk basamağı olan İlköğretim, bu bağlamda dikkat edilmesi gereken bir yapıya sahiptir.

Eğitim sistemi oldukça karmaşık bir yapı ve isleyişe sahiptir. Bu sistemin içinde ve dışında yer alan çeşitli elemanlar okulların amaçları doğrultusunda bir araya gelerek sistemin islemesini sağlar. Ancak sistemin etkili bir şekilde islemesini sağlayan okul yöneticileri ve öğretmenlerdir. Okulların işlevlerini tam olarak yerine getirip getirememesi de, bu kurumlarda görev yapan öğretmenlerin performansına bağlıdır (Altundepe, 1999: 1).

Performans yönetimiyle gelen performans değerlendirme eğitim örgütlerinin gelişmesinde önemli rol edinir. Her ğretmenin de bu değerlendirmeye ve sisteme dahil edilme hakkı vardır.

Öğretmenlerin performansları izlenip değerlendirilerek, geri bildirim oluşturma ve öğretmenin kendini geliştirmesi sağlanabilir. Eğitimdeki eksiklik ve yanlışlıkların saptanması, sorunların belirlenmesi, öğretmenlerin güdülenmesi ve geleceğe yönelik önlemlerin alınması için gereklidir (Altuntepe, 1999).

Öğretmen performans yönetimi ile ğretmen morali artmakta, öğretmenler cesaretlendirilip kendilerine güvenleri sağlanmakta, kontrolün yerini gelişimi sağlama ve kararlara katılma almakta, ğretmen ve yöneticiler arasında güvenin arttığı bir atmosfer yaratılmakta ve öğretmenin mesleki gelişimi için destek yapılar oluşturulmaktadır. Öte yandan okullarda performans yönetiminin yapılandırılması ile öğretmenler potansiyellerini ortaya çıkarmada eşit başarı şansına sahip olmakta, ğretmenlerdeki değerlendirme güvensizliği giderilmekte, başarı ve başarisızlık kavramları öğretmenler arasında nemsendir hale gelerek rekabet artmaktadır (Mohony, Hextall, 2001: Akt: Bostancı, 2004).

Eğitimde değerlendirilenin olumlu etkide bulunabilmesi için, öğretmenler de değerlendirme sürecine katılmalıdır. Bu katılma; değerlendirme politikasının saptanması, yöntemlerin kararlaştırılması, araçların hazırlanması, uygulanması ve değerleme sonuçlarının gözden geçirilmesi aşamalarında gerçekleştirilmelidir. Değerlendirme sürecinde öğretmenin değerlendirmeye okul yöneticisi ve müfettiş ile birlikte değerlendirme faaliyetini yürütmesi değerlendirmede işlevselliği arttıracadığı gibi,

değerlendirmeye karşı oluşabilecek olumsuz tutumları da engelleyebilme özelliği taşımaktadır (EARGED, 2006: 53).

Öğretmenlerin performansının değerlendirilmesinde 360° değerlendirme sistemine son derece benzeyen “çoklu veri kaynaklarına göre değerlendirme” sistemi giderek yaygınlaşan bir biçimde çeşitli ülkelerde kullanılmaktadır. Bir öğretmenin performansının değerlendirilmesinde öğrenci, veli, meslektaş görüşleri, mesleki etkinlik kayıtları, öğrenci başarı kayıtları, öğretmen testleri ve benzeri veri kaynaklarından yararlanılabilir (Aydın, 2005: 106).

Öğretmenlerin performanslarının değerlendirilmesi sonucunda elde edilen verilerin;

- Öğretmen yetiştirme politikasının geliştirilmesinde,
- Öğretmen yetiştiren yüksek öğretim kurumlarının programlarını gözden geçirmelerinde,
- Öğretmen adaylarının hizmet öncesi yetiştirilmesinde,
- Eğitim-öğretim kurumlarının ihtiyacı olan öğretmenlerin seçiminde,
- Öğretmenlerin adaylık sürecinde ve hizmet içinde yetiştirilmelerinde,
- Öğretmenlerin görevde yükselmelerinde ve terfilerinde,
- Öğretmenler için, performansa dayalı bir ödüllendirilme ve ücret sistemi getirilmesinde değerlendirilmesi amaçlanmaktadır (TKB, 2005: 53).

Öğretmenin değerlendirmesinde kullanılan sınıf gözleminin; öğretmenin sınıfta kullandığı yöntem ve teknikler olmak üzere tüm mesleki konularda öğretmenin gelişimini sağlaması, sınıfı gözleyen kişilerin tecrübelerinin öğretmeni güçlendirmesi için gözlem kayıtlarının incelenerek öğretmenin sınıftaki davranışlarının değerlendirilmesi gibi yararları vardır. Ancak öğretmenlerin sınıf gözlemi sırasında kendilerini sıkıntılı hissetmeleri, gözlem zamanının yetersiz oluşu ve sınıfı gözleyen değerlendiricinin tecrübesiz oluşu sınıf gözleminin olumsuz yanlarıdır (Bozkurt, 2004).

İlköğretim örgütleri sahip oldukları okul, öğrenci ve öğretmen sayılarının oluşturdukları niceliksel büyüklükleri ve tükettikleri kaynaklarla da performansları ön plana çıkan

yapılardır. Bu çerçevede ilköğretim örgütlerinin örgütsel performanslarının yönetimi, hem eğitim sisteminin amaçlarını gerçekleştirmesine dönük etkililiği hem de ülke gelişimindeki yeri nedeniyle oldukça önemlidir (Boyacı, 2006).

İlköğretim, kültürel sürekliliğin sağlanması, istikrarlı ve demokratik bir toplum oluşturulması, halkın yaşam kalitesinin yükseltilmesi, yaşam boyu sürecek bir öğrenmenin ve insan gelişiminin temelini oluşturması açısından tüm öğretim basamakları içinde özel bir öneme sahiptir. İlköğretim basamağında performans yönetim sisteminin yapılandırılması zorunlu kılan, bu önemin yanı sıra, başka önemli etkenler de vardır. Bunlar şu şekilde sıralanabilir (Boyacı, 2006: 2):

- 1- Ülkenin toplumsal kalkınma misyonunun öncelikle ilköğretim basamağında tanımlanması,
- 2- Ülkenin demografik yapısının bir sonucu olarak ilköğretim sistemi üzerindeki yoğun talep baskısının etkili biçimde karşılanmasının gereği,
- 3- Diğer öğretim basamakları ile karşılaştırıldığında ilköğretim basamağının en yüksek öğrenci, öğretmen ve okul oranlarına sahip olması ve bunların etkili biçimde, eş zamanlı ve amaçlar doğrultusunda işe koşulmasında karşılaşılan güçlükleri bir sistem felsefesiyle aşılması zorunluluğu,
- 4- Tüm kamu personeli ve Milli Eğitim işgörenleri içerisinde de ilköğretim işgörenlerinin tek başına en yüksek oranı oluşturarak, gider kalemleri içinde en yüksek payın personel giderlerine ayrılması,
- 5- Kültürel sürekliliğin sağlanması, demokratik bir toplumun oluşturulması ile küresel dünyaya uyum sürecinde eğitim örgütlerinin yüklenecekleri misyonlara ve belirlenecek politikalara uygun bir alt yapının oluşturulmasında da ilköğretim örgütlerinin önemli bir yere sahip olmasıdır.

Ülkemizde uygulanmakta olan sistemin denetime dayalı olması eğitimin ve öğretmen performanslarının geliştirilmesinde ne derece katkı sağlayabileceği meçhuldür. Bu uygulama da sadece müfettişlerin yüzeysel gözlemlerinden oluşmaktadır. Oysa performans değerlendirme yönetiminde, değerlendirme çoklu veri kaynaklarına dayalı bir değerlendirmedir. Böyle bir değerlendirmeye öğretmen; öğrenci, veli, okul yönetimi

ve zümre öğretmenleri gibi kaynaklar tarafından değerlendirilmektedir. Performans değerlendirme sistemi; yönetici, öğretmen, öğrenci ve veliyi eğitim sisteminin içerisine katarak sistemin geliştirilmesini esas alır. Etkili bir değerlendirme sisteminde öğretmenlerin birer profesyonel olarak görülmesi gereklidir (Ocak ve diğerleri, 2005: 29).

İlköğretim okullarındaki performans yönetiminin işleyişinde okul önemli bir etkidir. Okul yöneticisi, temel olarak performans yönetimi sisteminin islemesini sağlar. Okul yöneticisi bu süreçte performans yönetiminin gerekliliklerini yerine getirir. Okulda çalışan personeli kanun, tüzük, yönetmeliklerdeki değişikliklerden haberdar eder. Bu doğrultuda gerçekleştirilmesi gereken hedefler hakkında personele bilgi verir. Hedeflerin gerçekleşmesinde, eğitim-öğretimin amacına ulaşmasında gerekli olan motivasyon faktörlerini bilir, uygular, iş bölümünü adil bir şekilde gerçekleştirir.

1.2. Örgütsel Güven

1.2.1. Güven

1.2.1.1. Güven Kavramı ve Önemi

Güven, sözlük anlamıyla; insanların korku, çekinme ve kuşku duymadan inanma ve bağlanma duygusudur. Somut bir kavram olmamasından ötürü insanlar arasında hissiyatla belirlenen ve değişebilen bir özelliğindedir.

Güven; bir kişinin diğer bir kişiye yönelik olumlu bir beklentiye sahip olması ve bu beklentiye ilişkin psikolojik bir hassasiyet göstermesi olarak ifade edilebilir. Ayrıca güven kavramı, kişiler için samimi bir ilgiyi temsil eden duygusal bir bağlılığı da içermektedir.(Ocak, 2005)

Güvenme hali, insanların kendileri için de oluşturma durumunda oldukları bir haldir. İnsan önce kendisini tanır, yapabileceklerinin ve yapamayacaklarının hudutlarını bilir ve bunları kabul eder. Ahlaki değerleri de bu çerçevenin içinde yer alır. Böylece başkalarına da güvenmesinin ön adımlarını oluşturmaya başlar. Bir insanın güvenilir olarak nitelendirilebilmesi için ise kişinin sözünü tutması, bütünlük sergilemesi, bir görevi yapacak yetkinlik ve beceriye sahip olması, dürüst olması ve sorumluluk sahibi olması gerekmektedir. Kişilerin başkasına güven duyması da beklentilere, kişisel özelliklere, dünya görüşüne, risklere ve çıkarlara bağlı karmaşık bir süreç olarak ifade edilebilir.

Güven, organizasyonlar, gruplar ve insanlar arası ilişkilerin devamlılığında en göze çarpan faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu kavram, iletişim ve bilginin en doğru şekilde iletilmesi, sorunların çözümlenmesi, yetki verilebilmesi ve amaç ve sorumlulukların paylaşılması gibi, taraflar arasındaki birçok ilişkiyi etkileyici bir değişken özelliğine sahiptir. Yüksek dereceli güven duygusu, bununla doğru orantılı olarak daha fazla sadakati ve bağlılığı beraberinde getirmektedir. Karşılıklı güven duygusunun sağlanmış olması, üyeler arasındaki ilişkinin geliştirilmesi ve uzun süreli devamının sağlanması açısından önemlidir(Yılmaz, Kabadayı, Tümer, 2002).

Güven, bireyler arası ilişkilerinin inşasında ve sürdürülmesinde önemli bir faktör olarak dikkat çekmektedir. Ancak farklı uzmanlıklardaki kişiler tarafından güven, birbirinden

değişik bakış açıları ile tanımlanmıştır. McKnight ve Chervany ise, güveni yaklaşımların çeşitliliği açısından tartışmışlar ve bu yaklaşımların sentezlenmesi sonucu güvenin yapısı içindeki altı adet ilişkili durumdan bahsetmişlerdir. Bunlar:

- a) İnanç
- b) Karar
- c) Niyet
- d) Davranış
- e) Yapısal Güven
- f) Sistem Güveni olarak ayrılmıştır.

Farklı bakış açısına sahip yazarların ortak görüş olarak kabul ettikleri güven tanımlarından biri de şudur: “Güven, bir tarafın diğerinin davranışı veya niyeti ile ilgili olumlu beklentileri üzerine kurulmuş etkiye açık olmayı kabul etmeye dayalı psikolojik bir durumdur” (Rousseau, D. M., 1998, akt: Polat, 2007: 33). Bu tanıma göre güven ne bir davranış (örneğin işbirlikçi davranış) ne de bir seçenektir (risk alma seçeneği gibi). Ancak bu tanımda vurgu yapılan güvenin psikolojik durumu, davranışların ve/veya seçeneklerin bir nedeni veya sonucu olduğudur.

Lewicki ve Bunker (Tüzün, 2006: 5), güven konusundaki bu farklı bakış açılarının Worchel tarafından üç kategori altında toplandığını bildirmektedir:

1.Kişilik teorisyenlerinin görüşüne göre güven, gelişimsel ve sosyal faktörlerin şekillendirdiği bireysel kişilik farklılıklarına göre oluşmaktadır. Bu bağlamda güven bir inanç, beklenti veya kişiliğin derinliklerinde bulunan ve bireyin psikolojik gelişiminden kaynaklanan bir histir.

2.Ekonomistler ve sosyologlar, güveni kurumsal bir fenomen gibi görmektedirler. Güven bireylerin kurumlara yerleştirdiği hem kurum içinde hem de kurumlar arasında gerçekleşen bir olaydır.

3.Sosyal psikologların görüşüne göre ise bireyler arası ya da grup düzeyinde güven duygusunu yaratan ya da ona zarar veren, bireyler arasındaki hareketleridir. Güven,

diğer tarafın beklentisi olarak tanımlanabilir. Ancak bu beklenti risk ile güveni geliştirecek ya da engel olabilecek unsurları içermektedir.

Güven konusuna sosyal bilimler disiplinlerince getirilen bu farklı bakış açıları herkes tarafından kabul edilen tek bir evrensel güven tanımının geliştirilmesini zorlaştırmaktadır. Güven konusunda yapılan çalışmalarda en sık vurgulanan görüş kavramın tanımlanmasındaki güçlütür. Küskü'nün (1999) belirttiğine göre bazı araştırmalarda güven kavramına pek çok değişik yaklaşım olduğu için tanımlanmasının güç olduğu belirtilerek güven tanımı belirsiz bırakılmıştır (Küskü, 1999).

Bununla birlikte güven sosyal ilişkilerin oldukça sorunlu bir özelliğidir. Sosyal teorisyenler güvenin sağladığı yararları dikkat çekerek güveni anlamaya çalışmaktadırlar. Örneğin güven, sağlam ilişkiler için gerekli, işbirliğinin korunması için önemli, her türlü değişim için temel ve en rutin günlük ilişkiler için de zorunlu olarak görülmektedir. Çoğunlukla belirsiz bir biçimde anlaşılan güvenin insan hayatının tüm hallerini düzenlediği ileri sürülmektedir.

Sargut'a (2001) göre güvenin toplum içindeki işlevine bakıldığında, güven artışının birbirini etkileyen döngüsel bir ilişkiye sebep olarak ekonomik büyüme ve toplumsal işbirliği sürecini olumlu bir şekilde etkileyeceği gözlemlenebilmektedir. Bir başka şekilde ifade etmek gerekirse güvenin, müşterek refahımızın önemli bir unsuru ve daha da geniş düşünüldüğünde hayatın ciddi bir parçası olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.

1.2.1.2. Örgütler Açısından Güven ve Örgütsel Güven Kavramı

Bireyler arası ilişkilerin en önemli unsurlarından birisi olan güven örgütsel yaşamda da çok önemli bir yere sahiptir ve örgütsel yaşamda güvenin yerine ilişkin çalışmalara ilgi giderek artmaktadır. Bu çalışmalara özellikle de doksanlı yıllarda sık sık rastlanmaktadır. Bu çalışmalarda örgütlerin farklı boyutlarındaki güven ortamı belirlenmeye ve örgütler bu açıdan çözümlenmeye çalışılmıştır (Yılmaz, 2004).

Günümüzde çalışanlar ve yöneticiler arasındaki güven, hassasiyetini ve değerini kaybetme tehlikesiyle karşı karşıyadır. Sorunun merkezine inildiğinde işçi-işveren normlarının, beklentilerin ve vaatler ile örgütsel prosedürlerin algılanmasındaki farklılıkların belirdiği görülmektedir. Dolayısıyla işe alma-işe girme başlangıcında konuşulan bu konular ilerleyen zamanlarda örgütleri de etkilemektedir. Bu anlaşmalar ya unutuluyor ya da genelliğini yitiriyor. “Doğruyu söylemek” ve “çalışanlara dürüstçe muamele etmek” gibi örgüt içi basit normlar ihlal ediliyor (Stewart, 2004: 19, akt: Omarov, 2009: 3)

Çalışanlar arası ilişkiler ve çalışanın yönetici ve kurumuyla kurduğu etkileşim yalnızca rasyonel hareketlerle değil, aynı zamanda duygusal bağla da ilgilidir (Reyhanoğlu, 2006). Bu açıdan güven örgütsel ilişkilerde çok önemli kavram olarak karşımıza çıkmaktadır.

İnsanın rahat ve güvenli bir çevrede yaşama beklentisi, zamanının önemli bir kısmını geçirdiği ve yaşamsal ihtiyaçlarını karşılamak için çalışmak zorunda olduğu örgüt için de geçerlidir (Yılmaz, 2006: 46).

Örgütsel güven, örgütteki ilişkilerde ve etkileşimlerde çalışanlarının yöneticiye ve örgüte güveninden oluşan örgütsel ilişkiler ve davranışlar ağı olarak ifade edilmeye başlanmıştır. Bu anlatımlardan hareketle örgütsel güven kavramı şöyle tanımlanabilir: “Belirli amaçların gerçekleşmesi için oluşturulan örgütsel yapı içerisinde bu yapıyı oluşturan tüm öğelerin doğruluk, inanç, bağlılık ve samimiyet bağlamlarında birbirlerine karşı duydukları soyut ama davranışlarla somutlaşan bir süreçtir.” Bu tanım güvenin, örgütün hedeflerini gerçekleştirmede ve varlığını devam ettirmede stratejik önemini ortaya koymaktadır. Çünkü örgütsel güvenin tesis edilmesinde yönetim kademesinin temel sorumlulukları bulunmaktadır. Bu sorumluluk süreci güveni tesis etmek, güven ortamını desteklemek ve sürdürmek şeklindedir.

Bireyler arası güven konusundaki tanım karmaşası örgütsel güven konusunda da karşımıza çıkmaktadır. Örgütsel güven kavramı araştırmacılar tarafından farklı

şekillerde tanımlanmaktadır. Literatürde karsımıza çıkan bazı örgütsel güven tanımlamaları şunlardır:

- Mishra (1996)' ya göre, örgütsel güven "örgütün ilişkilerde ve etkileşimlerdeki kültür yapısına ve iletişimine dayalı olarak, diğer bireylerin, grupların veya örgütlerin yetenekli, açık ve dürüst, ilgili, inanılır olduğu inancı ve temel amaçlardan, normlardan ve değerlerden haberdar olma istekliliğidir".
- Matthai (1989) örgütsel güveni; çalışanların belirsiz veya riskli bir durumla karşılaştıklarında örgütün sözlerinin ve davranışlarının tutarlı ve yardımcı olmaya yönelik olduğuna dair inançları olarak tanımlarken; Taylor (1989), "örgüt üyelerinin iyiliği için karşılıklı saygıya ve nezakete dayalı, uyumlu davranışların bir sonucu olarak kazanılan bir olgudur" şeklinde tanımlamıştır (Demircan, 2003).
- Tan ve Tan'a (2000) göre, çalışan, örgütte karar alıcıları etkileme imkânı olmasa da, örgütün kendisinin yararına çabalayacağına veya en azından zararına olmayacak şekilde davranacağına güven duyar ve kontrol edemeyeceği davranışlara karşı savunmasız kalmaya gönüllü olur (Erdem, 2003: 153 - 182).

Görüldüğü gibi bireyler arası güven kavramının tanımında olduğu gibi örgütsel güven tanımında da araştırmacılar arasında fikir birliğine varılmış evrensel bir tanım yoktur.

Örgütsel güven açısından güven, örgütler içinde belli durumlarla ortaya çıkmaktadır. Güven ortamı yaratmak için, yönetimin güven duygusunu tüm örgüt çalışanları üzerinde yapılandırması ve dikkatli bir şekilde yönetmesi gerekmektedir. Bu bağlamda yöneticiler örgütte güven ortamı oluşturma konusunda kilit rol üstlenmektedirler. Çalışanların örgütün temsilcisi olarak gördükleri yöneticiler tüm yaptıkları ve uyguladıklarıyla, verdikleri sözlerle örgütte güveni oluşturabilir veya yok edebilirler. Yöneticilerin, örgüt çalışanları arasındaki güven eğilimini arttırmak için, karar alma süreçlerinde kullanılan prosedürlerin adil olmasını ve çalışanlara verilen ödüllerin adil

olarak dağıtılması için gerçekleştirilen süreçlerin etkin olmasını sağlaması yararlı sonuçlar verecektir.

Güven, önemli bir kültürel değer olarak örgütsel yapılarda örgütsel güvenin var olduğu veya olmadığı gibi betimlemelerde etkili olmaktadır. Örgütsel güven düzeyinin yüksek olmasının örgüte sağladığı pek çok yarar vardır. Örgütsel güven düzeyinin yüksek olduğu yapılarda şu özelliklerden bahsedilebilir (Yılmaz, 2006: 56 - 59).

1. Güven dolu bir örgüt ortamı,
2. Kurumsal değişim ve gelişimin sağlanabilmesi,
3. Örgüt içi etkili iş birliğinin sağlanabilmesi,
4. Çalışanların kuruma karşı aidiyet duygusunun gelişmesi sonucu yetenek ve zekâlarını etkin şekilde kullanmaları,
5. Öğrenen örgüt yaklaşımıyla başarıya ulaşma,
6. Çalışanların örgüte olan güvenlerinin sonucu iş ve işlemlerde maliyetin azalması,
7. Yetki dağıtımının kolaylığı,
8. İletişimin iyileşmesi sonucu ortak aklın işe koşulması.

Örgütsel güvenin oluşturulmasında birçok faktör etkilidir. Bunlardan en önemlisi de yöneticidir. Ancak güven oluşumunu sağlamak için sadece yöneticinin değil, kurumun tüm çalışanlarının katılımı ve bu sürece destek vermesi gerekmektedir.

Marshall'a göre, örgütlerde güven ortamının oluşturulabilmesi için şunlar gerekmektedir:

- Örgütün geniş görüşlülük ve hedefleri belirlenmelidir.
- İnsanların birbirlerinden beklentileri açıkça belirlenmeli, bu belirlenen ilkeler herkesçe bilinmeli ve tüm bunlar yazıyla ifade edilmelidir.
- Çalışma ortamlarının nasıl olması gerektiği hakkında fikir birliğine varılmalıdır.
- Örgütte her türlü iletişim süreci iyileştirilmeli ve bilgi akışı hızlandırılmalıdır (Marshall, 2000: 6, akt: Yüksel, 2009: 33)

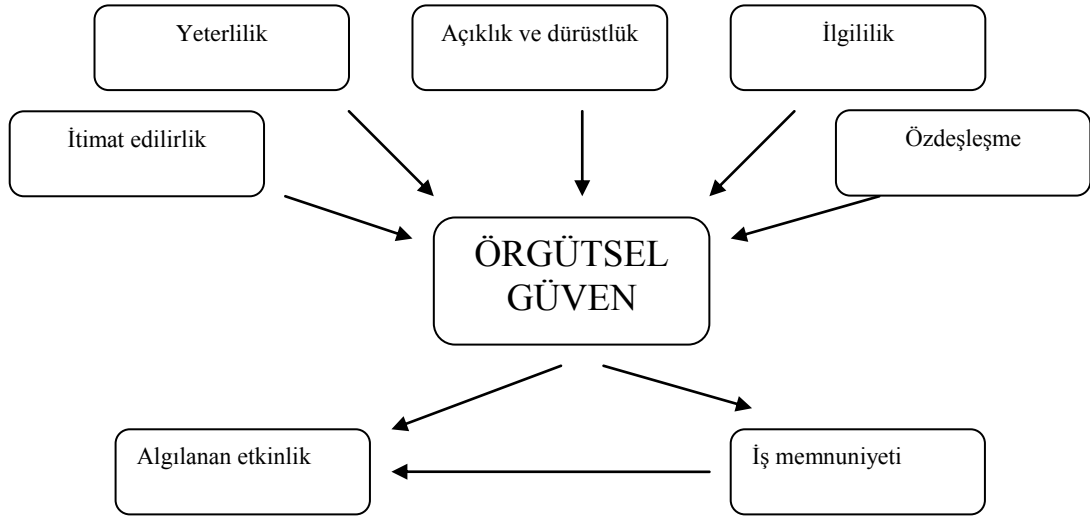
Handy'a göre ise, güvene dayalı bir kurum oluşturmak için aşağıdaki yedi ilkeye dikkat etmek gerekir. Bunlar:

- Güven kör değildir: İnsanlar birbirlerini tanımadığı zaman birbirlerine ve kuruma güven duymazlar. Yine çalışanların kuruma karşı güven duyabilmesi için tüm çalışanların aynı hedef için çalıştığını hissetmesi gerekir. Çalışanların birbirlerini daha iyi tanıyabileceği ortamlar oluşturulmalıdır ve kurum çalışanlarına sahip çıktığını, yöneticilerin hissettirmesi gerekir.
- Güven sınır gerektirir: İnsanların tüm hayatlarında ne yaptıklarından haberdar olamayacağımızdan insanlara tanıdığımız kadar güven duyabiliriz. Yani insanların bazı alanlarına güven duyulabilir.
- Güven sürekli öğrenmeyi gerektirir: Kişilerin kendi içinde arayışa girmesi, sürekli öğrenme isteği içinde olması ve öğrenmeyi hayatın bir parçası haline getirmesi, çevresindeki insanların ona karşı güven duymasını sağlar.
- Güven katıdır: Güvenin bir kez kırılmasından sonra eski haline gelmesini beklemek doğru değildir.
- Güven bağlantılı olmayı gerektirir: Kurumda güvenilir bir ortam oluşturmanın yolu, kendi kendine yeterli, aynı hedef ve amaçlar için çalışan birimler oluşturmaktır.
- Güven teması gerektirir: Kurum içindeki insanların birbirleriyle etkileşim içinde olması güveni artırır. Çalışanlar arasında iletişim ortamları oluşturulmalı ve iletişim kanallarının açık olması sağlanmalıdır.

Güvenin kazanılmış olması gerekir: Kurumun çalışanlarına, kurumun güvenilir olduğunu kanıtlaması gerekir. Bunun için de kurumun vaatlerini yerine getirmesi zorunludur (Handy, 1998: 204 – 211, akt: Yüksel, 2009: 34).

Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd (2000) çalışmasında örgütsel güvenle ilişki içersinde olan unsurları, iş memnuniyetini ve algılanan örgütsel etkinliği Şekil 3'te yer alan parametrelerle göstermiştir (Tüzün, 2006: 42).

Şekil 6: Schokoley Zalabak ve Ellis Örgütsel Güven Parametreleri



Kaynak: Shockley-Zalabak ve diğerleri (2000) , 2000, “Organizational Trust: What It Means, Why It Matters”, *Organization Development Journal*, Vol 18:4, akt: Tüzün ,2006: 42.

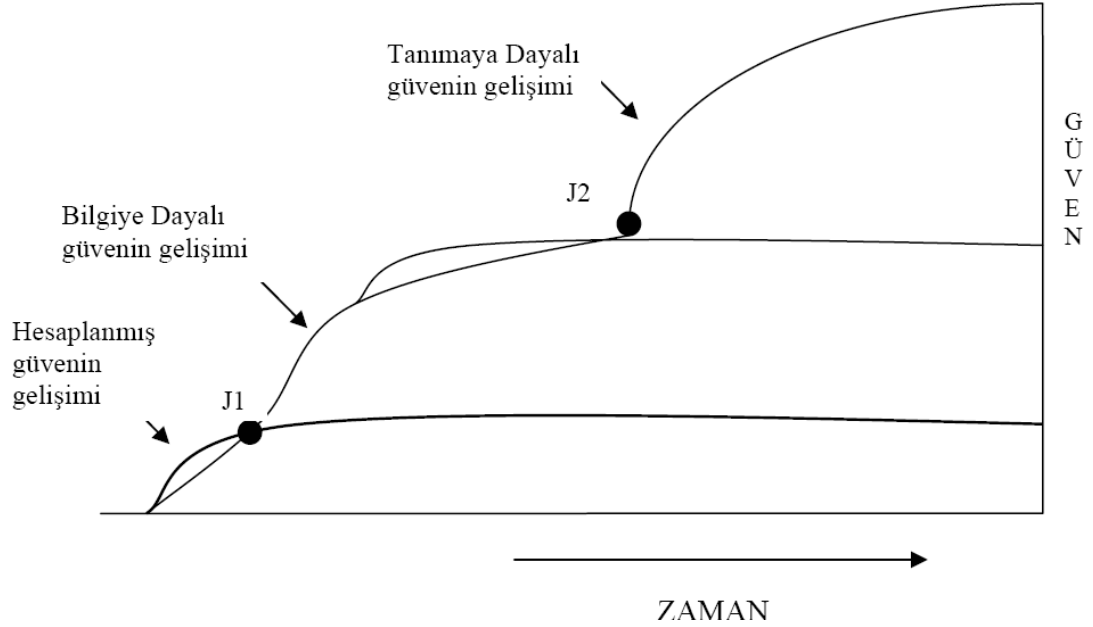
1.2.1.3. Örgütsel Güven Türleri

Bir örgütte çeşitli nedenlerle meydana gelen güvene dayalı ilişkiler mevcuttur. Başarıyı hedef edinen bir örgütte yatay, dikey ve dışsal güven grupları olmak üzere üç unsurdan söz edilebilir. Yatay grupta güven aynı hiyerarşik yapı içerisinde bulunanlar arasındadır. Dikey grupta, ast ve üst arasında güven duygusu oluşmuştur. Dışsal grupta ise, örgütün müşterileri ve tedarikçileri ile ilişkilerinin güvene dayalı olması gerekir (Halis, 2004: 298).

Lewicki ve Bunker, profesyonel ilişkilerin güvenin üç biçimde oluştuğunu belirtmiştir. Bu güven türleri, hesaplanmış güven, bilgiye dayalı ve tanımaya dayalı güven olarak sıralanmıştır. Örgütsel güven türleri ardışık bir şekilde birbirine bağlıdır, bir düzeyde güven olgusuna erişilmesi diğer düzeydeki güven olgusunun gelişimine olanak vermektedir. Özetle bir güvenin gerçekleşmesi kendinden sonra gelen güvenin gerçekleşmesi için gereklidir (Tüzün, 2006: 19). Düz çizgiler güven türlerinin sabit yani değişme olmayan hallerini gösterirken; J1 noktası hesaplanmış güven ilişkilerinin bilgiye dayalı güven ilişkilerine dönüştüğü noktayı, J2 noktası ise pozitif etkiye sahip

olan birkaç bilgiye dayalı güven ilişkisinin tanımaya dayalı güven ilişkisine doğru ilerlediği noktayı belirtmektedir.

Şekil 7: Güvenin gelişimi



Kaynak: Akt: Reyhanoğlu, Metin(2006), AR-GE İşbirliklerinde Güven: Ankara'daki Teknoparklarda Faaliyet Gösteren İşletmelerde Bir Araştırma, Basılmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Yönetim yazınında güven dereceleri olarak sınıflayabileceğimiz beş unsur vardır. Bunlar çalışma ilişkilerinin kurulmasında ve geliştirilmesinde etkili olan unsurlardır;

Kaybetme Korkusuna Dayalı Güven: Güvenin bu şekli korku üzerine kurulmuştur. Bireyler bunun sonuçlarından korktukları için güven duymak zorunda hissederler kendilerini.

Hesaplanmış Güven: Bu güven türü için, güvenin en zayıf şeklidir, demek bizi yanıltmayacaktır. İsminden de anlaşılacağı gibi, güveni sadece fayda maliyet analizine dayalı olduğunda değerli bir strateji olarak ele alır. Güvenilecek kişiye karşı derin bir şüphe vardır fakat güvenmek, güvenmemekten daha iyi bir taktik sayılır (Dietz, 2004: 6, akt: Çimen, 2007: 92).

Bilgiye Dayalı Güven: Güvenilir bilgiye dayalı pozitif beklentilerin yer aldığında güven şeklidir. Gerçek güvenin başladığı basamaktır. Eğer beklentiler tecrübeyle doğrulanırsa güven, daha güçlü şekilde ortaya çıkabilir. Bu formdaki bir güven ilişkisi, korkuya değil tarafların bilgiye dayalı olan bir tür güven ilişkisini içermektedir.

Karşılıklı ilişkiye Dayalı Güven: Bu güven türü daha öznedir. Bireyin karşılıklı görüşmelerden edindiği bilgiler neticesinde geliştirdiği bu güvende, birey karşısındaki kişinin güvenilirliği konusunda belli bir takım izlenimler edinmektedir. Bireyin karşı tarafla etkileşimlerinden edindiği güvenilir olma konusundaki olumlu izlenimleri, karşı tarafın niyeti hakkında olumlu beklentiler taşımaya neden olmaktadır (Kamer, 2001: 40).

Benimsemeye Dayalı Güven: Robbins ve Deconzo'nun da belirttiği gibi, bu düzeyde ki bir güven ilişkisi, tarafların birbirlerinin isteklerini anladıkları ve bu istekleri benimseyip onayladıkları; bu anlayışın bireyleri birbirlerinin ortak çıkarı adına hareket etmeye yönlendirdiği bir güven ilişkisidir. Bu tarz güvenin hâkim olduğu ilişkilerde, karşı tarafı ve onun davranışlarını gözetleme / takip etme durumu ortadan kalkar; taraflar arasında koşulsuz bir bağlılık sağlanır. (Çimen, 2007: 93)

1.2.1.3.1. Yöneticilere Güven

Yöneticiler çalışan bireyler ile örgüt arasındaki bağıdır. Bilgi aktarımı, belirlenen hedeflerin zamanında ve yerinde gerçekleştirilmesi yöneticiler tarafından ayarlanır. Bu durum dahilinde çalışan bireyin yöneticiye güvenmesi tüm kuruma yansır; çünkü yöneticiyi örgütün başı olarak algılar. Bir işletme yöneticisinin en önemli görevlerinden biri kurum amaçları ile işgörenlerin bireysel amaçlarının birlikte gerçekleştirilmesidir (Çırpan, 1988: 223 - 230).

Güveni örgütsel kültürün bir parçası sayan Martinez ve Dorfman (1998) da bir örgütte güven kültürünün yerleştirilmesinde yöneticilerin altı temel görevlerinin olduğunu söyler. İlki, emin olma, güven ve itimat temelli ilişkilerin kurulmasıdır; diğerleri ise (Joseph ve Winston, 2005, akt: Çimen, 2007: 94):

- Kişiler arası ilişkilerin kalitesi ve derinliği,
- Görev ve sorumlulukların açıklığı,
- İletişimin sıklığı, zamansallığı ve içtenliği,
- İşi yaptırma kabiliyeti,
- Paylaşılan amaçların açıklığı,
- Yön ve vizyon,
- Verilen sözlerin ve taahhütlerin yerine getirilmesidir.

Yönetici de olsa bir insana güvenebilmek için Baltaş (2003) çoğunlukla şunlara ihtiyaç olduğunu belirtmektedir:

- a. sözünü tutmak,
- b. bütünlük sergilemek (özü sözü bir olmak)
- c. bir görevi yapacak yetkinlik ve beceriye sahip olmak,
- d. dürüst olmak,
- e. sorumluluk sahibi olmak.

Örgütlerde, ilişkiler ast ve üst hiyerarşisi olarak görülür. Bu hiyerarşik ilişkilerde incinme – kırılma olasılıkları mevcut olduğundan güven kavramı önemli bir nokta olarak karşımıza çıkmaktadır. Kurum çalışanlarının işletmenin hedefleri doğrultusunda davranmalarını sağlayan kişi olan yöneticiye duyulan güven astlarca örgütün bütününe atfedilmektedir. Literatüre bakıldığında da güvenin yöneticiler tarafından başlatılması gereken bir süreç olduğu ifade edilmektedir. Konuyla ilgili olarak Whitener ve arkadaşlarının “Yönetmel Güvenilirlik Modeli” olarak adlandırdıkları modellerinde, astların yöneticilerine güven duymalarını sağlayan bireysel unsurlar olarak yöneticilerde bulunması gerektiğini düşündükleri beş unsur tanımlamaktadırlar. Burada iki kişi arasında var olabilecek güven ilişkisi yerine, çalışanların yöneticilerine güven duymalarının önemi vurgulanır.. Bu unsurlar yönetmel güvenilirlik anlayışının boyutları olarak ifade edilmekte, davranışlarda tutarlılık, davranışlarda dürüstlük, kontrolün paylaşımı ve dağılımı, doğru ve açıklayıcı iletişim, ilgi ve özen gösterilmesi olarak sıralanmaktadır. Bu unsurların işleyen bir hal alması için de h şu temel prensiplerden gerekmektedir (Peltekoğlu, 2001: 342);

- Önce çalışanlar bilgilendirilmelidir.
- Yönetici iyi haberlerin yanında kötü haberleri de vermelidir.
- Haber zamanında verilmelidir.
- Çalışanlar önemli olduğuna inandıkları konularda mutlaka bilgilendirilmelidir.

1.2.1.3.2. Çalışma Arkadaşlarına Olan Güven

Örgüt ilgili olarak yapılan araştırmalar incelendiğinde kurumları meydana getiren unsurlardan birisi olan çalışanların sosyal bir varlık olarak görülmeye başlanması ile kişilerarası ilişkilerin geliştiği bilinmektedir. Çalışanların birbirlerine ve yönetime güven duyması, örgüt içinde tüm bireyler için gereklilik olarak görülmelidir (Asunakutlu, 2002: 6).

James' e göre kendilerini güvensiz bir ortamda hisseden çalışanlar motivasyon, hoşgörü ve merhametten yoksun kalır. Buluş yetenekleri gelişmez. Koski'ye göre insanlar çalışma ortamlarının emniyetli ve güven verici olduğunu hissetmedikçe, yaratıcılıklarını ortaya çıkarmayacaktır (Yılmaz, 2005: 568). Mensupları arasında bir miktar güven olmadan çalışan bir örgüt düşünülemez. Taraflar arasında güven sorunu yaşıyorsa, güvensizliğin nedeninin sorgulanması gerekir. Bu da güvensizliğin nedeninin bulunmasına, böylelikle de işletmenin tekrar sağlıklı bir şekilde işlemesine olanak tanır.

Kurumları işler hale getiren işgörenler, yaşadıkları çevreden edindikleri bilgi, görgü, tecrübe, düşünce ve inançlarla ya da kısaca kültürleri ile kurumda var olurlar. Bunun sonucu olarak da ekip çalışması dediğimiz unsur oluşmaktadır. İşgörenleri, çalışma ortamındaki davranışlarını, ihtiyaçları ve işle ilgili beklentileri etkilemektedir. Bu beklentileri ihtiyaçlar, iş ile ilgili beklentiler, işgören ilişkilerini etkileyen işveren tutumları, yönetimle işgören etkileşimi başlıkları altında değerlendirmek mümkündür (Demircan, 2003: 140).

a. İhtiyaçlar

Maslow'un yapmış olduğu ihtiyaçlar teorisinde çalışanların çalışma ortamındaki ilişkilerinde en fazla etkili olanlar şunlardır: Sosyal ihtiyaçlar, kendini gösterme ve kendini tamamlama, yeteneklerini ortaya koyma ihtiyacı en fazla etkili olanlardır. Güven olgusu bu ihtiyaçlar teorisinde üçüncü sıradadır. Sosyal ihtiyaçlar bazı araştırmacılar tarafından etken ve edilgen olmak üzere iki kısımda düşünülmektedir. Etken olan sosyal ihtiyaçlar arasında; sevmeye, yardımcı olma, sorumluluk duyma, şefkat gösterme vb. bireyin kendi hisleri öne çıkarken, edilgen olan sosyal ihtiyaçlar arasında sevilme, ait olma, kabul edilme vb. bireyin başkalarından duymak istediği hisler ön plandadır. İhtiyaçların biri doyurulmadan da diğerinin doyurulması hiyerarşiye göre mümkün değildir. Bu sosyal ihtiyaçların temelinde de karşılıklı güven unsuru karşımıza çıkmaktadır (Filiz, 2002).

b. İş İle İlgili Beklentiler

Çalışanların işle ilgili beklentilerini şu şekilde sıralamak mümkündür (Filiz, 2002: 66):

İşe başlama: Kuruma yeni katılan işgörenlerin karşılanış biçimi, iş konusunda aydınlanması çalışma arkadaşlarıyla tanıştırılması örgüte ve yapılacak işe karşı ilk izlenimlerin yönünü belirlemektedir.

İşin işgörene uyması - İş doyumu: Personelin yapılacak işe uyumunun sağlanması, işin gerektirdiği nitelik ve yeteneklerin işi yapan kişinin sahip olduğu nitelik ve yetenekler arasında uygunluğun bulunması, işi yapan kişinin işinden tatmin duyması ve işinde daha verimli olması ile ilgili faaliyetleri kapsamaktadır.

İş doyumsuzluğu: İşgörende tatminsizlik, huzursuzluk ve isteksizlik yaratmaktadır. İş doyumsuzluğu daha gizli biçimlerde verimsizlik, işi yavaşlatma, disiplin sorunları ve diğer örgütsel sorunların ardında yer almaktadır. İş doyumsuzluğu yakınmalara da neden olmaktadır. Yakınma işgörenin görevi ile astları ve üstleri arasındaki

hoşnutsuzluktur. İster toplu ister bireysel olsun yakınmalar değerlendirilip çözülmeyince, daha büyük sorunlara yol açması kaçınılmazdır.

Ücret: Çalışan, sadece kendisini ve ailesini geçindirecek asgari düzeyde ücretle yetinmemektedir. Bu nedenle de tüm çalışanlar dikkatlerini ücret konusunda toplamaktadırlar. Verimi doğrudan etkileyecek bu unsurun işverenler tarafından dikkate alınması gerekmektedir. İşgörenle yönetim arasında ilişkilerin iyi olabilmesi, bir bakıma kişinin emeğinin karşılığını alması ve kendini güvencede hissetmesi bu konu ile yakından ilgilidir. Yönetim ücret politikalarını belirlerken adil olmalıdır. Ne hak edilenden az, ne de çok verilmelidir. Çünkü her iki durum işgörende dengenin bozulması duygusuna yol açabilmektedir.

Moral: Düşük ve yüksek moral duygularının ortaya çıkmasında en önemli etken; belli bir grup veya kişi ile olan beşeri ilişkilerin geliştirilmesi biçimidir. Başarılı ve etkili bir personel politikası örgütteki moral değerlerini önemli ölçüde etkilemektedir. İyi bir moral işbirliği, canlılığı ve olumsuzluklara direnmeyi sağlamaktadır. Aksi durumda karamsarlık, işbirliği yokluğu ve sürtüşmelere yol açmaktadır.

Çalışma ortamı: İşverenin çalıştığı ortamın fiziksel özelliklerini (gürültü sıcaklık vb.), işin içeriğini ve çalışma saatlerini kapsamaktadır. Yönetimin işgörene iyi ve sağlıklı bir çalışma ortamı sağlaması hem üretim hem de sosyal ve insancıl açıdan önemlidir. Böyle bir ortamda işgören kendisine değer verildiği ve saygı duyulduğu, insanca yaklaşıldığı duygusunu duyacaktır.

c. İşgören İlişkilerini Etkileyen İşveren Tutumları

İşgörenlerin birbirleriyle olan ilişkilerini etkileyen davranışları şu şekilde sıralamak mümkündür: Bilgi verme, yöneticiye güven duyma, emrin verilmesi, istikrarlı disiplin, yönetime katılmadır.

İşgörenler; çalıştıkları kurum hakkında, ileriye dönük hedefler, çalışma planları, kurum içi yapılan değişiklikleri öğrenme ihtiyacı içerisinde olurlar; yöneticiye güven duymak için yöneticinin samimi ve işgörenlerini koruyan bir tavır içinde olmasını beklerler. Eğer yönetici emir verilecekse bunu sadece emir vermek için değil aynı zamanda emri benimsetme eğilimi içinde olması gerektiğini düşünürler. Yine iş görenler, kuralların cezalandırma aracı olarak değil kurumun işleyişindeki disiplin olarak algılama ihtiyacı duyarlar. Kurum içindeki işleyişe katılmak da işgörenleri motive edecek ve onların doyumunu sağlayacaktır

d. Yönetimle İşgören Etkileşimi

İletişim, “Bir bireyden diğerine bilgi ve anlayışın aktarılması, anlamın paylaşılması ve yöneticinin işlerini yönetmek için başkalarına ulaşma sürecidir (Filiz, 2002: 67)”.

İletişim, insanların birbiriyle bağ kurmasıdır. Bu bağ en az iki kişi arasında teşekkül eder. İletişimde bir gönderici birde alıcı öğeleri vardır. Göndericinin mesajı doğru bir şekilde alındığında iletişim tamamlanmış demektir.. Ancak; alıcıdan göndericiye geri besleme yapıldığında bu iki yönlü iletişimi oluşturmaktadır. Mesajın alınması, anlamlandırılması ve eyleme geçirilmesiyle iletişim son bulmaktadır. Ancak örgütlerdeki iletişim sürecinde mesajın kabul edilmesi ve geri besleme önem kazanmaktadır. Günümüzde iş yaşamında yüksek performans için ekip çalışmasının oluşumunda yöneticilerin organizasyonda çalışanlara güven, açıklık ve dürüstlük ilkeleri çerçevesinde davranma, daha iyi ve mükemmel çalışanlarla birlikte ulaşma konusunda kararlı olma ilkeleri önem taşımaktadır. Başkalarıyla iletişim kurmanın temeli kişinin kendini tanıması ve duygularına hâkim olmasıdır.

Yönetimle işgören etkileşimi arasındaki güven eksikliği genelde iki oluşumu ortaya koymaktadır:

1. Hemen her alanda işgörelere işin nasıl yapılacağı hakkında kesin talimatlar verilmesi.

2. İşgörenlere işin performansı hakkında oldukça geniş değerlendirme alanı tanınması.

1.2.1.3.3. Prosedürlere Güven

Bir kurum içerisinde çalışanlar yeterince bilgi sahibi olmadıkları konular hakkında değerlendirme yaparken çoğu zaman ya önyargı ile hareket etmekte veya çevrelerinden edindikleri yetersiz bilgilerle söz konusu konuya karşı yanlış ya da olumsuz tutumlar sergileyebilmektedirler. Bu bağlamda bilinmeyen konulara karşı duyulan şüphe ve korku bireyin tutum ve davranışlarını etkilemektedir. Dolayısıyla burada örgüt yönetimine düşen görev kurum içerisinde etkin bir iletişim düzeyi oluşturmak ve çalışanları düzenli olarak örgüt kültürü, politikası ve prosedürleri hakkında bilgilendirmektir (Dinç, 2007: 45).

1.2.1.4. Örgütsel Güvenin Boyutları

Bireylerarası güven ile örgütsel güven arasında kıyas yapıldığı takdirde görülecektir ki örgütsel güven daha karmaşık bir yapı teşkil etmektedir. Örgüt içerisinde çalışanların, kuruma ve yöneticilere; işverenlerin de çalışanlara güven duymaları esastır. Yönetim alan yazınında örgütsel güven boyutları; kuruma güven, yöneticilere güven ve çalışanlar arası güven olarak sınıflandırılmaktadır (Aktuna, 2007: 64). Güvenin bu boyutları ayrı ayrı teşekkül etse de birbirleri ile bağlantılı olduğu göz ardı edilmemelidir. Çünkü çalışan kuruma güven duymadığı hallerde, bu durumdan yönetici de etkilenecektir. Aynı durumda yönetici çalışana güven duymadığı zamanlarda çalışan ve kurum bu güvensizlikten dolayı ya da dolaysız bir şekilde etkilenme yaşayacaktır.

1.2.1.4.1. Kuruma Güven:

Örgütsel güvenin yaratılmasında ilk basamak kuruma güven olmalıdır. Bu güven türü, bazı kaynaklarda “örgütsel güven”(Galford, 2004: 168) ya da “odak grubuna güven” olarak da ifade edilmektedir. McKnight (1998) kuruma güveni, çalışanın kurumsal yapının başarıyı sağlayabilecek tarzda yapılandırıldığına dair inancıyla oluşmaya

başlayan güven türü olarak tanımlamıştır (Yılmaz, 2006: 53 - 55). Kurum içerisinde terfi, adalet, eşit ücret dağılımı, örgütte güvenilir bir ortamın yaratılması için etkili unsurlardır.

1.2.1.4.2. Yöneticilere Güven

Örgütlerde güvenin başlatıcısı yöneticilerdir. Yöneticinin kişiliği ve liderlik yeteneği, yönetici olan bireye güveni arttıran, yanı zamanda da azaltan bir faktör olarak görülmektedir. Aynı zamanda örgüt yönetimince desteklenen ilke ve kurallara ödün verilmeden uyulması, yani yöneticinin bürokratik davranması da işgörenlerin güven içinde olmasını sağlayabilir (Başaran, 2004: 313).

Yönetsel güvenilirliğin sağlanmasında etkili olabilecek temel unsurları şu şekilde sıralayabilir (Dinç, 2007: 30):

- Çalışanların kendilerini ve yaptıkları işi etkileyebilecek konulardan ilk önce haberdar olmaları,
- Yöneticinin kötü haberleri de verebilmesi,
- Çalışanlar için önemli olabilecek haberlerin onlara zamanında iletilmeli
- Çalışanların önemli gördükleri konularda mutlaka bilgilendirilmeleridir.

Zand (1997, akt: Artuksi, 2009: 38), yüksek güven ilişkilerinin bulunduğu işletmelerde, yöneticilerin de birbirleriyle daha iyi işbirliği yapabildiğini ve daha anlaşmazlığın yaşandığını vurgulamıştır. Bu şekilde oluşan karşılıklı güven ilişkileri, yöneticilerin astlarına karşı açık olmalarını, onların örgüt için doğru olanı yapacağına inanmaları sağlayacaktır.

1.2.1.4.3. Çalışanlar arası Güven

Bireylerin karşılıklı etkileşimde buldukları örgüt yaşamında, çalışanların çeşitli ihtiyaçları olabilmektedir. Bu ihtiyaçlar başında iletişim gelir. Çalışanların birbirleriyle kurdukları iletişim, kendi aralarında da güvenin doğmasını sağlayan bir faktördür. Çalışanların bu şekilde kazandıkları güven olgusu, iş ilişkilerinin çok daha hızlı, etkin

ve kolay bir biçimde yürütülmesine yardımcı olur. Bu sebeple çalışanlar arasında güven olması, işletmenin daha sağlıklı faaliyet göstermesine ve yıllık hedeflerine ulaşmada mesafe almasında etkilidir. Hatta çalışanların güvenini tesis etmeyi hedefleyen, adil kararlar ve eylemlerden oluşan örgüt politikaları ve yönetim anlayışı, çalışanların yenilikçi ve yaratıcı güçlerini harekete geçirmektedir (Doğan, 2002: 71-78).

Clark ve Payne (1997, akt: Yılmaz, 2006: 51), örgütsel güveni şu boyutlarda irdelemişlerdir:

Güvenin duyuşsal nitelikler boyutu; bireyin kendisi dışındaki kişilerin uzmanlığına, bilgisine, niyetlerine, davranışlarına, sözlerine ve genel tavırlarına güven besleme duygusunu ifade eder. Bir bakıma çalışanlar arası güvenin yansımasıdır. Bu güven boyutu işletmedeki çalışanların birbirlerinden açıklık ve dürüstlük beklediği, yavaş yavaş vücut bulan arkadaşlıkların olduğu boyuttur. Güvenin duyuşsal boyutu, örgüt içindeki bireylerin güvene olan yaklaşımlarının ifadesidir. Bireylerin güvene karşı olumlu tutumları yani ilgi, istek, sevgi, bağlılık vs. oluşturabilmesi için çevresindeki diğer çalışan kesimden ve işletmenin kendisinden bu duyguyu oluşturacak özellikler göstermesi eğilimindedir. Güvenin duyuşsal boyutu bunların sonucunda oluşacak bir duygudur.

Güvenin bilişsel nitelikler boyutu; çalışanların diğer iş arkadaşlarına güvenilecek yeterliliğe sahip olma düşüncesini ifade eder. Bu yeterlilik; kişilerin yargılama becerilerini, dürüstlük, yetkinlik, sadakat gibi niteliklerini ve iletişim yeteneklerin içermektedir. Güvenin bilişsel yönü, kime, hangi koşullarda ve hangi gerekçe ile güvenileceği konularını irdeler. Bir bakıma duyguların geri plana itilip, aklın devreye girdiği bir güven boyutudur. Bilişsel güven duygusu; bireyin çevresindeki insanların kendisine zarar vermeyecek bir eylem yapmamasına karşı ortaya çıkan güven duygusunu ve bireyin karşısındaki kişinin görevini başarıyla tamamlayabilecek yeterliliğe sahip olduğuna inanmayı içerir (Doney, 1988: Yılmaz, 2006: 54) Güvenin bilişsel nitelikler boyutu, çalışanların üzerlerine düşen sorumlulukları yerine getirmek için özveride bulunmasını ve bunun paralelinde bağlılık güvenini ve çalışanların

birbirlerine karşı güven hislerini kuvvetlendirmeyi ele alır. Bu boyutta, çalışanların empati kurmaları da görülür

Odak grubuna güven boyutu; kişilerin güven duymak istedikleri çalışanlara, yöneticilere ve kurumun kendisine güven duyma isteğini ifade eder. Bu güven duygusu, üç şekilde gerçekleşmektedir. Bunlar; kişilerarası, kuruma dayalı ve sisteme dayalı güvendir. Dolayısıyla Clark ve Payne, yukarıda açıkladığımız üç boyutu odak grubuna güven boyutunda birleştirmişlerdir. Bu boyuttaki değerlendirme, performans ölçütleri, ödüller, iş ilkeleri, yani işletmenin yazılı kuralları, güven oluşumunu sağlayan önemli bir faktördür.

Sonuç olarak, odak grubuna güven boyutu, bireyin diğer bireylere, örgütsel yapıya yani organizasyon biçimine, örgütün yasal ve yazılı olan kurallarına güven duygusunu kazanmasıdır. Çünkü bu boyuttaki güven işletmeyi ve işletme dâhilinde ilişkide bulunduğu bütün olguları etkileyecektir.

1.2.2. Eğitim Örgütlerinde Güven

1.2.2.1. Okullarda Örgütsel Güvenin Oluşumu

Eğitim örgütleri bireylerde istendik davranış değişikliklerinin hedeflendiği ve bu çerçevede bireylerarası ilişkilerin en yoğun biçimde yaşandığı ortamlardır. Güvenin eğitim örgütlerinde oluşmasını sağlamak; kısa dönemde, öğretmenler, öğrenciler ve velilerle olan ilişkilerin kalitesini, uzun dönemde ise tüm toplum yaşamını etkileyecek gelişmelere sebep olabilir.

Okul hizmet üreten bir örgüttür ve bu hizmetin nitelikli olması, örgüt içinde olumlu bir ortamın sağlanmasına bağlıdır. Okul yöneticisi, okulun tüm kaynaklarının sağlanması ve yerinde kullanılması, eğitim ve öğretimle ilgili her türlü etkinliğin yürütülmesi, okulda işbirliği, iletişim ve eşgüdümün oluşturulması vb görevleri yerine getirmek durumundadır (Şişman, 2000: 113).

Örgütsel güvenin hem bireysel hem örgütsel özellikler içeren bir yapısı vardır. Örgütsel güven davranışı bireyin işe getirdikleri ile örgütün bireye sunduklarının bileşiminden

oluşmaktadır. Örgüte alınacak işgörenlerin güvenin kişisel temellerini taşıyacak şekilde alınması örgütsel güvenin oluşumunda önemli bir özelliktir. Var olan işgörenler ise güvenin temelindeki özellikleri taşımaları için eğitilebilir. Yine örgütlerde güven tesis etmek için örgüt ortamındaki örgütsel araçlarla da oynanmalıdır. Güven için bireysel özelliklere sahip olan bireyler eğer örgütte güvenin oluşumunu destekleyen araçlarla donatılmazsa güven tesisi edilemeyebilir (Polat, 2009: 64 - 65).

Okullar, yaptıkları işin niteliği gereği örgütsel güvenin üst düzeyde olması gereken örgütlerdir. Okul yöneticilerinin, öğretmenlerin, öğrencilerin ve velilerin karşılıklı güvene dayalı bir ilişki geliştirmeleri eğitimin niteliği açısından oldukça önemlidir. Okullarda çalışanların yaptıkları işler birbirini tamamlar niteliktedir. Bir başka ifadeyle, okul çalışanlarının ve özellikle öğretmenlerin başarısı bir karşılıklı bağımlılık ilişkisi içerir. Bu nedenle okullarda güven oldukça önemlidir (Özer, 2006: 103 - 124).

Okulda oluşturulan güven ortamı, yönetsel ve eğitsel etkinliklerde istenilen hedeflere ulaşılmasında okul yöneticisine yardımcı olabilir. Bu nedenle okul yöneticisi, öğretmenlerin güven, sadakat ve bağlılıklarını artırma yollarını bulmalı ve onları güdülemelidir (Buluç, 2008: 554).

Diğer örgütlerde güven olgusunun konumlandığı yer ile okul içinde güven olgusunun konumlandığı yer birbirlerine yakın hatta daha önemli bir pozisyondadır. Çünkü okullar bireylerde davranış değişikliği meydana getirmek için oluşturulmuş kurumlardır. Okul ürününün büyük bir kısmını, eğittiği insandaki davranış değişikliği oluşturur. İnsan ögesinin, okulda olduğu kadar baskın olduğu bir başka örgüt türüne az rastlanır. İnsan ögesinin baskın olduğu bir kurumda, insanları bir arada tutan ve bunlar arasındaki ilişkinin sonucu olan güven elbette çok önemlidir (Yılmaz, 2006: 65).

Moran'a (2000) göre okulun gelişimini ve verimliliğini dikkate aldığımızda güven, kritik bir noktayı oluşturmaktadır. Güven, okullarda güzel ve etkili işler yapılmasına zemin hazırlarken, güvenin yokluğu bu tür gelişmeyi engelleyici bir faktör olur. Güvenin olmadığı okullarda, öğretmenlerle öğrenciler arasında uzaklaşma ve sağlıksız bir iletişim ortamı oluşur. Güven düzeyinin düşük olduğu okullarda; liderler, grup ve okul yararına çalışmak yerine küçük hesapları tatmin etmek için çalışmaya başlarlar.

Güvensizlik okul kültürünü ele geçirdiği zaman, okulun verimli işler yapması mümkün değildir (Moran, 2000, akt: Yılmaz, 2006: 63).

Okulda güveni oluşturmanın beş temel ölçütü vardır. Bunlar, yardım severlik, güvenilirlik, yeterlik, dürüstlük ve açıklıktır.(Samancı, 2007).

Yardımseverlik

Yardımseverlilik, güvenilenin güvenene iyi davranma isteğine inanılan ölçüdür. Yardımseverlilik, güvenilenin güvenene karşı belirli bir bağlılığa sahip olduğunun göstergesidir. Bu bağlılığın örneği, güvenenle güvenilen arasındaki ilişkidir. Güvenilenin yardımsever olmasının gerekmemesiyle beraber, güvenilen güvenen kişiye yardım etmek ister ve ayrıca güvenilen için herhangi bir ödül söz konusu değildir. Yardım, güvenilenin güvenene karşı olumlu bir şekilde yönelmesidir (Toprak, 2006).

Güvenilirlik

Güvenilirlik, yardımseverlikle birlikte tahmin edilebilirlik duygusu oluşturur (Mishra, 1996). Kişiler arası bağlılık durumunda, başka bir kişi ya da gruptan bir şeye ihtiyaç duyulduğunda, bireye bunu karşılaması için güvenilebilir. Güvenilirlik kişinin ihtiyaçlarının olumlu şekilde karşılanacağı inancını belirtir (Hoy ve Tschannen- Moran, 2003, akt: Samancı, 2007).

Yeterlik

Örgüt içinde verilen görevleri yerine getirebilmek için gerekli olan teknik ve kişisel becerileri ifade etmektedir. Yeterlik, özel bir etki alanı üzerinde etki sahibi olmayı sağlayan grup becerileri, uzmanlıkları ve özellikleridir (Yaşar, 2005: 39). Yeterlik beklendik ve yapılacak işin standartlarına göre davranma yeteneğidir. Bir öğrenci, öğretmenin yardımsever olduğuna inanıyor ve öğrenme konusunda gayret gösteriyor olabilir ancak öğretmeni konuyla ilgili yeterli bilgiye sahip değilse ya da bilgiyi uygun şekilde aktaramıyorsa öğrencinin öğretmene olan güveni sınırlı olacaktır (Hoy ve Tschannen-Moran, 2003, s,akt; Samancı, 2007).

Dürüstlük

Tschannen-Moran ve Hoy'a göre (1998) dürüstlük insanın karakter, tutarlılık ve doğruluğudur. İnsanın ifadeleri ve davranışları arasındaki tutarlılık dürüstlük işaretidir. Dahası, hareketlerin sorumluluğunu kabul etme ve başkasını suçlamamak için gerçeği çarpıtmamak doğruluk örneğidir (Samancı, 2007).

Açıklık

Düşüncelerin ve bilgilerin özgürce diğerleriyle paylaşılmasıdır. Örgütlerde güven ortamının yaratılabilmesi ve sürdürülmesi açısından yöneticilere büyük sorumluluklar düşmektedir. Eğitim örgütleri olan okullarda da genel güven atmosferinin oluşturulmasında yöneticinin davranışları da oldukça önemlidir (Yaşar, 2005: 39).

Açıklık ve güven birbirine bağlı iki olgudur. Kişinin kim olduğunu ve ne yaptığını bilmek güveni arttırmaktadır. Başlangıçta bir kişiyle samimi olmak ve ona güvenmek için insanların kişinin kendisi ile ilgili bildiklerini yanlış anlaşılmayacağından ve bunları ona karşı kullanmayacağından emin olmak istemektedir. Açıklık olmayınca güveni korumak da oldukça güçleşmektedir. İnsanlara güven duymak onlarla açık, dürüst ve gerçekçi olmak anlamına gelmektedir. Bütünlük içinde davranmak anlamına gelmektedir. Ancak organizasyonlar bu konuda kapalı kutu yerler olmaktadır (Toprak, 2006).

Örgütlerinde güven ortamı yaratabilmek için yöneticilere şu beş davranışta (Whitener, Brodt, Korsgaard ve Werner, 1998) bulunmaları önerilmektedir (İşbaşı, 2000).

Davranışta tutarlılık: Yöneticilerin zaman içinde karşılaştıkları durumlarda tutarlı davranışları, çalışanların onların gelecekteki davranışlarını tahmin edebilmelerini sağlayacaktır. Bu, onların yöneticileriyle ilişkilerinde daha fazla risk almalarını kolaylaştıracaktır. Tahmin edilebilir olumlu davranışlar, ilişkideki güven düzeyini artıracaktır.

Davranışta dürüstlük: Çalışanların yöneticilerin sözleri ve eylemleri arasındaki tutarlılığa ilişkin gözlemleri, onların dürüstlük, doğruluk ve moral değerlerine ilişkin algılamalarını etkileyecektir. Çalışanın yöneticisine güvenerek aldığı riskleri azaltıcı etkisi açısından benzerlik göstermelerine karşılık tutarlılık ve dürüstlük, farklı ele alınması gereken kategorilerdir.

Kontrolün paylaşımı ve devri: Karar alma sürecine katılımı ve kontrol devrini kapsayan "kontrol paylaşımı", güvenilir davranışın temel unsurlarından biridir. Yöneticilerin çalışanların karar alma sürecine katılımına izin verme derecesi güvenin gelişimini etkileyecektir. Çünkü çalışanlar bu yolla kendilerini etkileyen kararlar üzerinde kontrol sahibi olacak ve kendi çıkarlarını koruyacaklardır. Sosyal mübadele teorisi açısından bakıldığında kontrolün paylaşımı ve devri, sosyal ödüller olarak nitelendirilebilir. Bu ödüller, karşılıklı sosyal faydaların mübadelesini temsil ettiği için çalışanların yöneticilerine duydukları güveni artıracaktır.

İletişim: Tam ve doğru bilgi, alınan kararlara yönelik açıklamalar ve açıklık, güvenilirlik algılamalarını etkileyen iletişime ilişkin faktörlerdir. Kolaylaştırıcı, tam ve doğru iletişim, çalışanların yöneticilerine duydukları güveni artıracaktır. Kararlarla ilgili doğru açıklamalar yapılması, zamanında ve doğru geribildirim sağlanması güveni artıracaktır. Son olarak, yöneticilerin çalışanlarıyla fikir ve duygu alışverişinde bulunabildikleri "açık iletişim" ortamı onlara duyulan güveni artıran bir faktördür.

İlgi gösterme: Çalışanların ihtiyaçlarına karşı duyarlı olmak, onların çıkarlarını koruyacak şekilde hareket etmek, bir kişinin çıkarı için diğerlerini istismar etmekten kaçınmak gibi davranışlar, iyilikseverlik ve çalışanların organizasyondaki huzurunu sağlamaya yönelik yönetsel güvenilirlik davranışlarıdır. Bu tür davranışlar, yöneticilerin sadık ve iyiliksever olarak algılanmalarını sağlar.

Örgütte güven ortamının var olması sonucunda örgütsel bağlılık, verimlilik, işgörenlerin iş tatmini, moral ve isteklendirme düzeylerinde artış, problem çözme ve karar verme süreçlerinde iyileşme olduğu saptanmış, işgücü devri, devamsızlık, değişime karşı direnç ve stres düzeylerinde azalma olduğu belirtilmiştir (Yaşar, 2005).

İçine girdiğinde, güven duyduğu bir ortamda çalışmak öğretmenin mutluluğunu ve huzurunu arttırmaktadır, mutlu ve huzurlu, kendini güvende hisseden öğretmenin verimi ve üretkenliği artmaktadır. Üretkenliğin olduğu bir ortamda da başarı kaçınılmazdır (Samancı, 2006).

Güçlü bir örgütsel güven düzeyinin okula sağlayacağı faydaları şu şekilde sıralamak mümkündür (Yılmaz, 2006: 56);

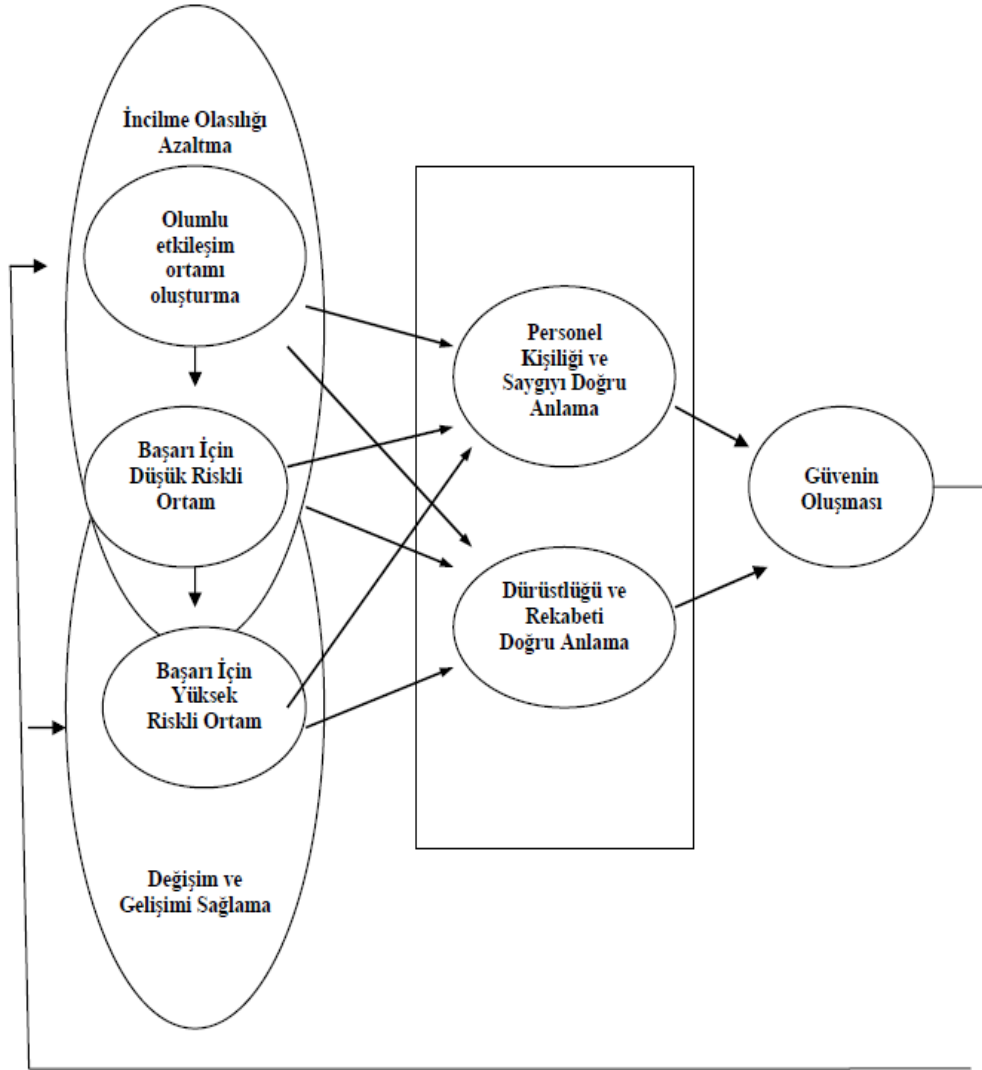
- a) Okulda sağlanacak geniş tabanlı bir gelişim ve değişimin temelini oluşturur,
- b) Okulda yapılan düzenlemeler ve değişimler için öğretmenlere umut verir,
- c) Öğretmenlerin birbirlerini daha iyi anlamasını sağlar,
- d) Okulda yapılan iş ve işlemlerin sağlıklı bir şekilde yürüyüp yürümediğini gösterir
- e) Meslektaşlarına ve okula karşı güven, öğretmenleri yenilik ve değişime karşı açık hale getirir
- f) Güvenilir bir okul ortamı, öğretmenlerin daha iyi bir öğrenme ortamını nasıl sağlayabilecekleri konusunu düşünmelerini sağlar.

Eğitim örgütleri olan okulların da etkili ve verimli olabilmesi, özelde okulun genelde eğitimin amaçlarının gerçekleştirilebilmesi, öğrencilerin etkili bir şekilde öğrenim görebilmeleri için, tüm okul paydaşlarının işbirliği ve uyum içerisinde çalışmaları gerekmektedir. Bu durum da okul içi ilişkilerin niteliği ile ilgilidir. Bu ilişkilerin niteliğini belirleyen en önemli unsurlardan biri ise, bireyler arasında ya da okul içinde var olan güven ya da güvensizlik düzeyidir.

Okullarda güvene dayalı bir ilişkinin kurulması, çalışanların okul yönetimine ve bir bütün olarak okullarına güven duyması, okullarına duygusal açıdan bağlı, kendilerini okulları içinde tanımlayabilen, işlerinden tatmin olan ve okullarından ayrılmayı istemeyen çalışanların olması, eğitim örgütleri için oldukça önemli bir durumdur. Örgütsel güvenin, değişmeye, gelişmeye ve nitelik yükseltmeye etkileri dikkate alındığında, okullardaki güven eksikliğinin eğitime olumsuz etkilerinin neler olabileceği kestirilebilir. Bir örgütün, çalışanların güveni ve dolayısıyla bağlılığı olmadan etkili olması ve gelişmesi olanaklı değildir (Özer, 2006: 120).

Örgütlerdeki güvenin eksikliğinde verimlilikte düşüşün olması kaçınılmazdır. Güvensiz bir ortamda çalışan işgörenler, çalışmalarından ötürü fark edilmedikleri ya da övgü almadıkları için sıkı çalışmaya gerek yokmuş gibi hissederler. Araştırmalar göstermektedir ki; örgüt ortamında ve örgütsel ilişkilerde güven eksikliği örgütsel bağlılığın, insan ilişkilerinin, örgütsel performansın düşmesine ve işgören moralinin ve ürün kalitesinin düşük seviyelere inmesine ayrıca bunlara bağlı olarak işgören devamsızlığının ve devir oranının artmasına sebep olmaktadır. Bu bağlamda kendini ihanete uğramış gibi hisseden işgören, hırsızlık ve işyerinde şiddete başvurma gibi zarar verici davranışlara yönelecektir. Böyle bir ortamda, çok fazla stres ortaya çıkarken yenilik ve yaratıcılık ya çok az olacaktır ya da hiç olmayacaktır. Bir örgütte güven düzeyi yüksek ise, güven eksikliği olduğu zaman ortaya çıkan durumların tam tersi söz konusudur. İşgörenler işe istekli olarak gelecektir. Çalışırken mutlu olacaklar ve bunu dışa yansıtarak verimli hale geleceklerdir. Yaptıkları iş üzerinde yetki ve sorumluluk sahibi olmalarına izin verildiği için işletmenin başarısı ve geleceği ile ilgileneceklerdir. Örgüt içindeki rolünü işgören tam olarak kavrayacak ve bu rolde mükemmellik için çaba gösterecektir. Örgüt içerisindeki güven düzeyinin artışına bağlı olarak da çalışanlarının örgüte bağlılığının arttığı ve örgüt performansının yükseldiği sonucuna ulaşılmıştır (Halis, 2007: 102)

Şekil 8: Okulda örgütsel güven oluşturma



Kaynak: Kochanek, J. R. (2005). **Building Trust for Better Schools**. California:Corwin Press A Sage Publications Company. S.19 AKT:Yılmaz, 2006:67)

1.2.2.2. Öğretmenler Ve Örgütsel Güven

Örgütler öğretmenlerin örgüte duydukları güvenle ayakta durabilmektedirler. Öğretmenin örgüte güven duymasında gerekli olan birçok etken vardır. Bunlar; örgüt yöneticisi, iş arkadaşları, öğrenciler, veli gibi birçok etken sıralanabilir. Fakat şüphesiz öğretmenlerin örgütsel güvenlerinin gelişiminde en önem verdikleri etken yönetici etkenidir.

Öğretmenler, her toplumda eğitim kurumunun temel örgütleri olan okulların eğitimsel işgörülerini gerçekleştirmelerinde stratejik bir rol oynamaktadır. Öğretmenlerin bu kritik konuları, okulda örgütsel güvenin oluşturulmasından sürdürülmesine ve sonuçlandırılmasına kadar bütün aşamalarında dikkatle göz önünde bulundurulmalıdır. Çünkü öğretmenler, eğitimdeki değerler sisteminin yalnızca oluşturucusu değil, aynı zamanda tipik bir taşıyıcısı ve temsilcisidir.

Öğretmen, öğrenci için sadece bilgiyi aktaran kişi olmamakta, aynı zamanda çeşitli görüş, tutum ve davranışlarıyla öğrencileri isteyerek ya da istemeyerek etkilemektedir (Şişman, 2000: 51). Bu sebeple, okul ortamında oluşturulacak güven ortamı yönetici-öğretmen, öğretmen-öğretmen ilişkisini etkilediği kadar öğretmen öğrenci arasındaki ilişkiyi de etkileyebilmektedir.

Öğretim kadrosunun katkı ve desteği alınmaksızın uygulamaya çalışılan hiçbir yönetsel ve eğitsel strateji, okulun sürdürülebilir bir güven ortamında uzun süre yaşatılmasının garantisi değildir.

Çalışan ve yönetici arasındaki etkileşim örgütlerin yaşamalarında oldukça önemli bir unsurdur. Çalışan ve yönetici arasında gelişen bu etkileşimi örgüt için kritik kılan durum, çalışanın, örgütü temsil eden olarak gördüğü yöneticiye duyduğu güveni, tüm örgüte duyduğu güven olarak genelleştirmesidir (Erdem, 2003: 153 -182).

Öğretmenler, okullarda kendilerine önem verildiğini, fikirlerinin alındığını, karar verme sürecinde kendilerine danışıldığını, yeniliklere ve yaratıcılıklara açık bir ortam oluşturulduğunu düşündüklerinde ve gördüklerinde yöneticiye dolayısıyla örgüte güvenleri geliştirecektir. Güvenin sağlanması zor ve uzun bir süreçtir. Fakat bu süreç sağlandığında bu olumlu hava bütün örgüte yansıtılacak ve örgütte başarı kaçınılmaz olacaktır.

Örgüt içinde işbirlikçi ve dingin bir sosyal ortam sağlayabilmek için çalışanların arkadaşlarına güvenmeleri de önemli bir önceldir. Güven olmadığı durumlarda bilgi

paylaşımında isteksizlik artacak, karar alma konusunda yardımlaşma azalacaktır (İslamoğlu ve diğerleri, 2007: 39).

Kurum içinde güveni geliştirmek için belli başlı konulara dikkat etmek gerekir. Bunlar:

- 1- Her zaman doğruyu söylemek,
- 2- İnsanların iyi yönlerini bulmaya çalışmak,
- 3- Birbirinin zayıf yönlerini suiistimal etmemek,
- 4- Çalışanlara görev dağılımını âdil olarak yapmak,
- 5- Bütün çalışanlara saygılı davranmak,
- 6- Çalışanların haklı olduğuna inanıldığında onlar için savaşmak,
- 7- Çalışanların özel sorunları ile ilgili görüşmeleri gizli tutmak,
- 8- Verilen sözleri tutmak ve yerine getirmek,
- 9- Çalışanların başarılı olması için her türlü imkânı sağlamak,
- 10- Kurum başarılı olduğunda bunu çalışanlarla paylaşmak ve onların katkılarına değer vermek,
- 11- Çalışanlara dürüstlük konusunda model olmak,
- 12- Kurumsal değişim sürecinde olumlu olmak ve çalışanlara moral vermek,
- 13- Çalışanları tarafsız olarak değerlendirmek.

Öğretmenler ve yöneticileri arasındaki ilişkinin güçlenmesi için sıkça bir araya gelmeleri faydalı olacaktır. Çalışanlar ve yöneticiler ne kadar çok birlikte zaman geçirirlerse o kadar çok birbirlerini insan olarak tanıyıp birbirlerinin çalışma tarzları, güçlü ve zayıf yönleri hakkında fikir sahibi olabileceklerdir. Güven ortamı yaratıldığında da üst yönetim rahatlıkla makro konulara odaklanıp çalışanları birebir kontrol etme ihtiyacı hissetmeyecektir. Güvenin olduğu ilişkilerde, programların ve alınan kararların kimin sorumluluğunda olduğu çok açıktır. Rollerin ve sorumlulukların açık olmadığı durumlarda her şey gizli saklı olacak, bu da yöneticilerin işini zorlaştıracaktır. Ayrıca, çalışanlar kendilerine ait görevlerin ya da sorumlulukların başkası tarafından üstlenildiğini görünce kendilerini tehdit altında hissedecek ve bu görevleri izinsiz üstlenenleri de güvenilmez olarak görecektir. Karşı tarafa karşı hissedilen bu güvensizlik açık olarak söylenmediği ve taraflar yüz yüze gelip

konuşmadıkları için iş ilişkilerinde daha fazla sorun yaşanacaktır. Ancak, roller ve ilişkiler ne kadar açık olursa bu tip sorunlarla karşılaşma olasılığı azalacaktır.

1.2.2.3. Örgütsel Güvenin Kuruma Faydaları

Örgütsel güvenin kuruma sağlayacağı yararlar Marshall' a göre su şekilde ifade edilmiştir (Marshall, 2000: 10, akt: Yüksel, 2009: 35):

- Yetkilendirmenin yeterli düzeyde olmasını hem de işlerin kaliteli düzeyde yapılmasını sağlar.

Günümüzde kurumlar yaptıkları işlerde kalıcılığı yakalamak ve kaliteyi arttırmak için çalışanlarını yetkilendirmektedirler. Kurumda yetkilendirilmenin sağlanmasının tek yolu ise, yüksek güven kültürüdür. Örgütlerde kurumsal başarıyı yakalamak için, kurumun her aşamasında yetkilendirilmiş çalışanların varlığı gerekmektedir. Bunun için de ilk önce kurumda güvenilen bir ortamın varlığı gerekmektedir. Örgüt ortamında, görevlendirmenin engeli, güven eksikliğidir. Güven problemi, hem yetkilendirmenin yeterli düzeyde olmasını hem de işlerin kaliteli düzeyde yapılmasının önünü tıkar.

- Hiyerarşik yapının artmasına neden olur ve iş akışını hızlandırır.

Kendisinin güven duyduğu ve kendisine güven duyulan bir ortamda çalışan birey, daha verimli bir şekilde iş görecektir. Birey uygulamaların kendi şahsına yapılan bir olumsuzluk olmadığını bilir ve verilen talimatlara koşulsuz uyma eğilimi gösterir. Bu da hiyerarşik yapının artmasını sağlar ve bu durum işlerin akışına ivme kazandırır.

- Kurumsal değişim ve gelişimin oluşmasını sağlar.

Belirsizliğin ve güvensizliğin yüksek olduğu ortamlarda liderlerin, çalışanlarını değişime yönlendirmeleri güçtür. Güvenin yüksek olduğu ortamlarda ise çalışanlar, dönüşüme ve değişime ayak uydururlar.

- Liderlerin, çalışanlarını değişime yönlendirmeleri kolaylaşır.

Güvenin yoksun olduğu zamanlarda, çalışanlar geçmiş uygulamaları tekrarlama eğilimi gösterecek veya süregelen uygulamalara tepkili kişiler olacaklardır. Değişim sürecinde güven, liderlere ve örgütlere inanılmaz yararlar sağlayacaktır. Dolayısıyla güvensizlik, güvenin tersi durumlar doğuracaktır. İnsanlar, güvenin olmadığı ortamlarda yenilik ve değişimsel uygulamalardan şüphe duyacak ve bu da iş vereminin düşmesine ve tepkiye hazır bireylerin oluşmasına neden olacaktır. Ortamda güven var ise çalışanların iş motivasyonunu ve böylece de iş performanslarını arttırır.

Soner Polat'ın yayımlanan doktora tezinde örgütsel güvenin kuruma yansıyan faydaları şu şekilde ifade edilmiştir (Polat, 2009):

- Örgütte açık ve güçlü örgüt kültürünün daha kolay gelişmesini sağlamakta,
- İletişim kanallarının açık olmasını sağlayarak işgörenlerin işbirliği içine girme davranışını desteklemekte,
- Örgütsel yenileşme ve öğrenme, istendik örgüt iklimi oluşturma, bilgi yaratma, yetki ve kaynak aktarma, örgütün çevreye uyumunu kolaylaştırmakta,
- İşgörenlerin iş doyumunu, işe ve örgüte bağlılığını, moralini örgütsel adalet algısının düzeyini artırmakta,
- İşgörenlerin örgütle özdeşleşme düzeylerini artırarak örgütsel vatandaşlık davranışlarını gösterme eğilimlerini artırmakta,
- İşgörenlerin sosyal sorumluluk, problem çözme, inisiyatifi ele alma ve risk alma davranışlarını ve yaratıcılıklarını artırmakta,
- İşgörenlerin yaşadığı örgütsel stres, çatışmayı azaltmakta,
- İşgörenlerin, işten ayrılma niyeti, işe devamsızlığı, iş terki, iş devri azaltmakta,
- Böylece örgütsel güven doğrudan ve dolaylı etkilerle bireyin, grubun örgütün performans ve verimini artırmaktadır.

Güçlü bir örgütsel güven düzeyinin okula sağlayacağı faydaları şu şekilde sıralamak mümkündür:

- Okulda sağlanacak geniş tabanlı bir gelişim ve değişimin temelini oluşturur.
- Okulda yapılacak yenilikler için öğretmenlerin umudunu oluşturur.

- Öğretmenlerin birbirlerini daha iyi anlamasını sağlar.
- Okulda yapılan işlerin olumlu bir şekilde yürüdüğünü gösterir.
- Öğretmenlerin, diğer öğretmenlere ve kuruma güvenmelerini kolaylaştırır.
- Güvenilir bir okul ortamı, öğretmenleri diğer sorunlardan alıkoyarak genellikle alanları olan eğitimle ilgilenmelerine imkân verir.

1.2.2.4. Örgütsel Güven Düzeyinin Kurum Açısından Önemi

Örgütsel güvenin kurum açısından önemini şu şekilde ifade edebiliriz (Yılmaz, 2006: 55);

a) Güvenin, yönetici ve çalışan arasındaki ilişkiyi ve örgütsel başarıyı derinden etkileyen bir unsur olması:

Kurumlarda çalışanların birbirleriyle ve yöneticileriyle güven ilişkisi içinde olması, başka bir ifadeyle kurumun güven üzerine oturması, kurumun bütün dâhilinde amaçlarına ve vizyonlarına ulaştırmada en önemli etkenlerden birisidir.

b) Çalışanlar ve gruplar arasındaki güvenin, örgütün uzun vadeli kararlılığında ve üyelerinin başarısında oldukça önemli bir faktör olması:

Bireye güven, kişisel ilişkiler ve davranışlar doğrultusunda beklentileri ifade eder, örgüte güven ise bireylerin örgüte ilişkin geliştirdikleri tutumları ve ifadeler neticesindeki beklentilerini gösterir. Örgütsel başarı için bu her iki güven düzeyinin yüksek olması önemlidir. Her iki güven düzeyinin yüksek olduğu dönemlerde de kurumun uzun vadeli kararlılığı gelişir ve bu kararlılık neticesinde kurum başarıya ulaşır.

c) Yöneticileri için düşük düzeylerde güvene sahip olan ortamda başarısızlığın ortaya çıkma ihtimalinin olması:

Örgüt içerisinde yöneticiler, alt kademe personel tarafından birer model olarak görülmektedir. Bir örgütte yöneticiler saygı duyulduğu kadar, güven duyulan kişiler olmak zorundadırlar. Güvenin örgüt geneline yayılmasında bu tür bir anlayışın model olarak görülen yöneticilerden gelmesi önem arz etmektedir. Yöneticilerin yaptıkları

hatalar, alt kademedeki çalışan personelin kendilerine saygıları yanında güvenlerinin de kaybolmasında neden olmaktadır. Zira yöneticilerin tüm davranışları alt kademe ve örgütün diğer çevresi tarafından gözetim altındadır (Omarov, 2009: 14).

d) Güvenin, örgüt içi ve örgütler arası işbirliğinin artırılmasında en önemli unsur olması:

Bilginin yönetim tarafından çalışanlar ile paylaşılmamasına yöneticiler tarafından gösterilen neden çalışanların bu bilgiye sahip olduklarında güvenilmez davranışlar sergileme olasılıklarıdır. Oysa yüksek güvenli iş ortamlarında iletişim hem güvenin kaynağı hem de sonucudur. Üstten alta ve alttan üste sağlanan sağlıklı iletişim ile örgüt içindeki aksaklıklar süratle çözüme ulaşır ve yaratıcılık, kararlara katılım oranı artar. Bununla birlikte hata yapma oranı da düşüşe geçer. Sadece örgüt içinde değil örgütler arası iletişim de örgütlerin bilgi paylaşımını sağlayacağından toplumsal ve ekonomik etkilere sahiptir (Yücel ve Zorlu, 2006: 88).

e) Örgüt üyelerinin birbirlerine ve örgütün tümüne belirli bir düzeyde güven duydukları zaman geleceğinin daha öngörülebilir bir hale gelerek karmaşıklığı azaltması:

Güven olmayan ortamlarda bireyler sürekli kendi çıkarlarını korumak zorunda olduklarından ekip çalışması yapılması mümkün değildir. Ancak güven seviyesi yüksek örgütlerde farklı deneyimler, bilgiler ve yetenekler taşıyan çalışanlar bir araya gelip sinerji oluşturabilirler. Söz konusu ekip problemleri teşhis edip farklı çözüm önerileri sunabilir (Yücel ve Zorlu, 2006: 89). Bu çözümlerde kurumun ileriye görmesine imkân sağlayan olanaklar olacaktır.

f) Çalışan bağlılığı ve sadakati, dürüstlüğe ve güvene dayalı insanlar arası ilişkilerin kurulmasıyla oluşturulması:

Örgüte bağlılık sadece o örgütte çalışma süresi ile tanımlanmaz. Örgüte bağlılık aynı zamanda çalışanın örgütün menfaatlerini koruması, imajını koruması, gizli bilgileri saklaması ile ölçümlenebilir. Tüm bunların olabilmesi içinde öncelikle örgütte güvenin var olması gerekmektedir.

g) Güvenin, insan kaynakları faaliyetlerinin başarısında önemli rol oynaması:

Güven duyulan kurumlarda çalışmak bireylerin streslerinin azalmasına ve verilen görevi daha iyi ifa etmesine olanak sağlayacaktır. Dolayısıyla bu gelişmeler de insan kaynakları faaliyetinin başarı hanesine artı olarak geçecektir.

h) Güvenin, teknolojide, örgüt içi rollerde, iş tasarımlarında ve sorumluluklardaki değişim nedeniyle örgütsel başarı için en önemli unsur olarak görülmesi:

Birey, alıştığı kurumdaki değişiklikleri eğer o kuruma güven beslemiyorsa, kendisine olumsuz yansıyacak bir olay olarak algılar. Bu da hem kurumun hem de yapılacak işlerin sağlıklı gelişmesini engelleyecektir. Bu yüzden alışılan ortamlarda güven kurumunun yapılandırılması gerekir. Ortamda güven var ise bu kurumun gelişmesi için yapılan çalışmaların önündeki engeli kaldırır.

i) Güvenin, zamanla bireyler, gruplar ve örgütler arasındaki işbirliğini geliştirmesi:

Kurumun amaçlarına ulaşması ve belirlenen hedeflerin de gerçekleşmesi için çalışanlar arasında güven bağlarının oluşturulması gerekir. Herkesin birbirinden şüphe ettiği ortamlarda birey, sağlıklı bir çalışma performansı sergileyemez; ama güven duyulan ortamlarda birey, diğer kurum çalışanları sorgulamayacak ve kurduğu güven bağları ile işbirliğine girecektir. Bu durumda kurumun belirli hedeflerine ulaşmasını sağlar.

j) Güvenin, örgütte; öğrenmeyi ve yeniliği arttıran, iletişimi sağlayan bir etken olması
İnsanların öğrenmesinde ve yeni bilgi edinmesindeki en önemli öge iletişimdir. İletişimin kısıtlı olduğu ortamlarda, bilgi aktarımı sağlanamayacaktır; bu da kurumdaki yenilikleri ve bireylerin öğrenmelerini olumsuz yönde etkileyecektir.

1.2.2.5. Okullarda Güvenin Sürdürülmesi Ve Korunması

Güvenin süreklilik arz etmesi mümkün değildir. Çünkü güven duygusu kırılmandır. Güven duygusunu geliştiren ve koruyan unsurlar şu şekilde sıralamak mümkündür (Polat, 2009: 69):

- Kendinizle ilgili önemli bilgileri paylaşmak,
- Zayıflıkları ve hataları kabul etmek,
- Yardım istemek ve diğerlerinin becerilerini ve deneyimlerini kullanmak,
- Sorumluluklarımızın kapsamı hakkında soruları ve bilgiyi kabul etmek,
- Olumsuz sonuca varmadan önce diğerlerine Őphenin yararını vermek,
- Etkilenmeye istekli olmak,
- Geribildirim ve yardım teklifinde risk almak,
- Diğerlerinin eleŐtiriye açık oluŐunu kötüye kullanmaktan kaçınmak,
- İŞbirlikçi yarara zaman ve enerji harcamak,
- Adil ve istikrarlı davranmak,
- Verilen sözleri yerine getirmek.

BÖLÜM 2: İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

2.1. Öğretmen Performans Düzeyi İle İlgili Araştırmalar

- **Başar** (1995), "Öğretmenlerin Değerlendirilmesi" adlı tarama modelindeki araştırmaların sonuçlarına göre; öğretmenin değerlendirilmesinde "Ders dışı etkinlikler", "Öğrencilerle ilgilenmesi" tüm grupların çok katıldıkları görüşler olurken, "Sicil yönetmeliğindeki ölçütlerin öğretmenin değerlendirilmesinde kullanılması" ifadesine tüm grupların katılım düzeyi orta derecede olmuştur.
- **Cansever** (2000), "Performans Yönetim Sistemi" adlı çalışmasının sonuçlarına göre performans yönetimi sisteminin tek bir uygulama yapısına sahip olmadığı ve bu konudaki başarının örgütün sisteme olan yaklaşımı ile doğru orantılı olduğu belirtilmiştir. Farklı performans yönetimi modellerinin parçaları, bağımsız şekilde değerlendirilerek sistemin, örgütün kültürel yapısı uyarınca farklı parçaları bir araya getirilerek her örgüte özel bir performans yönetim sisteminin oluşturulabileceği ifade edilmiştir.
- **Earged** (2000) "Öğretmenlerin Performans Değerlendirme Modeli ve Sicil Raporları (2000)" adlı araştırmasından elde edilen bulgulara göre; öğretmenlerin performans değerlendirme sürecinde okul yöneticisi, müfettiş, zümre öğretmenleri, öğretmenin kendisi, veli ve öğrencinin de yer alması istendiği ortaya çıkmıştır. Yine bu çalışmada, öğretmen performansının değerlendirilmesinde kullanılması gerektiği düşünülerek hazırlanan ölçütler araştırmaya katılan gruplar tarafından "tamamen" düzeyinde kabul görmüştür. Öğretmen performansını etkileyen sorunlar arasında "değerlendirme sonuçlarının öğretmene bildirilmemesinden dolayı kendi performansı hakkında bilgi sahibi olmaması" belirtilmiş, dolayısıyla geliştirilen değerlendirme modelinde, değerlendirme sürecinin açık ve karşılıklı uzlaşmaya dayalı olarak yapılandırılması tasarlanmıştır.
- **Anagün** (2002) "Eğitimde Performans Değerlendirme Süreci ve İnsan Kaynakları Yönetiminde Kullanılan Performans değerlendirme Yöntemleri" adlı araştırmasının

bulgularına göre ilköğretim örgütlerinde yürütülen değerlendirme sürecinin nesnel ölçütlerle değerlendirme yapılmasına olanak tanınması konusunda, ilköğretim okul yöneticileri ve müfettişleri olumlu görüş belirtirken, Milli Eğitim Müdürlüğü yöneticileri bu görüşe büyük çoğunlukla olumlu bakmamaktadırlar. Değerlendirme sürecini, sicil raporu ile değerlendirirken yeterli ölçütleri kapsamaması konusunda, ilköğretim okul yöneticilerinin yarısı yeterli olduğunu düşünürken, ilköğretim müfettişleri ve Milli Eğitim Müdürlüğü yöneticileri bu görüşe katılmadıklarını; ilköğretim yöneticileri değerlendirme ölçütlerinin belirlenmesinde değerlendirilen görüşlerinden yararlandığını düşünürken, ilköğretim müfettişleri ve Milli Eğitim Müdürlüğü yöneticileri bu görüşe katılmadıklarını, ilköğretim okul yöneticileri, ilköğretim müfettişleri ve Milli Eğitim Müdürlüğü yöneticilerinin büyük çoğunluğu sicil raporlarının değerlendirilenlerin gerçek performansını göstereceğine katılmadıklarını belirtmişlerdir.

- **Arslan** (2002), “Performans Değerlendirme Sonuçlarının Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerinde Kullanılması” adlı araştırmasının sonuçlarına göre performans değerlendirme sonuçlarının eğitim işleyişiyle doğrudan etkileşimli olduğu görülmüştür. Çalışanların performans değerlendirme ile tespit edilen güçlü ve zayıf yönleri hizmeti içi eğitim programlarına yön vermektedir. Bu eğitim programları çalışanların performanslarının artmasında etkili olmaktadır.
- **Okut** (2002) “Okul Müdürlerinin Performans Alanlarındaki Yeterliliklerine İlişkin Öğretmen Değerlendirmeleri” adlı araştırmasının sonuçlarına göre ilköğretim okul müdürlerinin işlevsel performans alanındaki okulda çıkan çatışmaların engellenmesi, çıkan çatışmaların çözümlenmesi, hedef-yön belirleme ve paylaşma konularındaki rollerini gerçekleştirme düzeylerinin düşük olduğu; eğitim-öğretim faaliyeti performans alanındaki öğrenci rehberliği ve gelişimi ile personel gelişimi konularında yetersiz oldukları ve kişilerarası performans alanındaki öğretmenlerin hedefleri doğrultusunda motive edilmeleri konusunda da yetersiz oldukları tespit edilmiştir. Ancak bağlamsal performans alanına ait yasal ve düzenleyici uygulamalar çerçevesinde hareket etmeleri konusunda okul müdürlerinin yeterli buldukları belirtilmiştir.

- **Boyacı** (2003) “İlköğretim Örgütlerinin Performans Yönetim Sistemi Süreçleri Açısından Değerlendirilmesi” adıyla yaptığı doktora tezinin araştırma sonuçlarına göre; ilköğretim örgütlerinin yönetsel süreçleri, performans yönetim sistemi süreçleri açısından, performans yönetim sisteminin planlama, uygulama ve değerlendirme alt süreçleri, birbirinden bağımsız işleyen ögeler olduğu için bir sistem felsefesi içinde çalışmaktan uzaktır. İlköğretim okul yöneticileri ve müfettişleri var olan sistem içerisinde bu ögelerin işleyişine ve ürettikleri sonuçlara ilişkin olumsuz görüşe sahiptirler. Ancak ilköğretim okul yöneticileri ve müfettişleri performans yönetim sisteminin de dâhil olduğu çağdaş yönetim sistemlerinin genel özelliği olan işgöreni, bir değer kabul ederek planlama, karar alma, değerlendirme süreçlerine katma ve yöneticilerin yönetme erkinden kaynaklanan güçlerini işgörenlerle paylaşma gibi konularda olumsuz görüş belirtmektedirler.
- **Bozkurt Bostancı** (2004) “Türkiye’deki Resmi ve Özel İlköğretim Okullarında Öğretmen Performans Yönetimi” adıyla yaptığı doktora çalışmasının bulgularına göre öğretmen performans yönetimi faktörlerinin performans ölçütleri olarak ilköğretim okullarında uygulanmasını, öğretmen, okul yöneticileri ve ilköğretim müfettişleri desteklemektedirler. İlköğretim okullarında uygulanması en çok kabul edilen boyut öğretmenler tarafından “ performans geliştirme” boyutu, okul yöneticileri ve ilköğretim müfettişleri tarafından ise “performans izleme “ boyutudur. Öğretmen, yönetici ve ilköğretim müfettişlerinin öğretmen performans yönetimi faktörlerinin performans ölçütleri olarak ilköğretim okullarında uygulanmasını kabul etme düzeyleri göreve ve kendi görev grupları içerisinde kідeme göre farklılaşmaktadır.
- **Demirtaş** (2005), “ilköğretim Okulu Yöneticilerinin Performanslarını Değerlendirme Ölçütleri” adlı araştırmasının bulgularına göre performans değerlendirmesi, ilköğretim müfettişleri, milli eğitim müdürü, diğer yöneticiler, zümre öğretmenleri, okul gelişimi yönetim ekibi, öğrenciler, veliler ve yöneticinin kendisinin oluşturduğu veri kaynakları tarafından yapılmalıdır. Okul yöneticilerinin görev tanımlarında yer alan ölçütler performans değerlendirmede dikkate alınmalıdır.

- **Uçar** (2005) “Performans Değerlendirme ve Eğitim Kurumlarında Bir Uygulama” adlı araştırmasının sonuçlarına göre; performans değerlendirme süreci işgörenlerin gelişimine katkı sağlamaktadır. Uygulanmakta olan performans değerlendirme süreci kişinin potansiyel yeteneklerinin ortaya çıkmasında katkı sağlamaktadır. Değerlendirme süreci kişinin örgüte bağımlılığının artırılmasına katkı sağlamaktadır. Mevcut performans değerlendirme sürecinin yeterli ölçüleri kapsadığı düşünülmektedir. Uygulanmakta olan sürecin karşılıklı iletişime açık olması konusunda yeterli bulmaktadırlar. Değerlendirme sürecinin Türk Milli Eğitim sisteminin amaçlarına ulaşmaya katkı sağladığı yönünde görüş belirtmişlerdir.
- **Cihantimur** (2006), yaptığı “Anadolu Liselerinde ve Genel Liselerde Görevli Öğretmenlerin Performans Değerlendirmesine yönelik Algıları” adlı araştırmasının sonuçlarına göre; öğretmenlerin çoklu veri kaynakları yoluyla performanslarının değerlendirilmesine yönelik algıları olumludur. Araştırmacı performans değerlendirme ile ilgili olarak öğretmen ve yöneticilere hizmet içi eğitim verilmesi gerektiğini belirtmiştir.
- **Alay** (2006) “İlköğretim ve Ortaöğretim Kurumlarında Görev Yapan Öğretmenlerin Performans Değerlendirme Sistemine İlişkin Görüşleri” adlı araştırmasının sonuçlarına göre; performans değerlendirme işleminin yalnız okul müdürleri ve müfettişler tarafından yapılması öğretmenlerin desteklemediği bir durumdur. Müfettişlerin kısa bir sürede objektif olarak öğretmen performansını değerlendiremeyeceği ve okul müdürlerinin performans değerlendirirken genelde yüksek puan vermeyeceği görüşündedirler. Bununla birlikte, performans değerlendirmede kullanılan formların yapılan iş ve çalışmalara dayandırıldığını, merkez ve taşra teşkilatında okul performansı yüksek kişilerin yükselmediğini ve bayan okul müdürlerinin değerlendirmede daha yüksek puan vermeyeceklerini düşünmektedirler. Ayrıca performans değerlendirmede cinsiyet faktörünü etkili bulmamaktadırlar.

2.2. Örgütsel Güven İle İlgili Araştırmalar

- **İşbaşı** (2000) bu çalışmada çalışanların yöneticilerine duydukları güvenin ve örgütsel adalete ilişkin algılamalarının, örgütsel vatandaşlık davranışının oluşumundaki etkisi incelenmiştir. Araştırma sonucunda yöneticiye güvenin ve örgütsel adalet ilişkin algılamaların örgütsel vatandaşlık davranışının oluşumu ile bağlantılı olduğu bulunmuştur.
- **Börü** (2001) tarafından yapılan çalışmada, güven ve güvenli insan tanımlamasına ilişkin değerleri şu şekilde sınıflamıştır: özgüven, yardımseverlik, uyumluluk, dürüstlük, sevecenlik, açıklık, tutarlılık, bilgili olmak, dedikodu yapmamak.
- **Kamer** (2001), tarafından yapılan çalışmada, örgütsel güvenin, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışlarına yansımaları araştırılmıştır. Araştırmanın neticesinde, örgütsel güven ile örgütsel bağlılık arasında bütünlük görülmüştür. Buna rağmen örgütsel güven ile örgütsel vatandaşlık arasında bir ilişki bulunmamıştır.
- **Doğan** (2002) “Çalışanın İşine Cezbolması: Dönüştürücü Liderlik Tarzının Lidere Olan Güvenin, Güçlenmenin ve Duygunun Etkileri” çalışmasında, çalışanların işlerine bağlanmasında yöneticilerin payının büyük olduğu ifade edilmiştir. Yöneticilerin kullandıkları liderlik modellerinde de çalışanların işlerine cezbolmasında etkili olabileceği düşünülmüştür. Çalışmanın sonucunda; dönüştürücü liderliğin, çalışan üzerindeki olumsuz duyguyu olumluya çevirdiği ve bu olumlu duyguların çalışanların işlerine cezbolmalarında faydası görülmüştür. Lidere güven ile dönüştürücü liderlik arasında da güçlü bir ilişkinin olduğu, çalışmanın diğer bir sonucu olarak karşımıza çıkar. Demografik değişkenler açısından ise, yalnızca çalışanların cinsiyetlerinin, onların işlerine cezbolmaları açısından farklılık gösterdiği belirlenmiştir.
- **Asunakutlu** (2002) tarafından yapılan bir çalışmada örgütün belirlenen hedeflere ulaşmada işgörenlerin birbirine duydukları güvenin önemli olduğu anlaşılmaktadır. Örgütsel güvenin de örgütsel yapıyı belirli ölçüde etkilediği kabul edilmektedir.

Çalışmada örgütsel güvenin oluşturulmasına yönelik unsurlar belirlenmiş ve bu unsurların örgütsel başarı üzerine etkileri tartışılmıştır.

- **Töremen** (2002) tarafından yapılan çalışmada sosyal sermaye kavramı tanımlanarak, okullarda sosyal sermayenin öğeleri ve sosyal sermayenin ne şekilde geliştirilebileceği üzerinde durulmuştur. Sosyal sermayenin öğeleri ilişki ağı, sadakat, güven ve aidiyet duygusu olarak dört olguda incelenmiştir. Sosyal sermayenin geliştirilmesi için okulda güven ortamının oluşturulması, örgüt üyeleri arasında iletişim bağlarının kurulmak ve geliştirmek, teşvik etmek gerektiği vurgulanmıştır.
- **Arı** (2003) tarafından 220 banka yöneticisiyle yapılmış olan çalışmada bir üst yöneticiye duyulan duygusal ve bilişsel güven ile örgütsel bağlılık arasında olumlu bir ilişkiden söz edilmiştir.
- **Demircin** (2003), tarafından yapılan araştırmada, örgütsel güvenin değişkeni olarak örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi üzerine durulmuştur. Çalışmada akademisyenlerin görüşleri dahilinde veriler toplanmıştır. Örgütsel güvenin sebepleri; geçmiş etkileşimler, açıklık, , inanılabilirlik, yeterlilik, yardımseverlik, iyi niyet, örgütsel küçülme, güçlendirme, iletişim, adalet algıları ve dönüştürücü liderlik ile ilişkilendirmiştir. Örgütsel güvenin sonuçlarını ise, örgütsel bağlılık, uzun vadeli kararlılık, verimlilik, moral, yenilik ve değişime direnç olarak sıralamıştır. Araştırma neticesinde örgütsel güvenin, örgütsel adalet, güçlendirici liderlik, örgütsel etik ve örgütsel bağlılık aralarında pozitif grafik çizen bir sonuca ulaşılmıştır.
- **Safran** (2003), “Örgütsel Güven Kavramı ile Verimlilik İlişkisi: Muğla Üniversitesi İdari Personel Örneği” adlı deneysel çalışmada, güven, örgütsel güven ve verimlilik kavramları arasındaki bağları incelenerek, bu çalışmanın örgütlerde güven ortamı sağlamak için gerekli uygulamaları belirlemekte pusula olması amaçlanmıştır. Çalışmanın neticesinde yönetimin üretim araçlarını denetlemesi, standartları belirlemesi, uygulama ve kullanma ile ilgili düzenlemeler yapmasının,

yönetici ile çalışanlar arasında güvensizliği doğurduğu söylenmiştir. Çalışanların değerlendirilmesinde adil olunması ve çalışmalarının sonucunda geri bildirim almalarının, onların örgüte olan güvenini arttırdığı, araştırmadaki karşımıza çıkan diğer bir bulgudur. Kendisine güven duyulduğunu hisseden işgörenin hızlı ve kaliteli işler sergileyeceği ve bunun sonucunda da örgütün verimliliğinin artacağı belirtilmiştir.

- **Yılmaz** (2004) tarafından yapılan bir çalışmada Yozgat ilinde ilköğretim okullarında görev yapan 107 öğretmenin görüşleri alınarak, okul yöneticilerinin destekleyici liderlik davranışları ile okullardaki güven ortamı arasındaki ilişki araştırılmıştır. Araştırmanın bulgularına göre okul yöneticisinin liderlik tavrı ile öğretmenin kuruma ve yönetici kadrosuna güven duyma hissi arasında doğru orantı olduğu saptanmıştır. Ayrıca öğretmenlerin görüşlerine göre okul yöneticilerinin göstermiş oldukları destekleyici liderlik davranışının öğretmenlerin müdüre olan güveni, meslektaşlarına olan güveni, öğrenci ve velilere olan güvenini etkilediği görülmüştür. Dolayısıyla çalışmada kurum içerisindeki her bireyin birbirleri ile bağlantılı olduğu ifade edilmiştir.
- **Ayan** (2004); araştırmasında, çalışanların örgüt iklimini etik olarak algılamaları ve iş yapma isteğinin çalışanların yöneticilerine güven ve örgüte güven düzeyini artırdığını ifade etmiştir.
- **Özgül** (2005) tarafından 600 öğretmenin katılımıyla yapılan araştırmada, ilköğretim okullarında güven ve örgütsel iklim arasındaki ilişki irdelenmiştir.. Araştırmanın sonucunda öğretmenlerin müdüre güveni büyük oranda destekleyici müdür davranışlarının etkili olduğu ve okulda güven geliştirmede müdürün başlatıcı olabileceği bulunmuştur. Yine bu araştırmada öğretmenlerin birbirlerine güven duydukları, cinsiyet ve kıdem değişkenine göre öğretmenlerin birbirlerine veya yöneticilerine duydukları güven bakımından farklılaşmanın olmadığı görülmüştür.
- **Kalemci Tüzün** (2006) “Örgütsel Güven, Örgütsel Kimlik ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi; Uygulamalı Bir Çalışma” başlıklı araştırmada, işgörenlerin örgütsel güven, örgütsel kimlik özellikleri ve örgütsel özdeşleşme algılamalarına yönelik

demografik değişkenler arasındaki ilişkiyi belirlemek amaçlanmıştır. Çalışmada, algılanan örgütsel kimliğin örgütsel güvene, örgütsel güvenin de özdeşleşmeye etki ettiği anlaşılmış; dolayısıyla bu kavramların birbirleri ile bağlantılı olduğu ifade edilmiştir. Çalışmanın uygulaması olarak özel ve kamu sektöründe görevli banka çalışanlarının tutumları incelenmiş; özel bankada çalışanların kamu bankasında çalışanlara göre, duygusal ve bilişsel örgütsel güvenlerinin, özdeşleşmesinin ve örgütsel kimlik özelliklerinin daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır.

- **Zorlu Yücel** (2006) “Örgütsel Güven ve İş Tatmini İlişkisi ve Bir Araştırma” adlı çalışmanın amacı, demografik özelliklerin örgütsel güven üzerindeki etkisini incelemek ve örgütte güven ortamının oluşumuna etki eden unsurların bulunması, bu etkenlerin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etki derecelerini ortaya koymaktır. Çalışmanın sonucunda, çalışanların demografik özelliklerin, onların örgütsel güven algılarını etkilemediği bulunmuştur. Ayrıca çalışmada yöneticiye güven algısının, iş tatmini ile pozitif yönde ilişkili olduğu belirtilmiştir.
- **Güven** (2006) tarafından yapılan çalışmada örgütsel bağlılık ve davranış arasındaki ilişki araştırılmıştır. Araştırmada örgütlerin, çalışanlarının kendilerini kuruma bağlı hissetmelerinin ve bu yönde politikalar izlemelerinin, çalışanların en iyi şekilde kurumu temsil etme çabası sergilemelerine ve başkalarının yanında kurumlarını korumalarına yol açacaktır sonucuna ulaşılmıştır.
- **Toprak** (2006) tarafından Gaziantep il merkezinde faaliyet gösteren 8 ayrı bankanın 18 şubesinde çalışan kişiler üzerinde yapılan araştırmada, bu sektörde çalışan bankacıların performansı, örgütsel güven, adalet ve yöneticiye güven kavramlarıyla bir bütün oluşturulmuştur. Araştırmada, örgütün ileriye dönük amaları için işgören ve yöneten kadrosu arasında güvenin önemli bir olgu olduğu vurgulanmıştır. Çünkü kişisel performans beraberinde örgütsel performansı getirmektedir. Ayrıca örgüt çalışanlarının örgüte karşı güveninin artırılmasında, çalışanların fikirlerinin alınması, sorumluluk ve yetki alanlarının genişletilip kontrol alanlarının oluşturulması, çift yönlü bilgi akışı ile etkin bir iletişimin sağlanması da kurumun

hedefleri için olumlu bir davranış olarak gösterilmiştir. Bu durum ise örgütün sürdürülebilir başarısını ve performansını geliştirir ibaresine varılmıştır.

- **Halis, Gökğöz ve Yaşar** (2007) tarafından Gaziantep ilinde 163 banka çalışanı ile yapılan çalışmada örgütsel güven ortamının belirleyici unsurları olarak nitelendirilen altı faktör bulunmuştur. Bu faktörler, karar alma sürecine katılım, performans üzerine geribildirim, yetkilendirme, kişiler arası güven, örgütsel bağlılık ve verimlilik olarak sınıflandırılmıştır.
- **Dinç** (2007) tarafından örgüt kültürü ve güven arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik olarak yapılan çalışmada; örgüt kültürü ile örgütsel güveni oluşturan unsurlar arasındaki ilişkiyi belirlemek hedeflenmiştir. Araştırmada çalışanların kendilerini örgütün bir parçası olarak göreceklere ve kendilerinin de örgüt için önemli olduklarını hissedecekleri saptanmıştır. Bu nedenle örgütte yapılacak herhangi bir faaliyet, yenilik ya da değişme öncesinde ve esnasında çalışanların bilgisini dahilinde olması gerektiği ifade edilmiştir.
- **Öğütveren** (2007) tarafından yapılan “Örgütsel Güvenin Ağ düzenekleri İçerisindeki Analizi: Küçük İşletmelerde Bir Uygulama” adlı araştırmada, örgütler arası güven biçiminin hangisi olduğu üzerinde çalışılmıştır. Yine bu araştırmada, güven ilişkilerini oluşturan temel unsurlar ile oluşan bu güven ilişkilerinin işletmeyi nasıl etkilediği incelenmiştir. Çalışmanın sonucunda, güvenin karşılıklı beklentiler ve karşılıklı kazanç elde etmek amacıyla ortaya çıktığı ifade edilmiştir. Kültürel ilişkilerin güveni etkilediği, oluşan güvenin de gerçekçi kararlara dayalı bilişsel güven olduğu, araştırmanın sonuçları arasında yer alır.
- **Ören** (2007)’nin “Sosyal Sermayede Güven Unsuru ve İşgücü Performansına Etkisi” incelemesinde, sosyal değerler arasında sayılan güvenin, çalışanların güdülenmesi ile aitlik duygusunu arttırdığı ve bunun sonucunda onların işgücü edimlerini etkilediği ifade edilmiştir. Ayrıca, güvensizliğin olduğu bir kurumda, verimliliğin ve işgücü ediminin mümkün olmayacağı da araştırmada ortaya çıkarılan sonuçlar arasındadır.

- **Özdoğan ve Tüzün** (2007) tarafından yapılan çalışmada, öğrencilerin üniversitelerine duydukları güven araştırılmış ve 354 üniversite öğrencisi ile çalışılmıştır. Öğrencilerin güven değerleri belirlenmiş ve bu değerler ile demografik özelliklerin ilişkisine bakılmış ve bu bakımdan değerlendirmeler yapılmıştır. Çalışmanın neticesi arasında araştırmaya katılan öğrencilerin devlet üniversitelerine vakıf üniversitelerine göre daha çok güven duydukları olgusu ortaya çıkmıştır.
- **Yılmaz ve Bökeoğlu** (2008) Ankara'nın Çankaya ve Altındağ ilçelerindeki yedi ilköğretim okulunda görev yapan 205 öğretmenle yapılan araştırmada örgütsel güven konusunda öğretmenlerin görüşlerini tespit edilmiş ve bu görüşleri çeşitli değişkenler açısından incelemişlerdir. Araştırmanın sonucunda okuldaki öğrenci ve öğretmen sayısı azaldıkça, genel anlamda örgütsel güven artmaktadır bulgusuna ulaşmışlardır.
- **Polat ve Celep** (2008) tarafından 1281 ortaöğretim öğretmeni arasında yapılan araştırma sonucunda öğretmenlerin örgütsel adalet, güven ve örgütsel vatandaşlık davranışı algılarının yüksek düzeyde olduğu; örgütsel adalet, örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının ve bütün alt boyutlarının birbiri ile olumlu ilişkide bulunduğu görülmüştür. Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarını göstermelerinde örgütsel adalet ve örgütsel güven önemli bir etkiye sahiptir bulgusuna ulaşılmıştır.

BÖLÜM 3: YÖNTEM VE BULGULAR

3.1. Yöntem

Bu bölümde araştırmanın modeline, evren ve örnekleme, verilerin toplanması ve çözümlenmesine ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

3.1. Araştırmanın Modeli

İlköğretim okullarındaki performans yönetimi uygulamaları ile öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişkinin boyutları bazında branş, mesleki kıdem, eğitim durumu, çalışılan kurumdaki öğretmen sayısı değişkenlerine göre ortaya konulmasını amaçlayan bu araştırma tarama modelindedir.

Araştırmada ilköğretim okullarındaki performans yönetimi uygulamaları ile öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişki ortaya konulmak istendiğinden, ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin görüşleri saptanmaya çalışılmıştır.

3.1. Evren ve Örneklem

Bu araştırmanın evrenini 2010-2011 eğitim öğretim yılında İstanbul ilinin Bakırköy, Küçükçekmece, Bayrampaşa ilçelerinde bulunan ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır.

Örneklem seçiminde Kuramsal büyüklüğü çizelgesinden yararlanılmıştır. Çizelgede 50000 kişilik evrende %95’lik güven düzeyi, $\alpha=0.05$ anlamlılık ve %5’lik hoşgörü düzeyi için gerekli örneklem büyüklüğü 380 kişi olarak belirtilmiştir (Balcı, 1995). İstanbul ilinin Küçükçekmece, Bakırköy ve Bayrampaşa ilçelerinde ilköğretim okullarından görev yapan öğretmenler arasından “Basit Tesadüfi Örnekleme “ yöntemi ile örneklem seçilmiş, araştırmanın örneklemini 425 öğretmen oluşturmuştur.

3.1. Veri Toplama Aracı

Araştırmada üç değişken olduğundan veri toplama aracı olarak üç farklı ölçme aracı kullanılmıştır. Likert tipli veri toplama aracında maddeler: “(1) Kesinlikle Katılmıyorum, ile (5) Tamamen Katılıyorum” arasında 5 aralıklı olarak derecelendirilmiştir.

2004 Yılı, Eylül Ayında Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Programında “ Türkiye’deki Resmi Ve Özel İlköğretim Okullarında Öğretmen Performans Yönetimi” adlı doktora tezinde Yrd. Doç. Dr. Aynur Bozkurt Bostancı tarafından hazırlanan “Resmi ve Özel İlköğretim Okullarında Öğretmen Performans Yönetimi Ölçeği” performans yönetimi boyutunda kullanılmıştır. Ölçek öğretmen performans yönetimi faktörlerinin her birinin performans yönetimi ölçütleri olarak uygulanmasının kabul edilme düzeyini ve resmi ve özel ilköğretim okullarında performans yönetiminin uygulanma düzeyini saptamak üzere bağımsız ayrı altı boyutta hazırlanmıştır. Her boyut bir alt ölçek olarak düşünülmüştür. Ölçek (1) performans hedef ve kriterlerini belirleme, (2) performans izleme, (3) performans geliştirme, (4) performans değerlendirme, (5) performans değerlendirme sonuçlarını kullanma olmak üzere beş boyuttan oluşturulmuştur. Analiz sonuçlarına göre her ölçeğin(alt boyutun)tek faktörlü olduğu görülmüştür. Güvenilirlik çalışmaları içinde iç tutarlılık yaklaşımı olan Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı uygulanmıştır. Ayrıca her bir maddenin ayırt ediciliğine madde-toplam korelasyonları hesaplanarak bakılmıştır. Ölçekteki alt ölçeklerdeki maddenin faktör yükleri,varyansları ve alpha değerleri 1) performans hedef ve kriterlerini belirleme (Madde sayısı:9; Faktör yükleri: .48 - .69; Açıkladığı varyans :%34; Alpha:.75) (2) performans izleme (Madde Sayısı:8; Faktör yükleri: .50 - .75; Açıkladığı varyans :%42; Alpha:.79), (3) performans geliştirme (Madde sayısı:13; Faktör yükleri: .51 - .75; Açıkladığı varyans :%46; Alpha:.90), (4) performans değerlendirme(Madde sayısı: 14; Faktör yükleri: .48 - .75; Açıkladığı varyans :%37; Alpha:.87), (5) performans değerlendirme sonuçlarını kullanma(Madde sayısı: 4; Faktör yükleri: .74 - .78;Açıkladığı varyans :%58; Alpha:.75) şeklindedir.

2006 yılında Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Programında' Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi' adlı doktora tezinde Yrd. Doç. Dr. Ercan YILMAZ tarafından hazırlanan "Okullarda Örgütsel Güven Ölçeği" örgütsel güven boyutunda kullanılmıştır

Yılmaz (2005), öğretmen görüşlerine göre okulların örgütsel güven düzeyini belirlemek amacıyla "Okullarda Örgütsel Güven Ölçeği"nin (OÖGÖ) geçerlik ve güvenilirlik çalışması yapmıştır. Bu ölçek örgütsel güven bölümünde kullanılmıştır. Bu ölçek örgütlerin örgütsel güven düzeyini ölçen, 1-6 arası puanlanan Likert tipi bir ölçektir. Bu ölçek aynı zamanda Kamer (2001) tarafından Türkçeye uyarlanmış, geçerlilik ve güvenilirlik çalışması yapılmıştır. Bu çalışma sonunda güvenilirlik testinde Alpha değeri 0,96 bulunmuştur. Yılmaz (2005), Daboval, ve arkadaşlarının (1994) geliştirdiği Örgütsel Güven Ölçeğinin daha sonra eğitim kurumları olan okullara uyarlamasını yapmıştır. Küçük işletmeler için geliştirilen bu ölçeğin eğitim ve okullardaki karşılıklarını bulmuştur. Aynı zamanda ölçekteki maddelerin çift ifadeleri sadeleştirip ölçeği 40 maddeye çıkarmıştır. Okullarda Örgütsel Güven Ölçeği; tamamen katılıyorum (6), çok katılıyorum (5),katılıyorum (4), biraz katılıyorum (3), katılmıyorum (2), hiç katılmıyorum (1) şeklinde cevaplandırılan ve puanlanan 6'lı Likert tipi bir ölçektir.

Yılmaz (2005), ölçeğin geçerlik ve güvenilirlik çalışmasında, Okullarda Örgütsel Güven Ölçeği'nin (OÖGÖ) 4 faktörden meydana geldiğini bulmuştur. Bu faktörler Çalışanlara Duyarlılık, Yöneticiye Güven, İletişim Ortamı, Yeniliğe Açıklık Okulda Örgütsel Güven Ölçeğinin birinci alt boyutu Çalışanlara Duyarlılık; okula yeni gelen öğretmenlerin, okula kaynaşmasına yardımcı olunması, okulun amaçları anlatılması, işinde daha iyi hizmet sunabilmesi için eğitim verilmesi, öğretmenlere kendilerine sahip çıkıldığını hissettirilmesi, okulun öğretmenlerden beklentisi, öğretmenleri tatmin edici düzeyde olması, öğretmenin ders programlarının hem okul dışı etkinliklerini, hem de okul içi etkinliklerini dengeleyecek düzeyde olması, okulun iş prensiplerinin öğretmenlerin kariyerlerinde yükselme hedeflerini destekler biçimde olması, okulun iş prensiplerinin gerektiğinde gözden geçirilerek güncelleştirilmesi, okulun iş prensiplerinin öğretmenlerin fikirlerine başvurularak oluşturulması, okulun kendi iş prensiplerine göre hareket etmesi, okul öğretmenlerin bireysel gereksinimlerini

karşılatabilmek için yeni is prensiplerini eski is prensipleriyle değiştirmede dengeli davranılması, okulda öğretmenlerle ilgili verilecek kararlarda ve uygulanacak işlerde adil davranılması, okulda öğretmenler ile ilgili karar ve eylemlerin adilane yerine getirilmesi ve yasalarda belirtilen disiplin kurallarının haklı ve gerekli durumlarda uygulanmasının ne düzeyde olduğunu belirlemeye çalışmaktadır. Bu alt boyuttan alınabilecek puan 15-90 aralığındadır. Bu alt boyutunun puan toplamının üst sınıra yakın olmasından, okulda bu becerilerin üst düzeyde sergilendiği, bu puanın alt sınıra yakın olmasından ise okulda bu becerilerin yetersiz düzeyde sergilendiği anlaşılmalıdır. Okulda Örgütsel Güven Ölçeği'nin ikinci alt boyutu olan Yöneticiye Güven; okul müdürünün, yanındaki çalışanların rahatlıkla ulaşabileceği birisi olmasının, öğretmenlerin önerilerini dinlemesinin, öğretmenlerin problemleriyle ilgilenmesinin, okulla ilgili is prensiplerini adil ve objektif yerine getirmesinin, açık ve dürüst olmasının, öğretmenlerle olan ilişkilerinde samimi ve öğretmenlerin okula katkısı konusunda onlara destek olmasının, öğretmenleri is konusundaki sorumluluklarına ve Görevlerinde onlara güvenmesinin, okulda performans değerlendirmelerini adil ve tarafsız bir şekilde yapmasının, öğretmenleri okulun hedeflerine ulaşmak için bir araç olarak değil, bir insan olarak görmesinin, öğretmenlere güvenebilmesinin, öğretmenlerin faydasına olacak bilgileri onlardan saklamamasının, okulda çalışma saatleri ve ders programları çalışanlara, görevlerini yerine getirebilme olanağı vermesinin ne düzeyde olduğunu belirlemeye çalışmaktadır. Bu alt boyuttan alınabilecek puan 12-72 aralığındadır Bu alt boyutunun puan toplamının üst sınıra yakın olmasından, okulda bu becerilerin üst düzeyde, alt sınıra yakın olmasından ise okulda bu becerilerin yetersiz düzeyde sergilendiği anlaşılmalıdır. Okulda Örgütsel Güven Ölçeğinin üçüncü alt boyutu iletişim Ortamı; okulda, is prensip ve yönetmelikler açıklıkla öğretmenlere aktarılmasının, iletişim kanallarının her zaman açık olmasını, öğretmenlerin okul hakkındaki duygularını belirtmekten çekinmemesinin, gizli saklı uygulamalar olmadan her şey açıklıkla yürütülmesinin, bilgilerin zamanında iletilmesinin, bilgilerin tüm çalışanlara tam ve doğru olarak aktarılmasının, öğretmenlerin okul yöneticileri ile doğrudan iletişim kurabilmesinin, olumlu is ilişkilerinden dolayı çalışmaktan keyif almasının ve öğretmenlerin işlerin kalitesiyle ilgili olarak olumlu geri bildirim almasının ne düzeyde olduğunu belirlemeye çalışmaktadır. Bu alt boyuttan alınabilecek puan 9-54 aralığındadır. Bu alt boyutunun

puan toplamının üst sınıra yakın olmasından, okulda bu becerilerin üst düzeyde sergilendiği, bu puanın alt sınıra yakın olmasından ise okulda bu becerilerin yetersiz düzeyde sergilendiği anlaşılmalıdır.

Okulda Örgütsel Güven Ölçeğinin dördüncü alt boyutu olan Yeniliğe Açıklık; okul yöneticisinin is prensiplerini oluştururken öğretmenlerin fikrini almasının ve bunları kullanmasının, öğretmenlerin çekinmeden okul hakkında önerilerde bulunabilmesinin, okulun öğretmenlerin ihtiyaçları ve yaptıkları öneriler doğrultusunda yeniliğe, gelişime ve değişime açık olmasının ne düzeyde olduğunu belirlemeye çalışmaktadır. Bu alt boyuttan alınabilecek puan 4-24 aralığındadır. Bu alt boyutunun puan toplamının üst sınıra yakın olmasından, okulda bu becerilerin üst düzeyde sergilendiği, bu puanın alt sınıra yakın olmasından ise okulda bu becerilerin yetersiz düzeyde sergilendiği anlaşılmalıdır (Yılmaz, 90-92). Ölçeğin toplam güvenilirlik katsayısı 0,97 ve dört alt boyutun kendi içlerinde hesaplanan güvenilirlik katsayıları Çalışanlara Duyarlılık için 0,95; Yöneticiye Güven için 0,95; Yeniliğe Açıklık için 0,75 ve iletişim Ortamı alt boyutu için ise 0,92 olarak hesaplanmıştır.

Alınmış olan gerekli izinler ekte yer almaktadır.

3.1. Verilerin Toplanması

Anketi uygulayabilmek için İstanbul İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nden gerekli izin alınmıştır. Örneklemeye giren okullara gidilerek izin onayından sonra çoğaltılan ölçek formları uygulanmıştır. Araştırma verilerinin elde edilmesi bizzat araştırmacı tarafından gerçekleştirilmiştir.

Okullara 500 tane ölçek dağıtılmış 440 ölçek geri dönmüştür. Toplanan ölçekler tek tek incelenmiş, uygun doldurulmağı ve eksik doldurulduğu tespit edilen 15 ölçek iptal edilmiş, 425 ölçeğin yanıtları değerlendirmeye alınmıştır.

3.1. Verilerin Analizi

Değerlendirmeye alınacak ölçekler numaralandırılmıştır. Verilen yanıtlar, araştırmacı tarafından bilgisayara yüklenmiştir. Ölçek numaralarına göre bilgisayara yüklenen verilerin analizi, araştırmanın amacına uygun olarak SPSS 11.5 Programı kullanılarak

yapılmıştır. Öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri ile performans yönetimi uygulamalarına yönelik görüşleri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını belirlemek amacıyla Pearson Momentler Çarpımı Korelasyonu kullanılmıştır. Öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri ve performans yönetimi uygulamalarına yönelik görüşlerinin cinsiyet, branş, okuldaki öğretmen sayısı açısından anlamlı bir farklılık sergileyip sergilemediğini belirlemek için “t testi” kullanılmıştır. Öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri ve performans yönetimi uygulamalarına yönelik görüşlerinin kıdem, eğitim durumu değişkenleri açısından anlamlı bir farklılık sergileyip sergilemediğini belirlemek amacıyla ise ANOVA kullanılmıştır. Farkın anlamlı olduğu boyutlarda, anlamlı farkın hangi grup veya gruplardan kaynaklandığını belirlemek için Scheffe testi yapılmıştır. Anlamlılık düzeyi .05 olarak alınmıştır.

3.2. Bulgular

Bu bölümde araştırmanın alt problemleri doğrultusunda yapılan ilköğretim öğretmenlerinin performans yönetimi uygulamaları ve örgütsel güven düzeylerine yönelik görüşlerine göre cinsiyet, branş, mesleki kıdem, eğitim durumu ve okuldaki öğretmen sayısı değişkenleri açısından bulgular ve yorumlar ile öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri ile performans yönetimi uygulamalarına yönelik görüşleri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığına ilişkin bulgular ve yorumlar yer almaktadır. Her bir araştırma sorusuna ilişkin elde edilen veriler sırasıyla ele alınacaktır:

3.2. Performans yönetimi uygulamalarına yönelik görüşleri açısından sınıf ve ders öğretmenleri arasında anlamlı farklılıklara ilişkin bulgular

Performans yönetimi uygulamalarına yönelik görüşleri açısından sınıf ve ders öğretmenleri arasındaki farklılıkların incelenmesinde İki Ortalama Arasındaki Farkın Anlamlılık Testi olan “t” testi tekniği kullanılmıştır.

Tablo 3: Performans yönetimi uygulamalarına yönelik görüşleri açısından sınıf ve ders öğretmenlerinin karşılaştırılmasına ilişkin t testi tablosu

Değişken	Branş	N	Ortalama	Ss	t	sd	p
Performans hedef ve kriterlerini belirleme	Sınıf öğretmeni	215	2,92	0,91	0,33	423	0,74
	Ders öğretmeni	210	2,89	0,96			
Performans izleme	Sınıf öğretmeni	215	2,94	1,04	0,68	423	0,50
	Ders öğretmeni	210	2,87	1,00			
Performans değerlendirme	Sınıf öğretmeni	215	2,85	1,04	0,53	423	0,59
	Ders öğretmeni	210	2,80	0,98			
Performans geliştirme	Sınıf öğretmeni	215	2,78	1,03	0,24	423	0,81
	Ders öğretmeni	210	2,76	1,00			
Performans değerlendirme sonuçlarını kullanma	Sınıf öğretmeni	215	2,65	1,13	0,81	423	0,52
	Ders öğretmeni	210	2,56	1,17			

Tablo 3’de sınıf ve ders öğretmenlerinin performans yönetimi uygulamalarına yönelik görüşlerine ait ortalamalar ve standart sapmalar görülmektedir. Performans hedef ve kriterlerini belirleme ($t_{(0.05;423)}=0.33$, $p>.05$), performans izleme ($t_{(0.05;423)}= 0.68$, $p>.05$), performans değerlendirme ($t_{(0.05;423)}= 0.53$, $p>.05$), performans geliştirme ($t_{(0.05;423)}=0.24$, $p>.05$) ve performans değerlendirme sonuçları kullanma ($t_{(0.05;423)} = 0,81$, $p>.05$) puanları açısından ele alındığında sınıf ve ders öğretmenleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

3.2. İlköğretim öğretmenlerinin mesleki kıdemlerine göre performans yönetimi uygulamalarına yönelik görüşleri arasındaki farklılıklarının incelenmesine ilişkin bulgular

İlköğretim öğretmenlerinin mesleki kıdemlerine göre performans yönetimi uygulamalarına yönelik görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık olup

olmadığını belirlemek için ANOVA kullanılmıştır. Öğretmenlerin mesleki kıdemleri; 1-10, 11-20, 21-30 yıl ve üzeri şeklinde üç kategoride ele alınmıştır. Bu farklılıkları irdelemek için beş alt soru sorulmuştur.

1. Öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre performans hedef ve kriterlerini belirleme boyutu puan ortalamaları arasında anlamlı farklılıklar var mıdır?

Performans hedef ve kriterlerini belirleme boyutu açısından, öğretmen görüşleri arasında kıdem düzeylerine göre anlamlı farklılıklar olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan ANOVA sonucunda elde edilen bulgular aşağıdaki tablolarda gösterilmektedir.

Tablo 4: İlköğretim öğretmenlerinin mesleki kıdemleri açısından performans hedef ve kriterlerini belirleme boyutu yönelik görüşlerine ait puan ortalamalarının betimsel istatistikleri

Mesleki Kıdem	N	Ortalama	Ss
1-10 yıl	261	2,85	0,93
11-20 yıl	102	2,91	0,90
21-30 yıl ve üstü	62	3,15	0,95
Toplam	425	2,91	0,93

Tablo 5: İlköğretim öğretmenlerinin mesleki kıdemleri açısından performans hedef ve kriterlerini belirleme boyutu yönelik görüşlerine ait puan ortalamalarının karşılaştırılmasına ilişkin varyans analizi tablosu

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar arası	4,79	2	2.397	2.78	0,06
Grup içi	362,88	422	0,860		
Toplam	367,67	424			

Mesleki kıdemleri farklı olan öğretmenlerin performans hedef ve kriterlerini belirleme puan ortalamaları arasındaki farkı belirlemek amacıyla yapılan varyans analizi sonucunda, öğretmenlerin performans hedef ve kriterlerini belirleme puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır. ($F_{2-422}=2.78$, $p>.005$).

2. Öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre performans izleme boyutu puan ortalamaları arasında anlamlı farklılıklar var mıdır?

Performans izleme boyutu açısından, öğretmen görüşleri arasında kıdem düzeylerine göre anlamlı farklılıklar olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan ANOVA sonucunda elde edilen bulgular aşağıdaki tablolarda gösterilmektedir.

Tablo 6: İlköğretim öğretmenlerinin mesleki kıdemleri açısından performans izleme boyutu yönelik görüşlerine ait puan ortalamalarının betimsel istatistikleri

Mesleki Kıdem	N	Ortalama	Ss
1-10 yıl	261	2,83	1,05
11-20 yıl	102	2,94	0,96
21-30 yıl ve üstü	62	3,13	0,95
Toplam	425	2,90	1,02

Tablo 7: İlköğretim öğretmenlerinin mesleki kıdemleri açısından performans izleme boyutu yönelik görüşlerine ait puan ortalamalarının karşılaştırılmasına ilişkin varyans analizi tablosu

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar arası	4,47	2	2.233	2.16	0,11
Grup içi	435,13	422	1,031		
Toplam	439,59	424			

Mesleki kıdemleri farklı olan öğretmenlerin performans izleme puan ortalamaları arasındaki farkı belirlemek amacıyla yapılan varyans analizi sonucunda, öğretmenlerin performans izleme puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır. ($F_{2-422}=2.16$ $p>.05$).

3. Öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre performans geliştirme boyutu puan ortalamaları arasında anlamlı farklılıklar var mıdır?

Performans geliştirme boyutu açısından, öğretmen görüşleri arasında kıdem düzeylerine göre anlamlı farklılıklar olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan ANOVA sonucunda elde edilen bulgular aşağıdaki tablolarda gösterilmektedir.

Tablo 8: İlköğretim öğretmenlerinin mesleki kıdemleri açısından performans geliştirme boyutu yönelik görüşlerine ait puan ortalamalarının betimsel istatistikleri

Mesleki Kıdem	N	Ortalama	Ss
1-10 yıl	261	2,73	1,03
11-20 yıl	102	2,88	1,00
21-30 yıl ve üstü	62	3,10	0,96
Toplam	425	2,83	1,01

Tablo 9: İlköğretim öğretmenlerinin mesleki kıdemleri açısından performans geliştirme boyutu yönelik görüşlerine ait puan ortalamalarının karşılaştırılmasına ilişkin varyans analizi tablosu

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar arası	7,14	2	3.570	3.51	0,03
Grup içi	428,18	422	1,015		
Toplam	435,33	424			

Mesleki kıdemleri farklı olan öğretmenlerin performans geliştirme puan ortalamaları arasındaki farkı belirlemek amacıyla yapılan varyans analizi sonucunda, öğretmenlerin performans geliştirme puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur ($F_{2-422}=3.51$ $p<.05$). Bu farklılık mesleki kıdemi 21-30 yıl olan öğretmenlerin performans geliştirme puan ortalamalarının ($X = 3.10$), mesleki kıdemi 1-10 yıl olan öğretmenlerin performans geliştirme puan ortalamalarından ($X = 2.73$) fazla olmasından kaynaklanmaktadır. Bu sonuca göre mesleki kıdemi 1-10 yıl olan öğretmenlerin performans geliştirme düzeylerinin, mesleki kıdemi 21-30 yıl olan öğretmenlere göre daha düşük olduğu söylenebilir. Mesleki kıdemi 21-30 yıl olan öğretmenlerin performans geliştirme düzeyleri daha yüksektir. Bu anlamda 21-30 yıl mesleki kıdemi olan öğretmenlerin bu konuda daha deneyimli oldukları söylenebilir.

4. Öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre performans değerlendirme boyutu puan ortalamaları arasında anlamlı farklılıklar var mıdır?

Performans değerlendirme boyutu açısından, öğretmen görüşleri arasında kıdem düzeylerine göre anlamlı farklılıklar olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan ANOVA sonucunda elde edilen bulgular aşağıdaki tablolarda gösterilmektedir.

Tablo 10: İlköğretim öğretmenlerinin mesleki kıdemleri açısından performans değerlendirme boyutu yönelik görüşlerine ait puan ortalamalarının betimsel istatistikleri

Mesleki Kıdem	N	Ortalama	Ss
1-10 yıl	261	2,69	1,01
11-20 yıl	102	2,81	1,02
21-30 yıl ve üstü	62	3,05	0,96
Toplam	425	2,77	1,02

Tablo 11: İlköğretim öğretmenlerinin mesleki kıdemleri açısından performans değerlendirme boyutu yönelik görüşlerine ait puan ortalamalarının karşılaştırılmasına ilişkin varyans analizi tablosu

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar arası	6,88	2	3.444	3.38	0,03
Grup içi	429,19	422	1,017		
Toplam	436,08	424			

Mesleki kıdemleri farklı olan öğretmenlerin performans değerlendirme puan ortalamaları arasındaki farkı belirlemek amacıyla yapılan varyans analizi sonucunda, öğretmenlerin performans değerlendirme puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur. ($F_{2-422}=3.38$ $p<.05$). Bu farklılık mesleki kıdemi 21-30 yıl olan öğretmenlerin performans değerlendirme puan ortalamalarının ($X = 3.05$), mesleki kıdemi 1-10 yıl olan öğretmenlerin performans değerlendirme puan ortalamalarından ($X = 2.69$) fazla olmasından kaynaklanmaktadır. Bu sonuca göre mesleki kıdemi 1-10 yıl olan öğretmenlerin performans değerlendirme düzeylerinin, mesleki kıdemi 21-30 yıl olan öğretmenlere göre daha düşük olduğu söylenebilir. Mesleki kıdemi 21-30 yıl olan öğretmenlerin performans değerlendirme düzeyleri daha yüksektir. Bu anlamda, mesleki kıdemi 21-30 yıl olan öğretmenler bu konuda daha deneyimli ve tecrübelidir. Performans değerlendirmeleri daha güvenilirdir.

5. Öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre performans değerlendirme sonuçlarını kullanma boyutu puan ortalamaları arasında anlamlı farklılıklar var mıdır?

Performans değerlendirme sonuçlarını kullanma boyutu açısından, öğretmen görüşleri arasında kıdem düzeylerine göre anlamlı farklılıklar olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan ANOVA sonucunda elde edilen bulgular aşağıdaki tablolarda gösterilmektedir.

Tablo 12: İlköğretim öğretmenlerinin mesleki kıdemleri açısından performans değerlendirme sonuçlarını kullanma boyutu yönelik görüşlerine ait puan ortalamalarının betimsel istatistikleri

Mesleki Kıdem	N	Ortalama	Ss
1-10 yıl	261	2,46	1,18
11-20 yıl	102	2,73	1,06
21-30 yıl ve üstü	62	2.99	1,06
Toplam	425	2,61	1,15

Tablo 13: İlköğretim öğretmenlerinin mesleki kıdemleri açısından performans değerlendirme sonuçlarını kullanma boyutu yönelik görüşlerine ait puan ortalamalarının karşılaştırılmasına ilişkin varyans analizi tablosu

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar arası	15,65	2	7.827	6.04	0,003
Grup içi	547,12	422	1,297		
Toplam	562,78	424			

Yapılan varyans analizi sonucunda, öğretmenlerin performans değerlendirme sonuçlarını kullanma puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur. ($F_{2-422}=6.04$, $p<.05$). Bu farklılık mesleki kıdemi 21-30 yıl olan öğretmenlerin performans değerlendirme sonuçlarını kullanma puan ortalamalarının ($X = 2.99$), mesleki kıdemi 1-10 yıl olan öğretmenlerin performans değerlendirme sonuçlarını kullanma puan ortalamalarından ($X = 2.46$) fazla olmasından kaynaklanmaktadır. Bu sonuca göre mesleki kıdemi 1-10 yıl olan öğretmenlerin performans değerlendirme sonuçlarını kullanma düzeylerinin, mesleki kıdemi 21-30 yıl olan öğretmenlere göre daha düşük olduğu söylenebilir. Mesleki kıdemi 21-30 yıl olan öğretmenlerin performans değerlendirme sonuçlarını kullanma düzeyleri daha yüksektir.

Bu anlamda, mesleki kıdemi 21-30 yıl olan öğretmenler bu konuda daha deneyimli ve tecrübelidir denilebilir. Bu anlamda, bu konuda görüşleri daha önemlidir.

3.2. İlköğretim öğretmenlerinin öğrenim durumlarına göre performans yönetimi uygulamalarına yönelik görüşleri arasındaki farklılıklarının incelenmesine ilişkin bulgular

İlköğretim öğretmenlerinin öğrenim durumlarına göre performans yönetimi uygulamalarına yönelik görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık olup olmadığını belirlemek için ANOVA kullanılmıştır. Öğretmenlerin öğrenim durumları; lise/ön-lisans, lisans ve lisansüstü şeklinde üç kategoride ele alınmıştır. Performans yönetimi uygulamalarına yönelik görüşleri açısından, öğretmenlerin öğrenim durumlarına göre anlamlı farklılıklar olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan ANOVA sonucunda elde edilen bulgular aşağıdaki tablolarda gösterilmiştir.

Öğretmenlerin öğrenim durumları; lise/ön-lisans, lisans ve lisansüstü şeklinde üç kategoride ele alınmıştır. Bu farklılıkları irdelemek için beş alt soru sorulmuştur:

1. Öğretmenlerin öğrenim durumlarına göre performans hedef ve kriterlerini belirleme boyutu puan ortalamaları arasında anlamlı farklılıklar var mıdır?

Performans hedef ve kriterlerini belirleme boyutu açısından, öğretmen görüşleri arasında öğrenim durumlarına göre anlamlı farklılıklar olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan ANOVA sonucunda elde edilen bulgular aşağıdaki tablolarda gösterilmiştir.

Tablo 14: İlköğretim öğretmenlerinin öğrenim durumları açısından performans hedef ve kriterlerini belirleme boyutuna yönelik görüşlerine ait puan ortalamalarının betimsel istatistikleri

Öğrenim Durum	N	Ortalama	Ss
lise ve önlisans	30	3,07	1,00
lisans	366	2,89	0,92
lisansüstü	29	3,15	1,13
Toplam	425	2,91	0,93

Tablo 15: İlköğretim öğretmenlerinin öğrenim durumları açısından performans hedef ve kriterlerini belirleme boyutuna yönelik görüşlerine ait puan ortalamalarının karşılaştırılmasına ilişkin varyans analizi tablosu

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar arası	1,66	2	0,828	0,95	0,39
Grup içi	366,02	422	0,867		
Toplam	367,68	424			

Öğrenim durumları farklı olan öğretmenlerin performans hedef ve kriterlerini belirleme boyutuna yönelik görüşlerine ait puan ortalamaları arasındaki farkı belirlemek amacıyla yapılan varyans analizi sonucunda, öğretmenlerin puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür ($F_{2-422}=0.95, p>.05$).

2. Öğretmenlerin öğrenim durumlarına göre performans izleme boyutu puan ortalamaları arasında anlamlı farklılıklar var mıdır?

Performans izleme boyutu açısından, öğretmen görüşleri arasında öğrenim durumlarına göre anlamlı farklılıklar olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan ANOVA sonucunda elde edilen bulgular aşağıdaki tablolarda gösterilmektedir.

Tablo 16: İlköğretim öğretmenlerinin öğrenim durumları açısından performans izleme boyutu yönelik görüşlerine ait puan ortalamalarının betimsel istatistikleri

Öğrenim Durum	N	Ortalama	Ss
lise ve önlisans	30	3,16	0,94
lisans	366	2,89	1,01
lisansüstü	29	2,99	1,27
Toplam	425	2,91	1,02

Tablo 17: İlköğretim öğretmenlerinin mesleki kıdemleri açısından performans izleme boyutu yönelik görüşlerine ait puan ortalamalarının karşılaştırılmasına ilişkin varyans analizi tablosu

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar arası	1,15	2	0,573	0,55	0,58
Grup içi	438,45	422	1,039		
Toplam	439,59	424			

Öğrenim durumları farklı olan öğretmenlerin performans izleme puan ortalamaları arasındaki farkı belirlemek amacıyla yapılan varyans analizi sonucunda, öğretmenlerin performans izleme puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır. ($F_{2-422}=0.55$ $p>.05$)

3. Öğretmenlerin öğrenim durumlarına göre performans geliştirme boyutu puan ortalamaları arasında anlamlı farklılıklar var mıdır?

Performans geliştirme boyutu açısından, öğretmen görüşleri arasında öğrenim durumlarına göre anlamlı farklılıklar olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan ANOVA sonucunda elde edilen bulgular aşağıdaki tablolarda gösterilmektedir.

Tablo 18: İlköğretim öğretmenlerinin öğrenim durumları açısından performans geliştirme boyutu yönelik görüşlerine ait puan ortalamalarının betimsel istatistikleri

Öğrenim Durum	N	Ortalama	Ss
lise ve önlisans	30	3,31	1,10
lisans	366	2,80	1,00
lisansüstü	29	3,00	1,18
Toplam	425	2,83	1,01

Tablo 19: İlköğretim öğretmenlerinin öğrenim durumları açısından performans geliştirme boyutu yönelik görüşlerine ait puan ortalamalarının karşılaştırılmasına ilişkin varyans analizi tablosu

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar arası	4,26	2	2,131	2,09	0,13
Grup içi	431,07	422	1,021		
Toplam	435,33	424			

Öğrenim durumları farklı olan öğretmenlerin performans geliştirme puan ortalamaları arasındaki farkı belirlemek amacıyla yapılan varyans analizi sonucunda, öğretmenlerin performans geliştirme puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır. ($F_{2-422}=2.09$ $p>.05$).

4. Öğretmenlerin öğrenim durumlarına göre performans değerlendirme boyutu puan ortalamaları arasında anlamlı farklılıklar var mıdır?

Performans değerlendirme boyutu açısından, öğretmen görüşleri arasında öğrenim durumlarına göre anlamlı farklılıklar olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan ANOVA sonucunda elde edilen bulgular aşağıdaki tablolarda gösterilmektedir.

Tablo 20: İlköğretim öğretmenlerinin öğrenim durumları açısından performans değerlendirme boyutu yönelik görüşlerine ait puan ortalamalarının betimsel istatistikleri

Öğrenim Durum	N	Ortalama	Ss
lise ve önlisans	30	3,11	1,10
lisans	366	2,76	1,00
lisansüstü	29	2,77	1,20
Toplam	425	2,77	1,01

Tablo 21: İlköğretim öğretmenlerinin öğrenim durumları açısından performans değerlendirme boyutu yönelik görüşlerine ait puan ortalamalarının karşılaştırılmasına ilişkin varyans analizi tablosu

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar arası	1,86	2	0,930	0,90	0,41
Grup içi	434,22	422	1,029		
Toplam	436,08	424			

Öğrenim durumları farklı olan öğretmenlerin performans değerlendirme puan ortalamaları arasındaki farkı belirlemek amacıyla yapılan varyans analizi sonucunda, öğretmenlerin performans değerlendirme puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır. ($F_{2-422}=0.90$ $p>.05$).

5. Öğretmenlerin öğrenim durumlarına göre performans değerlendirme sonuçlarını kullanma boyutu puan ortalamaları arasında anlamlı farklılıklar var mıdır?

Performans değerlendirme sonuçlarını kullanma boyutu açısından, öğretmen görüşleri arasında öğrenim durumlarına göre anlamlı farklılıklar olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan ANOVA sonucunda elde edilen bulgular aşağıdaki tablolarda gösterilmektedir.

Tablo 22: İlköğretim öğretmenlerinin öğrenim durumları açısından performans değerlendirme sonuçlarını kullanma boyutu yönelik görüşlerine ait puan ortalamalarının betimsel istatistikleri

Öğrenim Durum	N	Ortalama	Ss
lise ve önlisans	30	2,98	1,06
lisans	366	2,60	1,14
lisansüstü	29	2,53	1,45
Toplam	425	2,61	1,15

Tablo 23: İlköğretim öğretmenlerinin öğrenim durumları açısından performans değerlendirme sonuçlarını kullanma boyutu yönelik görüşlerine ait puan ortalamalarının karşılaştırılmasına ilişkin varyans analizi tablosu

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar arası	2,23	2	1,117	0,84	0,43
Grup içi	560,55	422	1,328		
Toplam	562,78	424			

Öğrenim durumları farklı olan öğretmenlerin performans değerlendirme sonuçlarını kullanma puan ortalamaları arasındaki farkı belirlemek amacıyla yapılan varyans analizi sonucunda, öğretmenlerin Performans değerlendirme sonuçlarını kullanma puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır. ($F_{2-422}=0.84$ $p>.05$).

3.2. İlköğretim öğretmenlerinin görev yaptıkları okullardaki öğretmen sayılarına göre performans yönetimi uygulamalarına yönelik görüşleri arasındaki farklılıklarının incelenmesine ilişkin bulgular

İlkokul öğretmenlerinin performans yönetimi uygulamaları açısından okuldaki öğretmen sayısına göre aralarında anlamlı farklılıklar olup olmadığını tespit etmek için t-test kullanılmıştır.

Öğretmenlerin çalıştıkları okuldaki öğretmen sayıları; 1-10 öğretmen, 11-20 öğretmen, 21-30 öğretmen bir grup olarak ele alınmış ve 31 ve üzeri öğretmenler bir grup olarak ele alınmış ve t-test uygulaması yapılmıştır.

Performans yönetimi uygulamalarına yönelik görüşleri açısından, öğretmenlerin görev yaptıkları okullardaki öğretmen sayılarına göre anlamlı farklılıklar olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan t test sonucunda elde edilen bulgular gösterilmektedir.

Tablo 24: İlköğretim öğretmenlerinin görev yaptıkları okullardaki öğretmen sayılarına göre performans yönetimi uygulamalarına yönelik görüşlerinin t testi tablosu

Değişken	branş	N	ortalama	Ss	t	sd	p
Performans hedef ve kriterlerini belirleme	1-30 öğretmen	39	2,78	0,96	-0,90	423	0,36
	31 ve üzeri öğretmen	386	2,92	0,92			
Performans izleme	1-30 öğretmen	39	2,79	1,07	-0,71	423	0,47
	31 ve üzeri öğretmen	386	2,91	1,01			
Performans değerlendirme	1-30 öğretmen	39	2,69	1,08	-0,83	423	0,40
	31 ve üzeri öğretmen	386	2,84	1,00			
Performans geliştirme	1-30 öğretmen	39	2,52	1,03	-1,59	423	0,12
	31 ve üzeri öğretmen	386	2,79	1,01			
Performans değerlendirme sonuçlarını kullanma	1-30 öğretmen	39	2,38	1,11	-1,31	423	0,19
	31 ve üzeri öğretmen	386	2,63	1,15			

Tablo 24'de öğretmenlerin çalıştıkları okullardaki öğretmen sayıları açısından performans yönetimi uygulamalarına yönelik görüşlerine ait ortalamalar ve standart sapmalar görülmektedir. Performans hedef ve kriterlerini belirleme ($t_{(0.05;423)}=-0.90$, $p>.05$), performans izleme ($t_{(0.05;423)}=-0.71$, $p>.05$), performans değerlendirme ($t_{(0.05;423)}=-0.83$, $p>.05$), performans geliştirme ($t_{(0.05;423)}=-1.59$, $p>.05$) ve performans değerlendirme sonuçları kullanma ($t_{(0.05;423)}=-1.31$, $p>.05$) puanları açısından ele alındığında okullardaki öğretmen sayıları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

3.2. Örgütsel güven düzeyleri açısından kadın ve erkekler arasında anlamlı farklılıklara ilişkin bulgular

Örgütsel güven düzeyleri açısından kadın ve erkekler arasındaki farklılıkların incelenmesinde İki Ortalama Arasındaki Farkın Anlamlılık Testi olan “t” testi tekniği kullanılmıştır.

Tablo 25: Örgütsel güven düzeyleri açısından kadın ve erkekler karşılaştırılmasına ilişkin t testi tablosu

Değişken	cinsiyet	N	Ortalama	ss	t	sd	p
Çalışanlara duyarlılık	Kadın	254	2,79	0,82	-0,95	423	0,34
	Erkek	171	2,86	0,79			
Yöneticiye Güven	Kadın	254	3,07	0,81	-1,04	423	0,30
	Erkek	171	3,15	0,85			
Yeniliğe açıklık	Kadın	254	2,88	0,93	-1,60	423	0,11
	Erkek	171	3,03	0,99			
İletişim Ortamı	Kadın	254	2,97	0,74	-1,47	423	0,14
	Erkek	171	3,08	0,78			

Tablo 25’de kadın ve erkeklerin örgütsel güven düzeylerine ait ortalamalar ve standart sapmalar görülmektedir. Çalışanlara duyarlılık ($t_{0.05;423}=-0.95, p>.05$), yöneticiye güven ($t_{0.05;423}=-1.04, p>.05$), yeniliğe açıklık ($t_{0.05;423}=-1.60, p>.05$) ve iletişim ortamı ($t_{0.05;423}=-1.47, p>.05$) puanları açısından ele alındığında kadın ve erkekler arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

3.2. Örgütsel güven düzeyleri açısından sınıf ve ders öğretmenleri arasında anlamlı farklılıklara ilişkin bulgular

Örgütsel güven düzeyleri açısından sınıf ve ders öğretmenleri arasındaki farklılıkların incelenmesinde İki Ortalama Arasındaki Farkın Anlamlılık Testi olan “t” testi tekniği kullanılmıştır.

Tablo 26: Örgütsel güven düzeyleri açısından sınıf ve ders öğretmenlerinin karşılaştırılmasına ilişkin t testi tablosu

Değişken	branş	N	ortalama	ss	t	sd	p
Çalışanlara duyarlılık	sınıf öğretmeni	215	2,77	0,79	-1,18	423	0,24
	ders öğretmeni	210	2,86	0,84			
Yöneticiye Güven	sınıf öğretmeni	215	3,06	0,81	-1,22	423	0,22
	ders öğretmeni	210	3,15	0,83			
Yeniliğe açıklık	sınıf öğretmeni	215	2,88	0,95	-1,30	423	0,19
	ders öğretmeni	210	3,00	0,96			
İletişim Ortamı	sınıf öğretmeni	215	2,97	0,74	-1,29	423	0,20
	ders öğretmeni	210	3,06	0,77			

Tablo 26’da sınıf ve ders öğretmenlerinin örgütsel güven düzeylerine ait ortalamalar ve standart sapmalar görülmektedir. Çalışanlara duyarlılık ($t_{(0.05;423)}=-1.18, p>.05$), yöneticiye güven ($t_{(0.05;423)}=-1.22, p>.05$), yeniliğe açıklık ($t_{(0.05;423)}=-1.30, p>.05$) ve iletişim ortamı ($t_{(0.05;423)}=-1.29, p>.05$) puanları açısından ele alındığında sınıf ve ders öğretmenleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

3.2. İlköğretim öğretmenlerinin mesleki kıdemlerine göre örgütsel güven düzeyleri arasındaki farklılıklarının incelenmesine ilişkin bulgular

İlköğretim öğretmenlerinin mesleki kıdemlerine göre örgütsel güven düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık olup olmadığını belirlemek için ANOVA kullanılmıştır. Öğretmenlerin mesleki kıdemleri; 1- 10, 11-20, 21-30 yıl ve üzeri şeklinde üç kategoride ele alınmıştır. Bu farklılıkları irdelemek için dört alt soru sorulmuştur.

1. Öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre çalışanlara duyarlılık puan ortalamaları arasında anlamlı farklılıklar var mıdır?

Çalışanlara duyarlılık boyutu açısından, öğretmen görüşleri arasında kıdem düzeylerine göre anlamlı farklılıklar olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan ANOVA sonucunda elde edilen bulgular aşağıdaki tablolarda gösterilmektedir.

Tablo 27: İlköğretim öğretmenlerinin mesleki kıdemleri açısından çalışanlara duyarlılık puan ortalamalarının betimsel istatistikleri

Mesleki Kıdem	N	Ortalama	Ss
1-10 yıl	261	2,77	0,80
11-20 yıl	102	2,76	0,75
21-30 yıl ve üstü	62	3,08	0,93
Toplam	425	2,82	0,81

Tablo 28: İlköğretim öğretmenlerinin mesleki kıdemleri açısından çalışanlara duyarlılık puan ortalamalarının betimsel istatistikleri karşılaştırılmasına ilişkin varyans analizi tablosu

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar arası	4.94	2	2.467	3.79	0,023
Grup içi	274,15	422	0,650		
Toplam	279,09	424			

Çalışanlara duyarlılık boyutu açısından, öğretmen görüşleri arasında kıdem düzeylerine göre anlamlı farklılıklar olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan ANOVA sonucunda, istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur. ($F_{2-422}=3.79; p<.05$). Bu farklılık mesleki kıdemi 21-30 yıl olan öğretmenlerin çalışanlara duyarlılık puan ortalamalarının ($\bar{X} = 3.08$), mesleki kıdemi 1-10 yıl olan öğretmenlerin çalışanlara duyarlılık puan ortalamalarından ($\bar{X} = 2.77$) fazla olmasından kaynaklanmaktadır. Bu sonuca göre mesleki kıdemi 1-10 yıl olan öğretmenlerin çalışanlara duyarlılık düzeylerinin, mesleki kıdemi 21-30 yıl olan öğretmenlere göre daha düşük olduğu

söylenbilir. Bu farkın nedeninin deneyim olduğu söylenbilir. 21-30 yıl mesleki kıdemi olan öğretmenler, 1-10 yıl mesleki kıdemi olan öğretmenlere göre daha deneyimlidir ve çalışanlara hissedilen duyarlılığın bir takım başka değişkenlere pozitif etki yaptığını hakkında bilgi sahibidirler.

2. Öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre yöneticiye güven puan ortalamaları arasında anlamlı farklılıklar var mıdır?

Yöneticiye güven boyutu açısından, öğretmen görüşleri arasında kıdem düzeylerine göre anlamlı farklılıklar olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan ANOVA sonucunda elde edilen bulgular aşağıdaki tablolarda gösterilmektedir.

Tablo 29: İlköğretim öğretmenlerinin mesleki kıdemleri açısından yöneticiye güven puan ortalamalarının betimsel istatistikleri

Mesleki Kıdem	N	Ortalama	Ss
1-10 yıl	261	3,11	0,81
11-20 yıl	102	3,05	0,83
21-30 yıl ve üstü	62	3,13	0,86
Toplam	425	3,10	0,82

Tablo 30: İlköğretim öğretmenlerinin mesleki kıdemleri açısından yöneticiye güven puan ortalamalarının betimsel istatistikleri karşılaştırılmasına ilişkin varyans analizi tablosu

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar arası	0,36	2	0,185	0,27	0,76
Grup içi	286,52	422	0,679		
Toplam	286,90	424			

Yöneticiye Güven boyutu açısından, öğretmen görüşleri arasında kıdem düzeylerine göre anlamlı farklılıklar olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan ANOVA sonucunda, istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ($F_{2-422}=0.27$; $p>.05$).

3. Öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre yeniliğe açıklık puan ortalamaları arasında anlamlı farklılıklar var mıdır?

Yeniliğe Açıklık boyutu açısından, öğretmen görüşleri arasında kıdem düzeylerine göre anlamlı farklılıklar olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan ANOVA sonucunda elde edilen bulgular aşağıdaki tablolarda gösterilmektedir.

Tablo 31: İlköğretim öğretmenlerinin mesleki kıdemleri açısından yeniliğe açıklık puan ortalamalarının betimsel istatistikleri

Mesleki Kıdem	N	Ortalama	Ss
1-10 yıl	261	2,91	0,93
11-20 yıl	102	2,91	0,97
21-30 yıl ve üstü	62	3,10	1,06
Toplam	425	2,94	0,96

Tablo 32: İlköğretim öğretmenlerinin mesleki kıdemleri açısından yeniliğe açıklık puan ortalamalarının betimsel istatistikleri karşılaştırılmasına ilişkin varyans analizi tablosu

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar arası	2,03	2	1.015	1.11	0,33
Grup içi	385,44	422	0,913		
Toplam	387,47	424			

Yeniliğe Açıklık boyutu açısından, öğretmen görüşleri arasında kıdem düzeylerine göre anlamlı farklılıklar olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan ANOVA sonucunda, istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır. ($F_{2-422}=1.11$; $p>.05$)

4. Öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre iletişim ortamı puan ortalamaları arasında anlamlı farklılıklar var mıdır?

İletişim ortamı boyutu açısından, öğretmen görüşleri arasında kıdem düzeylerine göre anlamlı farklılıklar olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan ANOVA sonucunda elde edilen bulgular aşağıdaki tablolarda gösterilmektedir.

Tablo 33: İlköğretim öğretmenlerinin mesleki kıdemleri açısından iletişim ortamı puan ortalamalarının betimsel istatistikleri

Mesleki Kıdem	N	Ortalama	Ss
1-10 yıl	261	2,98	0,73
11-20 yıl	102	3,02	0,79
21-30 yıl ve üstü	62	3,15	0,80
Toplam	425	3,01	0,76

Tablo 34: İlköğretim öğretmenlerinin mesleki kıdemleri açısından iletişim ortamı puan ortalamalarının betimsel istatistikleri karşılaştırılmasına ilişkin varyans analizi tablosu

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar arası	1,326	2	0,663	0,15	0,31
Grup içi	242,63	422	0,575		
Toplam	243,96	424			

İletişim Ortamı boyutu açısından, öğretmen görüşleri arasında kıdem düzeylerine göre anlamlı farklılıklar olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan ANOVA sonucunda, istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ($F_{2-422}=0.15$; $p>.05$).

3.2. İlköğretim öğretmenlerinin öğrenim durumlarına göre örgütsel güven düzeyleri arasındaki farklılıklarının incelenmesine ilişkin bulgular

İlköğretim öğretmenlerinin öğrenim durumlarına göre örgütsel güven düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık olup olmadığını belirlemek için ANOVA kullanılmıştır. Öğretmenlerin öğrenim durumları; lise/ön-lisans, lisans ve lisansüstü şeklinde üç kategoride ele alınmıştır. Bu farklılıkları irdelemek için dört alt soru sorulmuştur:

1. Öğretmenlerin öğrenim durumlarına göre çalışanlara duyarlılık puan ortalamaları arasında anlamlı farklılıklar var mıdır? Çalışanlara duyarlılık boyutu açısından, öğretmen görüşleri arasında öğrenim durumlarına göre anlamlı farklılıklar olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan ANOVA sonucunda elde edilen bulgular aşağıdaki tablolarda gösterilmiştir.

Tablo 35: İlköğretim öğretmenlerinin öğrenim durumları açısından çalışanlara duyarlılık puan ortalamalarının betimsel istatistikleri

Öğrenim durumu	N	Ortalama	Ss
lise ve önlisans	30	3,26	1,07
lisans	366	2,80	0,79
lisansüstü	29	2,84	0,88
Toplam	425	2,82	0,81

Tablo 36: İlköğretim öğretmenlerinin öğrenim durumları açısından çalışanlara duyarlılık puan ortalamalarının betimsel istatistikleri karşılaştırılmasına ilişkin varyans analizi tablosu

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar arası	3,06	2	1,531	2,34	0,10
Grup içi	276,03	422	0,654		
Toplam	279,09	424			

Çalışanlara duyarlılık boyutu açısından, öğretmen görüşleri arasında öğrenim durumlarına göre anlamlı farklılıklar olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan ANOVA sonucunda, istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır. ($F_{2-422}=2.34 ; p>.05$).

2.Öğretmenlerin öğrenim durumlarına göre yöneticiye güven puan ortalamaları arasında anlamlı farklılıklar var mıdır?

Yöneticiye güven boyutu açısından, öğretmen görüşleri arasında öğrenim durumlarına göre anlamlı farklılıklar olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan ANOVA sonucunda elde edilen bulgular aşağıdaki tablolarda gösterilmektedir.

Tablo 37: İlköğretim öğretmenlerinin öğrenim durumları açısından yöneticiye güven puan ortalamalarının betimsel istatistikleri

Öğrenim durumu	N	Ortalama	Ss
lise ve önlisans	30	3,50	0,86
lisans	366	3,09	0,82
lisansüstü	29	3,07	0,85
Toplam	425	3,10	0,82

Tablo 38: İlköğretim öğretmenlerinin öğrenim durumları açısından yöneticiye güven puan ortalamalarının betimsel istatistikleri karşılaştırılmasına ilişkin varyans analizi tablosu

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar arası	2,45	2	1,226	1,82	0,16
Grup içi	284,44	422	0,674		
Toplam	286,90	424			

Yöneticiye Güven boyutu açısından, öğretmen görüşleri arasında öğrenim durumlarına göre anlamlı farklılıklar olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan ANOVA sonucunda, istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ($F_{2-422}=1.82$; $p>.05$).

3. Öğretmenlerin öğrenim durumlarına göre yeniliğe açıklık puan ortalamaları arasında anlamlı farklılıklar var mıdır?

Yeniliğe Açıklık boyutu açısından, öğretmen görüşleri arasında öğrenim durumlarına göre anlamlı farklılıklar olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan ANOVA sonucunda elde edilen bulgular aşağıdaki tablolarda gösterilmektedir.

Tablo 39: İlköğretim öğretmenlerinin öğrenim durumları açısından yeniliğe açıklık puan ortalamalarının betimsel istatistikleri

Öğrenim durumu	N	Ortalama	Ss
lise ve önlisans	30	3,45	1,10
lisans	366	2,93	0,95
lisansüstü	29	2,79	0,94
Toplam	425	2,94	0,96

Tablo 40: İlköğretim öğretmenlerinin öğrenim durumları açısından yeniliğe açıklık puan ortalamalarının betimsel istatistikleri karşılaştırılmasına ilişkin varyans analizi tablosu

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar arası	4,42	2	2,208	2,43	0,09
Grup içi	383,06	422	0,908		
Toplam	387,47	424			

Yeniliğe Açıklık boyutu açısından, öğretmen görüşleri arasında öğrenim durumlarına göre anlamlı farklılıklar olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan ANOVA sonucunda, istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ($F_{2-422}=2.43 ; p>.05$).

4. Öğretmenlerin öğrenim durumlarına göre iletişim ortamı puan ortalamaları arasında anlamlı farklılıklar var mıdır?

İletişim ortamı boyutu açısından, öğretmen görüşleri arasında öğrenim durumlarına göre anlamlı farklılıklar olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan ANOVA sonucunda elde edilen bulgular aşağıdaki tablolarda gösterilmektedir.

Tablo 41: İlköğretim öğretmenlerinin öğrenim durumları açısından iletişim ortamı puan ortalamalarının betimsel istatistikleri

Öğrenim durumu	N	Ortalama	Ss
lise ve önlisans	30	3,29	0,86
lisans	366	3,00	0,75
lisansüstü	29	3,05	0,84
Toplam	425	3,02	0,76

Tablo 42: İlköğretim öğretmenlerinin öğrenim durumları açısından iletişim ortamı puan ortalamalarının betimsel istatistikleri karşılaştırılmasına ilişkin varyans analizi tablosu

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar arası	1,21	2	0,604	1,05	0,35
Grup içi	242,75	422	0,575		
Toplam	243,96	424			

İletişim Ortamı boyutu açısından, öğretmen görüşleri arasında öğrenim durumlarına göre anlamlı farklılıklar olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan ANOVA sonucunda, istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ($F_{2-422}=1.05$; $p>.05$)

3.2. İlköğretim öğretmenlerinin görev yaptıkları okullardaki öğretmen sayılarına göre örgütsel güven düzeyleri arasındaki farklılıklarının incelenmesine ilişkin bulgular

Örgütsel güven düzeyleri açısından çalışılan okullardaki öğretmen sayısına göre farklılıkların incelenmesinde İki Ortalama Arasındaki Farkın Anlamlılık Testi olan “t” testi tekniği kullanılmıştır.

Tablo 43: Okullarında 1-30 ve 31 üzeri bulunan öğretmenlerin örgütsel güven düzeylerine ait t testi tablosu

Değişken	cinsiyet	N	ortalama	ss	t	sd	p
Çalışanlara duyarlılık	1-30 öğretmen	39	2,77	0,80	-0,29	423	0,76
	31 ve üzeri öğretmen	386	2,82	0,81			
Yöneticiye Güven	1-30 öğretmen	39	3,25	0,78	1,23	423	0,22
	31 ve üzeri öğretmen	386	3,08	0,82			
Yeniliğe açıklık	1-30 öğretmen	39	3,07	0,94	0,91	423	0,36
	31 ve üzeri öğretmen	386	2,92	0,95			
İletişim Ortamı	1-30 öğretmen	39	2,97	0,75	-0,33	423	0,74
	31 ve üzeri öğretmen	386	3,01	0,76			

Tablo 43’de okullarında 1-30 ve 31 üzeri bulunan öğretmenlerin örgütsel güven düzeylerine ait ortalamalar ve standart sapmalar görülmektedir. Çalışanlara duyarlılık ($t_{0.05;423}=-0.29, p>.05$), yöneticiye güven ($t_{0.05;423}=1,23, p>.05$), yeniliğe açıklık ($t_{0.05;423}=0,91, p>.05$) ve iletişim ortamı ($t_{0.05;423}=-0,33, p>.05$) puanları açısından ele alındığında bu iki grup arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir. Öğretmenlerin, okullarındaki öğretmen sayısı örgütsel güven düzeylerini etkilememektedir. Tüm öğretmenler bu konu ile ilgili aynı düşünmektedirler.

3.2. İlköğretim öğretmenlerinin örgütsel güven düzeyleri ile performans yönetimi uygulamalarına yönelik görüşleri arasında anlamlı ilişkilere ilişkin bulgular

İlköğretim öğretmenlerinin örgütsel güven düzeyleri ile performans yönetimi uygulamalarına yönelik görüşleri arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla yapılan korelasyondan elde edilen bulgular tablo 44’de gösterilmektedir.

Tablo 44: İlköğretim öğretmenlerinin örgütsel güven düzeyleri ile performans yönetimi uygulamalarına yönelik görüşleri arasındaki ilişkilere yönelik korelasyon tablosu

FAKTÖR	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.Performans hedef ve kriterlerini belirleme	1								
2.Performans izleme	0,891*	1							
3.Performans değerlendirme	0,821*	0,866*	1						
4.Performans geliştirme	0,810*	0,837*	0,911*	1					
5.Performans değerlendirme sonuçlarını kullanma	0,689*	0,680*	0,763*	0,811*	1				
6.Çalışanlara Duyarlılık	0,551*	0,545*	0,545*	0,579*	0,458*	1			
7.Yöneticiye Güven	0,462*	0,455*	0,423*	0,441*	0,272*	0,735*	1		
8.Yeniliğe Açıklık	0,511*	0,503*	0,505*	0,518*	0,408*	0,785*	0,881*	1	
9.İletişim Ortamı	0,529*	0,520*	0,501*	0,516*	0,382*	0,784*	0,853*	0,878*	1

** p< .01

Tablo 44'de göre ilköğretim öğretmenlerinin örgütsel güven düzeyleri ile performans yönetimi uygulamalarına yönelik görüşleri arasında anlamlı ilişkiler olduğu görülmektedir. Tablo incelendiğinde ilköğretim öğretmenlerinin performans yönetimi uygulamalarına yönelik görüşlerinin örgütsel bağlılığın çalışanlara duyarlılık ($r=.57$; $p<.01$), yöneticiye güven ($r=.46$; $p<.01$), yeniliğe açıklık ($r=.51$; $p<.01$) ve iletişim ortamı ($r=.52$; $p<.01$) boyutları ile orta düzeyde pozitif ilişkili olduğu görülmektedir.

SONUÇ ve ÖNERİLER

1. SONUÇLAR

1.1. İlköğretim Okullarındaki Performans Yönetimi Uygulamalarına Yönelik Sonuçlar

İlköğretim okulu öğretmenlerinin branşlarına göre performans yönetimi uygulamalarına yönelik görüşlerinin farklılık gösterip göstermediğine ilişkin;

- Öğretmenlerin branşlarına göre sınıf ve ders öğretmenlerinin okullardaki performans yönetimi uygulamalarına yönelik görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

İlköğretim okulu öğretmenlerinin kıdemlerine göre performans yönetimi uygulamalarıyla ilgili görüşlerinin farklılık gösterip göstermediğine ilişkin;

- Mesleki kıdemleri farklı olan öğretmenlerin performans hedef ve kriterlerini belirleme ve izleme boyutlarına yönelik görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır.
- Mesleki kıdemleri farklı olan öğretmenlerin performans yönetimi uygulamalarının performans geliştirme, değerlendirme ve performans değerlendirme sonuçlarına kullanma boyutlarına ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Mesleki kıdemi 1–10 yıl olan öğretmenler mesleki kıdemi 21–30 yıl olan öğretmenlere göre bu boyutların okullarda daha düşük düzeyde gerçekleştiğini belirtmektedirler.

İlköğretim okulu öğretmenlerinin öğrenim durumlarına göre okullardaki performans yönetimi uygulamalarıyla ilgili görüşlerinin farklılık gösterip göstermediğine ilişkin;

- Öğrenim durumları farklı olan öğretmenlerin performans hedef ve kriterlerini belirleme, izleme, geliştirme, değerlendirme ve performans sonuçlarına kullanma boyutlarına yönelik görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

İlköğretim okulu öğretmenlerinin görev yaptıkları okullardaki öğretmen sayılarına göre performans yönetimi uygulamalarına yönelik görüşlerinin farklılık gösterip göstermediğine ilişkin;

- Performans hedef ve kriterlerini belirleme, performans izleme, performans değerlendirme, performans geliştirme ve performans değerlendirme sonuçları ele alındığında okullardaki öğretmen sayıları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

1.2. Örgütsel Güvene Yönelik Sonuçlar

İlköğretim okulu öğretmenlerinin cinsiyetlerine göre örgütsel güven düzeyleri arasında farklılık olup olmadığına ilişkin;

- Çalışanlara duyarlılık, yöneticiye güven, yeniliğe açıklık ve iletişim ortamı boyutlarında öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri ele alındığında kadın ve erkek öğretmenlerin güven düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

İlköğretim okulu öğretmenlerinin branşlarına göre örgütsel güven düzeyleri arasında farklılık olup olmadığına ilişkin;

- Çalışanlara duyarlılık, yöneticiye güven, yeniliğe açıklık ve iletişim ortamı boyutlarında öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri sınıf ve ders öğretmeni olmalarına göre farklılık göstermemektedir.

İlköğretim okulu öğretmenlerinin mesleki kıdemlerine göre örgütsel güven düzeyleri arasında farklılık olup olmadığına ilişkin;

- Mesleki kıdemi 1–10 yıl olan öğretmenlerin çalışanlara duyarlılık boyutuna ilişkin güven düzeyleri, mesleki kıdemi 21–30 yıl olan öğretmenlere göre daha düşüktür.
- Yöneticiye Güven, Yeniliğe Açıklık ve İletişim Ortamı boyutları açısından, öğretmenlerin güven düzeyleri arasında kıdemlerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır.

İlköğretim öğretmenlerinin öğrenim durumlarına göre örgütsel güven düzeyleri arasında arasındaki farklılık olup olmadığına ilişkin;

- Çalışanlara Duyarlılık, Yöneticiye Güven, Yeniliğe Açıklık ve İletişim Ortamı boyutları açısından, öğretmenlerin örgütsel güven düzeylerine görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır.

İlköğretim okulu öğretmenlerinin görev yaptıkları okullardaki öğretmen sayısına göre örgütsel güven arasında farklılık olup olmadığına ilişkin;

- Çalışanlara duyarlılık, yöneticiye güven, yeniliğe açıklık ve iletişim ortamı boyutları açısından ele alındığında öğretmenlerinin görev yaptıkları okullardaki öğretmen sayısına göre öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

İlköğretim okulu öğretmenlerinin okullardaki performans yönetimi uygulamalarına yönelik görüşleri ile örgütsel güven düzeyleri arasındaki anlamlı ilişkilere ilişkin;

- İlköğretim öğretmenlerinin performans yönetimi uygulamalarına yönelik görüşleri ile örgütsel güvenin çalışanlara duyarlılık, yöneticiye güven, yeniliğe açıklık ve iletişim ortamı boyutlarına yönelik güven düzeyleri arasında orta düzeyde pozitif ilişki bulunmaktadır.

2. ÖNERİLER

İlköğretim okullarındaki performans yönetimi uygulamalarının iyileştirilmesi ve öğretmenlerin örgütsel güven düzeyinin artırılması için;

1. Mesleki kıdemi 1–10 yıl olan öğretmenlere göre performans yönetiminin performans geliştirme, değerlendirme ve performans değerlendirme sonuçlarına kullanma boyutlarının uygulanma düzeyi, mesleki kıdemi 21–30 yıl olan öğretmenlere göre daha düşüktür. Genç öğretmenlerin çoğunlukta olduğu okullarda bu durumun sebepleri araştırılmalı, okullarda performans yönetimi uygulamalarının geliştirilmesine yönelik gerekli düzenlemeler yapılmalıdır.
2. Mesleki kıdemi 1–10 yıl olan öğretmenlerin çalışanlara duyarlılık düzeylerinin, mesleki kıdemi 21–30 yıl olan öğretmenlere göre daha düşük olduğu görülmüştür. Genç öğretmenlerin çoğunlukta olduğu okullarda bu durumun sebepleri araştırılmalı diğer öğretmenlerin de konuyla ilgili görüşleri alınmalıdır.
3. İlköğretim öğretmenlerinin örgütsel güven düzeyleri ile performans yönetimi uygulamalarına yönelik görüşleri arasında görülen orta düzeyde pozitif ilişkiden dolayı Milli Eğitim Bakanlığı tarafından okullardaki performans yönetimi uygulamalarını artırmaya ve iyileştirmeye yönelik çalışmalar yapılmalıdır.
4. Öğretmenlerin yöneticilere ve diğer öğretmenlere olan güven düzeylerini yükseltecek çalışmalara önem verilmedi.
5. İlköğretim okullarındaki öğretmenlerin performans yönetimi uygulamalarına ilişkin görüşleri dikkate alınıp, sistem ve yönetim hakkında bilgilendirilmeleri gerekmektedir.
6. İlköğretim okullarındaki öğretmenlerin performans yönetimi değerlendirmelerine etki eden durumlar araştırılmalı, bu konuda veli ve öğrenci boyutları da incelenip çözümler üretilmelidir.

7. İlköğretim okulu öğretmenlerinin okullardaki performans yönetimi uygulamalarına yönelik görüşleri ile örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişki konulu araştırma başka okul tür ve kademelerinde de yapılabilir.

KAYNAKÇA

- AKAL, Zuhâl. 1992, *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi Çok Yönlü Performans Göstergeleri*, Ankara, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları
- 2002, *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi*, MPM Yayınları, Ankara
- 2003, Başbakanlık Yüksek Denetleme Kurulu, *Performans Kavramları ve Performans Yönetimi*, Milli Prodüktivite Merkezi, Ankara
- AKTAN, Can *Performans Yönetimi*, <http://www.sobiadacademy.net/sobem/e-yonetim/performans-yonetim/amaci.htm> erişim: 18.11.2010
- AKTUNA, Metin (2007), *İnsan Kaynakları Yönetimi Eğitim Fonksiyonunun Örgütsel Güvene Etkileri ve Bir Uygulama*, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya
- AKYÜZ Ö.F, 2001, *Değişim Rüzgarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması*, Sistem Yayıncılık
- ALTUN, Gökhan, 2001, *Güven Duyulan Yönetici Profili*, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul
- ALTUNDEPE, Özlem. 1999, “Orta Öğretim Kurumlarında Öğretmen Performansının Değerlendirilmesi”. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*
- ASUNAKUTLU, Tuncer (2001), “Klasik ve Neo-Klasik Dönemde Örgütsel Güven”, *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*,
- AYDIN, İnyet 2005, *Öğretimde Denetim: Durum Saptama Değerlendirme Ve Geliştirme*. 1.bs. Ankara: Pegem A Yayınları
- AYTAÇ, Serpil 1997, *Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması Geliştirilmesi Sorunları*, İstanbul: Epsilon Yayıncılık
- BAHÇE, Nilay, 2001, *Çağdaş Personel Yönetimi*, Turhan Yayınları, Ankara
- BALTAŞ, Acar (2003), *Ekip Çalışması ve Liderlik*, İstanbul: Remzi Kitabevi.
- BARUTÇUGİL İsmet, 2002, *Performans Yönetimi*, Kariyer yayınları, İstanbul.
- BARUTÇUGİL İsmet, 2004, *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, Kariyer Yayınları, İstanbul
- BAŞARAN, E.İbrahim (2004), *Yönetimde İnsan İlişkileri*, 3. Baskı, Ankara: Nobel Yayınları

- BATLAS, Acar, 2003, *Değişimin İçinden Geleceğe Doğru Ekip Çalışması ve Liderlik*, Remzi Kitabevi, İstanbul,
- BENSON ve Kappus,1992; *Fiat*, 1992; Armstrong 1992,aktaran Enhos, 1998
- BİLGİN, Kamil Ufuk 2004, *Kamu Performans Yönetimi - Memur Hak ve Yükümlülüklerinin Performansa Etkisi*, TODAŞE, No: 323, Ankara.
- BİNGÖL, Dursun 2003, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Yayınları, İstanbul
- BOYACI, Adnan. 2003, *İlköğretim Örgütlerinin Performans Yönetim Sistemi Süreçleri Açısından Değerlendirilmesi*. Doktora Tezi. Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü
- BOZKURT BOSTANCI, Aynur, 2004,*Türkiye'deki Resmi Ve Özel İlköğretim Okullarında Öğretmen Performans Yönetimi*, Basılmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim bilimleri Enstitüsü
- BROMILEY ve CUMMINGS, (1996),*The Organizational Trust Inventory (OTI)*. Roderick M. Kramer ve Tom R. Tyler (Der.) Trust in Organizations: Thousand Oaks: Sage. 302-319.
- BROWNELL, Eileen (2000),*How to Create Organizational*, İnternet Kaynağı: <http://www.presentation-pointers.com/showarticle/articleid/379/>, Erişim: 26.11.2010
- BULUÇ, Bekir (2008),“Ortaöğretim Okullarında Örgütsel Sağlık İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki”, *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, Güz: 6(4), C.M.Christensen, 1997,*The innovator's dilemma:When new technologies cause great firms to fail*. Boston, MA: Harvard Business School Press
- CANSEVER, Aydın Ferit 2002,*Performans Yönetimi Sistemi*, Seçkin Yayınları, Ankara
- CEMALOĞLU, Necat, “Öğretmen Performansının Artırılmasında Okul Yöneticisinin Rolü”. *Milli Eğitim Dergisi* sayı 153-154
- COVEY, R. STEPHEN, 2000, *Önemli İşlere Öncelik Verin*, çeviri: Osman Deniztekin-Filiz Nayır Deniztekin. , Varlık Yayınları 4. Basım, İstanbul
- ÇALIK, Temel, 2002, *Öğrenen Örgütler Olarak Okul*, <http://www.manas.kg/pdf/sbdpdf8/Calik.pdf> Erişim Tarihi: (28.09.2010)
- ÇETİN, Deniz, 2006, İstanbul, *Performans Yönetim Sistemi ve Performans Değerlendirme Sonuçlarının Çeşitli İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerinde Karar Almaya Yetkileri ve Bir Uygulama Örneği*, Yüksek Lisans Tezi.

- ÇEVİK, Hasan Hüseyin 2004, *Türkiye’de Kamu Yönetimi Sorunları*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- ÇIRPAN, Hüseyin, Koyuncu, M. 1988, *İşletme Kültürünün Alt Kademe Yöneticileri Üzerindeki Etkisi: Bir Örnek Olay Çalışması*
- ÇİMEN, Martı (2007), *İşletmelerin Çalışanlara Karşı Sosyal Sorumluluklarının Örgütsel Güvene Etkisi*, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.
- ÇİVİ, Dilek Çetin, *Belediyelerde Performans Yönetimi*, Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli, 2006
- ÇOLAK, Mehmet (2007), *Ortaöğretim Okullarında Öğretmen Performans Yönetimi (Kocaeli İli Örneği)*, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya
- DAVİS, J. H., Schoorman, F. D., Mayer, R. C. ve Tan, H. H. (2000), “The Trusted General Manager and Business Unit Performance: Empirical Evidence of a Competitive Advantage.” *Strategic Management Journal*, 21(5): 563–576.
- DEDEHAYIR, Handan (2006), *Performans Yönetimi Ne İşe Yarar?* <http://www.baltas-baltas.com/kaynakdergiyazi.asp?PRI=232&SAYI=12> , Erişim Tarihi: (28.09.2010)
- DEMİRCAN, Nigar ve Adnan Ceylan (2003), “Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları”, *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim Ve Ekonomi Dergisi*, Cilt:10, Sayı:2
- DİETZ, Graham, 2004, “Partnership and the Development of Trust in British Workplaces”, *Human Resource Management Journal*, 14(1)
- DİNÇ, S. (2007), *Örgütsel Güven Yaratmada Örgüt Kültürünün Rolü*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- DİNÇER, Ömer 2001, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Yayınları, İstanbul
- DOĞAN, Halis (2002), “İşgörenlerin Adalet Algılamalarında Örgüt İçi İletişim ve Prosedürel Bilgilendirmenin Rolü”, *Akademik Bakış Dergisi*, Ege Üniversitesi, Cilt:2
- DURAK, İlker 2002, *Performans ve Yönetim de Stratejik Planlama*, Ulus Yayınları, Ankara

- EARGED. 2006,*Milli Eğitim Bakanlığı. Okulda Performans Yönetim Modeli*. Ankara. Milli Eğitim Basımevi. <http://earged.meb.gov.tr> Erişim Tarihi: (28.09.2010)
- ERDEM, Ferda (2003),*Örgütsel Yasamda Güven* , ed. Ferda ERDEM, Sosyal Bilimlerde Güven,1. Baskı, Vadi Yayınları, 153–182, Ankara
- ERSEN, H., 1997, *Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi*, İstanbul
- ESER, Gül (2007), *Etik İklim ve Yöneticiye Güvenin Örgüte Bağlılığa Etkisi*, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul
- FİLİZ, Atilla 2002, “Yönetimde İnsan İlişkileri”. *Endüstri & Otomasyon Dergisi*,
- FUKUYAMA, Francis (2000), *Güven: Sosyal Erdemler ve Refahın Yaratılması*, Ankara: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- GALFORD, Robert, A. S. DRAPEAU (2004), *Güvenin Düşmanları , Örgütsel ve Kişisel Dayanıklılık*, Ahmet Kardam (Çev.), s. 165-182, İstanbul: MESS Yayınları.
- GÖKAY, A., 2001, *Performans Yönetim Sistemi ve Bir Uygulama Örneği* , Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul
- GÜNAYDIN Sezer Cihan 2001,*İşletmelerde Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven Değişkenlerinin Politik Davranış Algısı ve İşbirliği Yapma Eğilimine Etkisini İnceleyen Bir Çalışma*, Yayınlanmamış Y.Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi SBE
- GÜNDOĞDU, Hürriyet 2002,*Ücret, Maaş Politikalarının Performansa Etkileri*, Alfa Yayınları, İstanbul
- GÜVENİR, Nalân 2000, *İnsan Kaynaklarında Performans Değerlendirme Yaklaşımı*, Yıldız Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul
- HALİS, M. (2004), “Yönetici ve çalışanlar arasındaki güven açısından lider davranışları.” *1. Aile İşletmeleri Kongresi*, İstanbul, 17-18 Nisan,
- HAMEL, Gary (2007), *Yönetimin Geleceği (Çev. Fezal Gülfidan)*, İstanbul: MESS Yayınları.
- HANDY, C.(1998) Handy, C.(1998). *Ruhun Arayışı*. (Çev. Nurettin Elhüseyni),İstanbul: BoynerYayınları. S.204-211

- HASANOĞLU, M. (2004), “Türk Kamu Yönetiminde Örgüt Kültürü ve Önemi”, *Sayıştay Dergisi*, s.44, Ocak-Mart
- HELVACI, M. Akif. (2002), “Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi”. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi Yayınları*. c. 35. s. 1-2.
- HESAPIOĞLU, Muhsin 1994, *İnsan Kaynakları Yönetimi ve Ekonomisi*, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım
- İSLAMOĞLU, G., Birsal, M., Börü, D. (2007), *Kurum İçinde Güven Yöneticiye, İş Arkadaşlarına Ve Kuruma Yönelik Güven Ölçümü (Alan Araştırması ve Sonuçları)*, İnkılap Yayıncılık, İstanbul
- İŞBAŞI, 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
- KALKANDELEN, H. *Örgütlerde Yeniden Yapılanma ve Norm Kadro*, Anı Yayınları, Ankara, 1997
- KAMER, Meltem, 2001, *Örgüte Güven, Örgüte Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkileri*, Yayınlanmamış Y.Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi SBE
- KAYA, Erol 2003, *Yerel Yönetimler Reformu ve Belediyelerde Yeniden Yapılanma*, Kent Yönetimi 2, İlke Yayıncılık, İstanbul.
- KORCZYNSKI, M. (2003), *Güvenin Ekonomi Politikası*, Ferda Erdem (Ed), Sosyal Bilimlerde Güven, Vadi Yayınları, Ankara
- KÖSEOĞLU, Özer, “Belediyelerde Performans Yönetimi”, *Türk İdare Dergisi*, Sayı 447, Haziran 2006
- KRAMER, M., Roderick (2006), *Organizational Trust: A Reader*, New York
- KRAMER, Roderick 1999, *Trust and Distrust In Organizations: Emerging Perspectives*, Enduring Questions, Annual Review Of Psychology
- KUBALI, Derya (1998), “Toplam Kalite Yönetimi”, *Sayıştay Dergisi*, Sayı: 28, Ocak-Mart
- KÜSKÜ, Fatma (1999), “Yöneten-Yönetilen İlişkisinde Güven ”, *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt: 32, Sayı:1

- LEWICKI, R. J. ve B.B. Bunker (1996), Developing and Maintaining Trust in Work Relationships, *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, der.R.M. Kramer ve T.R., s.114-140, Sage Publications , London.
- MARSHAL, E. W.(2000), “Güven İçeri Korku Dısarı”. *Executive Excellence Dergisi*. Kasım. s.6
- MISHRA, Aneil K. (1996), “Organizational Responses to Crisis: The Centrality of Trust”, *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, der.R.M. Kramer ve T.R., s.261-288, Sage Publications , London.
- MORAN, M. T., Hoy, W.K. (2000), *Multidisciplinary Analysis of The Nature, Meaning and Measurement of Trust*, Review of Educational Research, Washington, Winter 2000,70, 4, 547, 47
- OCAK, Gürbüz, Süleyman Karataş ve İclal Ocak (2005), “Okulda Performans Değerlendirme Yönetimi Hakkında Fen Bilimleri Öğretmen Görüşlerinin Değerlendirilmesi (Afyon- Erzurum İl Örneği)”, *Erzincan Eğitim Fakültesi Derneği*, Cilt: 7, Sayı:2.
- OKUT, L. 2002, *Okul Müdürlerinin Performans Alanlarındaki Yeterliliklerine İlişkin Öğretmen Değerlendirmeleri* ,Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara
- OMAROV, Azad, 2009, *Örgütsel Güven ve İş Doyumu: Özel Bir Sektörde Uygulama*, Yüksek Lisan Tezi, İzmir
- ÖNCE, Melis, 2007, *Çokuluslu İşletmelerde Performans Yönetimi İle Kariyer Planlanması İlişkisi: Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, İzmir
- ÖZÇELİK, Ayşe 2000, “Performans Değerlendirmenin Etkinliği Üzerine Bir Holdinge Bağlı Kuruluşlarda Çalışanların Görüş ve Tutumlarının İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma.” *Yönetim, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Dergisi*, Yıl 11, Sayı:35
- ÖZER, N. Demirtaş, H., Üstüner, M., Cömert, M.(2006), “Ortaöğreti Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Algıları”, *Ege Eğitim Dergisi* 2006,Cilt ,Sayı 1
- ÖZTÜRK, Kemal-Bayram COŞKUN(1998),*Yerel Yönetimlerde TKY'nin Uygulanması ve Ortaya Çıkan Sorunlar, Çağdas Yerel Yönetimler*, cilt7, sayı 4,Ekim

- PELTEKOĞLU, Filiz Balta, 2001, *Halkla İlişkiler Nedir?*, İstanbul: Beta Yayınları, 2001,s.342
- POLAT, S. (2009),*Eğitim Örgütleri İçin Sosyal Sermaye Örgütsel Güven*, Ankara: Pegema Akademi Yayıncılık
- REYHANOĞLU, M. (2006), *Ar-Ge İşbirliklerinde Güven: Ankara'daki Teknoparklarda Faaliyet Gösteren İşletmelerde Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- ROUSSEAU, D. M., Sitkin, S. B. 1998, *Not so different after all: Acrossdiscipline view of trust*. *Academy of Management Review*, 23(3): 393-404.
- RUDER, G.J. (2003), *The Relationship Among Organizational Justice, Trust, and Role Breadth Self-Efficacy*. Ph.D. dissertation, Virginia Polytechnic Institute and State University
- SAFRAN, Barış (2003), “Örgütsel Güven Kavramı ile Verimlilik İlişkisi: Muğla Üniversitesi İdari Personel Örneği”, *Bilgi: Sosyal Bilimler Dergisi*,
- SAĞLAM ARI, Güler (2003), “Yöneticiye Duyulan Güven Örgütsel Bağlılığı Artırır mı?”, *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*
- SAMANCI, G. (2007), *Örgütsel Güven ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- SARGUT, A. Selami (2001), *Kültürler Arası Farklılaşma Ve Yönetim*, İmge Kitabevi, Ankara
- SHOCKLEY-ZALABAK, P, “Ellis ve Winograd,G. (2000),Organizational Trust: What It Means, Why It Matters”, *Organization Development Journal*, Vol 18:4.
- STEWART, R. B. (2004), *Employee Perceptions of Trust: Rebuilding the Employee-Employer Relationships*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Regent University School of Communication and Arts: s-19
- ŞENTÜRK, Hulusi, *Belediyelerde Performans Yönetimi*, İlke Yayıncılık, İstanbul, 2004
- ŞİŞMAN, Mehmet (2000), *Öğretmenlik Mesleğine Giriş*, 2. Baskı, Ankara: PegemA Yayıncılık
- TKB, Teftiş Kurulu Başkanlığı. 2005, *İlköğretimde Denetim Ve Performans Değerlendirme Esasları*. Ankara

- TOPALOĞLU, I. G. (2010)., *İşgörenlerin Adalet ve Etik Alguları Açısından Örgütsel Güven ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- TOPRAK, O. (2006), *Örgütsel Güvenin Performans Üzerindeki Etkisi ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- TUĞRAY, 2000, *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 2.bs. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları: Dönence Basım
- TUTUM, Cahit 2001, *Personel Yönetimi*, TODAŞE Yayınları, Ankara.
- TÜRKEL, A.U, 1998, *Yöneticiler İçin: İnsan Kaynaklarının Etkin Yönetimi*, Türkmen Kitabevi
- TÜZÜN, İpek Kalemci (2006), “*Örgütsel Güven, Örgütsel Kimlik Ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi: Uygulamalı Bir Çalışma*”, Basılmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- TÜZÜN, İpek Kalemci ve İrfan Çağlar (2007), “Güven, Örgütsel Kimlik Özellikleri Ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi, Görgül Bir Çalışma,”15. *Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, Sakarya
- UYARGİL, Cavide 1994, *İşletmelerde Performans Yönetimi ve Sistemi*, İstanbul
- ÜLKÜ, Dicle, 1982, *Yönetimsel Başarının Değerlendirmesi ve Türkiye Uygulaması*, ODTÜ İdari Bilimler Fakültesi Yayınları, Ankara
- WECH, Barbara A., (2002), “Trust Context, Effect on Organizational Citizenship Behavior, Supervisory Fairness, and Job Satisfaction Beyond the Influence of Leader-Member Exchange,” *Business & Society*, Vol. 41 No. 3, September.
- WETLAUFER, S. (1998), *After the Layoffs, What Next?*, Harward Business Review, September October
- YAŞAR, Ö. (2005), *Örgütsel Güvenin Örgüt İklimine Etkisi; Gaziantep Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- YILMAZ, Cengiz, KABADAYI, Ebru Tümer, (2002), “Dağıtım Kanallarında Bayilerin Üretici Firma Lehine İşbirliği Davranışlarını Etkileyen Faktörleri İnceleyen Bir Araştırma”, *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hakemli Dergisi*, Yıl: 8, Cilt: 5, Sayı: 17, İstanbul, Ocak.

- YILMAZ, E. (2005), “Okullarda Örgütsel Güven Ölçeği’nin Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14, 567-580
- YILMAZ, E.(2006), *Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri Ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi*. Unpublished doctoral dissertation, Selçuk University, Konya, Turkey: 46
- YILMAZ, Kürşad (2004), “Okul Yöneticilerinin Destekleyici Liderlik Davranışları ile Okullardaki Güven Arasındaki ilişki Konusunda İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Görüşleri”, *Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt 5, Sayı 8.
- YOLCU, Selma, 2008, İstanbul, *İstanbul İli Resmi İlköğretim Okullarında Öğretmen Performans Yönetimi*, Yüksek Lisans Tezi
- YÜCEL ,Pınar Zorlu, 2006, *Örgütsel Güven ve İş Tatmini İlişkisi ve Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi , İstanbul Üniversitesi, İstanbul
- YÜKSEL, Fatma, 2009, *Ortaöğretim Kurumlarında Örgüt Kültürü İle Örgütsel Güven Arasındaki İlişki*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul
- ZAND, D. (1972; 1996), *The Leadership Triad: Knowledge, Trust, and Power*, Oxford University Pres, New York, NY

EKLER

EK:1 ANKET FORMU

İLKÖĞRETİM OKULLARINDAKİ PERFORMANS YÖNETİMİ UYGULAMALARI İLE ÖRGÜTSEL GÜVEN ARASINDAKİ İLİŞKİ ANKETİ

Değerli Yönetici ve Öğretmenler,

Bu araştırmanın amacı, eğitim örgütlerindeki öğretmen ve yönetici algılarına dayalı olarak okullardaki performans yönetimi uygulamaları ile örgütsel güven arasındaki ilişkiyi saptamaktır.

Anketin ilk bölümünde kişisel bilgileriniz, takip eden İkinci bölümde performans yönetimi uygulamalarına, üçüncü bölümde örgütsel güvene ilişkin ifadeler bulunmaktadır. Her bölüm öncesinde size anketi doldururken gerekli olacak açıklamalar yapılmıştır. Anketi doldurmadan önce açıklamaları okumanız beklenmektedir.

Bu anket sonucu elde edilecek veriler birleştirilerek değerlendirilecek ve bilimsel amaçla kullanılacaktır. Araştırmanın sağlıklı sonuçlara ulaşabilmesi için, sizlerin ifadeleri değerlendirirken içtenlikle ve titizlikle davranmanız büyük önem taşımaktadır. Araştırmaya katkılarınızdan dolayı şimdiden içtenlikle teşekkür ederim.

Tel: 05079485557

E-mail: rafetisleyen@hotmail.com

Rafet İŞLEYEN

Sakarya Üniversitesi

Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bölümü

Yüksek Lisans Öğrencisi

BÖLÜM I

KİŞİSEL BİLGİLER

- Göreviniz**
 Öğretmen Okul Yöneticisi
- Cinsiyetiniz:**
 Kadın Erkek
- Mesleki Kıdeminiz:**
 1-10yıl 11-20 yıl 21-30 yıl 31 yıl ve daha fazla
- Öğrenim Durumunuz:**
 Lise - Ön lisans Lisans Lisansüstü
- Branşınız:**
 Sınıf Öğretmeni Ders Öğretmeni
- Çalıştığınız okuldaki öğretmen sayısı:**
 1 – 10 öğretmen 11 – 20 öğretmen 21 – 30 öğretmen 31 ve üzeri öğretmen
- Çalıştığınız ilçe:**
 Küçükçekmece Bakırköy Bayrampaşa
- Performans Yönetimi ile ilgili hizmet içi eğitim**
 Aldım Almadım
- Örgütsel güven konusunda ilgili hizmet içi eğitim**
 Aldım Almadım

BÖLÜM II

İLKÖĞRETİM OKULLARINDA ÖĞRETMEN PERFORMANS YÖNETİMİ ANKETİ

Öğretmen performansı, öğretmenlerin işlerinde gösterdikleri başarı olarak tanımlanabilmektedir.

Öğretmen performans yönetimi ise, öğretmenlerin iş başarıları için okulda; okul amaçlarına uygun olarak, öğretmenlerin gerçekleştirilmesi gereken hedeflerin belirlenmesi, belirlenen bu hedeflere ulaşmak için öğretmenlerin gösterdikleri performansın izlenmesi, performanslarını artırmak için öğretmenlerin geliştirilmesi, öğretmenlerin performanslarının değerlendirilmesi ve değerlendirme sonucunda öğretmenlerin ödüllendirilmesi, yönlendirilmesi aşamalarından oluşan, gerekli uygulamaların başlatılması ve sürdürülmesi sürecini anlatan bir kavramdır.

Bu ifadelerin okulunuzda uygulanma derecesine uygun olan seçeneği lütfen işaretleyiniz. Lütfen hiçbir ifadeyi boş bırakmayınız.

SIRA NO	PERFORMANS YÖNETİMİ UYGULAMALARI	Okulunuzda Uygulanma Derecesi				
		HIÇ	AZ	ORTA	ÇOK	TAM
1	Okulda öğretmen performans hedeflerinin belirlenmesinde okul misyonu, vizyonu ve değerleri göz önüne alınmalıdır.					
2	Okulda, öğretmen performans hedefleri ve kriterleri, öğretmen iş tanımları ve iş analizlerinden yararlanılarak tespit edilmelidir					
3	Okulda, öğretmen performans hedef ve kriterleri, öğretmenlerin katılımıyla belirlenmelidir.					
4	Okulda, öğretmen performans hedefleri, öğretmenlerin bireysel amaçları ile okul amaçlarının denge içerisinde sentezlenmesiyle oluşturulmalıdır					
5	Okulda öğretmenlerle, öğretmenden beklenen performans konusunda performans anlaşması yapılmalıdır.					
6	Okulda öğretmenler için, branşları ve görevli oldukları diğer alanlara göre farklı performans hedef ve kriterleri belirlenmelidir.					
7	Okulda öğretmen performansını somut olarak ölçülebilir (İşe devam düzeyi, işin kalitesi v.b) nitelikte kriterler belirlenmelidir.					
8	Okulda, okulun imkanları gözönüne alınarak öğretmenler tarafından başarılabilecek düzeyde öğretmen performans hedefleri belirlenmelidir.					

9	Okulda öğretmen performansını tam anlamıyla ölçmeye yeterli öğretmen performans kriterleri belirlenmelidir.					
10	Okulda belirlenen öğretmen performans hedeflerine öğretmenlerin ulaşma çabalarıyla ilgili olarak, önceden yapılan planlamaya göre, öğretmenlerle düzenli performans görüşmeleri yapılmalıdır.					
11	Okulyöneticileri performans görüşmelerinde, öğretmenlere performansları hakkında yargılayıcı olmak yerine destekleyici davranmalıdır.					
12	Öğretmen performansının ölçülmesi sonucunda yapılan görüşmelerde, öğretmenlerin sahip oldukları performans düzeyi ile ulaşılması gereken performans düzeyi arasındaki fark öğretmenlerle birlikte değerlendirilmelidir.					
13	Performansın ölçülmesi sonucunda öğretmenlere, sonuçlara ait geri bildirimler gerekli önlemleri alabilmeleri için zamanında verilmelidir.					
14	Öğretmenlere performanslarıyla ilgili verilen olumsuz geri bildirimlerin, öğretmen üzerindeki olumsuz etkilerini gidermek için gerekli önlemler alınmalıdır.					
15	Performans görüşmelerinde öğretmenlerle sadece zayıf yönleri değil, yüksek performansları da görüşülerek yeni performans hedefleri belirlenmelidir.					
16	Okulda performans yönetiminde çok yönlü ve etkili bir iletişim sağlanmalıdır.					
17	Okulda öğretmen performans yönetim sistemi hakkında, tüm öğretmenler bilgilendirilmelidir.					
18	Okulda öğretmen performansını artırmak üzere başvurulacak bireysel ve grupsal performans geliştirme etkinliklerine(seminer, kurs v.b) öğretmenle birlikte karar verilmelidir.					
19	Okulda, değişim, yenileşme, öğrenme v.b etkinlikler desteklenerek sürekli gelişim kültürü yerleştirilmeye çalışılmalıdır					
SIRA NO	PERFORMANS YÖNETİMİ UYGULAMALARI	Okulunuzda Uygulanma Derecesi				
		HİÇ	AZ	ORTA	ÇOK	TAM
20	Okulda öğretmenlerin düşük performans nedenleri araştırılmalıdır					
21	Okulda öğretmen performansını olumsuz yönde etkileyen kişisel olmayan tüm engeller ortadan kaldırılmaya çalışılmalıdır.					
22	Okulda her öğretmenin kişisel performans sorunları danışmanlık yardımıyla çözülmeye çalışılmalıdır.					
23	Okulda performans yönetimi birimince, öğretmen performansını artırma konusunda sürekli öneriler toplanmalıdır.					
24	Tüm okulda uygulanmak üzere planlanan gelişme girişimleri öğretmenlere zamanında açıklanmalıdır.					
25	Okul yöneticileri ve okul performans yönetim ekibi tarafından öğretmenlere performans gelişimleri için sürekli bilgi sağlanmalıdır.					
26	Okulda öğretmen performansını artırmak üzere, öğretmenlerin görüşleri de alınarak, grup ve bireysel performans gelişim planları hazırlanmalıdır.					
27	Okulda öğretmenlerin düşük performanslarını artırmak üzere, motivasyon araçları kullanılmalıdır.					
28	Öğretmenlerin performanslarını artırmak üzere, okul dışında başvuracakları etkinlikler desteklenmelidir.					
29	Okulda öğretmenlerin yaratıcılıklarını geliştirmek üzere, yaratıcı iş ortamı oluşturulmalı ve					

	desteklenmelidir.					
30	Her öğretmen, performansı değerlendirilmeden önce, performans değerlendirme sistemi hakkında bilgilendirilmelidir.					
	Performans değerlendirmede, performansın ölçüleceği alana göre farklı değerlendirme yöntemleri (karşılaştırma yöntemi, sınıf gözlemi 360 derece çoklu değerlendirme yöntemi v.b) seçilmelidir.					
32	Öğretmenler, performanslarının değerlendirilmesinde kullanılan performans ölçme yöntem ve tekniklerinden haberdar edilmelidir.					
33	Okulda tüm öğretmenlerin performans ölçümü, planlı bir şekilde belirli aralıklarla sürekli yapılmalıdır.					
34	Okulda öğretmen performansı, sadece okul yöneticisi ve müfettiş tarafından değil, öğrenciler, veliler, diğer öğretmenler, yöneticiler, ilköğretim müfettişleri ve öğretmenin kendisi olmak üzere 360 derece geri bildirimli çoklu değerlendirme ile değerlendirilmelidir					
35	Okulda öğretmen performansının çoklu değerlendirilmesinde, değerlendirici kişilerin kimliklerinin gizli tutulmalıdır.					
36	Okulda öğretmenlerin çoklu performans değerlendirmesini yapacak kişiler, öğretmeni değerlendirmeden önce eğitime tabi tutulmalıdır.					
37	Okulda öğretmenleri değerlendirecek kişiler, öğretmenlerin performansını değerlendirirken, değerlendirme hatalarına düşmemeleri konusunda bilgilendirilmelidir					
38	Okulda öğretmenlerin değerlendirilmeleri sırasında güvensizlik, gerilim, endişe v.b duygulara kapılmaları, performans değerlendirme konusunda yapılacak açıklamalarla giderilmeye çalışılmalıdır.					
39	Okulda öğretmenlerin performans değerlendirme sürecinde kullanılacak araçlar geçerli ve güvenilir olmalıdır.					
40	Okulda takım performansı değerlendirilirken, öğretmenlerin bireysel performansları da göz önüne alınmalıdır.					
41	Okulda öğretmenlerin performanslarının değerlendirmesinde, öğretmenlik mesleğini dolaylı etkileyen özellikleri de göz önünde bulundurulmalıdır					
42	Okulda öğretmenlerin performanslarının değerlendirilmesine, performansı planlama ve geliştirmeden daha çok zaman harcanmamalıdır.					
43	Okulda öğretmen performansının değerlendirilmesinde etik ilkeler göz önüne alınmalıdır.					
44	Yüksek performans gösteren öğretmenler için, okul yöneticilerince topluluk önünde kutlama, kutlama notları yazma, takdir ve teşekkür belgeleri v.b ödüller kullanılmalıdır.					
	Okulda öğretmen performansını değerlendirme sonuçlarını, öğretmen maaşlarına ve ek ders ücretlerine yansıtan bir ücret politikası uygulanmalıdır.					
46	Okulda öğretmen performansını değerlendirme sonuçları, okul içinde terfi, iş rotasyonu, iş genişletme, iş zenginleştirme, işten uzaklaştırma v.b alanlarda kullanılmalıdır.					
47	Okulda öğretmen performansını değerlendirme sonuçları, öğretmenlerin kariyer gelişimi ve kariyer planlamasına hareket noktası oluşturmalıdır					

BÖLÜM III

ÖRGÜTSEL GÜVEN ÖLÇEĞİ

Örgütsel güven, örgütte çalışanların yönetime olan güvenleri ve yönetimin kendilerine söylediklerine olan inançlarının derecesi olarak tanımlanabilmektedir.

Lütfen, Bu ifadelerde düşüncenize en uygun olan seçeneği işaretleyiniz.

SIRA NO	ÖRGÜTSEL GÜVEN İFADELERİ					
		Hiç Katılmıyorum	Az Katılmıyorum	Katılıyorum	Çok Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
48	Okulumuza yeni gelen öğretmenlerin, okula kaynaşmasına yardımcı olunur.					
49	Okulumuza yeni göreve başlayan öğretmenlere okulun amaçları anlatılır.					
50	Okulumuza yeni göreve başlayan öğretmenlere işinde daha iyi hizmet sunabilmesi için eğitim verilir.					
51	Okulumuzun öğretmenleri kendilerine sahip çıktığını hissederler.					
52	Okulun öğretmenlerden beklentisi, öğretmenleri tatmin edici düzeydedir.					
53	Öğretmenin ders programları hem okul dışı etkinliklerini, hem de okul içi etkinliklerini dengeleyecek düzeydedir.					
54	Okulun iş prensipleri öğretmenlerin kariyerlerinde yükselme hedeflerini destekler biçimdedir.					
55	Okulun iş prensipleri gerektiğinde gözden geçirilerek güncelleştirilir.					
56	Okulumuzun iş prensipleri, öğretmenlerin fikirlerine başvurularak oluşturulur.					
57	Okulumuz kendi iş prensiplerine göre hareket eder.					
58	Bu okul, öğretmenlerin bireysel gereksinimlerini karşılayabilmek için yeni iş prensiplerini eski prensipleriyle değiştirmede dengeli davranır.					
59	Bu okul, öğretmenlerle ilgili verilecek kararlarda ve uygulanacak işlerde adildir.					
60	Bu okul da öğretmenler ile ilgili karar ve eylemler adilane yerine getirilir.					
61	Okul müdürü, yanına çalışanların rahatlıkla ulaşabileceği birisidir.					
62	Okul müdürü öğretmenlerin önerilerini dinler.					
63	Okul müdürü, öğretmenlerin problemleriyle ilgilenir					
64	Okul müdürü, okulla ilgili iş prensiplerini adil ve objektif yerine getirir					

65	Okul müdürü, iş prensiplerini oluştururken benimde fikrimi alır.						
66	Okul müdürü iş prensiplerini oluştururken benden aldığı fikirleri kullanır.						
67	Yasalarda belirtilen disiplin kuralları haklı ve gerekli durumlarda uygulanır.						
68	Okul müdürü, açık ve dürüsttür.						
69	Okul müdürü benimle olan ilişkilerinde samimidir						
70	Okul müdürü, benim işyerine katkı konusunda bana destek olur.						
71	Okul müdürü işimle ilgili sorumluluklarımda ve görevlerimde bana güvenir						
72	Okulda performans değerlendirmeleri adil ve tarafsız bir şekilde yapılır						
73	Okul müdürü beni okulun hedeflerine ulaşmak için bir araç olarak değil, bir insan olarak görür.						
74	Okul müdürü bana güveniyorsa ben de ona güvenebilirim.						
75	Bu okulda iş prensip ve yönetmelikler açıklıkla bize aktarılmıştır.						
76	Bu okulun çalışma saatleri ve ders programları çalışanlara yerine getirebilme olanağı verir.						
77	Bu okulda iletişim kanalları her zaman açıktır.						
78	Okul hakkındaki duygularımı belirtmekten çekinmem.						
79	Çekinmeden okul hakkında önerilerde bulunabilirim						
80	Bu okul gizli saklı uygulamalar olmadan her şey açıklıkla yürütülür.						
81	Bu okulda bilgiler zamanında iletilir.						
82	Bu okulda bilgiler tüm çalışanlara tam ve doğru olarak aktarılır.						
83	Bu okulda öğretmenler, okul yöneticileri ile doğrudan iletişim kurabilir.						
84	Bu okulda olumlu iş ilişkilerinden dolayı çalışmak keyiflidir.						
85	Çalışanlar işlerin kalitesiyle ilgili olarak olumlu geribildirim alırlar.						
86	Bu okul, öğretmenlerin ihtiyaçları ve yaptıkları öneriler doğrultusunda yeniliğe, gelişime ve değişime açıktır.						
87	Okul müdürü, benim faydama olacak bilgileri benden saklamazlar.						

EK2: İZİN

T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : B.08.4.MEM.4.34.00.18.580/ 59197
Konu: **Anket.**
(Rafet İŞLEYEN)

01.. Haziran 2010

VALİLİK MAKAMINA

- İlgi : a-)Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün 18/05/2010 tarih ve 779 sayılı yazısı.
b-)Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Okul ve Kurumlarda Yapılacak Araştırma ve Araştırma Desteğine Yönelik İzin ve Uygulama Yönergesi.
c-)Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Araştırma Geliştirme Dairesi Başkanlığı'nın 11/04/2007 tarih ve 1950 sayılı emri.
d-)Millî Eğitim Müdürlüğü Anket Komisyonu'nun 27/05/2010 tarihli tutanağı.

Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programı öğrencisi **Rafet İŞLEYEN**'in, İlimizde ekte isimleri belirtilen okullarda uygulanmak üzere "**İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Düzeyleri İle Okuldaki Öğretmen Performans Yönetimi Uygulamaları Arasındaki İlişki**" konulu anket çalışmasını yapma istekleri hakkındaki İlgi (a) yazı ve ekleri Müdürlüğümüzce incelenmiştir.

Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programı öğrencisi **Rafet İŞLEYEN**'in, İlimizde ekte isimleri belirtilen okullarda uygulanmak üzere "**İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Düzeyleri İle Okuldaki Öğretmen Performans Yönetimi Uygulamaları Arasındaki İlişki**" konulu anket çalışmasını yapması, bilimsel amaç dışında kullanılmaması koşuluyla, okul idarelerinin denetim, gözetim ve sorumluluğunda, İlgi (c) Bakanlık Emri esasları dahilinde uygulanması, sonuçtan Müdürlüğümüze rapor halinde (CD formatında)bilgi verilmesi kaydıyla Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamınızca da uygun görüldüğü takdirde Olurlarınıza arz ederim.


Dr. Muammer YILDIZ
Millî Eğitim Müdürü

EKLER :
Ek-1. İLGİ (a)yazı ve ekleri


OLUR
01/06/2010
Harun KAYA
Vali a.
Vali Yardımcısı

NOT : Verilecek cevapta tarih, kayıt numarası, dosya numarası yazılması rica olunur.
Adres : İstanbul Millî Eğitim Müdürlüğü A.Blok Ankara cad. No:2 Cağaloğlu 526 13 82

EK3: İZİN

AKADEMİK ÇALIŞMA AMAÇLI PERFORMANS YÖNETİMİ ÖLÇEĞİ KULLANIM İZİNİ

2004 Yılı, Eylül Ayında Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Programında "TÜRKİYE'DEKİ RESMİ VE ÖZEL İLKÖĞRETİM OKULLARINDA ÖĞRETMEN PERFORMANS YÖNETİMİ" adlı doktora tezinde hazırlamış ve kullanmış olduğum "RESMİ VE ÖZEL İLKÖĞRETİM OKULLARINDA ÖĞRETMEN PERFORMANS YÖNETİMİ ANKETİ"ni Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı yüksek lisans öğrencisi Rafet İŞLEYEN'nin "İLKÖĞRETİM OKULU ÖĞRETMENLERİNİN ÖRGÜTSEL GÜVEN DÜZEYLERİ İLE OKULDAKİ ÖĞRETMEN PERFORMANS YÖNETİMİ UYGULAMALARI ARASINDAKİ İLİŞKİ (İSTANBUL İL ÖRNEĞİ)" adlı yüksek lisans tezinde veri toplama aracı olarak kullanmasına izin veriyorum.


23.04.2010

İMZA

Yrd. Doç. Dr. AYNUR BOZKURT BOSTANCI

EK4: İZİN

AKADEMİK ÇALIŞMA AMAÇLI OKULLARDA ÖRGÜTSEL GÜVEN ÖLÇEĞİ KULLANIM İZİNİ

2006 Yılında Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Programında 'OKULLARDAKİ ÖRGÜTSEL GÜVEN DÜZEYİNİN OKUL YÖNETİCİLERİNİN ETİK LİDERLİK ÖZELLİKLERİ VE BAZI DEĞİŞKENLER AÇISINDAN İNCELENMESİ' adlı doktora tezinde hazırlamış ve kullanmış olduğum "Okullarda Örgütsel Güven Ölçeği"ni Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı yüksek lisans öğrencisi Rafet İŞLEYEN'nin 'İLKÖĞRETİM OKULU ÖĞRETMENLERİNİN ÖRGÜTSEL GÜVEN DÜZEYLERİ İLE OKULDAKİ ÖĞRETMEN PERFORMANS YÖNETİMİ UYGULAMALARI ARASINDAKİ İLİŞKİ (İSTANBUL İL ÖRNEĞİ)' adlı yüksek lisans tezinde veri toplama aracı olarak kullanmasına izin veriyorum.

23.04.2010



Yrd. Doç. Dr. ERCAN YILMAZ

ÖZGEÇMİŞ

05.12.1982 tarihinde Mersin'in Anamur ilçesinde doğdu. İlköğretimi Anamur İlköğretim Okulunda, liseyi Anamur Lisesinde okuduktan sonra, 2001 yılında Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Fen ve Teknoloji Öğretmenliği Bölümünde öğrenim görmeye başladı. 2005 yılında Sakarya Geyve Kazımpaşa İlköğretim Okulunda Fen ve Teknoloji öğretmeni olarak göreve başladı. 2008 yılında Sakarya Üniversitesi Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalında yüksek lisans eğitimi almaya başladı. 2009 yılında İstanbul Küçükçekmece Akşemsettin İlköğretim Okulunda 2011 yılından itibaren Yeşilyuva İlköğretim Okulunda Fen ve Teknoloji Öğretmenliği görevine devam etmektedir.

Rafet İŞLEYEN