



AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



Arzu MACİT YILMAZ

EĞİTİM ÖRGÜTLERİNDE İŞ BİRLİĞİ VE REKABET EĞİLİMLERİYLE
MESLEKTAŞLAR ARASI GÜVEN İLİŞKİSİNİN İNCELENMESİ

İşletme Anabilim Dalı
Yüksek Lisans Tezi

Antalya, 2025



AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



Arzu MACİT YILMAZ

EĞİTİM ÖRGÜTLERİNDE İŞ BİRLİĞİ VE REKABET EĞİLİMLERİYLE
MESLEKTAŞLAR ARASI GÜVEN İLİŞKİSİNİN İNCELENMESİ

Danışman

Doç. Dr. Nuray ATSAN

İşletme Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Antalya, 2025

Akdeniz Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,

Arzu MACİT YILMAZ'ın bu çalışması, jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programı tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Prof. Dr. Özlem ÇETİNKAYA BOZKURT

Üye (Danışmanı) : Doç. Dr. Nuray ATSAN

Üye : Doç. Dr. Janset AYTEMUR

Tez Başlığı: Eğitim Örgütlerinde İş Birliği ve Rekabet Eğilimleriyle Meslektaşlar Arası
Güven İlişkisinin İncelenmesi

Onay: Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Tez Savunma Tarihi : 04/02/2025

Mezuniyet Tarihi : 27/02/2025

(İmza)
Prof. Dr. Seda BAYRAKTAR
Müdür

AKADEMİK BEYAN

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Eğitim Örgütlerinde İş Birliği ve Rekabet Eğilimleriyle Meslektaşlar Arası Güven İlişkisinin İncelenmesi” adlı bu çalışmanın, akademik kural ve etik değerlere uygun bir biçimde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım bütün eserlerin kaynakçada gösterildiğini ve çalışma içerisinde bu eserlere atıf yapıldığını belirtir; bunu şerefimle doğrularım.

İmza

Arzu MACİT YILMAZ





AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU BEYAN BELGESİ

Öğrenci Bilgileri	
Adı-Soyadı	Arzu MACİT YILMAZ
Öğrenci Numarası	202252012822
Anabilim Dalı	İşletme
Programı	Tezli Yüksek Lisans
Danışman Öğretim Üyesi Bilgileri	
Unvanı, Adı-Soyadı	Doç. Dr. Nuray ATSAN
Yüksek Lisans Tez Başlığı	Eğitim Örgütlerinde İş Birliği ve Rekabet Eğilimleriyle Meslektaşlar Arası Güven İlişkisinin İncelenmesi
Turnitin Bilgileri	
Ödev Numarası	2591875656
Rapor Tarihi	18.02.2025
Benzerlik Oranı	Alıntılar hariç: %8 Alıntılar dahil: %10
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE, Yukarıda bilgileri bulunan öğrenciye ait tez çalışmasının a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana Bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 70 sayfalık kısmına ilişkin olarak Turnitin adlı intihal tespit programından Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Çalışması Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Uygulama Esaslarında belirlenen filtrelemeler uygulanarak yukarıdaki detayları verilen ve ekte sunulan rapor alınmıştır. Danışman tarafından uygun olan seçenek işaretlenmelidir: (x) Benzerlik oranları belirlenen limitleri aşmıyor ise: Yukarıda yer alan beyanın ve ekte sunulan Tez Çalışması Orijinallik Raporunun doğruluğunu onaylarım. () Benzerlik oranları belirlenen limitleri aşıyor, ancak tez/dönem projesi danışmanı intihal yapılmadığı kanısında ise: Yukarıda yer alan beyanın ve ekte sunulan Tez Çalışması Orijinallik Raporunun doğruluğunu onaylar ve Uygulama Esaslarında öngörülen yüzdelik sınırlarının aşılmasına karşın, aşağıda belirtilen gerekçe ile intihal yapılmadığı kanısında olduğumu beyan ederim.	
Gerekçe:	
Benzerlik taraması yukarıda verilen ölçütlere uygun olarak tarafımca yapılmıştır. İlgili tezin orijinallik raporunun uygun olduğunu beyan ederim.	
Danışman Öğretim Üyesi Doç. Dr. Nuray ATSAN	
İmza	

İÇİNDEKİLER

ŞEKİLLER LİSTESİ	iii
TABLOLAR LİSTESİ	iv
KISALTMALAR LİSTESİ	v
ÖZET	vi
ABSTRACT	vii
TEŞEKKÜR.....	viii
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM SOSYAL ETKİLEŞİM ALANI OLARAK ÖRGÜTLERDE REKABET VE İŞ BİRLİĞİ

1.1. Sosyal Etkileşim Alanı Olarak Örgütler	3
1.2. Örgütlerde İş Birliği ve Rekabetin Dinamikleri.....	8
1.2.1. İş Birliği.....	8
1.2.2. Rekabet	13
1.2.2.1. Örgüt İçinde Bireyler Arası Rekabet İlişkileri.....	16
1.2.2.2. Örgüt İçinde Gruplar Arası Rekabet İlişkileri	17
1.2.3. İş Birliği ve Rekabet İlişkisi	18
1.3. Eğitim Örgütlerinde İş Birliği ve Rekabetin Nitelikleri	21
1.3.1. Eğitim Örgütlerinde Meslektaşlar Arası İş Birliği	22
1.3.2. Eğitim Örgütlerinde Meslektaşlar Arası Rekabet.....	25

İKİNCİ BÖLÜM ÖRGÜTLERDE GÜVEN

2.1. Örgütsel Güven	28
2.1.1. Güvenin Tanımı.....	28
2.1.1.1. Güven Türleri.....	31
2.1.2. Örgütsel Güvenin Tanımı	35
2.1.3. Örgütsel Güven Düzeyleri	38
2.1.3.1. Meslektaşlara Güven.....	39
2.1.3.2. Yöneticiye Güven	40

2.1.3.3. Örgüte Güven.....	41
2.1.4. Örgütsel Güven Modelleri.....	42
2.1.4.1. Mishra Modeli.....	42
2.1.4.2. Bromiley ve Cummings Modeli	44
2.1.4.3. Shockley-Zabalak, Ellis ve Winograd Modeli.....	44
2.1.5. Eğitim Örgütlerinde Güven	45

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

EĞİTİM ÖRGÜTLERİNDE İŞ BİRLİĞİ VE REKABET EĞİLİMLERİYLE MESLEKTAŞLAR ARASI GÜVEN İLİŞKİSİNİN İNCELENMESİ

3.1. Araştırmanın Amacı, Kapsamı, Yöntemi ve Hipotezleri.....	50
3.1.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	50
3.1.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırları.....	51
3.1.3. Araştırmanın Yöntemi	51
3.1.3.1. Araştırmanın Örneklemi	51
3.1.3.2. Veri Toplama Yöntemi ve Araçları	52
3.1.3.3. Veri Analiz Teknikleri	52
3.1.4. Araştırmanın Hipotezleri	53
3.1.5. Doğrulayıcı Faktör Analizi	54
3.2. Araştırmanın Analizi ve Bulgular	58
3.2.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri	58
3.2.2. Araştırmanın Güvenirliği ve Geçerliliği.....	59
3.2.3. Araştırmada Kullanılan Alt Ölçekler Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi	60
3.2.4. İş Birliği ve Rekabetin Meslektaş Güveni Yordamasına İlişkin Bulgular	61
3.2.5. Demografik Değişkenler ile İş Birliği, Rekabet ve Meslektaş Güvenin Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular	62
SONUÇ	68
KAYNAKÇA.....	70
EKLER.....	83
EK1- ANKET FORMU	83
ÖZGEÇMİŞ.....	84

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1 Sosyal Etkileşim Alanı Olarak Örgütler.....	4
Şekil 1.2 Koşulsuz Güvenin Kişiler Arası İş Birliği ve Takım Çalışmasına Olası Etkileri	11
Şekil 3.1 Kişisel Güvenirlilik, Yeterlik ve Bencillik Alt Ölçekleri Yapısal Eşitlik Modeli (Structural Equation Models/SEM)	55
Şekil 3.2 Rekabet ve İşbirliği Alt Ölçekleri Yapısal Eşitlik Modeli (Structural Equation Models/SEM)	57
Şekil 3.3 Katılımcıların Cinsiyetlerine Yönelik Dağılım Grafiği	58
Şekil 3.4 Katılımcıların Yaşlarına Yönelik Dağılım Grafiği.....	58
Şekil 3.5 Katılımcıların Pozisyonlarına Yönelik Dağılım Grafiği	59

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1.1 Çalışma Grubunun Genel Durumu	12
Tablo 3.1 Normallik Analizi	53
Tablo 3.2 Kişisel Güvenirlilik, Yeterlik, Bencillik Alt Ölçekleri KMO ve Bartlett Test Sonuçları.....	54
Tablo 3.3 Kişisel Güvenirlilik, Yeterlik, Bencillik Alt Ölçekleri Madde Yük Değeri Sonuçları	54
Tablo 3.4 Kişisel Güvenirlilik, Yeterlik, Bencillik Alt Ölçekleri Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	55
Tablo 3.5 Rekabet ve İş Birliği Alt Ölçekleri KMO ve Bartlett Test Sonuçları	56
Tablo 3.6 Rekabet ve İş Birliği Alt Ölçekleri Madde Yük Değeri Sonuçları	56
Tablo 3.7 Rekabet ve İş Birliği Alt Ölçekleri Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları	57
Tablo 3.8 Katılımcıların Çalışma Sürelerine Göre Dağılım.....	59
Tablo 3.9 Geçerlik ve Güvenirlilik	59
Tablo 3.10 Kullanılan Ölçeklerin Alt Boyutları Arasındaki İlişkiler	60
Tablo 3.11 İş Birliği ve Rekabetin Melektaşa Güveni Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi	61
Tablo 3.12 Demografik Değişkenlerin İş Birliği Alt Ölçeği Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi	61
Tablo 3.13 Demografik Değişkenlerin Rekabetçi Alt Ölçeği Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi	62
Tablo 3.14 Cinsiyete Göre İş Birliği, Rekabet ve Meslektaşa Güvenin Karşılaştırılması	62
Tablo 3.15 Yaşa Göre İş Birliği, Rekabet ve Meslektaşa Güvenin Karşılaştırılması	63
Tablo 3.16 Okulda Çalışma Süresine Göre İş Birliği, Rekabet ve Meslektaşa Güvenin Karşılaştırılması	64
Tablo 3.17 Toplam Çalışma Süresine Göre İş Birliği, Rekabet ve Meslektaşa Güvenin Karşılaştırılması	65
Tablo 3.18 Pozisyona Göre İş Birliği, Rekabet ve Meslektaşa Güvenin Karşılaştırılması	66
Tablo 3.19 Hipotez Sonuçlarının Değerlendirilmesi	66

KISALTMALAR LİSTESİ

akt.	: Aktaran
ANOVA	: Analysis of Variance
OECD	: Ekonomik İş Birliği ve Kalkınma Örgütü
SPSS	: Statistical Package for the Social Sciences
TALIS	: Öğretme ve Öğrenme Uluslararası Anketi
vb.	: Ve benzeri
vd.	: Ve diğerleri



ÖZET

Örgütlerde bireyler arası algılanan güven ortamı, örgüt ikliminde önemli etkiler yaratmakta; bu durum iş birliği ve rekabet eğilimlerini doğrudan etkilemektedir. Örgütsel güvenin bir alt unsuru olarak ele alınan meslektaşlar arası güven, iş birliği ve rekabet kavramlarına dayanan bir kurguya sahiptir. Örgüt üyeleri arasındaki güven ilişkisinin örgüt içi iş birliklerinde olumlu ve pekiştirici etki yarattığı kabul edilmekte olup, rekabet üzerindeki etkisine ilişkin literatürdeki bulgular tutarsızdır. Ancak kişinin ilişkide bulunduğu ya da bulunmak istediği bireyler ve gruplara yönelik hissettiği güven veya güvensizlik duygusunun, rekabet eğilimlerini önemli ölçüde belirlediği bilinmektedir. Literatürde işbirliği, rekabet ve güven ilişkilerinin birlikte incelendiği araştırmalar kısıtlıdır ve bu konuda yeni araştırmalara ihtiyaç vardır.

Bu tez çalışmasının amacı, iş birliği ve rekabet eğilimi ile meslektaşlar arası güven ilişkisini eğitim örgütleri bağlamında ele almaktır. Çalışmada nicel bir araştırma yöntemi kullanılmıştır. Çalışmanın örneklemini Antalya ilindeki merkez ilçelerde bulunan özel okullarda görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Veriler online soru formu ile toplanmış ve SPSS İstatistik Paket Programı aracılığıyla analiz edilmiştir.

Çalışmanın bulgularına göre, birbirine güven algısı oluşturan örgüt üyeleri ile güven eksikliği yaşayan üyeler arasındaki fark gözlemlenmiş ve eğitim örgütlerinin kalitesini artıracak olan iş birliği ve rekabet ile ilişkisinin etkilenme düzeyi saptanmıştır. Bu çalışmanın örgütsel güven literatüründe lider-çalışan ilişkisine nazaran daha az ele alınan meslektaşlar arası ilişkilerin güven dinamiklerini anlamaya ve eğitim alanında politika geliştirme süreçlerine katkı sağlaması beklenmektedir.

Anahtar Kelimeler: Meslektaşlar Arası Güven, İş Birliği, Rekabet, Eğitim Örgütleri, Öğretmenler

ABSTRACT

AN EXAMINATION OF THE RELATIONSHIP BETWEEN COLLABORATION, COMPETITION AND TRUST AMONG PEERS IN EDUCATIONAL ORGANIZATIONS

Perceived trust among individuals in organizations significantly impacts the organizational climate, directly influencing tendencies toward cooperation and competition. Trust in colleagues, which is considered a subdimension of organizational trust, is closely tied to the concepts of cooperation and competition. It is widely acknowledged that trust relationships among organizational members have a positive and reinforcing effect on intra-organizational cooperation. However, findings regarding its impact on competition are inconsistent in the literature. Nonetheless, it is known that the sense of trust or distrust an individual feels toward those they interact with or wish to interact with, significantly shapes their competitive tendencies. Research examining the interplay between cooperation, competition, and trust is limited in the literature, highlighting the need for further studies on this topic.

The aim of this thesis is to explore the relationship between cooperation, competition tendencies, and trust in colleagues within the context of educational organizations. A quantitative research method was employed in the study. The sample consists of teachers working in private schools located in the central districts of Antalya, Turkey. Data were collected through an online questionnaire and analyzed using the SPSS Statistical Package Program.

According to the study's findings, differences were observed between organizational members who perceive trust in one another and those who experience a lack of trust. The degree to which these differences affect the relationship between cooperation, competition, and the quality of educational organizations was determined. This study is expected to contribute to understanding the trust dynamics in colleague relationships, a topic less explored in the organizational trust literature compared to leader-employee relationships. Moreover, it aims to inform policy development processes in the field of education.

Keywords: Trust Among Colleagues, Cooperation, Competition, Educational Organizations, Teachers

TEŞEKKÜR

Tez çalışması süresinde bana her türlü desteği sağlayan ve önerileriyle yardımlarını esirgemeyen değerli tez danışmanım Sayın Doç. Dr. Nuray ATSAN'a; yaşadığım sıkıntıları ve mutlulukları benimle paylaşarak her koşulda manevi desteğini sunan kıymetli eşim Sedat YILMAZ'a ve güzel aileme teşekkürlerimi sunarım.

Arzu MACİT YILMAZ

Antalya, 2025



GİRİŞ

Çalışanlar arasındaki iş birliğinin örgütsel hedeflere ulaşmada olumlu etkiler yaratması, okullarda öğretmenler arası iş birliği konusunu her geçen gün daha önemli hale getirmektedir (Gajda ve Koliba, 2007: 28). Meslektaşlarla kurulan iş birliği, öğretmenlerin mesleki gelişimlerini destekleyerek öğrenmelerine katkı sağlamakta (Darling-Hammond ve McLaughlin, 1995: 598) ve öğrencilerin akademik başarısını olumlu yönde etkilemektedir (Yılmaz ve Çelik, 2020: 732). Ancak eğitim sistemi ve yapısı, neoliberal ekonomi politikalarının etkisiyle değişerek daha fazla özelleşmiş, kamusal hizmet anlayışından uzaklaşarak rekabet odaklı bir yapıya dönüşmüştür (Teng vd., 2020: 458). Okullar arasındaki başarı farkları ve sınav temelli eğitim sisteminin getirdiği yapısal dönüşüm, rekabeti daha belirgin hale getirmiş; bu durum, hem okullar hem de öğretmenler arasında rekabetin eğitimin güncel bir olgusu haline gelmesine yol açmıştır.

Hem iş birliği hem de rekabet eğilimlerinin ortaya çıkmasında güven temel bir rol oynamaktadır. Güven, öğretmenler arasında iletişimi ve bilgi paylaşımını destekleyerek olumlu okul iklimi ve öğrenci başarısı gibi önemli faydalar sağlamaktadır. Öğretmenler arasındaki iş birliği için güvenin bu denli güçlü bir temel oluşturmasının nedeni, güvenin bireylere psikolojik bir güvenlik duygusu sunmasıdır (Bryk ve Schneider, 2002: 30). Bununla birlikte, insanlar kendilerini daha güvende hissedecekleri bir sosyal pozisyona ulaşmak için rekabet etme gerekliliği duyabilmektedirler. Bireyin öncelikle kendisine olan güveninden başlayarak, ilişkide bulunduğu ya da bulunmak istediği bireyler ve gruplara yönelik hissettiği güven veya güvensizlik duygusu, rekabet eğilimlerini önemli ölçüde belirlemektedir. Bu bağlamda, rekabet, güven ihtiyacını karşılamının neredeyse isteksizce tercih edilen bir aracı olarak görülebilir (Asunakutlu vd., 2010: 121). Ancak iş birliği, rekabet ve güven arasındaki bu karşılıklı ilişki literatürde yeterince incelenmemiştir. Bu tespitten hareketle, bu tez çalışmasının amacı, iş birliği ve rekabetin yoğun bir şekilde gözlemlendiği özel eğitim kurumlarında, iş birliği ve rekabet eğilimleri ile meslektaşlara duyulan güven arasındaki ilişkiyi incelemektir.

Tez çalışması üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, iş birliği ve rekabet ile ilgili genel teorik bilgiler ve bu kavramların eğitim örgütlerindeki önemi yer almaktadır. Öncelikle sosyal etkileşim alanı olarak örgütler, sonrasında sosyal etkileşim türlerinden iş birliği ve rekabet kavramları açıklanmış ve son olarak da eğitim örgütlerinde öğretmenler arası iş birliği ve rekabet algısı ele alınmıştır.

İkinci bölümde, güven kavramı ve türleri; örgütsel güven kavramı, düzeyleri ve güven

modelleri açıklanmış ve son olarak eğitim örgütlerindeki güven kavramı ele alınmıştır.

Çalışmanın üçüncü bölümünde, Antalya il merkezinde faaliyet gösteren özel eğitim kurumlarında çalışan öğretmenlerle yapılan nicel bir araştırmaya yer verilmiş analiz ve bulgular ele alınmıştır.

Sonuç ve tartışma bölümünde araştırmanın bulguları, konu ile ilgili literatürde yer alan önceki araştırmalar da göz önünde bulundurularak yorumlanmış ve eğitim örgütlerinde meslektaşlar arası işbirliği, rekabet ve güven ile ilgili tespitler değerlendirilmiştir. Ayrıca, daha sonra yapılabilecek araştırmalar için yeni araştırma sorularına zemin hazırlayacak öneriler sunulmuştur.



BİRİNCİ BÖLÜM

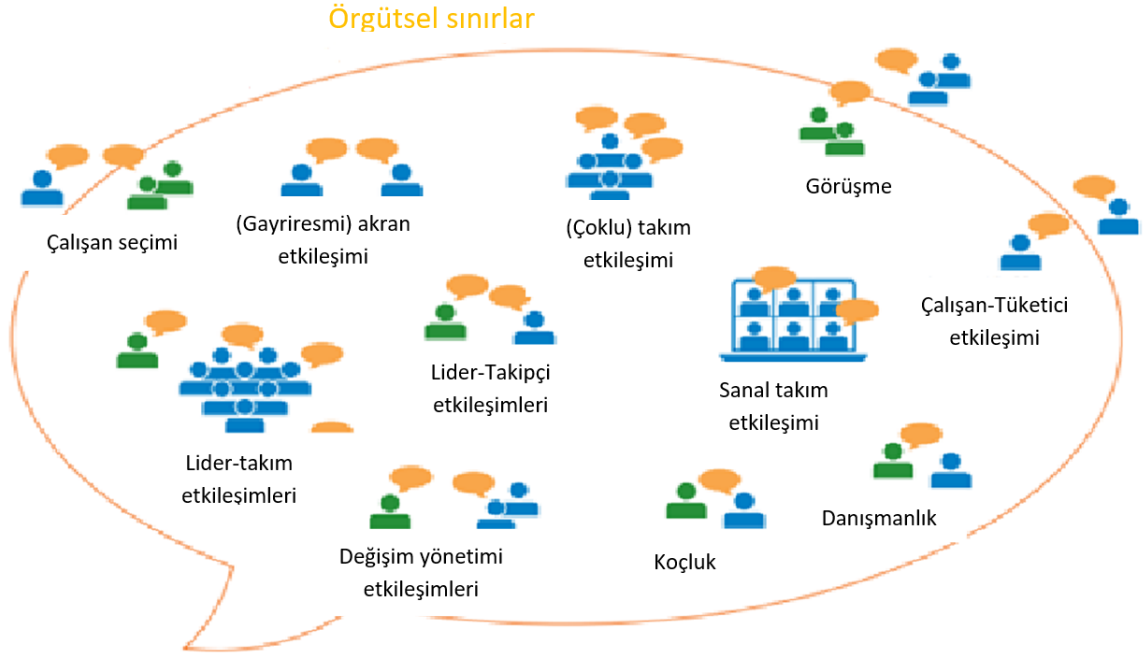
SOSYAL ETKİLEŞİM ALANI OLARAK ÖRGÜTLERDE REKABET VE İŞ BİRLİĞİ

1.1. Sosyal Etkileşim Alanı Olarak Örgütler

Örgütler temelde, örgüt içinde gelişen dinamik kişilerarası süreçler ve sosyal etkileşimlerle şekillenir (Lehmann-Willenbrock, 2024: 72). İş ortamı, sosyal etkileşimlere tanıklık eden en önemli alanlardan biridir. Çoğu erişkinin iş ortamında en az sekiz saatini geçirdiği düşünülürse bu çok da şaşırtıcı bir durum değildir. Böylesine uzun bir zaman dilimi çalışanların birbirlerini tanımaları için pek çok fırsatlar sunar (Chadsey ve Beyer, 2001: 128). İş ortamlarının sosyal ilişkilerin oluşumuna katkıda bulunan bir diğer önemli faktörü daha vardır. "Çalışma" eylemi, iş arkadaşlarının/meslektaşların ortak deneyimlere, baskılara, endişelere, kelime dağarcığına ve kültüre sahip olmasını sağlar (Chadsey ve Beyer, 2001: 128). İnsanlar ortak faaliyetlere katıldıklarında etkileşime girerler. Dinamik olarak değişen bir dünyada mesleki bilgi ve beceriler başarılı mesleki faaliyeti garanti etmez. Ancak çalışanların iş ortamında kurdukları ilişkilerin kalitesi mesleki başarıyı artırır. Günümüzde herhangi bir profesyonelin etkili mesleki ve sosyal etkileşimler kurabilmesi ve bir ekipte iş birliği yapabilmesi son derece önemlidir (Rodina vd., 2019: 1).

Geçmişten günümüze sosyal etkileşim meselesine ışık tutan çok sayıda araştırma yapılmıştır. İlk ciddi "sosyal etkileşim" analizini Weber 1990 yılında kaleme aldığı "Seçilmiş Çalışmalar" (Selected Works) adlı kitabında yapmıştır. Weber, sosyal etkileşimi bilinçli, rasyonel, insan kaynaklı sosyal eylemler diye tanımlamıştır. Sosyal değişim kuramını ortaya atan Homans (1958: 597) ve Blau (1964: 33) sosyal etkileşimi, katılımcıların çıkar sağladığı bir alışveriş süreci olarak; rasyonel seçim kuramını ortaya atan Coleman (akt. Gibbs, 1990: 627), bireysel hedeflere ulaşmak için insanların eylemlerini koordine etme süreci olarak; sembolik etkileşimcilik kavramı ile Blumer (1980: 417), insanların, yorumlama işleminden sonra eylemlerini ayarlama süreci olarak; fenomenolojik yaklaşımı ile Schütz (1970: 164) birbirlerinin davranışlarına bir anlam yükleyen kimselerin eylemlerini koordine etme süreci olarak tanımlamaktadırlar. Bireyler arası bilgi, fikir, duygusal destek alışverişi ve işyerindeki arkadaşlık fırsatları anlamına gelen sosyal etkileşim, güvenin güçlendirilmesi, ilişkilerin kurulması, meslektaş dayanışmasının oluşturulması ve ekip üyeleri arasında aidiyet duygularının oluşturulmasında kritik bir rol oynar (Hattori ve Yamada, 2023). İş ortamındaki sosyal etkileşimler, anlam ve öğrenmeyi mümkün kıldıkları için sağlıklı işyeri modellerinin temel unsurlarıdır (Mastroianni ve Storberger-Walker, 2014: 802).

İşyerindeki sosyal etkileşimler, doğru koşullar altında sosyal sermayenin gelişimine katkıda bulunabilir. Etkileşimler, tavsiye ve bilgi gibi kaynaklara erişimi kolaylaştırarak ve bireylerin bilgi toplamasına izin vererek sosyal sermayeyi oluşturur; her ikisi de yeni bilginin gelişimine yardımcı olur (Shirrell ve Spillane, 2020: 2).



Şekil 1.1 Sosyal Etkileşim Alanı Olarak Örgütler

Kaynak: Lehmann-Willenbrock, 2024

Şekil 1.1 örgütün sosyal etkileşimler sistemi olarak kavramsal bir taslağını sunmaktadır. Sosyal etkileşimler, Şekil 1.1'de yer alan çeşitli etkileşim tiplerinin de gösterdiği gibi, çok çeşitli örgütsel ortamlarda gerçekleşir. Sosyal etkileşimler tek bir örgütte örgüt sınırları dahilinde ikili ve grup ilişkileri olarak görülebilir. Ancak örgütün sınırlarında gruplar arası etkileşimler ve müzakereler gibi dinamik kişilerarası süreçleri anlamak da önemlidir (Lehmann-Willenbrock, 2024: 7.3).

Sivil toplum kurumlarında sosyal etkileşimler büyük ölçüde gönüllülük esasına dayanırken, iş yerlerindeki etkileşimler daha sıkı bir şekilde rol temellidir ve daha fazla işlemsel etkileşim ve daha yüksek çıkar çatışması olasılığı ile tanımlanır (Cui vd., 2018: 392). İş ortamındaki sosyal etkileşim, çalışanlar arasında sosyal ilişkilerin geliştirilmesine öncülük eder ve çeşitli olumlu ve olumsuz karşılıklı akran etkileriyle sonuçlanabilir (Hattori ve Yamada, 2023).

Sosyal etkileşim, pek çok biçim alabilir. Sosyal etkileşim alanındaki en büyük düşünürlerden olan Peter Kropotkin (1842-1921) sosyal etkileşim türlerinden biri olan iş birliğini ilk kez ele alırken; Polonyalı akademisyen Gumplowicz (1838-1909) ise rekabet ve

çatışmayı incelemiştir (akt. Bardis, 1979: 149). Sosyal uyum kavramı ilk kez Le Bon'un 1897 yılında yayınlanan "Kalabalık: Popüler Aklın İncelenmesi" adlı çalışmasında yer alırken (akt. Ünlü ve Yıldız, 2024: 129); başta Homans (1958) olmak üzere pek çok araştırmacı da sosyal etkileşimin diğer bir türü olan sosyal mübadele kavramına değinmiştir. Sosyal etkileşim, uluslararası ve ulusal yazında en sık iş birliği, çatışma, rekabet, uyum ve sosyal mübadele türleri ile ele alınmaktadır. Tezin bundan sonraki kısmında bu sosyal etkileşim türleri kısaca ele alınacaktır. Tezin odaklandığı işbirliği ve rekabet ise ilerleyen kısımlarda daha derinlemesine incelenecektir.

İş birliği: İş birliği, bireylerin, grupların ve/veya örgütlerin karşılıklı kazanç veya fayda sağlamak için etkileşimde bulunduğu ve ilişkiler kurduğu bir süreçtir (Smith vd., 1995: 10). İş birliği; birlikte çalışmayı, ekip çalışmasını ve paylaşılan karar almayı içerebilir. Örgütlerde teknik işlerin etkin bir şekilde yürütülmesinde kritik unsurlar olmaları nedeniyle iş birliği ve bilgi paylaşımı özel bir öneme sahiptir. Örgütün belirlediği ortak amaçların yanı sıra farklı bireysel amaçları olan örgüt üyeleri arasındaki etkileşimler sonucunda, insanlar birbirlerine yardım etmeyi, farklı görüşlere saygı ve hoşgörü göstermeyi, ortak amaçlar için iş birliği yapmayı öğrenirler. Sosyal etkileşimler, örgüt üyelerinin birbirleriyle duygusal bağlar geliştirmelerine yardımcı olur; bu süreçler, sosyal güveni teşvik etme eğiliminde olan önemli psikolojik kaynaklardır (Cui vd., 2018: 390). Senkronizasyon veya gönüllü iş birliği, genellikle sözel olmayan yollarla iletilen karşılıklı dostluk ve bağlılık temelinde eylemlerin karşılıklı koordinasyonudur (Scholl, 2013: 17). Çalışanlar birbirlerine ne kadar uyumlu olurlarsa, o kadar kendiliğinden oluşan dostluk ve ardından gelen iş birliği ortaya çıkar; çünkü her iki taraf da güç birliğinden kazanç sağlar. Tam tersine, ne kadar az uyum olursa, o kadar fazla rekabet ortaya çıkacak veya ilişki bozulacaktır (Scholl, 2013: 18).

Çatışma: Çatışma, bir tarafın çıkarlarının diğer tarafça engellendiğini öne sürdüğü bir süreçtir (Omisore ve Abiodun, 2014: 118). Örgütlerde sosyal etkileşim kaynaklı kişilerarası çatışmalar en sık karşılaşılan çatışma biçimidir. Tüm örgütlerde karşılaşılan bir durumdur. Bireylerin amaçlarının, bu amaçlara ulaşmak için başvurdukları yöntem, bilgi, değer ve anlayışların farklı olması kişilerarası çatışmaları doğurur (Subulan, 2015). Çözümlemeyen çatışmalar kişisel ve grup performansı açısından olumsuz sonuçlar doğurabilir. Bu tür çatışmalar zihinsel ve fiziksel sağlığın zarar görmesine, çalışanlar arasında hissedilen düşmanlık duygusuna, zaman para ve enerjinin boşa harcanmasına, motivasyonun düşmesine ve örgüte olan güvenin azalması gibi sorunlara yol açabilmektedir (Aytaç ve Başol, 2018). Çatışmalar, takımların etkinliği için de önemlidir; çünkü takımın karar almasını etkin kılan sürecin en önemli ve doğal zorluklarından biridir. Etkin takımlar çatışmayla nasıl başa

çıkacaklarını bilirler ki bu da olumlu bir katkı sağlar. Daha az etkin takımlar ise çatışmaları çözmek yerine bastırmayı tercih ederler. Bu da olumsuz sonuçlara zemin hazırlar (Amason vd., 1995: 21). Rekabet, kıskançlık, kişisel çatışmalar, görev tanımları ve güç mücadeleleri gibi çatışmanın alt formları vardır. Ayrıca bireyler arasında, farklı şekillerde tepki verdikleri ihtiyaç ve taleplerinin rekabete girdiği çatışmalar da mevcuttur (Omisore ve Abiodun, 2014: 119).

Çatışmalar, bir örgütte kaçınılmaz bir olgudur. Ancak önemli olan, çatışmanın nasıl yönetildiğidir. Yapıcı çatışma yönetimi, örgütün hem bireysel hem de kolektif düzeyde gelişmesine katkı sağlar. Bu nedenle, çatışmaları bir tehdit olarak değil, doğru yönetildiğinde bir fırsat olarak görmek faydalıdır.

Rekabet: Rekabet, kısıtlı ya da kısıtlı olduğu düşünülen kaynakların elde edilmesi amacıyla bireyler ya da grupların gösterdikleri mücadeledir. Zira bu kaynaklara talep, arzdan daha büyüktür (Bardis, 1979: 156). Rekabetin temelinde, bireylerin aynı hedefe yönelmesi ve bu hedefe ulaşmak için bireysel çabalarını ortaya koymaları yatar (Tjosvold, 2008: 19). Bu süreçte bireyler, kendilerini başkalarıyla kıyaslayarak motivasyon ve başarıya yönelik çabalarını artırabilir (Tesser, 1988: 44). Yani bireyler, kendilerini diğerleriyle kıyaslayarak kendi başarılarını ölçer ve bu karşılaştırma sonucunda ya kendilerini geliştirir ya da motivasyon kaybı yaşarlar (Garcia vd., 2013: 636). Rekabet, bireylerin gelişimini teşvik edebilecek güçlü bir etkidir. İnsanlar, rekabet ortamlarında daha fazla çaba gösterme eğilimindedir; bu, kendilerini başkalarına göre daha iyi konuma getirme ve potansiyellerini tam anlamıyla kullanma isteğinden kaynaklanır (Festinger, 1954: 117).

Bireyler arası rekabetin olumlu yönleri arasında motivasyon artışı, başarıya ulaşma arzusu ve kendini geliştirme fırsatları bulunur. Sosyal karşılaştırma kuramı, bireylerin kendilerini başkalarıyla kıyaslayarak kendi yetenekleri hakkında daha gerçekçi bir görüş edindiklerini ileri sürer (Festinger, 1954: 120). Ayrıca, rekabetin kişiler arası ilişkilerde bazı durumlarda destekleyici olduğu ve bireylerin sosyal ağlarını genişletmelerine katkı sağladığı da belirtilmiştir (Garcia vd., 2013: 635).

Ancak, rekabet stres, kaygı ve düşmanlık gibi olumsuz duyguların gelişmesine de neden olabilir. Özellikle yakın ilişkilerde, rekabet bireylerin birbirlerine karşı güvensizlik duymalarına ve kıskançlık gibi olumsuz duyguların ortaya çıkmasına yol açabilir (Garcia vd., 2013: 638). Ayrıca, rekabet ortamında bazı bireylerin kendilerini değersiz hissetmesi ya da başkalarının başarılarını tehdit olarak algılaması gibi sorunlar da gözlemlenmiştir (Tesser, 1988: 50).

Sonuç olarak, sosyal etkileşimin bir türü olarak rekabet, bireylerin ve grupların başarı hedeflerine ulaşma motivasyonlarını artıran önemli bir faktör olmakla birlikte, yanlış yönetildiğinde iş birliği ve sosyal uyumu zayıflatan bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır (Deutsch, 1949: 132).

Uyum: Uyum veya sosyal uyum olarak ele alınan bu olgu, çoğunluğa uymak için kişinin fikir ve/veya davranışlarını değiştirmesi olarak tanımlanır (Van Leeuwen ve Haun, 2014: 187). Bir başka ifadeyle bir grup içindeki bireylerin birbirleriyle ve grubun normları, değerleri veya hedefleriyle uyum içinde olma durumunu ifade eder. Bu olgu, bireylerin gruba aidiyet hissetmesi, ortak amaçlar doğrultusunda iş birliği yapması ve sağlıklı bir iletişim kurması gibi unsurları içerir. Grup halinde yaşayan bir tür olarak, davranışlarımızın çoğu grup uyumunu korumaya odaklıdır (Coultas ve Van Leeuwen, 2015: 189).

Sosyal uyum, bireylerin birbirleriyle empatik bir şekilde iletişim kurmalarını ve duygusal olarak birbirlerine yakınlaşmalarını sağlayan bir etkileşim türüdür. Bu süreç, bireylerin sosyal bağlarını güçlendirir ve toplumsal dayanışmayı teşvik eder. Bireyler arasındaki uyum, bir yandan karşılıklı güveni artırırken, diğer yandan bireylerin birbirlerine karşı daha hoşgörülü ve anlayışlı olmalarını sağlar (Festinger, 1954: 120). Ayrıca, sosyal uyum, bireylerin toplumsal rollerini ve sorumluluklarını daha net bir şekilde anlamalarına yardımcı olarak, ilişkilerdeki belirsizliği ve gerilimi ortadan kaldırır (Festinger, 1954: 122).

Sosyal uyum, bireylerin ve grupların sağlıklı ve etkili bir şekilde çalışması için kritik bir unsurdur. Ancak, sosyal uyumun aşırıya kaçmaması ve farklılıkların değer gördüğü bir ortamda dengelenmesi önemlidir. Böylece hem bireysel özgürlük hem de grup bütünlüğü korunabilir.

Sosyal mübadele: Sosyal mübadele, insan etkileşimlerini maliyet-fayda analizi açısından açıklayan psikolojik ve sosyolojik bir kavramdır. Sosyal mübadele teorisi, ilk olarak sosyologlar George Homans (1958) ve Peter Blau (1964) tarafından geliştirilmiştir. Davranışsal psikoloji ve davranışsal ekonomiden gelen fikirlere dayanan teori, bireylerin ilişkilere, bu etkileşimle ilişkili potansiyel ödülleri ve maliyetleri tartarak girdiğini öne sürer. Bireyler ve gruplar arasındaki ilişkilerin bir tür karşılıklı alışveriş dinamiği üzerine kurulu olduğunu savunur. Arkadaşlıklar, romantik ortaklıklar ve iş ilişkileri dahil profesyonel etkileşimler olmak üzere çeşitli sosyal ilişkileri anlamak için yaygın olarak kullanılmaktadır. Ayrıca bir etkileşim durumunda birey ve gruplar arasındaki kaynak paylaşımını anlamaya ilişkin sosyolojik bir teori olarak da görülmektedir (Nunkoo ve Ramkissoon, 2012: 998).

Teorinin temel varsayımı, bireylerin ilişkilerini sürdürürken fayda-maliyet analizi yaptıklarıdır. İnsanlar, ilişkilerde aldıkları faydaların (ödülleri) maliyetlerden (harcanan emek,

zaman veya kaynaklar) fazla olmasını bekler. Bu ödül-maliyet dengesi bireylerin ilişkileri sürdürme, değiştirme veya sonlandırma kararlarını etkiler. Sosyal mübadele teorisinin diğer ana varsayımları şöyle sayılabilir (Homans, 1958; Blau, 1964):

- İnsanlar, ödülleri maksimize etmeye ve maliyetleri minimize etmeye çalışır.
- Sosyal ilişkiler, karşılıklı bir fayda (reciprocity) üzerine kuruludur.
- İlişkilerde eşitlik ve adalet algısı önemlidir.
- İnsanlar, alternatiflerin sunduğu ödülleri göz önünde bulundurarak mevcut ilişkilerini değerlendirebilir.

Sosyal mübadele teorisi, insan davranışını rasyonel fayda-maliyet analizi üzerinden açıklamaya çalışması ve duygusal ve irrasyonel faktörleri ihmal etmesi, özgecilik gibi başkalarını düşünmeye dayalı davranışları açıklamakta zorlanması nedeniyle eleştirilmektedir. Dolayısıyla sosyal mübadele teorisi, sosyal ilişkileri anlamada faydalı bir çerçeve sunar. Ancak, insan davranışlarının tüm boyutlarını açıklamak için başka teorilerle birleştirilmesi gerekebilir.

1.2. Örgütlerde İş Birliği ve Rekabetin Dinamikleri

Modern örgütler, giderek karmaşılaşan küresel rekabet ortamında hem iç hem de dış dinamikleri dengede tutma gerekliliğiyle karşı karşıyadır. Bu dinamiklerin merkezinde ise işbirliği ve rekabet arasındaki ince denge yer alır. Örgüt içinde çalışanların bir arada verimli bir şekilde çalışabilmesi için işbirliği temel bir gereklilikken, aynı zamanda bireyler, ekipler ve birimler arasında rekabetin de kaçınılmaz olduğu bir ortam vardır. Bu kısımda işbirliği ve rekabetin dinamikleri daha detaylı incelenecektir.

1.2.1. İş Birliği

İş birliği, sosyal etkileşim türlerinden biri olarak, bireyler arasında ortak bir amaç uğruna bir araya gelerek karşılıklı katkı sağlanmasını ifade eder. Bu kavram, özellikle örgütler düzeyinde, etkin bir şekilde yönetilen ve desteklenen işbirlikçi süreçlerin verimliliği artırabileceği düşüncesiyle ön plana çıkmıştır. Örgütlerde iş birliğinin incelenmesi, 20. yüzyılın ortalarına kadar gitmektedir ve bu alanda birçok akademisyen önemli katkılarda bulunmuştur.

1990'lı yıllarda araştırmacılar arasında kişiler arası iş birliği ve takım çalışmalarına olan ilgi artmaya başlamıştır (Jones ve George, 1998: 539). Erken dönem araştırmalarında, iş birliği, bireylerin ya da grupların birbirleriyle etkileşimde bulunarak ortak hedeflere ulaşmak amacıyla gerçekleştirdiği kolektif çaba olarak tanımlanmıştır (Deutsch, 1949: 51). Bu

dönemde, iş birliğinin örgütsel başarıya olan etkisi, sosyal psikoloji alanındaki sosyal etkileşim kuramlarıyla bağlantılı olarak araştırılmıştır. Özellikle Tjosvold vd. (1983), iş birliği ve rekabetin örgütlerdeki dinamiklerini ele alarak bu süreçlerin nasıl bir arada işlediğini anlamaya çalışmıştır. Tjosvold vd. (1983: 1112), iş birliğini, insanların ortak hedeflere ulaşmak amacıyla birbirlerine yardım ettiği bir süreç olarak tanımlamış ve bu tür bir etkileşimin örgütsel verimliliği artırma potansiyelini vurgulamıştır.

İnsanlar, birbirlerine olan bağımlılıklarının doğasını farklı şekillerde algılar. Bu algılar, kişisel çıkarları ve hedeflerinin birbiriyle nasıl bağlantılı olduğunu anlamalarına dayanır. İş birliği, bireylerin hedeflerine yalnızca birlikte çalışarak ulaşabileceklerini düşündüklerinde ortaya çıkar. Bu durumda grup üyeleri, birbirlerini teşvik ederek hem kendi hedeflerine hem de grup hedeflerine ulaşma çabası içine girer. Çünkü bir birey, diğerinin hedefini desteklediğinde, dolaylı olarak kendi hedefine de katkı sağlamış olur (Liu vd., 2018: 4). Ancak, iş birliği sürecini anlamak için yalnızca iş birliğinin var olup olmadığına değil, karar alma sürecine de odaklanmak önemlidir. İnsanlar, iş birliği yapma kararını verirken maliyetleri ve olası sonuçları stratejik bir şekilde değerlendirme eğiliminde olabilirler. Bununla birlikte, iş birliği bireyler genellikle birbirlerine güvenme davranışı gösterir ve bu güven, detaylı bir değerlendirme sürecine gerek kalmaksızın ortaya çıkabilir (Hoffman vd., 2015: 1727).

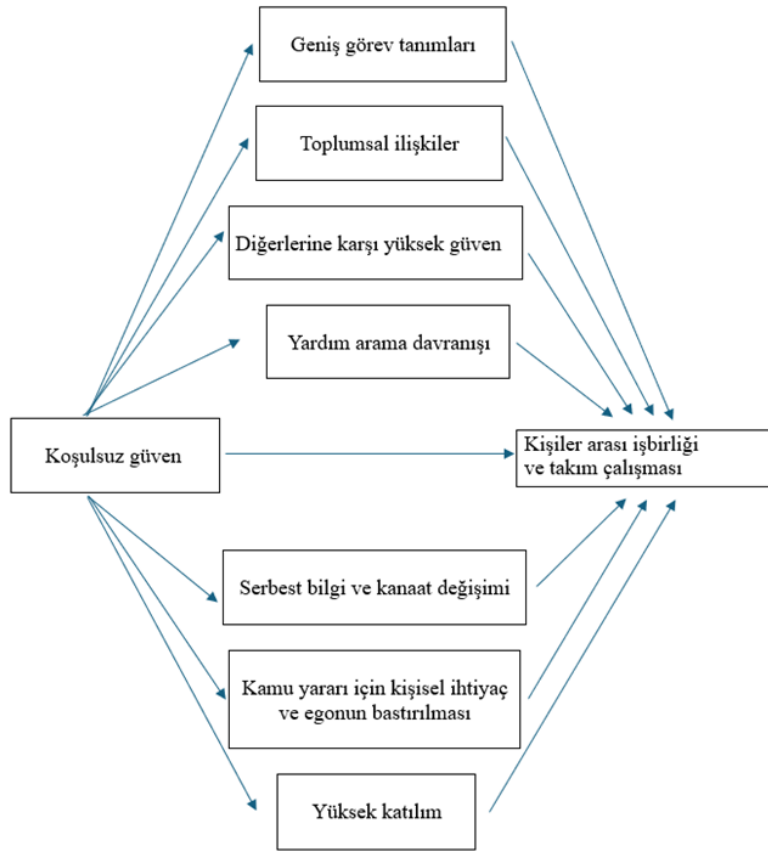
Birbirine yakın çalışan meslektaşlar, yardımsever davranışların algılanan meslektaş desteğini artırdığına inanır. Bu güven duygusu, meslektaşların karşılıklı yardım davranışları geliştirmesini sağlar ve böylece kaynakların değiş tokuşuna dayalı bir döngü oluşur. Bu karşılıklı kazanç sağlayan döngünün, birden fazla iş günü boyunca sürdüğü gözlemlenebilir (Halbesleben ve Wheeler, 2015: 1629-1630).

İş birliği, karşılıklı yardım, güven ve gerekli kaynakların paylaşımı yoluyla gelişir (Johnson ve Johnson, 2011: 42). Paylaşılan bir vizyon, destekleyici bir kültür, ortak grup görevleri ve ödüller, iş birliğini ve grup içi bağlılığı güçlendirir. İş birliğinin temelinde, bireylerin hedeflerinin olumlu bir bağ içinde olduğuna dair inanç yatar; bir kişinin hedefine ulaşması, diğerlerinin de hedefine ulaşmasına katkıda bulunur (Tjosvold ve Tsao, 1989: 189).

İş birliği kişinin hem kendi hem de diğerlerinin çıktılarını maksimum seviyeye çıkarma motivasyonudur (Vliert, 1999: 233). Meslektaşlardan gelen yardım davranışının kazancı, kişiye daha çok kaynağa ulaşabileceği algısı kazandırmaktadır. Çalışan, gelecekteki yardım davranışlarının artacağı hissi uyandıran bir yardım davranışı dizisi ile karşılaştığında bu durum zaman içerisinde doğruluk kazanır (Halbesleben ve Wheeler, 2015: 1632).

Birlikte çalışma ve güven, birbirlerine bağlı ve birbirlerini destekler nitelikteki süreçlerdir. Birlikte çalışma çoğu zaman bağımsız taraflar arasında gerçekleşir. Bu yüzden taraflar, bir güven ölçütü olmaksızın beraber çalışmazlar, sorumlulukları ve kaynakları paylaşmazlar, zaman ve enerji yatırımı yapmazlar. Katılımcılar, karşılıklı paylaşım esası ile birbirlerine bağlanırlar ve bu paylaşım, eğer ki aralarında güven ilişkisi oluşursa mümkün olur. Birlikte çalışma ne kadar çok olursa güven de o denli çoğalır. Çünkü ortaklar, diğerinin güvenilirliği, dürüstlüğü, iyi niyeti, açıklığı ve yeterliliğine tanıklık edebilirler (Tariq vd., 2012: 562). İşbirlikçi ilişkilerdeki güven hem çalışanlar hem de örgüt için faydalıdır. (1) Çalışanlar arasındaki sürtüşmenin azalmasında, (2) bir işin yeniden yapılandırılması, yeniden sınıflandırılması vb. gibi etkin örgütsel değişimlerin kolaylaştırılmasında ve (3) çalışanların refahının yanı sıra örgütün istikrarının sağlanmasında yardımcı niteliktedir (Tariq vd., 2012: 561).

Jones ve George (1998) çalışmalarında koşullu ve koşulsuz güven ile, iş birliği davranışı ve işbirliğinin yarattığı performans üzerindeki farklı etkilerini incelemişlerdir. Burada, örgütlerde iş birliği davranışının önemli bir türüne odaklanılmıştır: kişilerarası iş birliği ve takım çalışması. Hem koşullu hem de koşulsuz güven, kişilerarası iş birliği ile sonuçlansa da örgütsel iş birliği bu iki tür güvenden tamamen farklı şekillerde etkilenmektedir (Jones ve George, 1998: 539). Koşullu güvende gelecekteki etkileşimleri destekleyecek uygun tutumlar gerçekleştirilir, ki bu durumda örgütsel ortamlarda çalışma arkadaşları ya da iş ortakları arasında farklı mübadele şekilleri kolaylaşır. Koşulsuz güven olduğunda, paylaşılan değerler ortak bir bağ yaratır, farklı bir senaryo oluşur; insanlar sadece meslektaş ya da iş ortağı gibi hissetmez, bilakis meslektaş, arkadaş ya da takım üyesi gibi hisseder. Başka bir deyişle, koşullu güvenin varlığı ortak bir hedef için çalışan bir grup oluştururken, koşulsuz güvenin varlığı mübadele ilişkisinin kalitesini tamamen değiştirip grubun takıma dönüşmesini sağlar (Jones ve George, 1998: 539).



Şekil 1.2 Koşulsuz Güvenin Kişiler Arası İş Birliği ve Takım Çalışmasına Olası Etkileri

Kaynak: Jones ve George, 1998

Şekil 1.2’de Jones ve George (1998) koşulsuz güvenin, kişiler arası iş birliği ve takım çalışmasına hem doğrudan etkisine hem de dolaylı etkilerine değinmektedir. Koşulsuz güven ile Şekil 1.2’de görülen yedi tür sosyal süreç harekete geçirilir ve bu da bir örgütte sinerjik bir takım ilişkisinin gelişmesini ve böylece üst düzey bir performansın ortaya konmasını sağlar. (Jones ve George, 1998: 540).

Love vd. (2001) çalışmalarında, işbirliği sistemlerini meslektaş etkisiyle ilişkilendirmiştir (Love vd., 2001: 390). Meslektaş etkisinin işyeri davranışları üzerindeki rolü oldukça önemlidir. İş yeri davranışları, iki ana kategoriye ayrılmaktadır:

1. Görev İçi Davranışlar: İş yerinde politikalar, sistemler ve standartlarla sınırlı davranışlardır.
2. Görev Dışı Davranışlar: Bu davranışlar doğrudan görevle ilişkilendirilmez. Bağlamsal özellik taşıyor ve örgütsel, sosyal ve psikolojik çevreyi destekler (Love vd., 2001: 391-392).

Love vd. (2001) bireylerin iş yerindeki psikolojik algılarının farklı boyutlarına da dikkat çekmiştir. İş yerindeki psikolojik algı; aidiyet hissi, meslektaş desteği, duygusal güven,

manevi bağ, takım oryantasyonu ve doğruluk gibi unsurların bir araya gelmesinden oluşur. (Love vd., 2001: 403).

Tablo 1.1 Çalışma Grubunun Genel Durumu

Çalışma Grubunun Özelliği	Tanımı
Etkileşimlerin Kalitesi (Değerlendirici ve Duygusal)	Akran İlişkilerinin Kalitesinin Bireysel Algılanması
Kişiler Arası Adil Davranış (Değerlendirici)	Örgüt Prosedürleri Dışındaki Adil Davranış Algılamaları
Meslektaş Güven (Değerlendirici ve Duygusal)	Risk İçerikli Meslektaş Güven Beklentisi
Ait Olma Hissi (Duygusal)	Destek, Güvenlik ve Manevi Bağ Yoluyla Anlam ve Yapı Oluşturan Meslektaşlar
Meslektaş Memnuniyet (Değerlendirici)	Meslektaş Onaylama, Ondan Memnun Olma ve Onunla Bağ Kurma
Bireycilik – Kolektivizm	İşbirliğine Bireyin Verdiği Değer

Kaynak: Love vd., 2001

Tablo 1.1’de gösterildiği gibi, meslektaş etkisi çok boyutlu bir yapıya sahiptir ve farklı bileşenlerden oluşmaktadır. Bu bileşenler genellikle iki temel gruba ayrılabilir:

- Bilişsel (Değerlendirici) Bileşenler: Meslektaş memnuniyet ve kişiler arası adil davranış.
- Duygusal Bileşenler: Ait olma hissi.
- Her İki Bileşeni İçeren Alanlar: Meslektaş güven ve etkileşimlerin kalitesi.

Bu süreçler, bireylerin bireysel yönelimleriyle birlikte işbirliği motivasyonundan da etkilenir. İşbirliği sistemlerinin etkinliği, bireyin kendisini çalışma grubu ile ilişkilendirme düzeyi ve grubun beklentilerini anlama derecesine bağlıdır. Sonuç olarak, birey bu tanımlamalara göre ya bireyci bir yaklaşımı tercih eder ya da kolektif çalışmaya yönelir.

İş birliği, örgüt içindeki bilgi akışını ve öğrenmeyi teşvik eder (Hansen, 1999: 82). Bilgi paylaşımı ve destekleyici bir çalışma ortamı, bireylerin potansiyellerini en üst düzeyde kullanmalarına olanak tanır. Bununla birlikte, iş birliği her zaman kolay bir süreç değildir ve çeşitli zorluklar içerebilir. Bireyler arasındaki farklılıklar, iş birliği süreçlerinde çatışmalara yol açabilir. Çatışmalar, kişisel çıkarlar, iletişim eksiklikleri ya da farklı çalışma tarzlarından kaynaklanabilir. Ayrıca, bireylerin başkalarıyla iş birliği yapma motivasyonu düşük olduğunda, iş birliği süreçlerinin verimliliği de azalabilir (Jehn, 1995: 258). Garcia vd. (2013:

639), rekabetin iş birliği ile nasıl çatışabileceğini açıklayarak, özellikle bireylerin başarıyı tek başlarına elde etme arzusunun iş birliği ile ters düşebileceğine dikkat çekmektedir.

Ayrıca, liderlik ve grup dinamikleri de iş birliği üzerinde belirleyici bir rol oynar. İş birliğini teşvik edici bir liderlik tarzı, bireylerin iş birliğine daha istekli olmalarını sağlar. Bununla birlikte, iş birliği sürecinde liderlik zaafiyeti, grup üyeleri arasında koordinasyon eksikliklerine yol açabilir ve sürecin verimli olmasını engelleyebilir (Mayer ve Gavin, 2005: 882).

İş birliği, bireyler arasında güçlü sosyal bağlar oluşturma ve grup başarısını artırmanın anahtar bir ögesidir. Ancak, verimli bir iş birliği ortamının oluşabilmesi için bireyler arasında güven, açıklık ve ortak hedeflere odaklanma gerekmektedir. Örgütler, iş birliğini teşvik etmek için uygun stratejiler geliştirerek, çalışanlarının ve grup üyelerinin daha verimli çalışmasını sağlayabilirler. Bu süreç, sadece iş yerindeki performansı artırmakla kalmaz, aynı zamanda bireylerin kişisel gelişimlerini ve sosyal ilişkilerini de güçlendirir.

1.2.2. Rekabet

Sözlük anlamıyla rekabet, aynı amacı güden kimseler arasındaki çekişme, yarışma, yarış olarak tanımlanmaktadır (Türk Dil Kurumu, 2005). Rekabet, en az iki bireyin aynı hedefi arzuladığı bir ortamda bireyler arası üstünlük mücadelesi yaşadıkları bir süreçtir (Açar-Eskici, 2018: 5). Rekabet, bir tarafın kendi çıkarlarını elde etmek için diğer tarafın zarar görmesini göze aldığı durumlarda ortaya çıkar. Bu tür bir durumda rakipler, uzlaşmaya yanaşmayan ve son derece iddialı bir tutum sergiler. Çatışmayı, mutlaka kazanmaları gereken bir mücadele olarak görürler. Onlara göre kaybetmek, başarısızlık, zayıflık ya da statü kaybı anlamına gelir. Bu nedenle, rekabeti "bir kazanan ve bir kaybedenin mutlaka olacağı" bir oyun olarak algırlar (Kahveci, 2021: 1071).

Festinger (1954: 117) "Sosyal Kıyaslama Teorisi" ile, bireylerin kendilerini değerlendirmek için başkalarıyla kıyaslama yapma eğiliminde olduklarını savunur. Garcia ve meslektaşları (2013) tarafından geliştirilen "Rekabetin Sosyal Kıyaslama Modeli" ise bireylerin sosyal bağlamlarda rekabet davranışlarını, özellikle sosyal kıyaslama mekanizmaları üzerinden açıklamayı amaçlar. Modelde, bireylerin başkalarıyla olan kıyaslama süreçlerinin, rekabetin yoğunluğunu nasıl etkilediği incelenir. Modelin temel varsayımlarından ilki "Sosyal Kıyaslama İhtiyacı"dır. Buna göre insanlar, performanslarını veya statülerini değerlendirirken başkalarıyla kıyaslama yapma eğilimindedir. Sosyal kıyaslama, bireyin kendisini başkalarına göre nasıl konumlandığını anlamasına yardımcı olur. İkincisi "Yakınlık ve İlgililik"tir. Rekabetin yoğunluğu, bireyler arasındaki yakınlık

(fiziksel veya sosyal mesafe) ve ilgili olma durumu (kıyaslama yapılacak alanın birey için ne kadar önemli olduğu) tarafından belirlenir:

- Yakınlık: Kişi, kendisine daha yakın gördüğü biriyle daha fazla kıyaslama yapar. Örneğin, bir meslektaş veya sınıf arkadaşı, daha uzak bir bireye kıyasla daha güçlü bir rekabet duygusu yaratır.
- İlgililik: Rekabet, kıyaslamanın yapıldığı alan bireyin değer verdiği veya kendisi için anlamlı bir alan olduğunda daha güçlü hale gelir. Örneğin, birey kariyerinde önemli gördüğü biriyle daha fazla rekabet etme eğilimindedir.

Üçüncüsü “rekabetin sosyal boyutu”dur. Rekabet, sadece bireysel performansı değil, aynı zamanda sosyal statüyü ve bireyin toplum içindeki yerini de etkiler. Bu nedenle, rekabet davranışları, sosyal kimlik ve kendilik algısıyla yakından ilişkilidir.

Garcia vd. (2013) modelinde kişilerarası rekabetin güçlenmesine yol açan faktörler de ele alınmıştır. Model, kişiler arasındaki benzerlik arttıkça rekabetin de artacağını öne sürer. Örneğin, aynı yaşta, aynı meslekte veya benzer hedeflere sahip bireyler arasında rekabet daha güçlüdür. Öte yandan kişinin bulunduğu ortamın (örneğin, bir iş yeri ya da okul) rekabeti teşvik eden bir kültüre sahip olması, sosyal kıyaslamayı ve dolayısıyla rekabeti artırır. Ayrıca kıyaslanan bireyler, kıt bir kaynağa (örneğin, bir terfi ya da ödül) ulaşmaya çalışıyorsa rekabet yoğunlaşır.

Yazında rekabet davranışının ortaya çıkmasında etkili olan çeşitli faktörlerden bahsedilmektedir. Bunlar arasında sıklıkla vurgulanan temel faktörlerden biri "kültür"dür. Bazı kültürel yapıların, bireyleri çocukluktan itibaren rekabetçi davranışlara teşvik ettiği görülmektedir. Bu bağlamda, bireyler, çevrelerindeki diğer bireylerin rekabetçi tutumlarını gözlemleyerek bu davranışları benimsemeye eğilim gösterir. Daha açık bir ifadeyle, kültür, bireyden rekabetçi bir tutum sergilemesini talep eden normlar ve değerler sistemi oluşturur (Açar-Eskici, 2018).

Cinsiyet faktörü de rekabet davranışlarında önemli bir belirleyici olarak öne çıkmaktadır. Erkekler genellikle rekabet etme konusunda daha hevesli ve girişken bir tutum sergilemektedir. Ancak, rekabetçi durumlarda üstünlük sağlayamadıklarında, benzer gelecekteki rekabet ortamlarından çekilme eğiliminde olabilirler. Kadınlar ise rekabet etme sürecinde daha stratejik bir yaklaşım benimser. Kadınlar, kazanma olasılığının yüksek olduğu durumları tercih ederken, rekabet sonucundaki kazanımlar konusunda daha ölçülü beklentilere sahiptirler (Açar-Eskici, 2018). Üstelik, başarısızlık durumunda, gelecekteki rekabet fırsatları için daha ısrarcı bir tutum sergileyebilirler. Ayrıca, hem kadınlar hem de erkekler, kendi

cinslerinden bireylerle karşı karşıya geldiklerinde, rekabetin yoğunluğunu artırma eğilimindedir.

"Kişilik" özellikleri, bireylerin rekabet davranışlarını şekillendiren bir diğer önemli faktördür. Hükmetme arzusu, mücadeleci bir karakter, hırs ve azim gibi kişilik özelliklerine sahip bireylerin daha yüksek rekabet eğilimi gösterdiği gözlemlenmektedir. Buna karşın, naif, kırılgan, kadercı veya teslimiyetçi bir kişilik yapısına sahip bireyler, rekabet ortamlarında daha düşük bir etkinlik sergileme eğilimindedir (Asunakutlu vd., 2010).

Rekabetin belirleyici unsurlarından biri de "güç" kavramıdır. Güç, bir kişinin başka bir bireyi veya grubu etkilemesi, onların davranışlarını kontrol etmesi ya da isteklerini gerçekleştirmesi süreci olarak tanımlanır. Bu bağlamda rekabet, güce sahip olma, gücü koruma ve güç ile ilişkilendirilen arzuların doğal bir sonucu olarak değerlendirilebilir (Asunakutlu vd., 2010).

Rekabetin bir diğer temel belirleyicisi "güven" kavramıdır. İnsanların rekabet etme motivasyonunun, sosyal yaşama uyum sağlama ve güven duygusunu pekiştirme kaygısından kaynaklandığı düşünülebilir. Bu bağlamda, örgütsel kültürün bireylerin rekabet davranışları üzerindeki etkisi göz ardı edilemez. İnsanlar, kendilerini daha güvende hissedecekleri sosyal pozisyonlara ulaşmak için rekabet etmeyi bir gereklilik olarak algılayabilirler (Asunakutlu vd., 2010).

"Belirsizlik" rekabet davranışını etkileyen başka bir unsurdur. Belirsizliğe konu olan, istenilen kaynakların miktarı ve geleceği ise, rakibin kişisel özellikleri ya da çevresel faktörler bilinmiyorsa rekabetçi davranışlar artan bir eğilim gösterecektir. Çünkü rekabetçi kimseler kendilerini sürekli bir kıyaslama yapma halinde bulacaklardır (Garcia vd., 2013: 635-639).

Rekabet, bireylerin motivasyon ve performansını etkileyen "yapısal rekabet" ve "içsel rekabet" adıyla iki ayrı tür olarak gözümüze çarpar. "Yapısal rekabet", bireylerin rekabetini dışsal faktörlerin, özellikle sistem, politika ve ödül mekanizmalarının şekillendirdiği bir rekabet türüdür. Yapısal rekabet, bireylerin performanslarını belirli kurallar çerçevesinde artırmasını teşvik eder (Garcia vd., 2013: 637). Bu tür rekabet, genellikle ödül veya tanınma gibi dışsal motivasyon unsurlarıyla desteklenir ve bireylerin hedefe yönelik performansını artırma potansiyeline sahiptir (Deci ve Ryan, 1985: 114). Diğer yandan, "içsel rekabet" ise bireylerin kendi içsel güdülerinden kaynaklanan bir rekabet türüdür. İçsel rekabette bireyler, dışsal ödüllerden ziyade kişisel başarı ve kendini geliştirme gibi hedeflere ulaşmak için motive olurlar. Deci ve Ryan'a (1985: 120) göre, bu tür rekabet bireylerin içsel tatminini artırarak uzun vadeli performans artışı sağlar. İçsel rekabet, özellikle bireylerin yaratıcılık ve yenilik kapasitelerini artırmada önemli bir rol oynar (Amabile, 1993: 186).

Yapısal rekabet, kazanmak ve kaybetmekle ilgilenir; içsel rekabet birinci olma isteği ile ilgilenir. Yapısal rekabette kazanan sayısı önemlidir ve birinin başarısı diğerinin başarısızlığı demektir. Mesela bir savaşta ya da bir tenis karşılaşmasında, birinin başarılı olması, diğerinin başarısız olmasına bağlıdır ki bu yapısal rekabet; bireyin kendi öz değerlendirmesi ise içsel rekabet anlamına gelmektedir. Yani kişi bir topluluğun içine girdiğinde, bir yarışma havası olmasa bile, kendisini o topluluğun içindeki en akıllı veya en çekici kimse olduğunu düşünmesi içsel rekabetin varlığına işaret eder (Kohn, 1992: 4-5).

1.2.2.1. Örgüt İçinde Bireyler Arası Rekabet İlişkileri

Örgüt içinde bireyler arası rekabet, organizasyonel dinamiklerin ve bireysel performansın şekillenmesinde kritik bir rol oynar. Rekabet, bireylerin belirli hedeflere ulaşmak için birbirleriyle yarıştıkları sosyal bir süreç olarak tanımlanabilir (Deutsch, 1949: 132). Bu süreç, bireylerin motivasyonunu artırabilirken, aynı zamanda iş birliği ve sosyal ilişkiler üzerinde olumsuz etkilere yol açabilir (Tjosvold, 2008: 22). Fakat rekabetin doğası, rakipler arasındaki ilişkiye bağlı olarak değişim gösterebilir. Örneğin, tanıdık bir rakiple rekabet etmek, tamamen yabancı olunan birine karşı rekabet etmekten oldukça farklı bir deneyimdir (Kilduff vd., 2010: 5). Olası terfiler, örgüt içi itibar kazanma gibi pek çok sebepten ötürü çalışanlar birbirlerini rakip olarak görebilirler. Örgüt içinde kariyer gelişimi açısından seçeneklerin kısıtlı olduğu ve çalışanlar arasında sıralama yapıldığı durumlarda bir meslektaş kolaylıkla diğerlerinin en büyük rakibi haline gelebilir (Braun ve Sonnabend, 2024: 2).

Rekabetin örgüt içindeki bireyler arasında olumlu sonuçlar doğurabileceği birçok araştırmada gösterilmiştir. Rekabet, bireylerin potansiyellerini açığa çıkarmalarına ve performanslarını artırmalarına yardımcı olabilir. Bu durum, bireylerin kendilerini başkalarıyla kıyaslayarak daha yüksek hedefler belirlemesiyle ilişkilidir (Festinger, 1954: 118). Özellikle görev odaklı organizasyonlarda, rekabet bireylerin daha yenilikçi ve yaratıcı olmalarını teşvik edebilir (Eisenhardt ve Schoonhoven, 1990: 510). Ayrıca, rekabet bireylerin becerilerini geliştirmelerine de olanak sağlar. Kleinbaum vd. (2008), rekabetin çalışanların daha fazla çaba göstermesine neden olduğunu ve bu durumun organizasyonel düzeyde bilgi paylaşımını artırdığını belirtmektedir (Kleinbaum vd., 2008: 422).

Bireyler arası rekabetin olumsuz etkileri ise genellikle ilişkilerde gerilim ve iş birliğinin azalması şeklinde görülür. Rekabet, bireylerin yalnızca kendi başarılarına odaklanmasına neden olabilir ve bu durum iş arkadaşları arasında güvensizlik yaratabilir (Garcia vd., 2013: 637). Dahası, örgütte politik bir belirsizlik olduğunda, pozisyonların

dağılımı sektöre uğradığında, buradaki statü rekabeti örgütün politikleşmesi ve iş yapma çabaları arasında bir karmaşıklık doğurabilir (Loch vd., 2000: 51-52).

Tjosvold vd. (1983) ast ve üstler arasındaki rekabetçilik algısına yönelik araştırmalarının sonucunda liderin algılanan rekabetçiliği ile astların tepkileri arasında olumsuz bir ilişki bulgulamışlardır. Örgüt içerisindeki astlar, rekabetçi liderlerini olumlu karşılamazlar, bilakis liderlerinin rekabetçi oluşlarının, kendi iş performansları, işte kalma niyetleri ve iş tatminleri üzerinde olumsuz etkileri olduğunu düşünürler. Ayrıca hem liderin hem de astlarının kişisel özellikleri ve farklılıkları iş birliği ve rekabet ilişkilerini etkilemektedir. Lider, astları ile iş birliği ilişkisi kuruyorsa iş motivasyonuna ve tatminine katkı sağlar, liderin rekabetçi olarak algılandığı durumlarda da astların motivasyonu kırılabılır (Tjosvold vd., 1983: 1119-1122). Örgüt içinde otorite sahibi karar vericiler kendilerinden daha yetkin birisiyle karşı karşıya gelirlerse -bu bir danışman ya da bir uzman olabilir-, bu durumu pozisyon ve yetki alanları için bir tehdit gibi algılama eğilimi ortaya çıkar ve rekabet duygularında artış gözlenebilir (Tost vd., 2012: 64).

1.2.2.2. Örgüt İçinde Gruplar Arası Rekabet İlişkileri

Örgütlerde rekabet, kişiler arasında olduğu gibi gruplar arasında da gerçekleşebilir. Farklı grupların birbirleri ile rekabet etmesi gruplar arası (intergroup) rekabet; bir grup içindeki bireylerin birbirleri ile rekabet etmesi ise grup içinde (intragroup) rekabet olarak adlandırılır (Kohn, 1992: 5).

Araştırmalar, bu tür rekabetin grup üyeleri arasında normları pekiştirebileceğini ve grup kimliğini güçlendirebileceğini öne sürmüştür (Van Kleef vd., 2004: 57). Bununla birlikte, grup normlarının rekabeti nasıl yönlendirdiği, grup içindeki bireylerin prototipik (grupun stereotipik özelliklerine yüksek uyum gösterme durumu) ya da periferik (grupun stereotipik özelliklerine daha az uyum gösterme/marjinal olma durumu) konumlarına bağlıdır. Örneğin, grup normlarına daha yakın olan bireyler, bu normları daha sıkı bir şekilde benimseyerek grup çıkarlarını ön planda tutarken, dışta kalan üyeler, kabul edilme ihtiyaçlarına bağlı olarak rekabetçi davranışlar sergileyebilir (Hogg ve Turner, 1987: 325; Baumeister ve Leary, 1995: 502).

Wang (2023) çalışmasında gruplar arası rekabetin iki farklı teorik açıklaması olduğunu belirtmektedir: stratejik ödüller ve psikolojik ödüller. Gruplar arası rekabette stratejik teşvikler gruplara yapılan ödemelerin farklılaşmasını sağlar çünkü rekabette öne çıkan gruba daha fazla maddi ödeme ya da kaynak tahsis edilir. Bu sebeple, rekabette başarı kazanmak için grup içerisindeki üyeler iyi bir performans yakalayabilmek için sıkı çalışırlar ki bu

durumda da yüksek seviyede bir grup içi iş birliği gözlemlenir (Wang, 2023: 1). Diğer teorik açıklama olan psikolojik ödüller, psikolojik düzeyde, bireylerin motivasyonlarını artırmak için aidiyet duygusunu güçlendiren yöntemler olarak karşımıza çıkar. Özellikle, bireylerin başarılarının grup başarısıyla ilişkilendirilmesi ve bireylerin olumlu katkılarının tanınması, grup içi bağlılığı artırır (Haslam vd., 2003: 40).

Gruplar arası rekabetin olmaması durumunda, örgüt içindeki üyeler çoğunlukla saygınlık, güç ve çeşitli kaynaklar için birbirleriyle rekabet ederken; gruplar arası rekabet olduğunda birbirlerine güvenme zorunluluğu doğar ve iş birliğine yönelirler. Sosyal psikolojide, gruplar arası rekabet sonucu grup üyelerinin daha işbirlikçi davranışlar sergilediği ve grup çıkarlarını kendi çıkarlarının üstünde tuttukları savunulmaktadır. Bu sebeple gruplar arası rekabet, grup üyeleri için olumlu sonuçlar doğururken, grup başarısının artması için davranış sergilemelerini sağlayacaktır (Mead ve Maner, 2012: 571). Grup üyelerinin her birini, grubun ortak çabasına olan katkısına bakmadan, eşit bir şekilde ödüllendirmek, onların bireysel katkılarını göz ardı etmek anlamına gelir. Grubu bir bütün olarak değerlendirmek, bireysel çabaları göz ardı edeceği için üretkenliklerinin azalmasına neden olur. Ayrıca gruplar arası rekabet ortamında grup içinde herkesin iyiliği düşünüldüğünden, iş birliğinin oluşması kaçınılmazdır. Diğer gruplarla rekabet ortamında daha üretken olan gruba ödüllendirilecekse, grup içerisinde iş birliği artacağı gibi işten kaytarma azalacak ve üretkenlik seviyesi de artacaktır (Bornstein ve Erev, 1994: 278).

1.2.3. İş Birliği ve Rekabet İlişkisi

Örgütler, bireylerin ve grupların ortak ve bireysel hedeflere ulaşmak için etkileşimde bulunduğu karmaşık sistemlerdir. Bu sistemler içinde, işbirliği ve rekabet eğilimleri, örgütsel dinamikleri, performansı ve sonuçları önemli ölçüde etkiler. İşbirliği, birlikte çalışmayı, kolektif problem çözmeyi ve paylaşılan başarıyı vurgular ve güveni, yeniliği ve uzun vadeli istikrarı teşvik eden bir ortam yaratır. Öte yandan, rekabet bireyleri ve grupları daha iyiye yönlendirir; daha yüksek üretkenliği, yaratıcılığı ve bireysel başarıyı teşvik eder.

Deutsch (1949), iş birliği ve rekabetin temel doğasını açıklamış ve bu kavramların sosyal bağlamlardaki etkilerini tanımlamıştır. İş birliğinin olduğu sosyal durumlarda, ortak hedefler tanımlanır. Bu bağlamda bireyler, kendi hedeflerine ulaşırken diğer bireylerin de bu hedeflere erişmesine katkıda bulunur. Böylece başarı, bireysel değil, kolektif bir sonuç haline gelir. Bunun aksine, rekabetçi durumlarda hedefler yine ortak olarak tanımlansa da, bireylerin birbirlerinin hedeflerine ulaşmasını engelleme eğiliminde olduğu görülür (Deutsch, 1949: 131-132).

Tjosvold (1993), iş birliğini, bireylerin hedeflerinin olumlu bir şekilde bağlantılı olduğu bir durum olarak tanımlamaktadır. Bu tür durumlarda bir bireyin hedefe ulaşma çabası, diğerlerinin de çabasını artırır ve başarılar kolektif bir değer taşır. Rekabette ise bireyler, birbirlerinin hedeflerine ulaşmasını engelleme çabasında olduğundan, başarı bireysel kalır ve diğerlerinin başarısızlığı üzerinden şekillenir (Tjosvold, 1993: 1).

Johnson ve Johnson (2011) ise iş birliğinin, karşılıklı güven, yardım ve kaynak alışverişi ile başladığını vurgulamaktadır. Rekabet ise genellikle diğer tarafın başarısını engelleme, tehdit ve güç dengesizlikleri gibi olumsuz unsurlarla başlar. İş birliği süreçleri, olumlu sosyal bağları güçlendirirken, rekabet süreçleri genellikle bireysel çabalara ve mesafeli ilişkilere dayalıdır. Bu dinamiklerin her biri, kendini yeniden üretme eğilimindedir ve sosyal bağların diğer yönlerini de etkiler (Johnson ve Johnson, 2011: 42).

İş birliği içinde olan bireyler, ortak bir amacı paylaştıklarını hisseder ve diğerlerinin çıkarlarını gözeterek destekleyici davranışlar sergiler. Bu süreçte bireyler, bilgi ve tecrübelerini paylaşarak diğerlerine fayda sağlamayı amaçlar. Buna karşın, rekabetçi bireyler, sahip oldukları değerli bilgileri paylaşmama eğilimi gösterirler (Deutsch, 1949: 132).

İş yerlerinde, iş birliğinin önemi vurgulanmasına rağmen, çalışanlar sıklıkla kısıtlı kaynaklar için rekabet ederler. Liderlerin dikkatini çekmek, terfi almak, ödül kazanmak veya daha basit bir motivasyonla, örneğin park yeri avantajı için dahi rekabet etmek mümkündür (Milkman vd., 2013: 3).

Bu bağlamda, örgütlerde iş birliği ve rekabet dinamikleri genellikle birbirine zıt ancak birbiriyle bağlantılı süreçler olarak karşımıza çıkar. Meslektaşlar, bir yandan önemli projelerde iş birliği yaparken, aynı zamanda terfi, ödüllendirme ve tanınırlık gibi bireysel kazançlar için de rakip olurlar. Bu durum, iş birliği ve rekabet arasında bir gerilim yaratır (Milkman vd., 2013: 3).

Johnson ve Johnson (2011) çalışmalarında “Sosyal Bağlılık Teorisi’ne değinmiş; ortak hedeflerin grup üyeleri arasında bağlılığa neden olduğunu söylemiş ve bu bağlılığın pozitif ya da negatif yönlü olduğunu belirtmiştir. Bireylerin hedef kazanımında pozitif korelasyon varsa pozitif bağlılık olur ve bu da hedeflere iş birliği yaparak erişim sağlanacağı anlamına gelir. Eğer ki hedef kazanımında negatif korelasyon varsa, bu negatif bağlılık demektir ve hedeflere rekabet ortamında ulaşılır. Bireylerin hedeflere ulaşımında hiçbir korelasyon yoksa, bu da bağlılığın olmadığını gösterir ki; bireyin kendi hedefine ulaşması ile diğerlerinin hiçbir bağlantısı yoktur (Johnson ve Johnson, 2011: 41-42).

İnsanların birbirlerine bağlılıklarının doğası ile ilgili birbirinden farklı algılamaları vardır. Hedeflerinin ve kişisel çıkarlarının birbirlerine hangi şekillerde ve yollarla bağlı

olduklarına dair algılamaları farklılık gösterir. Bireylerin, ancak ve ancak iş birliği ile bağlı olurlarsa hedeflerine ulaşabilecekleri algısı var olduğunda iş birliği oluşur. Rekabet ise bireylerin ancak ve ancak rekabet içerisinde oldukları diğer kimselerin hedeflerine ulaşmada başarısızlığa uğramaları neticesinde kendileri o hedeflere ulaşabileceklerini düşündüğü noktada gerçekleşir. Dolayısıyla hedeflere ulaşmada karşılıklı engelleyici ilişkilerin varlığından söz edilebilir. Bu nedenledir ki insanlar hedeflerine ulaşırken diğerlerinin çabasına engel olmanın yollarını ararlar. Çünkü diğerinin hedefe ulaşmasını engelledikleri zaman kendi hedeflerine doğru ilerlemede ivme kazanırlar (Liu vd, 2018: 4).

Deutsch'a (1949) göre bireyler arasındaki bağlılığın üç temel psikolojik süreçle şekillendiğini belirtir: (a) İkame Edilebilirlik: Bir bireyin eylemlerinin başka biri tarafından ne ölçüde yerine getirilebileceği. (b) Duygu Yatırımı: Kişinin ailesi, arkadaşları veya işi gibi kendisi dışındaki alanlara duygusal enerji harcaması. (c) Razı Edilebilirlik: Kişinin başkalarını etkileyebilme veya onlardan etkilenebilme konusundaki açıklığı. Olumlu bağlılık, bireylerin birbirlerini destekleyerek iş birliğini kolaylaştırdığı yapıcı bir etkileşimle sonuçlanırken, olumsuz bağlılık, bireylerin birbirlerinin çabalarını engellediği çatışmacı bir etkileşimle sonuçlanır (Deutsch, 1949: 138).

İşbirliği ve rekabet genellikle karşıt güçler olarak görülse de, örgütlerde genellikle bir arada yaşanır, ilişkileri ve karar alma süreçlerini şekillendirirler. Bu iki güç arasındaki denge çok önemlidir, çünkü aşırı işbirliği rehavete yol açabilirken, kontrolsüz rekabet çatışmaya, strese ve motivasyon eksikliğine neden olabilir. Brandenburger ve Nalebuff (1996), yayımladıkları kitapla iş birliği ve rekabetin iç içe olduğu bir terim ortaya atmışlar; bu iki kavramı tek bir sözcükte birleştirmişlerdir: “co-opetition” (Türkçe karşılığı olarak “*rekabirliği*”, “*ortaklaşa rekabet*”, “*iş birliği içinde rekabet*” kullanılabilir). Örgütler arası “Coopetition” (eşzamanlı iş birliği ve rekabet), rekabet yoluyla bireysel kazanımları en üst seviyeye çıkarırken, iş birliği ile de ortak refahın artırılmasını sağlar (akt. Pant ve Yu, 2018: 39). Branderburger ve Nalebuff (1996) co-opetition kavramını; Nash, Harsanyi ve Selton'ın öncülüğünde 1994 yılında ortaya atılan ve Nobel Ödülü almalarını sağlayan Oyun Teorisi'ne dayandırmışlardır.

Oyun Teorisi, özellikle sosyal bilimlerde stratejik karşılaşmaları örneğin çıkar çatışmalarını modellemeye yarayan matematiksel bir modeldir. Oyun teorisyenleri, “oyun” kelimesini kullanırken; iki ya da daha fazla aktörün (oyuncunun) birbiriyle bağlantılı ya da birbirine bağımlı çıkarlarının olduğuna atıfta bulunmaktadır (Zagare, 1984: 7). Oyun teorisi oyuncu, karar alma birimi olarak görev yapan tek bir kimse de olabilir, bir grup insan da olabilir. Oyun teorisi, farklı amaçlar etrafında işbirliği ve rekabet halindeki aktörlerin

aralarındaki ilişkileri sistematik olarak inceleyen ve analiz eden bir teoridir. Buradaki aktörlerin hiçbirini oyunu tamamen kontrol ya da domine edebilme yetisine sahip değildir ve sonucu belirleyen, aktörlerin belirleyeceği stratejiler ile karşı aktörlerin belirleyeceği karşı-stratejiler olacaktır. Oyun teorisinde iş birliği, karşılıklı olarak daha iyi sonuçlar elde etmek için oyuncuların koordinasyon sağladığı stratejileri ifade eder. Rekabet ise, bireysel çıkarların maksimize edilmesine yönelik bağımsız stratejileri içerir (Zagare, 1984: 7). Oyun teorisinin olmazsa olmazları şu şekilde listelenebilir:

- En baskılayıcı unsuru doğru stratejileri ve doğru kararları bulmaktır.
- Oyun teorisi özellikle; pek çok bağımlı faktör olduğunda ve diğerlerinin kararlarında izole edilmiş bir karar alınmadığında etkili olmaktadır.
- Özellikle örgütteki diğer bireylerle paylaşımda değerli bir araçtır (Branderburger ve Nalebuff, 1996: 7).

Çalışanlar, ne zaman iş birlikçi davranışlar sergileyecekleri ve ne zaman rekabet etmeleri gerektiği konusunda karmaşa yaşadıklarında bu iki kavramı ince bir çizgi ile ayırarak sıklıkla iş birliği ve rekabet oryantasyonları arasında gidip gelebilirler (Milkman vd, 2013: 7). Böylesi durumlarda “oyunu kurallarına göre oynamak” diye tabir ettiğimiz duruma göre oyuncular strateji belirleyip gerektiğinde iş birliği kurarken, bambaşka bir durumda saflarını değiştirip iş birliği yaptıkları kimseleri rakip olarak karşılarına alabilirler.

1.3. Eğitim Örgütlerinde İş Birliği ve Rekabetin Nitelikleri

Eğitim örgütleri daha spesifik olarak ifade edilirse okullar, bireylerin çeşitli akademik, profesyonel ve kişisel hedeflere ulaşmak için etkileşimde bulunduğu, işbirliği yaptığı ve rekabet ettiği dinamik sosyal ortamlardır. Bu ortamlarda, işbirliği ve rekabetin ikili eğilimleri, örgütsel süreçleri, ilişkileri ve sonuçları şekillendirmede önemli bir rol oynar. İşbirliği, ekip çalışmasını, bilgi paylaşımını ve destekleyici bir atmosferi teşvik ederek kolektif başarıyı ve uzun vadeli gelişimi destekler. Tersine, rekabet, bireyleri ve grupları mükemmellik için çabalamaya teşvik ederek motivasyonu, yeniliği ve performansı artırabilir.

Görünürdeki zıtlıklarına rağmen, işbirliği ve rekabet genellikle okullarda bir arada bulunur ve öğretmenlerin, öğrencilerin ve yöneticilerin birbirleriyle nasıl etkileşime girdiklerini ve eğitim hedeflerini nasıl takip ettiklerini etkiler. Bu eğilimler, örgütsel kültür, liderlik stilleri ve eğitim politikaları ve toplumsal normlar gibi daha geniş sistemik faktörlerle derinlemesine iç içedir. İşbirliği, okul topluluğu içinde güveni ve işbirliğini güçlendirebilirken, aşırı veya kötü yönetilen rekabet strese, çatışmaya ve düşük motivasyona yol açabilir.

Öğretmenler arasındaki iş birliği, bilgi ve deneyim paylaşımını, ortak hedeflere ulaşmayı ve mesleki gelişimi destekler. Özdoğru'nun (2021) çalışmasında, öğretmenlerin meslektaşlarıyla iş birliği yapma durumları, bu iş birliğinin önündeki engeller ve çözüm önerileri incelenmiştir. Araştırmada, öğretmenlerin büyük çoğunluğunun meslektaşlarıyla iş birliği yapmaya ihtiyaç duyduğu, ancak mevcut iş birliği düzeylerinin yetersiz olduğu belirtilmiştir. İşbirliğinin önündeki engeller arasında olumsuz kişilik özellikleri, iletişim eksikliği ve mesleki rekabet yer almaktadır. Öğretmenler, iş birliğinin geliştirilmesi için iletişimin artırılması ve güven ortamının oluşturulması gerektiğini vurgulamıştır (Özdoğru, 2021: 133-135).

Uluslararası yazında, öğretmenler arası işbirliğinin öğrenci başarısı üzerindeki olumlu etkileri de vurgulanmaktadır. Goddard vd. (2007: 890) çalışmasında, öğretmenler arasındaki iş birliğinin öğrencilerin matematik ve okuma başarılarını artırdığı bulunmuştur. Bu çalışma, iş birliğinin sadece öğretmenlerin mesleki gelişimine değil, aynı zamanda öğrenci performansına da katkı sağladığını göstermektedir.

Ayrıca Goddard vd. (2015: 518) araştırmasında, öğretmenler arası işbirliğinin kolektif yeterlik inançlarını güçlendirdiği ve bunun da öğrenci öğrenimini olumlu yönde etkilediği belirtilmiştir. Bu bulgu, iş birliğinin öğretmenlerin ortak inanç ve beklentilerini artırarak, öğrenci başarısına katkı sağladığını ortaya koymaktadır.

Öğretmenler arası rekabet ise, bireysel başarı ve performansı teşvik edebilecek bir motivasyon aracı olarak değerlendirilmektedir. Rekabet, öğretmenlerin mesleki becerilerini geliştirmek ve yenilikçi yöntemler uygulamak için çaba göstermelerini sağlayabilir (Roseth vd., 2008: 230). Rekabet, öğretmenler arasında performans artırıcı bir unsur olabileceği gibi, iş birliğini engelleyici bir faktör de olabilir. Uzun vd. (2023) araştırmasında, okul öncesi ve sınıf öğretmenlerinin mesleki yeterlikleri, iş birliğine yönelik tutumları ve rekabetçilikleri arasındaki ilişki incelemiştir. Çalışmada, öğretmenlerin mesleki yeterlik algılarının yüksek olduğu, ancak rekabetçi tutumlarının düşük olduğu saptanmıştır. Ayrıca, mesleki yeterlik algısının iş birliğine yönelik tutumu olumlu yönde etkilediği, ancak rekabetçi tutumu etkilemediği belirlenmiştir (Uzun vd., 2023: 916-917).

1.3.1. Eğitim Örgütlerinde Meslektaşlar Arası İş Birliği

Öğretmenlik mesleği, sınıf ortamlarında izole bir şekilde yerine getirilmektedir. Bu nedenle geleneğinde izolasyon olan bir meslektir. Fakat tüm bu izolasyon çerçevesine rağmen mesleki gelişimlerini ancak ve ancak meslektaşlarından gelen destekle sağlarlar. Mesleki gelişim süreçlerinde diğer öğretmenlerle sürekli iletişim kurmaları ve tecrübelerini

aktarmaları oldukça önemlidir. Bu nedenle günümüzde öğretmenliğin izole bir meslek olarak değil, iş birliği içinde yapılması gerektiğine vurgu yapılmaktadır. İş birliği ortamının hem eğitim kurumu hem de eğitimin kendisine olumlu yönde etki etmesi kaçınılmazdır (Yılmaz ve Çelik, 2020: 732). Öğretmenler iş birliği içerisine girdiklerinde, eğitimin geliştirilmesinde öğrenmeyi teşvik edecek deneyim ve bilgi paylaşımı gündeme gelecektir (Goddard vd., 2007: 891).

Öğretmenlerin birbirleriyle iş birliği yapıp yapmamaları ya da bu iş birliğinin niteliği, çeşitli faktörlere bağlıdır. Bu faktörler arasında öğretmenlerin kişisel özellikleri öne çıkmaktadır. Örneğin, yaşı büyük olan öğretmenler, genellikle kendilerinden bir alt kademedeki meslektaşlarıyla daha fazla iş birliği yapma eğilimindedir. Cinsiyet de iş birliğini etkileyen bir faktör olup, kadın öğretmenler erkeklerle kıyasla daha fazla iş birliği yapmaktadır. Bunun yanı sıra, meslekteki deneyim düzeyi de önemli bir etkidir. Yeni göreve başlayan öğretmenler arasında iş birliği seviyesinin daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir (Kolleck vd., 2021: 93). Öte yandan, düşük düzeyde iş birliği, özellikle uzun yıllar boyunca izole bir şekilde çalışmış öğretmenlerde daha sık görülmektedir. Bu durum, bu öğretmenlerin kişisel risk almaya yönelik isteksizliklerini yansıtır. Ancak iş birliği, öğretmenleri kendi deneyimlerinden hareketle ilerlemeye teşvik etmektedir. Ayrıca, öğretim ve öğrenme süreçlerindeki önemli sorular etrafında çalışarak mesleki gelişimlerine katkı sağlayabilecekleri bir ortam sunmaktadır (Goddard vd., 2007: 892).

Bütün okul paydaşlarının iş birliği ve uyum içerisinde çalışması; eğitim örgütlerinin etkin ve verimli olması, mikro seviyede okulun, makro seviyede eğitimin amaçlarına hizmet etmesi, faydalanıcı gruptaki öğrencilerin öğrenme kalitesi açısından önemlidir. Bu noktada okul içerisindeki ilişkilerin niteliği önem kazanmaktadır. İlişkilerin niteliği, kişiler arası ya da kurum içerisindeki güven veya güvensizlik düzeyine bağlıdır (Özer vd., 2006: 107).

Cook ve Friend (1993) araştırmasında öğretmenlerin iş birliği yaptıklarını söylediklerinde bambaşka şeylerden bahsettiklerini gözlemlemişlerdir. Bazen içerisinde engelli öğrencilerin de yer aldığı sınıflarda birlikte çalışmaktan bahsetmişler, bazen de okula nakil olan öğrencilerin durumunu görüşmek için yaptıkları toplantılar hakkında konuşmuşlardır. Ayrıca okul personeli geliştirme komitesinin çabalarını ya da diğer öğretmenlerle birlikte yakinen çalıştıkları diğer durumları bildirmişlerdir (Cook ve Friend, 1993: 421-422). Oysaki öğretmenler arası iş birliği denilince bu dar çerçeveden çok daha fazlası düşünülmelidir. Öğretmenler arası iş birliği aşağıdaki özelliklerle tanımlanabilir:

- Gönüllüğe dayanır. Öğretmenlerin yakın bir yerde çalışması gerekebilir, ancak iş birliği yapmaları gerekmez. Bu gibi durumlarda iş birliği içinde çalışmak için kişisel bir

seçim yapmak zorundadırlar. İş birliği gönüllü olduğunda ve idari olarak zorunlu olmadığında, öğretmenler genellikle meslektaşları ile yakın ama gayri resmi, iş birliğine dayalı ortaklıklar oluştururlar.

- Eşitliği temel alır. İş birliği yapan öğretmenler, bütün bireylerin katkılarının eşit değerde olduğuna inanmalıdır. Öğretmenlerin katkılarının miktarı ve niteliği büyük ölçüde değişebilir, ancak öğretmenler sunduklarının işbirlikçi çaba için ayrılmaz olduğunu kabul ederler.

- Ortak bir hedef vardır. Öğretmenler yalnızca hedeflerini paylaştıklarında iş birliği yaparlar. Kötü tanımlanmış hedefler üzerinde çalışıyorlarsa, istemeden farklı hedefler üzerinde çalışabilirler. Bu gerçekleştiğinde, iş birliği yerine genellikle iletişimsizlik ve hayal kırıklığı ortaya çıkabilir.

- Kilit kararlar almak ortak sorumluluk gerektirir. İş birliği sürecinde öğretmenler, kilit kararlar alma konusunda eşit söz hakkına sahip olmalıdır. Faaliyetler arasında iş bölümü yapılabilir, ancak her öğretmen alınan kararlar üzerinde eşit birer ortak olmalıdır. Bu sorumluluk paylaşımı, eşitlik duygusunu güçlendirir.

- Sonuçlar için ortak hesap verebilirliği içerir. Bu özellik doğrudan paylaşılan sorumluluktan kaynaklanmaktadır. Diğer bir deyişle, eğer öğretmenler kilit kararları paylaşırlarsa, bu sonuçların olumlu ya da olumsuz olup olmadığına bakılmaksızın, kararlarının sonuçlarının sorumluluğunu da paylaşmaları gerekir.

- Kaynakların paylaşımı söz konusudur. İş birliği çabalarına katılan her öğretmen herhangi bir kaynağa katkıda bulunur. Kaynaklar zaman, uzmanlık, alan, ekipman veya bu tür diğer varlıkları içerebilir.

- Gelişen özelliklere sahiptir. İş birliği, katılımcılar arasında paylaşılan karar verme, güven ve saygı değerine olan inanca dayanmaktadır. Bununla birlikte, işbirlikçi faaliyetlerin başında bu unsurların bir derecesine ihtiyaç duyulurken, yeni bir işbirlikçi ilişkinin temel özellikleri olmaları gerekmez. Öğretmenler iş birliğiyle daha deneyimli hale geldikçe, ilişkileri başarılı işbirlikçi ilişkiler içinde büyüyen güven ve saygı ile karakterize edilecektir (Cook ve Friend, 1993: 422-423).

İş birliği ihtiyacı, öğretmenler ve yöneticileri birlikte karar almaya sevk eden yani karar alıcıların paylaştığı esaslı bir baskı unsurudur. Bu gerçekçi iş birliğinin hedefi yüksek kalitede kararların alınmasıdır. Dahası, bu durumda öğretmenlerin motivasyonunun ve adanmışlığının da artacağından bahsedilebilir (Tschannen-Moran, 2001: 309).

Meslektaşlar arası iş birliğinin pek çok olumlu etkisi bulunmaktadır. Mesela istenmeyen öğrenci davranışları, bir sınıfın derslerine giren ya da okulun geneli için

konusacak olursak tüm öğretmenlerin disiplin konusunda iş birliği yapması neticesinde düşüş gösterebilir. Disleksi yaşayan ya da kaynaştırma öğrencisi olan bir sınıfa giren tüm öğretmenlerin iş birliği ile hareket etmesi, bu öğrencinin gelişimini olumlu yönde etkileyecektir. Öğretmenlerin iş birliği içerisinde hareket etmeleri öğrencilerine de yansıtacak, onlar da iş birliği ve takım çalışması becerileri kazanacaklardır. İş birliği neticesinde eğitim örgütünün çalışanları da sosyal sermaye oluşumuna önemli bir katkı sağlayacaklardır (Yılmaz ve Çelik, 2020: 733).

Öğretmenlerin becerilerini geliştirmelerinde yardımcı olan iki temel süreç, yansıma ve birlikte çalışmadır. Öğretmenlerin yansımayı, uygulamalarını değerlendirme ve şekillendirmede; birlikte çalışmayı da kendi aralarında, öğrenciler, veliler ve idare arasında etkin etkileşim görüşmeleri yapmak için kullanmaları gerekmektedir (Hurst vd., 2013: 378).

Darling-Hammond ve McLaughlin (1995) etkin bir profesyonel gelişimin, ancak ve ancak eğitimcilerin bilgi paylaşımını içeren iş birlikçi çalışmayla ve öğretmenlere bireysel olarak değil de bir öğretmen topluluğu olarak odaklanmasıyla mümkün olabileceğini ileri sürmektedir (Darling-Hammond ve McLaughlin, 1995: 598).

OECD bünyesinde 2008 yılından beri her beş yılda bir olmak üzere, öğretmen ve idarecilere “Öğretme ve Öğrenme Uluslararası Anketi (TALIS)” uygulanmaktadır. Bu uygulama öğretmen iş birliği konusundaki en önemli ve kapsamlı çalışmalardan biridir. Anketin bir bölümü öğretmen iş birliğini ölçmek için kullanılmaktadır. Bu bölümde 4 madde “Değişim ve Öğretim Koordinasyonu” ve 4 madde de “Mesleki İş Birliği” olmak üzere alt boyutlar bulunmaktadır. Mesleki İş Birliği alt boyutunun maddeleri şu şekilde sıralanabilir: 1) Aynı sınıfta bir takım şeklinde ortaklaşa öğretme 2) Diğer öğretmenlerin sınıflarını gözlemlleme ve geri bildirimde bulunma 3) Farklı sınıflar ve yaş grupları arasındaki projeler ve yarışmalar gibi ortak etkinliklere katılma 4) Dersler arasında ev ödevi uygulamalarını tartışma ve koordinasyonunu sağlama. Bu maddeler “Hiçbir Zaman, Yılda Bir Kez ya da Daha Az, Yılda 2-4 kez, Yılda 5-10 kez, Ayda 1-3 kez, Haftada Bir Kez ya da Daha Fazla” olacak şekilde seçeneleştirilmiştir. Böylece öğretmenlerin işbirlikçi davranışlarının sıklıkları belirlenmektedir (Yılmaz ve Çelik, 2020: 734). OECD’nin bu araştırması sonucu Finlandiya ekolünün başarısında en önemli etkenin yüksek düzeyde iş birlikçi davranış gösteren öğretmenler olduğunun da altı çizilmektedir (Özdoğru, 2021: 127).

1.3.2. Eğitim Örgütlerinde Meslektaşlar Arası Rekabet

Eğitim örgütlerinde öğretmenler arası rekabet, hem olumlu hem de olumsuz etkiler yaratabilen karmaşık bir dinamığa sahiptir. Rekabet ortamı, öğretmenleri yeni öğretim

yöntemleri ve teknolojileri denemeye teşvik edebilir. Power (2010: 251), rekabetin, bireylerin potansiyellerini maksimize etmelerine ve yenilikçi çözümler üretmelerine olanak tanıdığını vurgulamaktadır. Bu bağlamda, öğretmenler arasındaki rekabet, eğitimde yenilikçiliği ve yaratıcılığı artırabilir. Bireysel olarak rekabet eden öğretmenler, öğretim yöntemlerini ve öğrenci başarılarını geliştirmek adına daha fazla çaba sarf edebilirler (Tjosvold ve Tsao, 1989). Bu durum, sınıf içi etkileşimi artırabilir ve öğrenci başarılarını olumlu yönde etkileyebilir. Ayrıca rekabet, öğretmenlerin kendi profesyonel gelişimlerine odaklanmalarını ve mesleki becerilerini geliştirmelerini teşvik edebilir. Öğretmenler, rekabetçi bir ortamda daha fazla eğitim ve öğretim stratejisi öğrenmeye istekli olabilirler. Bu durum, öğretmenlerin mesleki yeterliliklerini artırarak daha kaliteli bir eğitim ortamı yaratabilir (Johnson ve Johnson, 2011: 50). Aşırı rekabet iş birliğini engelleyerek, izolasyona ve en iyi uygulamaların paylaşımının azalmasına yol açabilir (Goddard vd., 2007: 879). Ayrıca, yüksek düzeyde rekabet içeren bir atmosfer, stres ve iş memnuniyetsizliğine neden olarak öğretmenlerin meslekten ayrılma oranlarını ve öğrenci başarısını olumsuz etkileyebilir. Öte yandan rekabet, öğretmenlerin motivasyonunu artırabileceği gibi iş birliğini zayıflatarak olumsuz sonuçlara da yol açabilir. Özdoğru (2021), öğretmenler arasındaki düşük düzeydeki iş birliğinin nedenlerinden birinin mesleki rekabet olduğunu ifade etmektedir (Özdoğru, 2021: 138).

Uluslararası yazındaki çalışmalar, rekabetin öğretmenler üzerindeki etkilerini farklı perspektiflerden ele almaktadır. Örneğin, Goddard vd. (2007: 879) öğretmenlerin meslektaşlarıyla iş birliği yapmaktansa bireysel başarıya odaklanmasının, kurumsal hedeflerin bütünlüğünü zayıflatıldığını belirtmektedir. Kariyer geliştirme, terfi, daha iyi çalışma koşulları veya diğer kariyer fırsatları için öğretmenler arasında rekabet yaşanabilir. Bu rekabet, öğretmenleri yetenek ve bilgilerini geliştirmeye teşvik edebilir ve meslektaşlarıyla bilgi paylaşmaya daha istekli hale getirebilir (Wu, 2024: 193). Başarı odaklı bir öğretmen, öğretmenler arasındaki rekabetin üretken olduğuna inanan kişidir; kendini eleştirir, mükemmeliyet için çabalar ve sürekli olarak kendisine değer katmanın yollarını arar; adalet ve şeffaflığı sağlamak amacıyla kendi faaliyetlerini yöneticiler ve veliler için görünür kılmak adına titizlikle belgelendirir; yeni öğretim yöntemleri, teknoloji ve en son trendlere karşı sınırsız bir olumlu tutuma sahiptir ve bunları denemeye isteklidir (Rose, 2023: 7).

Aliyyah vd. (2020: 154) çalışmalarında üstün nitelikli öğretmenlerin rekabetinde belirleyici faktörleri; (a) profesyonellik (b) yeterlilik (c) performanslarının takdir edilmesi olarak sıralamaktadırlar. Sağlam becerilere, yaratıcılığa ve profesyonelliğe sahip tüm öğretmenlerin yüksek başarı düzeyine sahip oldukları doğru değildir çünkü ortada oldukça zorlayıcı bir rekabet unsuru vardır. Bu öğretmenler mesleki gelişimlerinde çalıştıkları

kurumun desteğine ihtiyaç duyarlar ki ancak bu şekilde potansiyelleri en uygun biçimde keşfedilebilir. Tüm bu çerçevede araştırmacılar, öğretmenlerin sadece gerekli yeterliliklere sahip olmasının başarılı olacakları anlamına gelmeyeceği hipotezini ortaya atmaktadırlar. Gerekli potansiyeli ancak tüm eğitim paydaşlarının tam desteğini aldıklarında sağlayabilirler (Aliyyah vd., 2020: 153).

Eğitim örgütlerindeki rekabet, iş piyasasındaki rekabetle benzerlik göstermektedir. Devlet okullarının yoğun olduğu bölgelerde, öğretmen sayısı fazladır. Genellikle düşük gelirle çalışan birçok öğretmenin görev yaptığı en az bir devlet okulu bulunan bölgelerde rekabeti artırmak ve daha nitelikli öğretmenleri çekmek için, alternatif özel okulların açıldığı görülmektedir. Özel okullar, daha cazip maaşlar ve çalışma koşulları sunarak eğitim sektöründe maaş rekabetini tetiklemektedir (Vedder ve Hall, 2000: 161). Bu durum, hem aynı özel eğitim kurumu içindeki öğretmenler arasında hem de farklı özel eğitim kurumlarında çalışan öğretmenler arasında bir rekabet ortamı yaratır. Öğretmenler, daha yüksek gelir, mesleki tanınırlık ve daha iyi çalışma koşulları elde etmek amacıyla bu rekabet ortamına gönüllü olarak dahil olmaktadır.

Sonuç olarak, eğitim örgütlerinde öğretmenler arasındaki rekabet, bireysel motivasyonu artırma ve yenilikçi yaklaşımları teşvik etme potansiyeline sahip olmakla birlikte, aşırıya kaçtığında iş birliğini zayıflatan, stres ve iş memnuniyetsizliğine yol açan olumsuz etkiler doğurabilir. Rekabetin olumlu etkilerini maksimize etmek ve olumsuz etkilerini minimize etmek, kurumsal yapıların ve liderlik yaklaşımlarının adalet, şeffaflık ve destekleyici politikalar üzerine inşa edilmesine bağlıdır. Öğretmenlerin yalnızca bireysel yetkinliklerinin başarı için yeterli olmadığı, aynı zamanda mesleki gelişimlerinde kurumsal desteğin kritik bir rol oynadığı açıktır. Özel ve devlet okullarındaki rekabetin dengelenmesi, hem bireysel performansın hem de kurumsal başarının sürdürülebilir şekilde artırılmasına katkı sağlayabilir. Bu çerçevede, eğitim sisteminde iş birliği ve rekabet arasındaki hassas dengeyi koruyacak politikalar ve stratejiler geliştirmek, eğitimde kalite ve eşitlik hedeflerine ulaşmanın anahtarı olarak değerlendirilmektedir.

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTLERDE GÜVEN

2.1. Örgütsel Güven

2.1.1. Güvenin Tanımı

Güven kavramı oldukça geniş bir alanda kullanılmakla beraber, herkesin anlamını bildiğini düşündüğü, ama tasvir edilmesi güç bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Güven, bireylerin ve toplulukların karşılıklı ilişkilerini sürdürebilmeleri için hayati bir unsur olarak kabul edildiğinden, bireyler arası ilişkilerin temel yapı taşlarından biri olarak kabul edilir ve hem bireysel hem de örgütsel bağlamlarda önemli bir rol oynar. Güven, bireylerin birbirlerine karşı olan olumlu beklentilerini ifade eden karmaşık ve çok boyutlu bir kavramdır. Güvenin doğası gereği soyut ve çok boyutlu olması, onu tanımlama ve ölçme süreçlerini karmaşık hale getirmektedir.

Örgütlerde güven ile ilgili sistematik araştırmalar 40 yıldan fazla süredir devam etmektedir (Lewicki vd, 1998: 439). Güven kavramı pek çok disiplinin konusu olmuş; psikoloji, sosyoloji, siyasal bilimler, ekonomi, antropoloji, tarih ve sosyobiyoji gibi pek çok farklı sosyal bilimlerin ilgisini kazanmış bir kavramdır (Lewicki ve Bunker, 1996: 115). Bahse konu disiplinler, güven kavramının sosyal süreçlerdeki rolünü birbirinden farklı olarak ele alırlar. Güven kavramı özellikle 1990'lı yıllardan itibaren pek çok bilim insanı tarafından literatürde farklı şekillerde tartışılmıştır. Bu nedenle güven kavramının uluslararası kabul görmüş ortak tek bir tanımının olduğu söylenemese de araştırmacılar tarafından sıklıkla atıfta bulunulan genel kabul görmüş tanımlamalardan bahsetmek yerinde olacaktır. Güven konusunu çalışmış araştırmacıların literatürde yer edinmiş güven tanımları bir bakış açısı sağlayabilir:

Mayer vd.'ye (1995) göre güven; güvenen tarafın, karşı tarafın kendisi için önemli bir eylemi gerçekleştireceğine dair beklentisine dayanarak, karşı tarafın eylemlerine karşı savunmasız olmayı kabul etmesi anlamına gelir. Bu süreçte, karşı tarafı gözleme veya kontrol etme ihtiyacı duyulmaz. Bu tanımda güven, karşıdaki kişinin, bilinçli bir şekilde hareket etmesi ve diğer tarafa yönelik bir tavır sergilemesi sonucu güvenen kişi ile oluşturduğu ilişkidir (Mayer vd, 1995: 712). Bu açıdan bakıldığında, güven, bireylerin belirsiz veya riskli durumlarda iletişim kurmalarını ve bu durumları yönetmelerini mümkün kılan, karşılıklı davranışsal beklentiler oluşturur. Bu sayede, iş birliği yoluyla elde edilen kazanımlar en iyi şekilde paylaşılır ve her iki taraf için de fayda en üst düzeye çıkarılır (Jones ve George, 1998: 532).

Güven, bir kişinin başkalarının davranışlarından, sözlerinden ve kararlarından kendine zarar gelmeyeceği konusunda emin olması ve davranışlarını ve kararlarını buna göre yönlendirmesi isteğidir (McAllister, 1995: 25).

Mishra (1996: 265) ise güveni; bir tarafın diğer tarafa yeterli, açık, ilgili, itimat edilebilir olduğuna dayanan inancına karşı savunmasız kalma isteği"" olarak tanımlamıştır.

Güven, bir kişinin başkalarının gelecekteki davranışlarının kendisine zarar vermeyeceği, aksine olumlu sonuçlar doğuracağı veya başkalarına fayda sağlayacağı yönündeki beklenti, varsayım ve inançlarını ifade eder (Robinson, 1996: 576). Güven, bir kişinin diğerine güvenme isteği olarak tanımlanabilir. Bu, bir tarafın diğer tarafın kendisine fayda sağlayacağına ya da en azından zarar vermeyeceğine veya kötüye kullanmayacağına dair olumlu bir beklentiye sahip olmasıdır (Rousseau vd., 1998: 395).

Kişiler arası güven ilişkilerinin kurulmasında karşılıklı bir olumlu iklim yaratılır. Bu iklim, karşı tarafın davranış, düşünce ve kararlarının çıkar sağlamaya yönelik olmadığı yönündeki olumlu beklentisi ile açıklanır. Güven ikliminde insanlar, fikirlerini paylaşmada, hislerini sergilemede kendilerini özgür hissederler ve katılımcı bir yaklaşımla ortak hedefler için çalışırlar (Mishra ve Morrissey, 2000: 14).

Tschannen-Moran ve Hoy (2000: 552), güven tanımlarını; savunmasızlık isteği, yardımseverlik, güvenilirlik, yeterlik, dürüstlük ve açıklık boyutları ile genellemiştir. Güven, bireylerin kontrol edemedikleri bir duruma veya kişiye karşı kendilerini 'savunmasız bırakma isteği'dir. 'Yardımseverlik', bireylerin diğer tarafın refahını önemseyerek iyi niyetli davranışlar sergileme kapasitesini; 'güvenilirlik', verilen sözlerin yerine getirilmesi ve bireylerin taahhütlerine sadık kalmasını; 'yeterlik', karşı tarafın belirli bir görevi başarıyla yerine getirme kapasitesine olan inancını; 'dürüstlük', bireylerin ahlaki değerlere bağlılığını ve etik davranışlar sergilemesini; 'açıklık' ise bireylerin bilgi paylaşımı, şeffaflık ve iletişim konularında açık bir tutum sergilemesini ifade eder (Tschannen-Moran ve Hoy, 2000: 552-555). Güvenin tüm bu özellikleri önemli olmasına rağmen; bunların göreceli ağırlıkları, ilişkideki karşılıklı bağlılık ve savunmasızlığın doğasına bağlıdır (Tschannen-Moran ve Hoy, 2000: 558).

Güven, bir toplumun üyelerinin ortak kurallar çerçevesinde hareket edeceğine dair paylaşılan bir beklentidir. Bu, toplumun üyelerinin düzenli, dürüst, iş birliğine dayalı ve dayanışma içinde davranacağına olan inancı ifade eder (Fukuyama, 2005: 37). Fukuyama güvenin, ortak değerlerin, kültürel ahlak normlarının ve sosyal ağların bir işlevi olduğunu belirtmektedir (Fukuyama, 2005: 42-43).

Tan ve Lim'e (2009: 46) göre meslektaşlar arası güven, kişinin davranışlarını kontrol edemediği diğer bir çalışanın eylemlerine maruz kalmayı gönüllü olarak kabul etmesidir.

Görüldüğü üzere güven kavramının tanımlanmasında, tam olarak ortak bir uzlaşma sağlanamasa da bazı açılardan görüş birliği bulunmaktadır. Bu tanımların ortak noktası, güvenin bireyler veya gruplar arasında pozitif bir beklenti, savunmasızlık kabulü ve iş birliği arzusunun dayandırmasıdır. Güven, belirsizlik ve risk durumlarında bireylerin veya toplumların ilişki kurmasını ve bu ilişkileri sürdürebilmesini sağlayan temel bir unsurdur.

Güvenin doğası incelenecek olursa, güven oluşumu için disiplinler arası kabul görmüş şu iki koşulun sağlanması gerekmektedir: (a) risk (bir beklenti ile gelecekte gerçekleşmesi düşünülen bir davranış için) ve (b) birbirine bağlılık (iş birliği içerisinde dayanışma ile hareket edebilme) (Rousseau vd., 1998: 395). Güven genellikle sosyal ilişkilerde vazgeçilmez olsa da her zaman kaçınılmaz bir risk alma zorunluluğu ve potansiyel bir şüphe barındırır. Tahmin edilebilirlik, belirsizliği azaltarak güvenin oluşumuna katkı sağlar (Lewis ve Weigert, 1985: 968). Güven ve risk alma arasındaki patika bağımlılığı karşılıklı bir ilişki ile ortaya çıkar: risk alabilmek, güvenin oluşumu için bir fırsat yaratır; daha doğrusu güven duyabilmek risk almayı gerektirir. Dahası, beklenen davranış oluşursa, güven duygusunun oluşumunda risk almanın ne kadar yerinde olduğu anlaşılır (Rousseau vd., 1998: 395). Eğer ki beklenen davranış gerçekleşirse, davranıştan önceki inanışlar sağlamlaştırılır ve güven ya tam sağlanır ya da adım adım güçlenir (Thomlinson ve Mayer, 2009: 87). Fakat tek başına diğer tarafın davranışlarının oluşmadan önce tahmin edilebilirliği, bir kişinin risk almasında gönüllü olması için yetersiz kalmaktadır (Mayer vd. 1995: 714). Bu durumda riske eşlik eden diğer koşul birbirine bağlılıktır. Birlikte çalışma çoğunlukla karşılıklı dayanışmayı kapsar. Bu nedenle insanlar kişisel hedeflerini ve örgütün amaçlarını yerine getirmek için çeşitli şekillerde diğerlerine muhtaç olmak durumunda kalırlar (Mayer vd, 1995: 712). Yani, bir tarafın çıkarlarının diğer tarafla bağlantılı olduğu bir ilişki söz konusudur. Güvenin oluşması için hem risk hem de birbirine bağlılık gerekmekte, birbirine bağlılık arttıkça da risk ve güvenin doğası değişmektedir (Rousseau vd, 1998: 395).

Güven, bir tarafın diğer tarafın iyi niyetli olduğuna inanmasını ve olumlu beklentiler beslemesini içerir. Bu, taraflar arasındaki ilişkilerin sürdürülebilirliği ve kalitesi açısından kritik bir rol oynar. Güven, olumlu beklentilere dayanır ve bu beklentiler taraflar arasında bir bağ oluşturur (Ülker, 2008: 190). Güvenin özellikleri, bireyler ve organizasyonlar arasındaki ilişkilerin doğasını anlamak açısından kritik öneme sahiptir. Karşılıklılık, risk ve belirsizlik, karşılıklı bağlılık, tahmin edilebilirlik ve olumlu beklentiler gibi unsurlar, güvenin hem bireysel hem de toplumsal düzeyde nasıl işlediğini göstermektedir. Güvenin bu özellikleri, iş

birliğin ve sosyal ilişkilerin temel dinamiklerini anlamak için vazgeçilmezdir. Bu çerçeveden ele alındığında sosyal hayatta oluşu gibi örgüt içerisinde de kişiler arası güven kavramı önem kazanmaktadır. Kişiler arası güven kavramı araştırmacılar tarafından farklı güven türleri ile açıklanmıştır.

2.1.1.1. Güven Türleri

Kişilerarası güven, örgüt yaşamında sürekli olarak deneyimlenen bir kavramdır (McAllister, 1995: 25). Literatürde güven türleri olarak sınıflandırma yapan araştırmacıları inceleyecek olursak en çok atıf yapılanlar arasında Lewis ve Weigert (1985), Shapiro vd. (1992), Jones ve George (1998), Khodyakov (2007) ile Lužar ve Zoran (2020) dikkat çekmektedir. Bu kısımda bu araştırmacıların güven türü sınıflandırmaları incelenecektir.

Lewis ve Weigert'e (1985: 970) göre, güvenen ve güvenilen arasındaki ilişkiyi açıklamakta başlıca iki boyut dikkat çekmektedir: (a) bilişsel güven (cognitive trust) (b) duygusal güven (affective trust). Lewis ve Weigert'in (1985) bahsettiği bu iki güven boyutu için McAllister (1995: 25) şöyle bir açıklama getirir: kişilerarası güven ilişkileri belirgin bir şekilde iki boyutta değerlendirilirken; bilişsel temelli güven, akranın güvenilirliği ve güvenilebilirliği açısından; duygu temelli güven ise karşılıklı ilgi ve özen açısından değerlendirilebilir. İki taraflı (diyadik) güven ilişkisindeki bu iki boyuta değinmek faydalı olacaktır:

a. Bilişsel Güven: McAllister'a (1995: 25-26) göre bilişsel temelli güven, diğerinin yetkinliği, güvenilirliği ve tutarlılığı anlamına gelir. Bu tür güven, bireyin tarafsız ve mantıklı bir şekilde diğer kişinin güvenilir olduğunu varsaymasını sağlar. Bu nedenle güven rasyonel ve bilgiye dayalıdır; tarafların birbirleri hakkında sahip oldukları bilgi ve gözlemlerden beslenir. Örneğin, bir iş yerinde bir çalışanın liderine duyduğu bilişsel güven, liderin geçmiş performansı, karar alma süreçlerindeki mantıklı oluşu ve tutarlılığı temelinde şekillenir. Ayrıca bilişsel güven, tahmin edilebilir davranışlarla ilişkilidir. Lewis ve Weigert (1985: 969), bir bireyin diğerinin davranışlarını tahmin edebildiği ölçüde bilişsel güvenin güçlendiğini ifade etmişlerdir. Tahmin edilebilirlik, taraflar arasında daha sağlam bir ilişki kurulmasına katkıda bulunur. Bu bağlamda, hangi koşullarda güveneceğimizi bilişsel bir şekilde biz seçeriz ve bu seçimimizi güvenilirlik kanıtını oluşturan "iyi sebepler" üzerine temellendiririz (Lewis ve Weigert, 1985: 970). McAllister (1995: 30) bilişsel güvenin, duygusal güvenin temelini oluşturduğunu ve bu iki boyutun birbirini tamamladığını belirtmiştir. Bilişsel güven, taraflar arasındaki ilk etkileşimlerde daha belirgin olurken, ilişki geliştikçe duygusal güven de bu sürece eklenir.

b. Duygusal güven: Duygusal güven, “etki temelli güven” olarak adlandırılır (McAllister, 1995: 26). Bu, bireyler arasındaki yakınlık, duygusal bağlar ve karşılıklı empatiye dayalı bir güven türüdür. Daha çok kişiler arası ilişkilerde, karşı tarafın iyi niyetine ve samimiyetine duyulan inançla ilişkilendirilir. Örneğin, bir iş arkadaşına ya da yöneticiye duyulan güvenin, onun profesyonel becerilerinden ziyade kişisel sıcaklığına ve iyi niyetine dayanması bu kapsama girer. Güvenen kişinin, güvenilen kimseye duyduğu derin ilgi ve özen bu türden bir ilişkiyi karakterize eder. Bu güven türü, bazı ilişkilerde kendini gösterirken, bazılarında hiç göstermez. Güvenen kişinin, karşı tarafın davranışlarını değerlendirmesi, genellikle aralarındaki güçlü duygusal bağın niteliğine bağlıdır. Bu kararı verirken bu kimse ile arasındaki yoğun ilgi ve özen ilişkisinin duygusal kalitesine bakar (Costigan vd, 1998: 306). Duygusal güven, karşı tarafın iyilik halini önemseyen bir güven biçimidir. Bu güven, bireylerin birbirlerine olan bağlılıklarının duygusal kalitesini yansıtır. Aynı zamanda, ilişkideki tarafların birbirlerinin refahını hesaba kattığı bir bağlanma biçimi olarak tanımlanır (Schaubroeck vd., 2013: 1149).

Güvenin bilişsel bir temeli olduğunda, bireyler karşı tarafa güvenmek için rasyonel bir neden ararlar. Örneğin, kişi, karşı tarafın rolünü doğru bir şekilde yerine getireceğini umduğunda güven bilişsel bir temele dayanır. Benzer şekilde, karşı tarafın davranışları ile sözleri arasındaki tutarlılık, bilişsel güvenin temelini oluşturabilir. Öte yandan, iki taraf arasındaki etkileşim yoğunlaştığında, güven ilişkisi derinleşir ve taraflar ilişkiye karşılıklı ve duygusal bir yatırım yapar (Erdem ve Özen, 2003: 132).

Lewis ve Weigert (1985) bilişsel ve duygusal güven boyutlarına ek olarak, güvenin üçüncü bir boyutu olarak "davranışsal güven" boyutunu eklemektedir. Davranışsal güven, bireylerin eylemlerinde tüm tarafların yetkin ve sorumluluk bilinciyle hareket edeceği beklentisini içerir. Bu güven boyutu, aynı zamanda risk almayı ve bu riskin sorumluluklarını üstlenmeyi gerektirir. İnsanlar genellikle kendilerine güvenildiğini hissettiklerinde, karşılık olarak bu güveni haklı çıkaracak şekilde davranmaktan çekinmezler. Bu karşılıklı davranış, güven ilişkilerinin temelini oluşturur (Lewis ve Weigert, 1985: 971).

Shapiro vd. (1992: 336) güven türlerini üç başlık altında kategorize etmiştir: (a) caydırma temelli güven (deterrence-based trust), (b) bilgi temelli güven (knowledge-based trust), (c) özdeşleşme temelli güven (identification-based trust).

a. Caydırma Temelli Güven: Davranış tutarlılığının güvence altına alındığı bu güven türünde bireyler söylediklerini yapmamalarının sonucundan korktukları için sözlerini yerine getireceklerdir (Lewicki ve Bunker, 1996: 119). Caydırma temelli güven genellikle iki durumda ortaya çıkar: İlk olarak, ilişkiyi sürdürmemenin yaratacağı potansiyel olumsuz

sonuçlar belirgin hale geldiğinde; ikinci olarak ise, güveni sarsıcı bir davranışın kısa vadeli avantajlarından daha ağır basan bir cezalandırıcı mekanizma devrede olduğunda (Shapiro vd., 1992: 366). Anlaşıldığı üzere, bu güven türünde güvenin ihlal edilirse, ortaklığın bitmesi gibi bir cezalandırma söz konusu olacağından korku güdülenmesi ile güven tesis edilir.

b. **Bilgi Temelli Güven:** Karşı tarafın yeterince iyi tanındığı ve davranışlarının tahmin edilebilir olduğu durumlara dayanır. Bu güven türünde, bireyler karşı tarafın ne yapacağını öngörebildikleri için ona güven duyarlar (Lewicki ve Bunker, 1996: 119). Karşı tarafın değerlerini, tercihlerini ve davranışlarını anlamadan, onun adına etkili bir şekilde hareket etmek veya onunla verimli bir iş birliği yapmak mümkün değildir (Shapiro vd., 1992: 374). İnsanlar, bir başkasının davranışlarını yeterince anlayabildiklerine ve açıklayabildiklerine inanırlarsa, bu kişinin kendilerine zarar veren bir davranışını bile affedip ilişkiye devam etme konusunda daha istekli olabilirler. Ancak, tarafların birbirlerinin tercihlerini ve değerlerini bilmediği durumlarda, iş birliği yapma konusunda tereddüt yaşamaları oldukça olasıdır (Lewicki ve Bunker, 1996: 122). Bilgi temelli güven, tarafların birbirlerini anlamaya ve tahmin edilebilir bir ilişki kurmaya dayalı bir güven türüdür. Bu süreçte, karşılıklı bilgi paylaşımı ve zaman içinde biriken deneyimler güvenin güçlenmesini sağlar.

c. **Özdeşleşme Temelli Güven:** Özdeşleşme temelli güven, tarafların birbirlerinin isteklerini yeterince anlayıp bunlara değer verdiği bir anlayışa dayanır. Bu güven türü, karşılıklı olarak diğer tarafın ihtiyaçlarını anlamayı ve bu ihtiyaçlara uygun bir şekilde hareket etmeyi içerir (Lewicki ve Bunker, 1996: 122). Bu tür güvenin en yüksek düzeye ulaşması, bir tarafın diğer tarafın tercihlerini tamamen içselleştirmesiyle mümkün olur. Bu durumda, taraflar arasında tam bir güven ortamı oluşur (Shapiro vd., 1992: 371). Özdeşleşme temelli güven, hem taraflardan biri diğerinin ihtiyaç, seçim ve tercihlerini bilip tahmin ettiğinde, hem de bunların aynılarını kendisininmiş gibi paylaştığında gelişir. Yüksek düzeyde özdeşleşme; diğeri gibi düşünme, diğeri gibi hissetme ve diğeri gibi karşılık vermeyi sağlar (Lewicki ve Bunker, 1996: 123). Özdeşleşme temelli güvenin gerektirdiği adanmışlık, caydırma temelli ve bilgi temelli güvenden her zaman daha yüksek olmalıdır (Shapiro vd., 1992: 373).

Jones ve George (1998) güven formlarının sınıflandırılmasına farklı bir bakış açısı getirmeye çalışmış; koşullu ve koşulsuz güven kavramlarını literatüre kazandırmışlardır. Aslında Jones ve George'un (1998) bu sınıflandırması içerik ve nitelik olarak Shapiro vd.'nin (1992) özdeşleşme temelli güven ve bilgi temelli güven sınıflandırmasına paralel bir yorumlamadır. Koşullu güven, tarafların birbirine güvenmeyi belirli koşullara bağladığı bir güven biçimidir. Jones ve George (1998), bu tür güvenin, tarafların birbirine uygun

davranışlar sergiledikçe, olayları benzer şekillerde yorumlamaya başladıkça ve birbirlerinin rollerini anlamaya çalıştıkça geliştiğini belirtmişlerdir. Bu süreçte, taraflar birbirleriyle iş birliği yapmaya daha istekli hale gelirler (Jones ve George, 1998: 536). Bu açıdan bakıldığında koşullu güven, Shapiro vd.'nin (1992) bilgi temelli güven modeline; koşulsuz güven ise özdeşleşme temelli güven modeline benzemektedir. Koşulsuz güven, bireylerin daha önce sahip oldukları şüphelerini bir kenara bırakarak güven duygusunu deneyimlemeye başladıkları anda ortaya çıkar. Ancak bu güvenin oluşmasında, bireyler arasında paylaşılan ortak değerler önemli bir rol oynar. Bu ortak değerler, sosyal bir bağ oluşturur ve bireylerin güven deneyimini şekillendirmede itici bir güç haline gelir. Koşulsuz güven, tarafların daha derin bir güven düzeyine ulaştığı, inançlarının ve değerlerinin tamamen uyum içinde olduğu bir güven türüdür. Bu tür güven, tarafların güveni belirli şartlara bağlamadan, ortak değerler ve paylaşılan sosyal kurallar temelinde oluşturduğu bir ilişkidir. Taraflar önceki inançlarını terk ederek güven deneyimini içselleştirir ve bu süreçte ortak değerler bir "lokomotif" gibi güveni güçlendirir (Jones ve George, 1998: 536).

Khodyakov (2007: 120), üç boyutlu bir güven yaklaşımından bahseder: (a) kişiler arası yoğun güven (b) kişiler arası zayıf güven (c) kurumsal güven. Kişiler arası yoğun güven, bireyler arasındaki benzerlik ve yoğun duygusal ilişkilere dayanır. Güçlü bir kişiler arası güvenin temeli güvenilen tarafa hissedilen benzerlik ve tanışıklık olarak karşımıza çıkar. Yoğun kişiler arası güvenin temelinde, karşı tarafa hissedilen benzerlik ve uzun süreli bir ilişki geçmişi yer alır (Khodyakov, 2007: 121). Bu tür güven, genellikle aile üyeleri, yakın arkadaşlar veya uzun süreli iş ortaklıklarında görülür. Kişiler arası zayıf güven, bireyin tam olarak tanımadığı kişilerle iletişime geçtiği durumlarda oluşur. Bu tür güven, karşı tarafın güvenilir olup olmadığına dair belirsizlikler ve tereddütler içerir. Zayıf güven genellikle, karşı tarafın davranışlarının bireyin beklentilerini karşılayıp karşılamadığına bağlı olarak gelişir. Zayıf bağlar, karşılıklı beklentilerin uyuşmasıyla güçlenebilir (Khodyakov, 2007: 122-123). Kurumsal güven ise, kurumların algılanan meşruluğu, teknik yeterliği ve belirlenen görevleri etkin şekilde yerine getirip getirmemesine bağlıdır. Teorik yaklaşımlara bakılmaksızın, kurumlara güvenin modern toplumda kişiler arası güvenden daha çok önem arz ettiği söylenebilir. Bunun temel nedeni, kurumların bireylerin hedeflerine ulaşmasında sağladığı büyük katkı ve sahip oldukları kaynaklardır. Kurumsal güven, özellikle karmaşık ve geniş ölçekli toplumsal yapılarda, bireylerin günlük yaşamlarında önemli bir rol oynar (Khodyakov, 2007: 123). Örneğin, üniversiteler veya okullar, öğrencilerine kaliteli bir eğitim sunacakları ve diplomalarının iş piyasasında değerli olacağı yönünde bir güven sağlar. Bir bireyin bir üniversiteye kayıt yaptırması, bu kurumun akademik yeterliliğine ve toplumdaki itibarıyla

ilişkili olabilir. Sonuç olarak, Khodyakov'un (2007) üç boyutlu güven yaklaşımında, kişiler arası yoğun ve zayıf güven bireyler arası ilişkileri şekillendirirken, kurumsal güven modern toplumlarda sosyal düzenin devamlılığı için kritik bir öneme sahiptir.

Lužar ve Zoran (2020) kişiler arası güveni iki temel bileşen üzerinden ele almıştır: duygusal bağ temelli güven ve yeterlik temelli güven. Bu iki boyut, bireyler arasındaki ilişkilerin dinamiğini anlamada ve güvenin farklı yönlerini incelemede önemli bir çerçeve sunar. Duygusal bağ temelli güven, bireyler arasındaki ilişkilerin samimiyet, ilgi, bağlılık ve dürüstlük gibi duygusal unsurlara dayandığı güven türüdür. Bu tür güven, çıkar gözetmeyen, tamamen içsel bir bağdan beslenir ve tarafların birbirine yönelik gerçek ilgi ve özen göstermesiyle oluşur (Lužar ve Zoran, 2020: 212). Yeterlik temelli güven, bireylerin diğer kişilerin yeteneklerine, bilgi birikimine ve sorumluluklarına duyduğu güveni ifade eder. Bu güven türü, karşı tarafın belirli bir görevi başarıyla yerine getirme kapasitesine duyulan inançtan beslenir (Lužar ve Zoran, 2020: 212). Bu iki boyut, bireyler arası ilişkilerde olduğu kadar, örgütsel bağlamda da kritik öneme sahiptir. Güçlü bir kişiler arası güven ortamı, iş birliğini, bağlılığı ve performansı artırırken, çatışmaları ve yanlış anlamaları en aza indirir.

2.1.2. Örgütsel Güvenin Tanımı

Kişiler arası ilişkilerde güvenin en önemli unsurlardan biri olmasının yanında, örgütsel hayatta da çok önemli bir yeri vardır (Yılmaz, 2009: 474). Kişiler arası güvenin, son on yıldan fazla süredir takım çalışmalarında tamamlayıcı bir unsur olduğu düşünülmektedir (Avgeris vd., 2021: 4). Güven kavramı, pek çok iş, mesleki ve istihdam ilişkisinde kritik bir başarı unsurudur (Lewicki ve Bunker, 1996: 117). Örgütsel güven, çalışanların bir örgüt içerisindeki diğer bireyler, liderler ve örgütün kendisine yönelik duyduğu güveni ifade eden önemli bir kavramdır. Bu güven, bir örgütün verimliliğini artıran, iş birliğini destekleyen ve çalışanların bağlılığını güçlendiren kritik bir unsurdur. Örgütsel güven, sadece kişiler arası güven ilişkilerinden ibaret değildir; aynı zamanda örgütün yapılarına, süreçlerine ve kültürüne duyulan güveni de içerir (Mayer vd., 1995: 710).

Örgütsel güven, çalışanların örgütteki bireylerin ve süreçlerin niyet ve davranışlarına yönelik olumlu beklentiler geliştirmesi olarak tanımlanabilir (Mayer vd., 1995: 712). Rousseau vd. (1998: 394) örgütsel güveni, bir çalışanın organizasyonun temel hedeflerine ve etik standartlarına uygun hareket edeceğine dair duyduğu inanç olarak açıklamaktadır. Bu bağlamda, örgütsel güven sadece bireyler arası ilişkilerden değil, aynı zamanda liderlik tarzı, örgüt politikaları ve kurum kültürü gibi sistematik unsurlardan da etkilenir. Örneğin, liderlerin şeffaf iletişim kurması, örgütsel güveni artırabilir (Dirks ve Ferrin, 2001: 452).

Tan ve Lim (2009: 46) örgütsel güveni, bir çalışanın, örgütün çalışanlarca kontrol edilemeyen davranış ve eylemlerine karşı kendini savunmasız bir şekilde açma isteği olarak tanımlamıştır. Bu tanım, güvenin bireylerin organizasyona duyduğu risk alma eğilimiyle ilişkili olduğunu vurgular. Huff ve Kelley (2003: 82) ise örgütsel güvenin hem karşı tarafın yeteneğini hem de iyi niyetli olduğuna dair inancı içerdiğini belirtir.

Costigan vd. (1998: 303) güveni, işbirlikçi çabanın en önemli bileşenlerinden biri olarak görür. Güven, örgütsel iklim üzerinde önemli bir etkiye sahiptir ve çalışanların fikirlerini ve duygularını açıkça ifade etmelerine olanak tanır. Aynı zamanda, çalışanların birbirlerini birer kaynak olarak görmesini, bilgi paylaşımını artırmasını ve birlikte öğrenme süreçlerini geliştirmesini sağlar. Bu özellikleriyle güven, örgüt içinde hem bireysel hem de ekip performansını destekleyen önemli bir faktör olarak öne çıkar.

Birlikte çalışmak genellikle karşılıklı bağlılığı gerektirir; bu bağlılık sayesinde insanlar, hem kişisel hem de örgütsel hedeflere ulaşmak için birbirlerine güven duyarlar (Mayer vd., 1995: 710). Mayer ve arkadaşları (1995), güvenin yetenek, yardımseverlik ve bütünleşmişlik unsurlarına dayandığını vurgulamaktadır. Bireylerin başkalarının yetenekleri, iyi niyeti ve bütünleşmişliği hakkındaki algıları, onlara duyulan güvenin temelini oluştururken, aynı algılar bireyin bir örgüte duyduğu güveni de şekillendirir (Schoorman vd., 2007: 345).

Sosyal etkileşimlerde mübadele temelli güven, basitçe, diğer tarafın beklentilere uygun bir şekilde karşılık vereceğine duyulan inanç olarak tanımlanabilir (Wekselberg, 1996: 334). Başka bir deyişle, birey, karşı tarafın davranışlarının kendi beklentilerini karşılayacağına güvenir. Bu tür bir güven, karşılıklı etkileşimlerde verilen sözlere veya yapılan anlaşmalara sadık kalınacağı inancına dayanır. Örgüt bağlamında ise, çalışan bir tarafı, örgüt ise diğer tarafı temsil eder; böylece bireyin örgüte duyduğu güven bu ilişki üzerinden anlaşılabilir.

Örgütte çalışanlar, diğer çalışanların niyet ve davranışlarından kaynaklı olumlu bir beklentiye girerler. Bu beklentide örgütsel roller, ilişkiler, deneyimler etkili olmaktadır (Tüzün, 2007: 105). Örgüt içindeki güven atmosferi; işbirlikçi davranış geliştirme, performans değerlendirme, amaç oluşturma, liderlik, takım ruhu oluşturma, örgütsel bağlılık ve çalışan memnuniyetine katkıda bulunma gibi örgütsel faaliyetler ve süreçlerde önemli rol oynamaktadır (Huff ve Kelley, 2003: 83).

Mayer vd. (1995) örgütsel güvenin bileşenlerini, yetkinlik, dürüstlük ve tutarlılık; Rousseau vd. (1998) ise iyi niyet ve şeffaflık olarak sıralamışlardır. Yetkinlik, çalışanların örgütün hedeflerine ulaşma kapasitesine olan inancıdır. Örgütsel güvenin inşasında, örgütün

liderlerinin ve çalışanlarının görevlerini etkin bir şekilde yerine getirme becerisi kritik bir öneme sahiptir (Mayer vd., 1995: 716). Ayrıca yine Mayer vd.'e (1995: 714) göre, örgütsel güven, örgütteki liderlerin ve çalışanların dürüst ve tutarlı bir şekilde hareket etmesine dayanır. Dürüstlük, güvenin temel bileşenlerinden biridir ve bir liderin sözleriyle eylemlerinin uyumlu olması, çalışanların liderine olan güvenini artırır. Rousseau vd. (1998: 396) çalışanların, örgütün karar alma süreçlerinin şeffaf olduğuna ve liderlerin çalışanların refahını önemseydiğine inandıklarında, örgütsel güvenin artacağını belirtir. Çalışanların, örgütün iyi niyetine duyduğu güven, örgütsel bağlılığı da güçlendirir.

Örgütsel güven, tek boyutlu bir kavram olarak ele alınamaz; birden fazla düzeyde ve farklı bileşenler üzerinden şekillenen karmaşık bir olgudur. Shockley-Zalabak ve Ellis (2006: 49-50), örgütsel güveni şu beş temel özellik çerçevesinde tanımlamaktadır:

1. Çok Düzeyli: Güven, bireyler, takımlar, örgütler ve örgütler arası ilişkiler gibi farklı düzeylerde ortaya çıkar ve bu ilişkilerin bir sonucu olarak gelişir.
2. Kültürel Temelli: Örgütsel güven, örgüt kültürünün inançları, değerleri ve kurallarıyla doğrudan ilişkilidir. Bu bağlamda, güven, örgütün kültürel köklerine bağlı olarak şekillenir.
3. İletişim Temelli: Güven, doğru bilginin sağlanması, alınan kararlarla ilgili açıklamalar yapılması ve netlik oluşturulması gibi etkili iletişim davranışlarının bir sonucu olarak ortaya çıkar.
4. Dinamik: Güven, sabit bir olgu değil, zaman içinde inşa edilen, sürdürülen ve değişen bir süreçtir. Bu nedenle, güven sürekli bir çaba ve süreklilik gerektirir.
5. Çok Boyutlu: Güven, bireylerin algısını şekillendiren bilişsel, duygusal ve davranışsal unsurlardan oluşur. Bu boyutlar, bireyin güven algısını ve örgütle olan bağına doğrudan etkiler.

Bu tanımlama, örgütsel güvenin, bireyler ve örgütler arasındaki ilişkilerin karmaşıklığını ve bu ilişkilerin güven üzerindeki çok yönlü etkisini anlamamıza yardımcı olur. Örgütsel güven; meslektaşların birbirlerinin ve yöneticilerin yeterliklerine, örgütte adaletli, hoşgörülü ve etik ilkelere uygun karar alma ve bu kararları uygulama sürecine olan inancı belirtir. Bu açıdan bakıldığında örgütlerde güven çift yönlü işler. İlki bireyin, yöneticinin ve meslektaşlarının yaptıkları işlerdeki yeterliklerine karşı hissettikleri güven iken; diğeri de yöneticinin ve diğer meslektaşların sözlerine, dürüstlüğüne, iyi niyetine, adil oluşuna ve samimiyetine duyduğu güven olarak sıralanabilir (Memduhoğlu ve Zengin, 2011: 212).

Örgütsel bağlamda grup düzeyindeki güven, örgüt içi ve örgütler arası değerlendirilebilir. Örgüt yapılarının departmanlara ve takımlara ayrıldığı büyük örgütler başta olmak üzere, örgüt içerisinde “biz” (grup içi) ve “onlar” (grup dışı) şeklinde bir ayrım belirginleşebilir (Kaltainen vd, 2018: 14). Grup içi güven, bir grup içerisindeki üyelerin birbirlerinin yetkinliklerine ve niyetlerine yönelik duyduğu güveni ifade eder. Dirks (1999: 448), grup içi güvenin, ekiplerin uyumlu çalışmasını sağladığını ve karar alma süreçlerini hızlandırdığını belirtmektedir. Grup üyeleri arasındaki güven, iş birliğini artırır, ortak hedeflere ulaşmayı kolaylaştırır ve grup performansını olumlu yönde etkiler. Grup dışı güven ise, bir organizasyon içerisindeki farklı departmanlar ya da ekipler arasında oluşabilir ve ortak hedeflere ulaşma konusunda önemli bir rol oynar. Grup dışı güven, genellikle daha düşük seviyededir, çünkü bireyler kendi gruplarını genellikle daha güvenilir ve iş birliğine açık olarak algıarken, dış gruplar hakkında daha fazla belirsizlik ve önyargı taşıyabilirler (Kramer, 1999: 571).

Örgütsel güvenin etkilerine baktığımızda, genellikle doğrusal bir ilişki olduğunu görürüz. Güven düzeyinin yüksek olması, çalışanlar arasında daha olumlu tutumların oluşmasını sağlar, iş birliğini artırır ve olumlu iş yeri davranışlarının yaygınlaşmasına katkıda bulunur. Bu da sonuç olarak, daha yüksek performans seviyelerine ulaşılmasını mümkün kılar. Dirks ve Ferrin (2001: 451), güvenin iş yerindeki verimlilik ve iş birliğinin temelini oluşturduğunu ve organizasyonel başarının kilit bir unsuru olduğunu vurgulamaktadır. Bu bağlamda, örgütsel güven, sadece bireyler arası ilişkilerde değil, aynı zamanda organizasyonun genel performansı üzerinde de doğrudan etkili bir faktördür. Örgüt içinde güven temelli ilişkilerin kurulması; çalışanların liderlerine ve daha geniş perspektifte örgütlerine güven ve duygusal bağlılık duyacak, kendilerini örgüt içinde konumlandırabilecek, işlerinden tatmin olacak ve örgütlerinden ayrılmayı düşünmeyecek çalışanların varlığına neden olacaktır (Demircan ve Ceylan, 2003: 140).

2.1.3. Örgütsel Güven Düzeyleri

Örgütsel güven, çalışanların örgüt içerisindeki bireylere, gruplara, liderlere ve örgütün genel yapısına olan güvenini ifade etmekle birlikte; iş yerlerinde bireylerin ve grupların iş birliği ve performansını etkileyen kritik bir kavramdır. Örgütsel yaşamda yetki ve sorumluluk alanlarında şekillenen resmi ilişkilerin dinamiği, kişisel alanlarda şekillenen gayri resmi ilişkilerin dinamiğinden farklıdır. Resmi bir ilişkide taraflardan biri, diğerine kıyasla sahip olduğu yetki seviyesine göre konum alır. Taraflar arasındaki güç ve yetki seviyesindeki farklılıklar, birbirlerinden beklentilerini de farklılaştırır. Dolayısıyla, yöneticiler ve çalışanlar

arasındaki güven ile iş arkadaşları arasındaki güven, ilişkiye özgü bir içerik kazanır (Erdem ve Özen-Aytemur, 2014: 30).

Literatürde, örgütsel güven, işyerlerinde üç alt boyutu ile karşımıza çıkar: ‘meslektaş güven’, ‘yöneticiye güven’ ve ‘örgüte güven’ (Büte, 2011: 175; Filiz ve Bardakçı, 2020: 439; Gültekin ve Ulusoy, 2022: 74; Turhan vd., 2018: 49). Tan ve Lim (2009: 48), bu boyutların çalışanlar arasındaki ilişkilerin doğasını anlamada önemli bir çerçeve sunduğunu belirtmiştir. Ayrıca bu boyutlar, iş yerindeki güven ilişkilerinin farklı yönlerini temsil ederek, örgütün genel işleyişini anlamada ve geliştirmede önemli bir çerçeve sunar.

2.1.3.1. Meslektaşlara Güven

İlk örgütsel güven boyutu olan çalışma meslektaşlara güven, literatürde kişiler arası güven başlığı altında değerlendirilse de aslında çalışanların birbirlerine karşı hareketleri, söylemlerindeki dürüstlük ve iyi niyet inancı olarak betimlenebilir (Tokgöz ve Seymen, 2013: 63). “Meslektaş” terimi; göreceli eşit güce ya da yetki düzeyine sahip, diğer çalışanlarla iş günü boyunca etkileşimde bulunan örgüt üyesi olarak tanımlanabilir (Tam ve Lim, 2009: 46). Çalışanlar arasında kişiler arası ilişkiler, bireylerin işyerinde nasıl davrandıklarını belirlemede son derece önemlidir (Kipkosgei vd., 2020: 17). Meslektaş güven, çalışanların iş yerindeki iş birliği ve sosyal uyumunu doğrudan etkiler. Bu kavram, çalışanların iş arkadaşlarına yönelik olarak duyduğu güveni ifade eder ve iş birliği, bilgi paylaşımı ve sosyal bağların kurulmasında kritik bir rol oynar (Tan ve Lim, 2009: 46).

Meslektaşlara güven, bir kişinin meslektaşlarının yetkin, adil, güvenilir ve etik ilkelere uygun davranışlar sergileyeceğine duyduğu inançtır. Bu güven, bireylerin iş ortamında birbirlerine karşı adil ve tutarlı bir şekilde davranmalarını teşvik eder. Meslektaşlara duyulan güven, yalnızca meslektaşlar arasındaki ilişkileri güçlendirmekle kalmaz, aynı zamanda çalışanların sözleriyle eylemleri arasında uyum sağlamalarına ve birbirleriyle daha etkin iş birliği yapmalarına katkıda bulunur (Tüzün, 2007: 109). Çalışanların, iş arkadaşlarının güvenilir olduğu algısına sahip olmaları, onların iyi niyetli ve mesleki becerilerinin yüksek olduğunu düşünmelerine bağlıdır (Cook ve Wall, 1980: 40).

İş ortamında bireyler arasındaki kaliteli ilişkiler ve güven, meslektaşların daha özgüvenli ve motive olmalarını sağlamakta; bu durum da örgüt içindeki performans düzeyleri ile ilgili verileri etkileyebilmektedir (Erdem vd. 2022: 212). Meslektaş güven, örgütsel başarı için kritik bir unsurdur. Güvenin yüksek olduğu iş yerlerinde çalışanlar daha iyi iş birliği yapar, bilgi paylaşımı artar ve ekip çalışması daha verimli hale gelir (Dirks ve Ferrin, 2001: 458). Çalışma arkadaşlarına güvenmek, kişinin tüm kaynaklarını grup görevine odaklamasına

olanak tanır; çünkü birey, iş arkadaşlarının kendisinden faydalanacağı veya onu hayal kırıklığına uğratacağı endişesini taşımak zorunda kalmaz (Dirks, 1999: 448). Meslektaş güven duyulmadığında bireyler kendilerini gergin hisseder ve bu da iş birlikçi davranışların sergilenmesini güçleştirir (Dirks ve Ferrin, 2001: 458).

Erdem ve Özen-Aytemur (2014) Türkiye'deki meslektaş güven ilişkisini, “yeterlilik”, “kişisel güvenilirlik” ve “bencillikten uzaklık” boyutlarıyla incelemiştir. Bu boyutlar, meslektaş ilişkisinin gayri resmi bir ilişki türüne, örneğin dostluğa dönüşme olasılığıyla ilişkilendirilebilir. Meslektaş duyulan güven, yatay bir örgütsel ilişkiyi tanımlamaktadır. Yeterlilik, meslektaşların iş hakkında bilgi sahibi olması, danışılabilir ve rehberlik sağlayabilir nitelikte olması ve sezgilerine güvenilebilmesini içerir. Bu tür beklentiler, meslektaş duyulan saygı ihtiyacını da dolaylı olarak vurgular. Kişisel güvenilirlik alt boyutu, meslektaşlarından adalet, dürüstlük, açık sözlülük ve verdiği sözde durma gibi güçlü etik özelliklerin beklendiğini ifade eder. meslektaşlar arasındaki güven ilişkisinin üçüncü boyutu, "bencillikten uzaklık" olarak tanımlanmıştır. Bu boyut, olumlu beklentiler içeren kişisel güvenilirlik boyutunu destekler niteliktedir (Erdem ve Özen-Aytemur, 2014: 35-36). Çalışan sadece kendi çıkarlarını göz önünde bulundurmaz, iş birliği içerisinde ve yardımseverlik duygusu ile çalışır.

2.1.3.2. Yöneticiye Güven

Farklı yaşam tecrübesine sahip çalışanları, bir arada tutabilmek ve örgütsel amaçlar doğrultusunda hareket etmelerini sağlamak için güven esastır (Mayer vd., 1995: 710). Bu bağlamda, çalışanların örgütsel güven algılarının şekillenmesinde, yöneticilerine duydukları güven en önemli belirleyicilerden biridir (Akgündüz vd., 2016: 353). Yöneticiye karşı duyulan güven, örgüt yapısı içinde bireyler arası güven kapsamında değerlendirilir. Örgüt üyesinin yöneticisine olan güven duygusu, yöneticinin etik ve adalet uygulamalarındaki tutumları neticesinde belirginleşir (Koç ve Yazıcıoğlu, 2011: 47). Güven, yapıcı işveren / çalışan ilişkilerinin de önemli bir bileşenidir ve güven ile iletişim arasında karşılıklı bir ilişki vardır (Mishra ve Morrissey, 2000: 14). Güvenen kişinin algısı üzerinden güvenin nasıl oluştuğu tanımlanabilir ve bu durum, yöneticinin güven oluşturmadaki önemli rolünü ortaya koyar (Whitener vd., 1998: 514).

Bir yöneticiyi, astı ya da iş arkadaşını güvenilir kılan özellikler aynı değildir. Özellikle, ast ile yönetici arasındaki güç asimetrisi, tarafların güven ilişkilerindeki beklentilerini değiştirmektedir. Bir ast, yöneticisine güvenebilmek için yöneticisinin geniş bir yelpazedeki beklentilerini karşılamasını bekler (Erdem ve Özen-Aytemur, 2014: 36).

Çalışanlar, yöneticilerine yüksek düzeyde güven duyduklarında, bu durum iş tatminlerini, performanslarını, örgütsel bağlılıklarını ve karar alma süreçlerine katılımlarını olumlu bir şekilde etkiler. Ayrıca, stres ve tükenmişlik düzeylerinde, işe devamsızlık oranlarında ve çalışanların kendi istekleriyle işten ayrılma eğilimlerinde önemli bir azalma gözlemlenir (Akgündüz vd., 2016: 353). Çalışanlar, yöneticileriyle açık ve doğru bir iletişim kurduklarında, bu durum yöneticilerine duydukları güveni artırır (Tschannen-Moran ve Hoy, 2000: 549). Güvenli bir çalışma ortamı oluşturabilmek için, yöneticilerin güven verici davranışlar sergileyerek güven temelli ilişkileri güçlendirmeleri gerekmektedir (Whitener vd., 1998: 516). Bir yönetici, yardımsever ve arkadaş canlısı olduğunda, astlarına destek vermek için çaba gösterdiğinde, bu durum çalışanlar arasında iyiliksever bir algı ve güven oluşmasına yol açar (Tan ve Tan, 2000: 244).

Yöneticiye duyulan güven ile örgüte duyulan güven arasında güçlü bir ilişki bulunmaktadır. Örgütsel düzeyde güvenin temeli, büyük ölçüde yöneticinin tutum ve davranışlarıyla şekillenir ve bu güvenin geliştirilmesi yöneticinin temel sorumlulukları arasında yer alır. Yöneticinin güven veren bir yaklaşım sergileme yeteneği, bilgi birikimi, yetkinliği, verimliliği ve çalışanların refahına yönelik anlayışlı tutumu, örgütte güven ortamının oluşmasına önemli katkı sağlar (Arslan, 2024: 7-8). Çalışan ve yönetici arasındaki etkileşimi örgüt için kritik kılan durum ise, çalışanın, örgütü temsil eden olarak gördüğü yöneticiye duyduğu güveni, tüm örgüte duyduğu güven olarak genelleştirmesidir. Bu nedenle, örgütsel güven ve yöneticiye güven arasında aynı yönde bir ilişki olduğu söylenebilir. Nitekim örgütsel bağlamda güven ilişkisini başlatan ilk adım, yöneticinin davranışdır; diğer bir deyişle bu süreci başlatmak yöneticilerin sorumluluğundadır (Arslan, 2009: 52).

2.1.3.3. Örgüte Güven

Örgüte güven, çalışanların, örgütün verdiği taahhütleri her koşulda yerine getireceğine dair inançlarını ifade eder. Çalışanlar belirsiz, olumsuz veya riskli durumlarda örgütlerinden olumsuz bir davranış geleceğini düşünmezler; bilakis bağlı oldukları kurumun kendilerine zarar vermeyeceğine inanırlar. Örgüte güven, çalışanların karşılaştıkları her durumda, örgütün kendilerinin yanında olacağı ve ortaya çıkacak sonuçların doğrudan fayda sağlamasa bile en azından kendilerine zarar vermeyeceği düşüncesine sahip olmaları anlamına gelir (Gültekin ve Ulusoy, 2022: 75).

Örgüte güven, çalışanların anlam veremedikleri ya da riskli olarak algıladıkları bir durumda, örgütün vaat ettiği değerlerle sergilediği davranışların uyumlu olacağına dair beklentileridir (Demircan ve Ceylan, 2003: 142). Örgüte güven, tüm örgüt üyelerinin

rollerine, ilişkilerine, deneyimlerine ve örgüte olan bağlılıklarına dayanarak geliştirdikleri olumlu beklentilerle tanımlanan bir iklimdir. Bu güven, örgütte sergilenen çeşitli davranışlar ve niyetlerin bir araya gelmesiyle oluşur ve örgütsel ortamı şekillendirir (Huff ve Kelley, 2003: 82). Bu tanımlar birlikte değerlendirildiğinde örgüte güven kavramı, çalışanın örgütten beklediği destek algısı olarak değerlendirilmektedir.

Örgüte güven seviyesinin yüksek olabilmesi için; iş görenlerin sorumlulukları ve görev tanımları açık olmalı, örgüt içi iletişim doğru, zamanında ve sık olmalı, işlerin yapılması için örgüt içi beceri ve yeteneğin olduğuna inanılmalı, ortak amaçlar açık ve anlaşılır olmalı, örgütün bir vizyonu ve amacı olmalıdır. Bu faktörler sağlanabildiği ölçüde örgüte güven seviyesi yüksek olacaktır (Joseph ve Winston, 2005: 8). Örgüte güvenin sonucu olarak öncelikle ve çoğunlukla örgütsel etkinlik artacak, kişiler arası ilişkiler ve iletişim gelişecek, iş tatmini ve örgütsel bağlılık artacaktır (Avcı ve Turunç, 2012: 46). Örgüte güven, örgütün prosedürlerinin adil olması ve kaynakların hakkaniyetli bir şekilde dağıtılmasından etkilenir. Bu güven, çalışanlarda yüksek düzeyde örgütsel bağlılık oluştururken, aynı zamanda işten ayrılma eğilimlerini azaltır (Tan ve Tan, 2000: 248).

2.1.4. Örgütsel Güven Modelleri

2.1.4.1. Mishra Modeli

Literatürde sıkça atıfta bulunulan Mishra'nın (1992) örgütsel güven modeli, güvenin karmaşık doğasını anlamak için kapsamlı bir çerçeve sunmaktadır. Mishra (1992) örgütler ve kişiler için dörtlü bir güven modeli oluşturmuştur. Bu model, güvenin oluşumu ve sürekliliği hakkında önemli bilgiler sunmaktadır. Güven, bir bireyin diğer bir bireye, gruba ya da örgüte kendini maruz bırakma istekliliğiyle ilişkilidir ve bu süreç dört temel boyuta dayanır: (a) yetkinlik (competence), (b) açıklık (openness), (c) ilgililik (caring) ve (d) güvenilirlik (reliability) (Mishra, 1992: 15).

a) Yetkinlik: Bu itici güç, bir örgütün liderlik, strateji, karar alma, kalite ve yetenekler gibi unsurlar aracılığıyla karşılaştığı zorlu durumları ve çevresel baskıları etkili bir şekilde yönetebilme kapasitesini ifade eder (Shockley-Zalabak, 2011: 21). Örgütsel güven ele alındığında yetkinlik, sadece çalışanlar ve liderlerin etkin oluşu değil ayrıca örgütün bütününün de etkinliği anlamına gelir (Shockley-Zalabak ve Ellis, 2006: 49).

b) Açıklık: Astlar ve üstler arasındaki etkili çalışma ilişkileri, güvenin açıklık ve dürüstlük temelinde tanımlandığı bir güven ilişkisine dayanır (Mishra, 1992: 19). Bu itici güç, örgütün sorunlarla iletişim kurma biçiminde, yapıcı bir şekilde anlaşmazlıkları yönetme sürecinde ve işle ilgili kararların alınmasında çalışanların katılımını sağlamada kendini

gösterir. Yöneticiler ve şefler güven teşkil ettiklerinde ve iş performansı ve değerlendirmesi hakkında bilgi sağladıklarında açıklık ve dürüstlük olumlu değerlendirilir (Shockley-Zalabak, 2011: 21).

c) İlgililik: Güvenin bu boyutu kişinin, diğeri tarafından adaletsizce suistimal edilmeyeceğine inanması anlamına gelir (Mishra, 1996: 7). Bu durum kişinin kendi çıkarından feragat edeceği anlamına gelmez. Tam aksine ilgi bağlamında güven, kişinin şahsi çıkarlarının, diğerlerinin çıkar ve refahıyla dengeli olduğu anlamına gelir (Mishra, 1996: 7). Samimiyet ve ilgi, açıklık ile bir araya gelince ilgililik algılayışı ortaya çıkar (Tüzün, 2007: 110). Menfaat sahipleri, dikkate alındıklarını düşündüklerinde örgütlere güvenirler. Liderler, kararlarından etkilenenlere bilgi sundukları zaman, güven daha yüksek olur (Shockley-Zalabak, 2011: 21).

d) Güvenilirlik: Mishra'nın (1996) örgütsel güven modelinin dördüncü boyutu olan güvenilirlik, bireylerin ve örgütlerin güvenilir ve tutarlı davranışlar sergilemesini ifade eder (Tüzün, 2007: 111). Gabarro (1987) da güveni, özellikle ast-üst ilişkilerinde, davranış tutarlılığı temelinde ele almıştır. Bu yaklaşım, güvenin yalnızca bireylerin söylediklerini yapmalarıyla değil, aynı zamanda örgütsel etkileşimlerin, özel olayların ve sorunlarla başa çıkma yöntemlerinin bir bütünü olarak şekillendiğini vurgular (akt. Mishra, 1996: 8). Güvenilirlik, liderlerin, iş arkadaşlarının, ekiplerin, tedarikçilerin veya örgütlerin tutarlı ve güvenilir bir şekilde hareket edip etmediğiyle belirlenir. Başka bir deyişle, söylediklerini yapacaklarına güvenebilmeyi kapsar ve söylemleri ile eylemleri arasında bir uyum olduğunu gösterir (Shockley-Zabalak ve Ellis, 2006: 49). Tutarlılık, şeffaflık ve taahhütlere bağlılık, güvenilirlik algısının temelini oluştururken, bu unsurların eksikliği güvenin zedelenmesine yol açabilir.

Bu boyutlar, güven derecesinin belirlenmesinde, bir tarafın diğer tarafa duyacağı güvenin katlanarak oluşmasında etkilidir. Yani, boyutlardan herhangi birindeki düşük güven düzeyi, diğer boyutlardaki yüksek güven düzeylerini olumsuz etkiler. Örneğin, bir üretici, tedarikçilerinden birine belirli motor bileşenlerini üretmekte yetkin olduğuna ve teslimat programlarına bağlı kalmakta güvenilir olduğuna dair güven duyabilir. Ancak, aynı üretici, tedarikçinin gerçek maliyet tahminlerini bildirmediğinden ve bu bileşenleri üreticiye satarken aşırı fiyatlandırmaya çalıştığından şüphelenebilir. Başka bir deyişle, üretici, tedarikçiye açıklık veya ilgililik boyutlarında güvenmeyebilir. Bu durumda, üreticinin bu tedarikçiye olan genel güven düzeyinin düşük olması beklenir (Mishra, 1996: 10).

2.1.4.2. Bromiley ve Cummings Modeli

Bromiley ve Cummings (1995: 223-224) örgütsel güveni, bireylerin veya grup üyelerinin diğer birey ya da grupların şu şekilde davranacağına dair inancı veya ortak kanaati olarak tanımlar: (a) açık veya örtülü tüm taahhütlere uygun şekilde hareket etme niyetinde olmaları, (b) bu taahhütlerden önceki görüşmelerde dürüst bir tutum sergilemeleri ve (c) fırsatları olsa bile karşı taraftan maksimum düzeyde fayda sağlamaya çalışmamaları. Bu tanım, güvenin, taahhütlere bağlılık, dürüstlük ve etik davranış temelinde şekillendiğini vurgular.

Bromiley ve Cummings'ın (1995) tanımına göre, güvenin birinci boyutu, bir bireyin taahhütlerini yerine getirmek için sergilediği davranışların güvenilir olduğunu ifade eder. Bu, bireyin sözünde duracağını ve taahhütlerini yerine getirmek için çaba göstereceğini gösterir. İkinci boyut ise, bireyin bir taahhütte bulunmadan önceki sözlerinin ve davranışlarının, kendi gerçek niyetleri ve durumlarıyla uyumlu olduğunu belirtir. Diğer bir deyişle, bu kişi kendisini dürüst ve şeffaf bir şekilde ifade etmektedir. Bu iki boyut birlikte, bireyin iyi niyetle bir anlaşma yapmaya istekli olduğunu ve bu anlaşmayı yerine getirmek için kararlılık göstereceğini garanti eder. Üçüncü boyut, bireyin, öngörülemeyen fırsatlardan karşısındakinin zararına olacak şekilde kısa dönemli avantajlar sağlamayacağı anlamına gelir. Bu, bireyin ya da grubun, örgütsel veya toplumsal normlara uygun olarak makul ve adil anlaşmalar yapabileceği anlamına gelir. Ancak bu durum, daha güçlü tarafın daha zayıf tarafa üstünlük sağlayacağı anlamına gelmez. Aksine, daha güçlü tarafın bu avantajı belirli sınırlar içinde tutması beklenir (Bromiley ve Cummings, 1995: 224). Aşırı avantaj elde etme girişimi, genellikle toplumun normlarına göre değerlendirilir ve bazı durumlarda ciddi sonuçlara yol açabilir. Bu tür davranışlar, karşı tarafta öfke, intikam arayışı ya da eşitsizlik hissine neden olabilir. Dolayısıyla, güvenilirlik, yalnızca bireyin tutum ve davranışlarının makul bir şekilde sınırlandırılmasıyla değil, aynı zamanda toplumsal ve örgütsel normlara uygun şekilde hareket etmesiyle de ilgilidir (Bromiley ve Cummings, 1995: 224).

2.1.4.3. Shockley-Zabalak, Ellis ve Winograd Modeli

Mishra'nın (1996) ortaya attığı dört farklı güven boyutu olan (a) yetkinlik (b) açıklık (c) ilgililik (d) güvenilirlik boyutlarına ek olarak Shockley-Zabalak vd. (2000) beşinci bir boyut olarak özdeşleşme (identification) boyutunu eklemiştir ve beş boyutlu bir model oluşturmuştur. Özdeşleşme, örgüt kültürüyle bağlantılı olarak paylaşılan ortak hedefler, normlar, değerler ve inançların ne derece benimsendiğini yansıtır. Bu boyut, yönetime ve iş arkadaşlarına ne kadar bağlı hissedildiğini gösterir (Shockley-Zabalak ve Ellis, 2006: 49).

Örneğin, bir çalışanın oryantasyon el kitabı, güvenin farklı boyutlarının çalışanların algılarında ve örgütsel bağlamlarda nasıl yansıtıldığını etkili bir şekilde açıklayabilir. Yetkinlik boyutu ile çalışanların, örgütün genel yeterliliğine, yaşamını sürdürebilme kapasitesine ve çalışma arkadaşları ile liderlerin yetkinliklerine olan inançları ifade edilir. Açıklık boyutu ile doğru bilginin açıkça paylaşılması ve uygun iletişim süreçlerinin sağlanması konusundaki algıları; ilgililik boyutu ile güvenlik, korunma, tolerans ve anlayış hislerine yönelik algıları; güvenilirlik boyutu ile takımların, iş arkadaşlarının ve örgütün tutarlılığı ve verilen sözlere bağlılıkları, özdeşleşme boyutu ile de örgüt üyelerinin, örgütün hedefleri, değerleri, inançları ve normlarıyla ne derece bütünleştiği anlaşılır (Shockley-Zabalak ve Ellis, 2006: 53). Shockley-Zabalak vd.'nin (2000) eklediği özdeşleşme boyutu, kişilerin örgüt üyesi olarak bir araya gelme ve sağlam ilişkiler kurma tutarsızlığı ile nasıl başa çıktıkları ile ilgilenir (akt. Tüzün, 2007: 112). Özdeşleşme boyutu, örgütün ve paydaşların genellikle temel değerlere dayanan bağlarını ifade eder. Paydaşlar, kendi değerlerinin örgütün kararlarına, iletişim tarzına, politikalarına ve uygulamalarına yansıdığını hissettiklerinde, özdeşleşme düzeyi yükselir (Shockley-Zabalak, 2011: 21). Liderler, istenilen örgüt kültürünün temelini oluşturan, örgütsel hedefleri, normları, değerleri ve inançları geliştirmek ve dile getirmekle yükümlüdür. Böylesine bir geliştirme ve ifade güvenin özdeşleşme boyutu için hayati önem taşımaktadır (Shockley-Zabalak ve Ellis, 2006: 51-52).

Bu beş itici güç, kültürler, diller, sektörler ve örgüt türleri arasında örgütsel güvenin güçlü ve istikrarlı öngörücüsü hale gelir. Bir örgütün güven puanları ne kadar olumluysa, örgüt o kadar etkili algılanmış ve çalışanlar işlerinden o kadar memnun olur (Shockley-Zabalak, 2011: 20). Böylece güven, kültüre dayalı, iletişim temelli, dinamik ve davranışsal, bilişsel ve duygusal anlamda çok boyutlu hale gelir (Shockley-Zabalak, 2011: 18).

2.1.5. Eğitim Örgütlerinde Güven

Eğitim örgütlerinde güven, bireyler arasındaki ilişkilerden kurumsal yapıya kadar geniş bir yelpazede etkili bir kavramdır. Güven, eğitim çalışanlarının birbirleriyle ve yöneticilerle kurduğu ilişkilerin temelini oluştururken, aynı zamanda okul kültürünün ve örgütsel verimliliğin de önemli bir göstergesidir (Tschannen-Moran ve Hoy, 1998: 349). Okullarda örgütsel güven, yöneticiler, öğretmenler ve diğer paydaşlar arasındaki karşılıklı inanç ve bağlılık üzerine inşa edilir. Bu güven ortamı, öğretmenlerin yöneticilerin dürüstlüğüne, tutarlılığına ve yeterliliğine olan inancıyla birlikte; meslektaşlar arasında şeffaf, destekleyici ve iş birliğine dayalı bir ilişkiyi de kapsar (Hoy ve Tschannen-Moran, 1999: 189). Okul içi ilişkilerin niteliği bahse konu güven ortamının belirleyicisidir (Özer vd., 2006:

107). Örgüt içi iletişimdeki nitelik, kişiler arası veya örgüt içi güven düzeyinden büyük oranda etkilenmektedir (Özer vd., 2006: 107). Bir okulda algılanan güven düzeyi ne kadar yüksekse, öğretmenlerin başarıya ulaşacak eylemleri planlama ve yürütme becerisine olan inançları da o kadar güçlü olur. Ayrıca, beklenildiği üzere, bir okulda öğretim kadrosunun güven düzeyi ne kadar yüksekse, çatışma düzeyi de o kadar düşük olur (Hoy ve Tschannen-Moran, 1999: 204).

Okullar, kişilerin davranışlarında istenilen davranış değişikliği yaratılması misyonunu taşıyan kurumlardır. Öğrenciler, öğretmenler ve yöneticiler arasında güven konusunda problemlerin oluşması en başta okuldaki eğitim-öğretimin kalitesini düşürecektir (Öztürk ve Aydın, 2012: 488).

Bryk ve Schneider'a (2002) göre, okullarda sürdürülebilir bir güven ortamının oluşturulması; okul personelinin mesleki bilgi ve becerisinin tam olması, açık ve dürüst ilişkiler kurulması, ast-üst arasındaki ilişkinin şeffaf olmasına bağlıdır. Bu açıdan bakıldığında, okullarda örgütsel güven düzeyi iyi bilinmeli ve bu düzeyi belirleyen yaklaşımlar hakkında bilgi sahibi olunmalıdır (Özer vd. 2006: 107). Bunların yanı sıra okullarda sürdürülebilir bir güven ortamının oluşturulabilmesi için aşağıdaki engeller saf dışı bırakılmalıdır (Brewster ve Railsback, 2003: 10-11):

- a) Okulu alakadar etmeyen, yanlış ve sebepsiz kararlar almak,
- b) Hiçbir etkisi olmayan iletişim atmosferi,
- c) Okulun gelişimini ve iyileşmesini sağlayacak proje ve fikirleri desteklememek,
- d) Okulun kaynaklarını adaletsiz ve dengesiz dağıtmak,
- e) Okulun başarısına hiçbir katkısı olamayan idareci ve öğretmenleri okulda tutmak,
- f) Okul idarecisini sık sık değiştirmek,
- g) Öğretmenleri sık sık değiştirmek,
- h) Öğretmenlerin okul içinde kendini yalnız ve çaresiz hissetmesine neden olmak.

Bazı araştırmalara göre güven düzeyinin yüksek olduğu okullarda, öğretmenlerin mesleki bazı sırlarını, başarılı öğretim yöntemlerini, derslerde kullandıkları etkili materyalleri, dersle ilgili dokümanları paylaşmaya istekli oldukları görülmüştür. Benzer biçimde okul merkezli yönetim, katılımcı karar alma ve öğretmenlerin yetkilendirilmesi, ailelerin okul yönetimine katılması gibi yeni yönetim biçimleri ve yaklaşımları güvene dayanmaktadır (Tschannen-Moran ve Hoy, 2000: 571-572).

Açık ve sosyal sistemler inşa eden okullarda güven kavramı stratejik bir önem taşır ve okul başarısında önemli bir rol oynar. Pek çok paydaş barındıran okul yapılarında güvenin olumlu bir etkisi vardır. Bu paydaşlar okul yönetimi, öğretmenler, öğrenciler, büro çalışanları,

yardımcı personel ve veliler olarak tanımlanabilir. Bu paydaşlar arasında etkin bir güven süreci yaratmak için okulun vizyon ve hedeflerinin açıkça belirtilmesi bir zorunluluktur. Ayrıca bireylerin birbirlerinden beklentileri belirlenmeli ve bu beklentilerin herkesçe bilinmesi sağlanmalıdır. İş çevresi ve kurallarında fikir birliğine varılması, yasal düzenlemelerin analizi, okuldaki iletişim sürecinin geliştirilmesi ve bilgi akışının artırılması da bu gereklilikler arasındadır. Örgütsel güven hem kişiler arası iletişimin kalitesini belirler hem de etkin verimli bir eğitim atmosferinin yaratılmasında stratejik bir göstergedir (Arslan, 2009: 277).

Tschannen-Moran (2014: 14) okullardaki güven algısının ana hatlarını şu şekilde belirlemektedir:

- Güvenilen bir okul lideri, üretici bir öğrenim çevresi oluşturmakta da başarılı görülmektedir.
- Toplumun adalet vizyonunu belirleyen sorumluluğun büyük bir kısmı okullara verilmektedir. Sonuç olarak, özellikle çocuklarımızı eğiten kimselere karşı büyük beklentiler oluşmaktadır.
- Güven olmazsa, okullar yapıcı eğitim çevrelerini sağlama ve toplumun onlara attıkları zorlu amaçları yerine getirme konusunda boşuna çabalayabilirler; çünkü çeşitli unsurlar barındıran öğrenci gruplarını eğitmedeki karmaşık problemlerin çözümünde gerekli olan enerji, kendini koruma amacına yönelenerek boşa harcanmış olur.
- Güvenilir liderlik, başarılı okulların kalbidir.

Güvenin yüksek olduğu örgütlerde, katılımcılar daha rahattır ve enerjilerini kendilerini korumaktan ziyade örgütün amaçlarına katkıda bulunmak için adayabilirler. Diğer taraftan, güvensizlik örgütsel etkililiği azaltır ve iletişime zararlı bir etkisi vardır (Tschannen-Moran ve Hoy, 2000: 550). Okul ortamında oluşabilecek bir güven zafiyeti, öğrencilerin gelişiminde olumsuz bir etki yaratmaktadır. Buna ek olarak eğitim kadrosunun kendilerini güvende hissettikleri bir ortamı paylaşımları okulun amaçlarını hayata geçirmede olumlu bir katkı sağlayacaktır (Doğan ve Karakuş, 2020: 998).

Örgütsel güvenin öğretmenlerdeki yansıması ele alınacak olursa, üç ana boyuttan bahsedilebilir. Öğretmenlerin üstlerine yani idarecilere, meslektaşlarına yani diğer öğretmenlere ve veli, yardımcı personel, büro çalışanları gibi diğer paydaşlara duydukları güven önem arz eder; üstelik bu üç gruba duydukları güvenin eşit seviyelerde oluşunun da yaptıkları işin kalitesini artıracığı düşünülür (Baş ve Şentürk, 2011: 36). Öğretmenlerin yöneticilere duyduğu güven, yöneticilerin dürüstlüğüne olan inanç, öğretmenlerin sorunlarına duyarlı yaklaşım, tutarlı bir yönetici-öğretmen ilişkisi, yöneticilerin görevlerini yeterlilikle

yerine getirmesi, verdikleri sözleri tutması ve çalışanların kişisel bilgilerinin gizliliğine saygı göstermesi gibi unsurlara dayanır. Diğer yandan, öğretmenlerin meslektaşlarına güveni, birbirlerinin sözlerine inanma, şüphe duymama, aralarındaki konuşmaların gizliliğinin korunacağına güvenme ve meslektaşlar arasında tutarlı, açık ve karşılıklı bağlılık içeren ilişkiler kurulduğuna inanma temellerine dayanır. Bu güven ilişkileri hem bireyler arası hem de kurumsal düzeyde sağlıklı ve verimli bir çalışma ortamının oluşmasını destekler (Gündüz ve Saraç, 2021: 341). Eğitim örgütlerinde güven temelli ilişkiler, eğitim-öğretim süreçlerinde dikkat çekici olumlu bir atmosfer yaratır. Çalışma ortamında oluşan sağlıklı ilişkiler güven temelli olacak ve tüm bu kalitedeki bir ilişki ağı okul kültürünü ve okul iklimini pekiştirecektir. Eğitim örgütlerinin en önemli malzemesi insandır; bu sebeplerle içi içe geçmiş pek çok ilişki yumağı karşımıza çıkar. Bu ilişkiler yumağı içerisinde en önemli bileşen hep güven kavramı olmuştur (Doğan ve Karakuş, 2020: 998). Bu sebeptir ki, okullardaki güven duygusu, paydaşların iyi bir iletişim ağını paylaşmaları ve sağlıklı bir iletişim yapısı oluşturmaları için olmazsa olmazdır. Okul kültürü ve okul ikliminin inşa ettiği iletişim süreci güven duygusunu yaratır ve artırır (Memduhoğlu ve Zengin, 2011: 214).

Tschannen-Moran ve Hoy (2000), çalışmalarında, örgütte güven ortamının oluşturulmasında demokratik bir yönetim anlayışının önem arz ettiğini, böylesi bir demokratik yönetim anlayışının etkin olduğu örgütlerde de güven duygusunun önemli ölçüde gözle görülebilir olduğunu belirtmektedir (Tschannen-Moran ve Hoy, 2000: 548). Bu sebeptir ki bireyler, demokratik bir anlayış ortamında birey olarak değer görür, kendilerini özgürce ifade eder, eleştirileri yapıcıysa saygı görür, görüş ve önerileri göz ardı edilmez. Öyle ki, demokratik yönetim anlayışına ev sahipliği yapan örgütlerde; etkinlik, güven, dayanışma ve iş birliği artar (Güneş, 2014: 24). Buna ek olarak okul idarecilerinin yetkin, kararlı ve tutarlı oluşu, adil, dürüst ve yani fikirlere açık bir tavır sergilemesi, verdiği sözleri yerine getirmesi, kişilere ve olaylara duyarlı oluşu, yetkilerini paylaşması astları olan öğretmenlerde yüksek güven algısı yaratır (Memduhoğlu ve Zengin, 2011: 214). Okul iklimindeki güven zafiyeti, ilk önce öğrencilerin akademik başarısı, davranış ve tutumlarını olumsuz etkileyecektir. Tam aksine, güven iklimi olan okullarda, öğretmenler kendilerini özgürce ifade edebildiği ve karar alma sürecinde aktif rol aldığını hissettiği için, okulun hedeflerine ulaşmasında etkin bir tavır sergileyeceklerdir (Karakuş ve Doğan, 2021: 445).

Öğretmenler çalıştıkları kurumdaki diğer öğretmenlere güvenerek onlardan şüphelenmezler; verdikleri sözlere inanırlar. Birbirleri arasındaki söylemlerin dışarıya taşmayacağını düşünmeleri de aralarındaki ilişkinin açık ve tutarlı olduğunu düşünmelerini sağlar. Bağlılık duygusu geliştirebilme inancını taşırlar (Yılmaz, 2009: 476). Yöneticiye

güven boyutunda ise öğretmenler idarecilerine güvenir ve onların dürüst olduğu konusunda şüphe duymaz; yönetici öğretmenin sorunları ile bizzat ilgilenir, öğretmen-yönetici ilişkisi tutarlıdır; yönetici işinde yetkindir, verdiği sözleri tutar ve çalışanların kişisel özel bilgileri diğer çalışanlar ile paylaşmaz (Yılmaz, 2009: 476).

Okul çalışanlarının birbirine duyduğu bağlılık ancak ve ancak güven ortamı varsa oluşur ve bu durum da performans ve başarıda artışa neden olur. Okullarda tesis edilen güven ortamı, sağlıklı ilişkiler, yapılan işe ve kuruma bağlılık, paydaşlar arasında iş birliği ve dayanışma sağlayacaktır ki hem paydaşların hem de kurumun başarısında gözle görülür bir artış yaşanacaktır (Memduhoğlu ve Zengin, 2011: 215).



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

EĞİTİM ÖRGÜTLERİNDE İŞ BİRLİĞİ VE REKABET EĞİLİMLERİYLE MESLEKTAŞLAR ARASI GÜVEN İLİŞKİSİNİN İNCELENMESİ

Bu bölümde, yapılan tez çalışmasının amacı ve önemine, araştırmanına kapsamına, sınırlılıklarına, yöntemine, hipotezlerine, araştırmanın analizine ve bulgularına dair bilgiler sunulmuştur.

3.1. Araştırmanın Amacı, Kapsamı, Yöntemi ve Hipotezleri

Bu bölümde, araştırmanın amacı, kapsamı, yöntemi ve hipotezlerine yönelik genel bilgiler sunulmuştur.

3.1.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Temel sorusu, “Eğitim örgütlerinde iş birliği ve rekabet eğilimleriyle meslektaşlar arası güven arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?” olan bu tez, eğitim örgütlerinde öğretmenlerin iş birliği ve rekabet eğilimleri ile meslektaşlar arası güven arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamaktadır. Özellikle, öğretmenlerin iş birliği ve rekabet tutumlarının meslektaşlarına duydukları güven düzeyi üzerindeki etkisini analiz etmeyi hedeflemektedir. Araştırma kapsamında, eğitim örgütlerinde güvenin nasıl inşa edildiği, rekabetin güven ilişkisindeki olumlu ve olumsuz etkileri, iş birliğinin güveni artırmadaki rolü gibi konular ele alınacaktır. Bu çalışmayla eğitim örgütlerinde daha sağlıklı ve verimli bir çalışma ortamı oluşturulmasına katkı sunacak bulgulara ulaşılması hedeflenmektedir.

Eğitim örgütlerinde etkili bir işleyişin temelinde, öğretmenler arasında güçlü bir güven ilişkisi yatmaktadır. Güven, meslektaşlar arasındaki iletişimi güçlendirir, iş birliğini artırır ve eğitim süreçlerinin daha verimli bir şekilde yürütülmesini sağlar. Ancak rekabetin de örgüt kültüründe önemli bir yeri bulunmaktadır ve bu durum, bazen iş birliği ve güven duygusunu zayıflatabilmektedir. Bu bağlamda, iş birliği ve rekabetin meslektaşlar arası güven üzerindeki etkilerini anlamak, eğitim örgütlerinin liderlerine ve yöneticilerine rehberlik edebilecek değerli bilgiler sunar. Çalışma, eğitimde iş birliği ve güven temelli bir kültür geliştirilmesine yönelik stratejik kararlar alınmasını destekleyerek, öğretmenler arasındaki ilişkilerin güçlendirilmesine katkı sağlayacaktır. Bu nedenle, hem akademik hem de uygulamalı anlamda önemli bir boşluğu doldurmayı amaçlamaktadır.

3.1.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırları

Bu çalışma, eğitim örgütlerinde, iş birliği ve rekabet eğilimi ile meslektaşla duyulan güven ilişkisine odaklanmaktadır. Bu bağlamda, bu araştırmanın kapsamını, Antalya ilinde bulunan ilköğretim ve ortaöğretim düzeyindeki özel okullar ve bu kurumlarda görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Yapılan araştırma, çalışmaya dahil edilen katılımcıların öznel beyanları ve araştırmada kullanılmak üzere seçilen ölçeklerin yaptığı ölçümlerle sınırlıdır.

Öte yandan her araştırmada olduğu gibi bu araştırmanın saha çalışması da kendine özgü zorluklar içermiştir. Özel okul çalışanlarının iş yükünün fazla olması, doldurulan anketlerin okul yöneticileri ile paylaşılacağı önyargısı ve işlerini kaybetme korkusu öğretmenlerin araştırmaya katılımlarını sınırlandırmıştır. Bu zorluğun üstesinden gelebilmek için öğretmenlerin boş dersleri veya öğle araları takip edilip yüz yüze soru formlarının doldurtulması için çabası gösterilmiştir. Araştırmanın içeriğinin onları hiçbir şekilde riske atmayacağı ve verilerin yöneticileriyle paylaşılmayacağı yönündeki ikna süreci ile veri toplanabilmiştir.

3.1.3. Araştırmanın Yöntemi

Yapılan çalışma, nicel araştırma yaklaşımına dayalı olarak ilişkisel tarama modeli ile tasarlanmıştır. İlişkisel tarama, en az iki değişkenden oluşan ve bu değişkenler arasındaki ilişkinin derecesini belirlemeye yardımcı olan bir modeldir (Karasar, 2016: 114). Bu model, ilgili problemlerin genel itibarıyla tanımlanmasında ve araştırılmasında, kuram ve/veya uygulamaların geliştirilmesi noktasında oldukça katkı sağlamaktadır (Balcı, 2001: 102). İlişkisel tarama modeli ile nicel verilerin istatistiksel analizi sonucunda çıkarımlar yapılmaktadır. Ardından incelenen konu veya probleme ilişkin kapsamlı bir çerçeve oluşturularak özgün bir vaka çalışmasına başlanır. Özel bir araştırma biçimi olan tarama araştırmasında olay, olgu, nesne, kurum ve çeşitli disiplinlerin özellikleri ve doğası açıklanmaya çalışılır (Büyüköztürk vd., 2013: 109). Bu araştırma modeli ile araştırma örnekleminin demografik özellikleri, örnekleme dahil edilen katılımcıların konuya ilişkin tercihleri ve konuya bakış açıları tespit edilmeye çalışılır (Bahtiyar ve Can, 2016: 2113).

3.1.3.1. Araştırmanın Örnekleme

Bu araştırmanın evrenini, Antalya ilinde bulunan ilköğretim ve ortaöğretim düzeyindeki özel okullarda görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmanın yapıldığı tarihte araştırma evrenini 5549 öğretmen oluşturmaktadır. Milli Eğitim İl Müdürlüğü bilimsel anketin özel okullara dağıtılmasında işbirliği yapmadığı için araştırmada, olasılığa dayalı olmayan örnekleme tekniklerinden, uygun (convenience) ve kartopu örnekleme tekniği

kullanılmıştır. Uygun örnekleme tekniği, araştırmacının kolaylıkla ulaşabileceği örneklem elemanlarını araştırmaya dâhil etmesini içerir (Özen ve Gül, 2007: 413). Bunun için araştırmacı, 2024 yılı Eylül – Kasım ayları arasında Antalya ilindeki tüm özel okullara bizzat ulaşmış ve anketin yapılması konusunda okul yönetimlerini ikna etmeye çalışmıştır. Öğretmenlerle görüşmeye izin verilmesi durumunda bunu bu sefer öğretmenlerin araştırmaya katılmaları konusunda ikna edilmesi süreci izlemiştir. Bütün bu çaba sonucunda araştırmanın örneklemini 253 öğretmen oluşturmuştur. Araştırmaya dahil edilen öğretmenlere Google Forms üzerinden ilgili anket gönderilerek doldurmaları sağlanmıştır.

3.1.3.2. Veri Toplama Yöntemi ve Araçları

İlgili çalışmada, veri toplama yöntemi olarak online (Google Forms) anket kullanılmıştır. Veri toplama aracı olarak kullanılan anket formu Ek 1’de verilmiştir. Anket formu iki bölümden meydana gelmiştir. Formun ilk bölümünde katılımcıların cinsiyet, yaş, okulda çalışma süresi, toplam çalışma süresi ve okuldaki pozisyonlarına ilişkin demografik bilgilerinin belirlenmesine yönelik toplamda 5 soru bulunmaktadır.

Formun ikinci bölümünde, Erdem ve Özen-Aytemur (2014) tarafından geliştirilen “Örgütsel Güven” ölçeğinin *meslektaş a duyulan güven alt ölçeği* kullanılmıştır. Meslektaş a güven alt ölçeğinde toplamda 15 ifade ve 3 alt boyut bulunmaktadır. Bu alt boyutlar kişisel güvenilirlik (8 ifade), yeterlilik (4 ifade) ve bencilliktir (3 ifade). Ölçek geliştirme çalışmasında kişisel güvenilirlik alt boyutunun Cronbach’s Alpha kat sayısı 0.91, yeterlilik alt boyutu 0.81 ve bencillik alt boyutu 0.69 olarak bulunmuştur. Alt ölçekler 5’li Likert tipi ölçek doğrultusunda oluşturulmuş olup, “1= Kesinlikle katılmıyorum”, “2= Katılmıyorum”, “3= Ne katılıyorum ne katılmıyorum”, “4= Katılıyorum”, “5= Kesinlikle katılıyorum” şeklinde puanlanmıştır.

Formun ikinci bölümünde, Lu ve diğerleri (2013) tarafından geliştirilen *rekabet* (3 ifade) ve *işbirliği* (5 ifade) alt ölçekleri kullanılmıştır. İşbirliği alt ölçeğinin 5. ifadesi ters kodlanmıştır. Ölçek geliştirme çalışmasında rekabet alt boyutunun Cronbach’s Alpha kat sayısı 0.87 ve iş birliği alt boyutu 0.80 olarak bulunmuştur. Alt ölçekler 5’li Likert tipi ölçek doğrultusunda oluşturulmuş olup, “1= Kesinlikle katılmıyorum”, “2= Katılmıyorum”, “3= Ne katılıyorum ne katılmıyorum”, “4= Katılıyorum”, “5= Kesinlikle katılıyorum” şeklinde puanlanmıştır.

3.1.3.3. Veri Analiz Teknikleri

Çalışmanın veri analizi için SPSS 27.0 istatistiksel paket programı kullanılmıştır. Verilerin analizinde güvenilirlik analizi, tanımlayıcı istatistiksel metotlar ve demografik

veriler ile anket ifadeleri arasındaki ilişkiyi ölçen parametrik testler kullanılmıştır. Araştırmanın güvenirlik analizi Cronbach's Alpha değeriyle ve geçerlilik analizi faktör analiziyle belirlenmiştir. Betimsel istatistik metoduyla katılımcıların demografik bilgilerini içeren verilerin frekans, yüzde ve ortalama değerleri hesaplanmıştır.

Araştırmada kullanılacak parametrik ya da non-parametrik analiz yöntemleri için uygun seçimin belirlenmesine yönelik normallik testi yapılmıştır. Normal dağılıma uygunluğun belirlenmesi için çarpıklık ve basıklık istatistik değerleri hesaplanmaktadır. Normal dağılımın yeterliliği çoğunlukla çarpıklık ve basıklık değerlerinin +3 ile -3 aralığında olduğu durumlarda kabul edilir (Hopkins ve Weeks, 1990: 720). Dolayısıyla bu araştırmada ölçekten alınan puanların normal dağıldığı kabul edilmiş ve analizlerde parametrik analiz yöntemleri kullanılmıştır. Veriler bağımsız gruplar t testi, tek yönlü varyans (ANOVA), Pearson korelasyon analizi ve regresyon analizi ile değerlendirilmiştir.

Tablo 3.1 Normallik analizi

	Ortalama	SS	Çarpıklık	Basıklık
Rekabet	3,3570	,97877	-,628	-,192
İş Birliği	3,4071	,84803	-,286	-,584
Meslekteşa Güven (Toplam)	3,3017	,57169	-,491	1,088
Güvenirlik	3,3730	,92186	-,375	-,237
Yeterlik	3,4684	,93461	-,358	-,326
Bencillik	2,8893	1,10397	,053	-,938

3.1.4. Araştırmanın Hipotezleri

Yapılan araştırmaya ilişkin belirlenen hipotezler şöyledir:

H1: İş birliği ile meslekteşa güven arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

H2: Rekabet ile meslekteşa güven arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

H3: İş birliği ve rekabet, meslekteşa güveni anlamlı bir şekilde yordamaktadır.

H4: Cinsiyete göre iş birliği, rekabet ve meslekteşa güven düzeyinde anlamlı bir farklılık vardır.

H5: Yaşa göre iş birliği, rekabet ve meslekteşa güven düzeyinde anlamlı bir farklılık vardır.

H6: Okulda çalışma süresine göre iş birliği, rekabet ve meslekteşa güven düzeyinde anlamlı bir farklılık vardır.

H7: Toplam çalışma süresine göre iş birliği, rekabet ve meslekteşa güven düzeyinde anlamlı bir farklılık vardır.

H8: Pozisyona göre iş birliği, rekabet ve meslekteşa güven düzeyinde anlamlı bir farklılık vardır.

3.1.5. Doğrulayıcı Faktör Analizi

Bu bölümde kişisel güvenirlik, yeterlik, bencillik, rekabet ve iş birliği alt ölçeklerine yönelik yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonuçları sunulmuştur.

Tablo 3.2. Kişisel Güvenirlik, Yeterlik ve Bencillik Alt Ölçekleri KMO ve Bartlett Testi Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliği		,966
Bartlett'in Küresellik Testi	Ki-kare	4275,535
	sd	102
	p	,000

Faktör analizi yapmadan önce örneklem büyüklüğünün faktörleşmeye uygun olup olmadığını test etmek için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi uygulanmıştır. Kaiser Meyer-Olkin (KMO) katsayısı hesaplanmış ve Bartlett Küresellik testi yapılmıştır. Yapılan analiz sonucu 15 maddenin faktör analizi için KMO değerinin .97 olduğu görülmüştür. Bartlett testi sonucu 4275,535 ($p < .001$) olarak tespit edilmiştir.

Tablo 3.3 Kişisel Güvenirlik, Yeterlik ve Bencillik Alt Ölçekleri Madde Yük Değeri Sonuçları

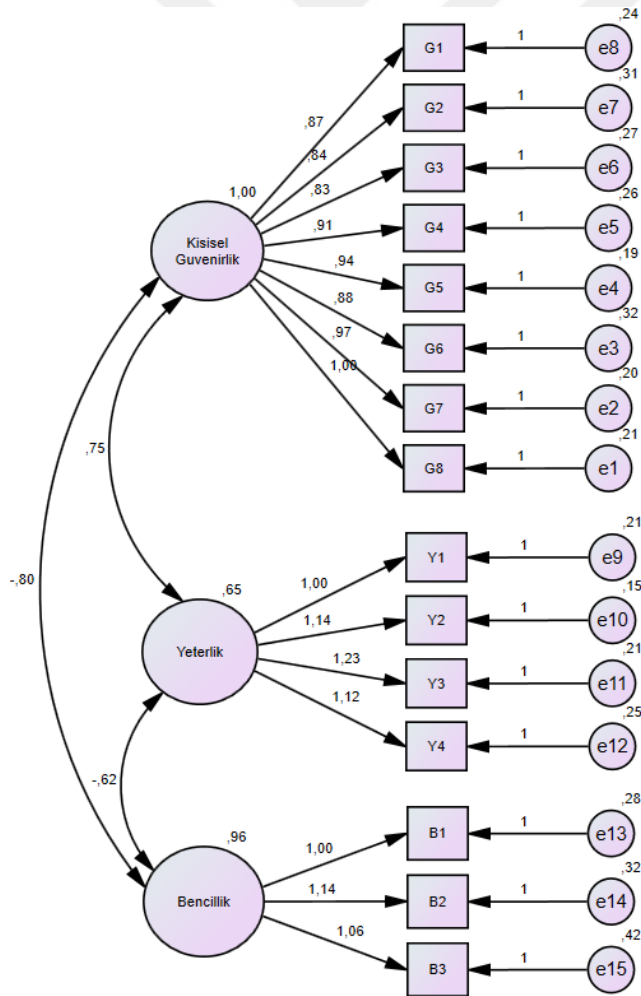
	Başlangıç	Çıkarma
KG1	1,000	,769
KG2	1,000	,700
KG3	1,000	,714
KG4	1,000	,756
KG5	1,000	,810
KG6	1,000	,713
KG7	1,000	,811
KG8	1,000	,839
Y1	1,000	,729
Y2	1,000	,771
Y3	1,000	,779
Y4	1,000	,744
B1	1,000	,625
B2	1,000	,604
B3	1,000	,562

Kişisel güvenirlik, yeterlik ve bencillik alt ölçeklerinin faktör desenini ortaya koymak amacıyla yapılan açımlayıcı faktör analizinde, faktör yük değerleri için kabul düzeyi örneklem büyüklüğü de göz önünde bulundurularak .30 olarak belirlenmiş olup bütün maddelerin faktör yüklerinin kabul değerinin üstünde olduğu belirlenmiştir (Tablo 3.3).

Tablo 3.4. Kişisel Güvenirlik, Yeterlik ve Bencillik Alt Ölçekleri Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

İndeks	Mükemmel Uyum Ölçütü	Kabul Edilebilir Uyum Ölçütü	Analiz Sonucu
χ^2/SD	$0 \leq \chi^2/df \leq 3$	$3 \leq \chi^2/df \leq 5$	2,42
RMSEA	$0,00 \leq RMSEA \leq 0,05$	$0,05 \leq RMSEA \leq 0,08$	,075
CFI	$0,97 \leq CFI \leq 1,00$	$0,90 \leq CFI$	,971
GFI	$0,90 \leq GFI \leq 1,00$	$0,85 \leq GFI$	,893
AGFI	$0,90 \leq AGFI \leq 1,00$	$0,85 \leq AGFI$	,852
NFI	$0,95 \leq NFI \leq 1,00$	$0,90 \leq NFI$	,952
IFI	$0,95 \leq IFI \leq 1,00$	$0,90 \leq IFI$	,971
TLI	$0,95 \leq TLI \leq 1,00$	$0,90 \leq TLI$	,965

Tablo 3.4’te görüldüğü üzere, kişisel güvenirlilik, yeterlik ve bencillik alt ölçekleri doğrulayıcı faktör analizi sonuçları değerlendirildiğinde, χ^2/SD değerinin mükemmel uyum değerinde (2,42) olduğu, RMSEA, CFI, GFI, AGFI, NFI, IFI ve TLI değerlerinin ise kabul edilebilir uyum ölçütünde olduğu tespit edilmiştir. Sonuç olarak kişisel güvenirlilik, yeterlik ve bencillik alt ölçeklerinin kabul edilebilir uyum sınırları içinde oldukları söylenebilir.



Şekil 3.1. Kişisel Güvenirlilik, Yeterlik ve Bencillik Alt Ölçekleri Yapısal Eşitlik Modeli (Structural Equation Models /SEM)

Şekil 3.1, Kişisel Güvenirlik, Yeterlik ve Bencillik alt ölçeklerinin yapısal eşitlik modelini (SEM) göstermektedir. Bu model, kişisel güvenirlik, yeterlik ve bencillik kavramlarının nasıl yapılandığını ve birbirleriyle olan ilişkilerini istatistiksel olarak incelemektedir. Modeldeki faktör yükleri genellikle yüksek olup, ölçeklerin geçerli ve güvenilir olduğunu göstermektedir.

Tablo 3.5. Rekabet ve İş Birliği Alt Ölçekleri KMO ve Bartlett Testi Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliği		,849
	Ki-kare	1292,827
Bartlett'in Küresellik Testi	sd	28
	p	,000

Faktör analizi yapmadan önce örneklem büyüklüğünün faktörleşmeye uygun olup olmadığını test etmek için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi uygulanmıştır. Kaiser Meyer-Olkin (KMO) katsayısı hesaplanmış ve Barlett Küresellik testi yapılmıştır. Yapılan analiz sonucu 8 maddenin faktör analizi için KMO değerinin .849 olduğu görülmüştür. Barlett testi sonucu 1292,827 ($p < .001$) olarak tespit edilmiştir (Tablo 3.5).

Tablo 3.6. Rekabet ve İş Birliği Alt Ölçekleri Madde Yük Değeri Sonuçları

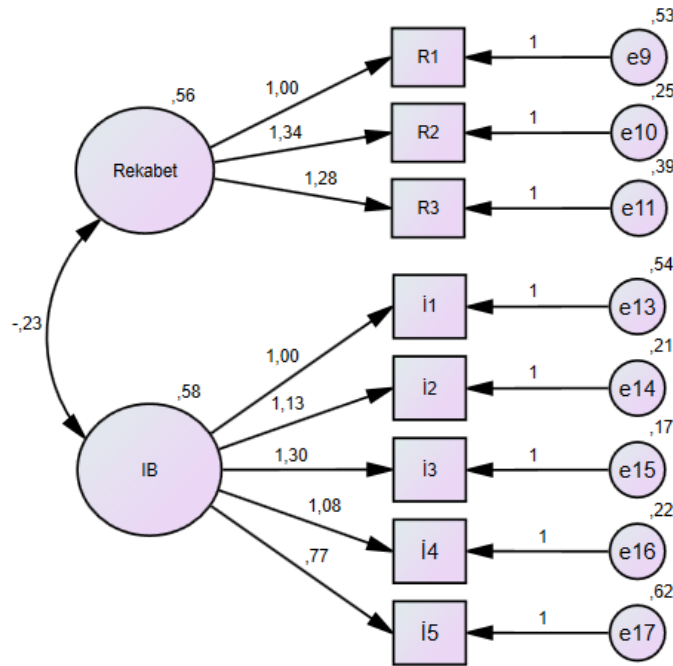
	Başlangıç	Çıkarma
R1	1,000	,723
R2	1,000	,828
R3	1,000	,789
İB1	1,000	,646
İB2	1,000	,836
İB3	1,000	,847
İB4	1,000	,807
İB5	1,000	,551

Rekabet ve iş birliği alt ölçeklerinin faktör desenini ortaya koymak amacıyla yapılan açımlayıcı faktör analizinde, faktör yük değerleri için kabul düzeyi örneklem büyüklüğü de göz önünde bulundurularak .30 olarak kabul edilmiş ve bütün maddelerin faktör yüklerinin kabul değerinin üstünde olduğu belirlenmiştir (Tablo 3.6).

Tablo 3.7. Rekabet ve İş Birliği Alt Ölçekleri Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

İndeks	Mükemmel Uyum Ölçütü	Kabul Edilebilir Uyum Ölçütü	Analiz Sonucu
χ^2/SD	$0 \leq \chi^2/df \leq 3$	$3 \leq \chi^2/df \leq 5$	4,75
RMSEA	$0,00 \leq RMSEA \leq 0,05$	$0,05 \leq RMSEA \leq 0,08$	,079
CFI	$0,97 \leq CFI \leq 1,00$	$0,90 \leq CFI$	,944
GFI	$0,90 \leq GFI \leq 1,00$	$0,85 \leq GFI$	,921
AGFI	$0,90 \leq AGFI \leq 1,00$	$0,85 \leq AGFI$	,851
NFI	$0,95 \leq NFI \leq 1,00$	$0,90 \leq NFI$	,931
IFI	$0,95 \leq IFI \leq 1,00$	$0,90 \leq IFI$	,945
TLI	$0,95 \leq TLI \leq 1,00$	$0,90 \leq TLI$	,918

Tablo 3.7’de görüldüğü üzere, kişisel güvenilirlik, yeterlik ve bencillik alt ölçekleri doğrulayıcı faktör analizi sonuçları değerlendirildiğinde, χ^2/SD , RMSEA, CFI, GFI, AGFI, NFI, IFI ve TLI değerlerinin kabul edilebilir uyum ölçütünde olduğu tespit edilmiştir. Sonuç olarak rekabet ve iş birliği alt ölçeklerinin kabul edilebilir uyum ölçütünde oldukları söylenilebilir.



Şekil 3.2. Rekabet ve İş Birliği Alt Ölçekleri Yapısal Eşitlik Modeli (Structural Equation Models /SEM)

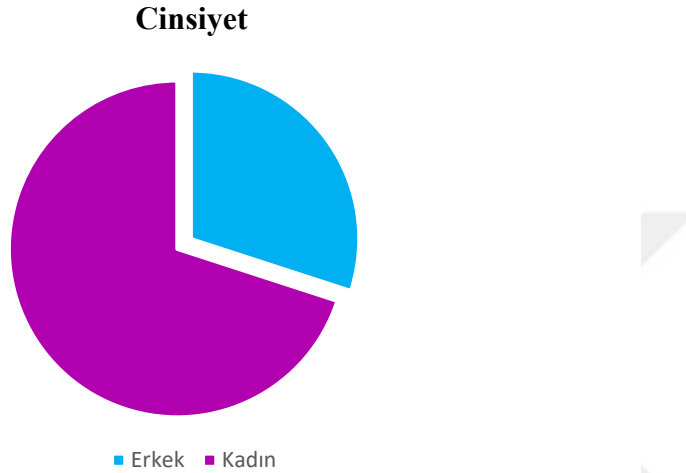
Şekil 3.2, Rekabet ve İş Birliği alt ölçeklerinin yapısal eşitlik modelini (SEM) göstermektedir. Bu model, eğitim örgütlerinde rekabet ve iş birliği kavramlarının nasıl yapılandığını ve aralarındaki ilişkinin yönünü anlamaya yönelik istatistiksel bir çerçeve sunmaktadır. Faktör yüklerinin genellikle yüksek olması, ölçeğin yapı geçerliğinin güçlü olduğunu göstermektedir.

3.2. Araştırmanın Analizi ve Bulgular

Yapılan veri analizleri sonucunda elde edilen bulgular ve bulgulara ilişkin yorumlara bu bölümde yer verilmiştir.

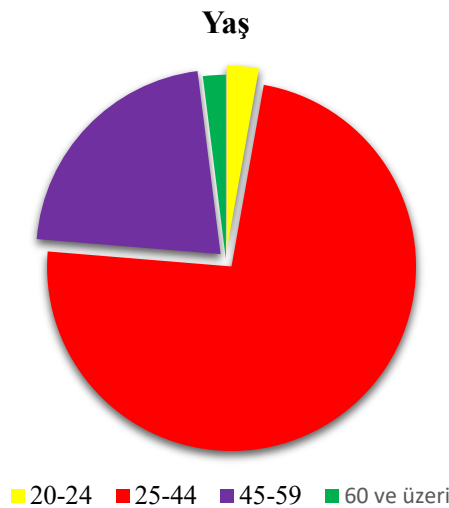
3.2.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Bu bölümde katılımcıların cinsiyet, yaş, okulda çalışma süresi, toplam çalışma süresi ve okuldaki pozisyonlarına ilişkin demografik bilgilerinin dağılımına yer verilmiştir.



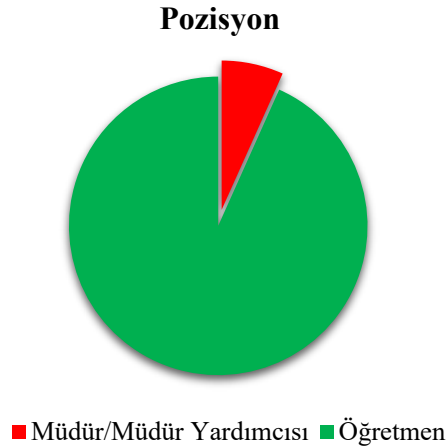
Şekil 3.3 Katılımcıların Cinsiyetlerine Yönelik Dağılım Grafiği

Şekil 3.3'te görüldüğü üzere araştırmaya dahil edilen katılımcıların %70'i kadın (177 kişi) ve %30'u erkektir (76 kişi).



Şekil 3.4 Katılımcıların Yaşlarına Yönelik Dağılım Grafiği

Şekil 3.4'te görüldüğü üzere araştırmaya dahil edilen katılımcıların %3'ü 20-24 yaş (7 kişi), %73'ü 25-44 yaş (186 kişi), %22'si 45-59 yaş (55 kişi) ve %2'si 60 ve üzeri (5 kişi) yaş grubundadır.



Şekil 3.5 Katılımcıların Pozisyonlarına Yönelik Dağılım Grafiği

Şekil 3.5'te görüldüğü üzere araştırmaya dahil edilen katılımcıların %93,3'ü öğretmen (236 kişi) ve %6,7'si müdür/müdür yardımcısı (17 kişi) pozisyonundadır.

Tablo 3.8 Katılımcıların Çalışma Sürelerine Göre Dağılım

	Ortalama $\pm$ SS
Okulda Çalışma Süresi	5,4190 $\pm$ 4,49850
Toplam Çalışma Süresi	14,3913 $\pm$ 8,03125

Tablo 3.8'de görüldüğü üzere, katılımcıların okuldaki çalışma sürelerinin ortalama 5,4190 $\pm$ 4,49850 ve toplam çalışma sürelerinin ortalama 14,3913 $\pm$ 8,03125 olduğu tespit edilmiştir.

3.2.2. Araştırmanın Güvenirliği ve Geçerliliği

Araştırmada kullanılan ölçeğin geçerlilik ve güvenirliliğinin belirlenmesine yönelik Cronbach alfa katsayısı hesaplanmıştır. Yapılan veri analizleri sonucunda alt ölçeklerin Cronbach alfa katsayısı 0.823 ve üzeri olarak bulunmuştur. Cronbach alfa değerinin 0.70 ve üstü değerlerde olması ölçeğin güvenilir kabul edildiği anlamına gelmektedir (Tavşancıl, 2014: 25). Dolayısıyla araştırmadan elde edilen Cronbach alfa katsayısının 0.70'ten büyük olması alt ölçeklerin yüksek güvenirlilikte olduğunu göstermektedir.

Tablo 3.9 Geçerlik ve Güvenirlik

	Cronbach Alfa Güvenirlik Katsayıları
Rekabet	0.856
İş Birliği	0.895
Meslektaş Güven (Toplam)	0.823
Güvenirlik	0.963
Yeterlik	0.939
Bencillik	0.906

Faktör analizi, araştırmada yapılan ölçümün kalitesi ile geçerliliğinin belirlenmesine yönelik yapılan bir analiz yöntemidir. Faktör analiziyle, boyut indirgemesi ve veri setinin daha anlaşılabilir duruma getirilmesi amaçlanmaktadır (Yaşlıoğlu, 2017: 75). Araştırmada kullanılan alt ölçekler, literatürde pek çok araştırmada kullanılmış olması ve ilgili güvenirlik analizi sonuçlarında herhangi bir sorun teşkil etmemesi nedeniyle alt boyutlar çalışmalarda orijinal haliyle kullanılmıştır. Bu durumda, yapılan araştırmada ölçek geliştirme çalışmalarındaki orijinal faktör analizleri var olduğu haliyle kabul edilmiştir. Dolayısıyla, Ek 1’de sunulan anket formunda yer alan ifadeler aşağıdaki görüldüğü şekliyle alt boyutlara ayrılmıştır:

- 1- Rekabetin davranışsal eğilimleri alt ölçeği: 1, 2 ve 3 numaralı ifadeler
- 2- İş birliğinin davranışsal eğilimleri alt ölçeği: 4, 5, 6, 7 ve 8 numaralı ifadeler
- 3- Meslektaşına güven alt ölçeği: 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22 ve 23 numaralı ifadeler
- 4- Kişisel güvenirlik alt boyutu: 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15 ve 16 numaralı ifadeler
- 5- Yeterlik alt boyutu: 17, 18, 19 ve 20 numaralı ifadeler
- 6- Bencillik alt boyutu: 21, 22 ve 23 numaralı ifadeler.

3.2.3. Araştırmada Kullanılan Alt Ölçekler Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi

Bu bölümde rekabet ve iş birliği ile meslektaşına güven alt ölçekleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu ilişkinin belirlenmesinde Pearson korelasyon analizi kullanılmıştır.

Tablo 3.10 Kullanılan Ölçeklerin Alt Boyutları Arasındaki İlişkiler

	Rekabet	İş Birliği	Meslektaşına Güven	Güvenirlik	Yeterlik	Bencillik
Rekabet	1					
İş Birliği	-,371**	1				
Meslektaşına Güven			1			
(Toplam)						
Güvenirlik	-,360**	,872**	,955**	1		
Yeterlik	-,306**	,863**	,926**	,894**	1	r
Bencillik	,506**	-,727**	-,584**	-,762**	-,722**	1

** Korelasyon Anlamlılık Düzeyi: $p < 0,01$; * Korelasyon Anlamlılık Düzeyi: $p < 0,05$

Tablo 3.10’da görüldüğü üzere, rekabet ile meslektaşına güven, güvenilirlik ve yeterlik arasında zayıf düzeyde negatif bir ilişki, rekabet ile bencillik arasında ise orta düzeyde pozitif bir ilişki vardır. İş birliği ile meslektaşına güven, güvenilirlik ve yeterlik arasında iyi düzeyde pozitif bir ilişki, iş birliği ile bencillik arasında ise iyi düzeyde negatif bir ilişki bulunmaktadır. Ayrıca rekabet ile iş birliği arasında negatif, güvenilirlik ve yeterlik arasında pozitif, güvenilirlik ve yeterlik ile bencillik arasında ise negatif ilişkiler mevcuttur.

3.2.4. İş Birliği ve Rekabetin Meslektaşına Güveni Yordamasına İlişkin Bulgular

Bu bölümde rekabet ve iş birliğinin meslektaşına güveni yordamasına ilişkin regresyon analizi yapılmış ve bulguları sunulmuştur.

Tablo 3.11 İş Birliği ve Rekabetin Meslektaşına Güven Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi

	B	Std. Hata	Beta	t	p
Sabit	1,144	,129		8,896	,000
Rekabet	,045	,021	,076	2,122	,035
İş Birliği	,589	,024	,874	24,254	,000
R=,849 R ² =,720 F=321,595 P=,000 Durbin-Watson= 1,778					

Tablo 3.11’de görüldüğü üzere, rekabet ve iş birliğinin meslektaşına güveni yordamasına ilişkin yapılan regresyon analizi sonucunda, rekabet ve iş birliğinin meslektaşına güveni pozitif yönde, yüksek seviyede ve anlamlı bir şekilde yordadığı görülmektedir (R=,849; R²=,720; P<0.05). Rekabet ve iş birliği, meslektaşına güven toplam puanındaki varyansın yaklaşık yüzde 72’sini anlamlı bir şekilde açıklamaktadır. Standardize edilmiş regresyon katsayısına (β) göre yordayıcı değişkenlerin meslektaşına güven üzerindeki göreceli önem sırasında iş birliği alt boyutu daha ön plana çıkarken, rekabet puanı daha arka planda kalmıştır.

Tablo 3.12 Demografik Değişkenlerin İş Birliği Alt Ölçeği Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi

	B	Std. Hata	Beta	t	p
Sabit	4,178	,542		7,711	,000
Cinsiyet	-,019	,118	-,010	-,162	,872
Yaş	,056	,126	,034	,441	,659
Okulda çalışma süresi	,150	,072	,143	2,071	,039
Toplam çalışma süresi	-,154	,065	-,191	-2,384	,018
Pozisyon	-,336	,216	-,099	-1,556	,121
R=,196 R ² =,039 F=1,979 P=,082 Durbin-Watson= 1,869					

Tablo 3.12’de görüldüğü üzere cinsiyet, yaş, okulda çalışma süresi, toplam çalışma süresi ve pozisyon değişkenlerinin iş birliğini yordamasına ilişkin yapılan regresyon analizi sonucunda demografik değişkenlerin iş birliğini anlamlı bir şekilde yordamadığı görülmektedir ($R=,196$; $R^2=,039$; $P>0.05$).

Tablo 3.13 Demografik Değişkenlerin Rekabetçi Alt Ölçeği Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi

	B	Std. Hata	Beta	t	p
Sabit	3,406	,630		5,407	,000
Cinsiyet	-,133	,137	-,062	-,971	,333
Yaş	,142	,147	,076	,965	,336
Okulda çalışma süresi	-,184	,084	-,152	-2,192	,029
Toplam çalışma süresi	,051	,075	,055	,677	,499
Pozisyon	-,031	,251	-,008	-,122	,903

$R=,157$ $R^2=,024$ $F=1,240$ $P=,291$ Durbin-Watson= 1,884

Tablo 3.13’te görüldüğü üzere cinsiyet, yaş, okulda çalışma süresi, toplam çalışma süresi ve pozisyon değişkenlerinin rekabetçi alt ölçeğini yordamasına ilişkin yapılan regresyon analizi sonucunda demografik değişkenlerin rekabetçi alt ölçeğini anlamlı bir şekilde yordamadığı görülmektedir ($R=,157$; $R^2=,024$; $P>0.05$).

3.2.5. Demografik Değişkenler ile İş Birliği, Rekabet ve Meslektaş Güvenin Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular

Bu bölümde katılımcıların cinsiyet, yaş, okulda çalışma süresi, toplam çalışma süresi ve okuldaki pozisyonlarına göre rekabet, iş birliği ve meslektaş güven düzeyinin farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin bağımsız gruplar t testi ve tek önlü varyans analizi yapılmış ve bulguları sunulmuştur.

Tablo 3.14 Cinsiyete Göre İş Birliği, Rekabet ve Meslektaş Güvenin Karşılaştırılması

	Cinsiyet		Ortalama	SS	t	
Rekabet	Kadın	77	3,3861	1,02049	,719	,473
	Erkek	76	3,2895	,87660		
İş Birliği	Kadın	177	3,4056	,90011	-,042	,967
	Erkek	76	3,4105	,71770		
Meslektaş Güven (Toplam)	Kadın	177	3,3055	,59419	,159	,874
	Erkek	76	3,2930	,51915		
Güvenirlilik	Kadın	177	3,3757	,95621	,070	,944
	Erkek	76	3,3668	,84245		
Yeterlik	Kadın	177	3,4661	,97168	-,059	,953
	Erkek	76	3,4737	,84811		
Bencillik	Kadın	177	2,9040	1,16999	,321	,748
	Erkek	76	2,8553	,93861		

Tablo 3.14'te görüldüğü üzere katılımcıların cinsiyetlerine göre iş birliği, rekabet ve meslektaş güvenin karşılaştırılmasına yönelik olarak yapılan bağımsız gruplar t testinde cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar olmadığı tespit edilmiştir ($p>0.05$). Buna göre kadın ve erkek katılımcıların iş birliği, rekabet ve meslektaş güven ortalaması benzerdir.

Tablo 3.15 Yaşa Göre İş Birliği, Rekabet ve Meslektaş Güvenin Karşılaştırılması

	Yaş	N	Ortalama	SS	F	p
Rekabet	20- 24	7	2,9524	1,20844	,652	,582
	25- 44	186	3,3459	,98296		
	45 – 59	55	3,4606	,90606		
	60 ve üzeri	5	3,2000	1,38644		
	Total	253	3,3570	,97877		
İş Birliği	20- 24	7	3,8000	,44721	,612	,608
	25- 44	186	3,3935	,85989		
	45 – 59	55	3,3855	,84927		
	60 ve üzeri	5	3,6000	,86023		
	Total	253	3,4071	,84803		
Meslektaş Güven (Toplam)	20- 24	7	3,6000	,76497	,722	,540
	25- 44	186	3,3011	,58511		
	45 – 59	55	3,2630	,50876		
	60 ve üzeri	5	3,3333	,45461		
	Total	253	3,3017	,57169		
Güvenirlilik	20- 24	7	3,6786	,88641	,309	,819
	25- 44	186	3,3763	,94261		
	45 – 59	55	3,3227	,86492		
	60 ve üzeri	5	3,3750	,98425		
	Total	253	3,3730	,92186		
Yeterlik	20- 24	7	4,1071	,51755	1,282	,281
	25- 44	186	3,4556	,95492		
	45 – 59	55	3,4091	,92090		
	60 ve üzeri	5	3,7000	,41079		
	Total	253	3,4684	,93461		
Bencillik	20- 24	7	2,7143	1,06160	,098	,961
	25- 44	186	2,8943	1,12527		
	45 – 59	55	2,9091	1,07239		
	60 ve üzeri	5	2,7333	,95452		
	Total	253	2,8893	1,10397		

Tablo 3.15'te görüldüğü üzere katılımcıların yaşlarına göre iş birliği, rekabet ve meslektaş güvenin karşılaştırılmasına yönelik olarak yapılan tek yönlü varyans analizinde yaşa göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar olmadığı tespit edilmiştir ($p>0.05$). Buna göre farklı yaş grubunda bulunan katılımcıların iş birliği, rekabet ve meslektaş güven ortalaması benzerdir.

Tablo 3.16 Okulda Çalışma Süresine Göre İş Birliği, Rekabet ve Meslektaşına Güvenin Karşılaştırılması

	Okulda Çalışma Süresi	N	Ortalama	SS	F	p
Rekabet	0-5	161	3,3706	,97254	2,959	,033
	6-10	61	3,5464	,88408		
	11-15	21	2,9048	1,07571		
	16 ve üstü	10	2,9333	1,14180		
	Total	253	3,3570	,97877		
İş Birliği	0-5	161	3,4050	,85876	2,158	,093
	6-10	61	3,2525	,84056		
	11-15	21	3,6952	,82370		
	16 ve üstü	10	3,7800	,54528		
	Total	253	3,4071	,84803		
Meslektaşına Güven (Toplam)	0-5	161	3,2998	,59096	,550	,649
	6-10	61	3,2525	,54516		
	11-15	21	3,3841	,59811		
	16 ve üstü	10	3,4600	,32577		
	Total	253	3,3017	,57169		
Güvenirlilik	0-5	161	3,3447	,94546	1,070	,362
	6-10	61	3,3115	,89490		
	11-15	21	3,5952	,95189		
	16 ve üstü	10	3,7375	,49809		
	Total	253	3,3730	,92186		
Yeterlik	0-5	161	3,4736	,91966	1,210	,307
	6-10	61	3,3279	,93935		
	11-15	21	3,7381	1,09109		
	16 ve üstü	10	3,6750	,73645		
	Total	253	3,4684	,93461		
Bencillik	0-5	161	2,9482	1,11714	2,632	,049
	6-10	61	2,9945	1,09120		
	11-15	21	2,3492	1,01913		
	16 ve üstü	10	2,4333	,80200		
	Total	253	2,8893	1,10397		

Tablo 3.16’da görüldüğü üzere katılımcıların okulda çalışma sürelerine göre iş birliği, rekabet ve meslektaşına güvenin karşılaştırılmasına yönelik olarak yapılan tek yönlü varyans analizinde rekabet ve bencillik alt boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiştir ($p<0.05$). Buna göre okulda çalışma süresi 6-10 yıl olan katılımcıların rekabet ve bencillik ortalaması diğer çalışma süresine sahip katılımcılara kıyasla daha yüksektir.

Tablo 3.17 Toplam Çalışma Süresine Göre İş Birliği, Rekabet ve Meslekteşâ Güvenin Karşılaştırılması

	Toplam Çalışma Süresi	N	Ortalama	SS	F	p
Rekabet	0-5	32	3,2188	,92209	1,263	,288
	6-10	54	3,2654	1,05286		
	11-15	70	3,5429	,91361		
	16 ve üstü	97	3,3196	,99526		
	Total	253	3,3570	,97877		
İş Birliği	0-5	32	3,7063	,69279	2,461	,063
	6-10	54	3,4667	,90616		
	11-15	70	3,2314	,80046		
	16 ve üstü	97	3,4021	,87440		
	Total	253	3,4071	,84803		
Meslekteşâ Güven (Toplam)	0-5	32	3,5250	,67897	2,776	,042
	6-10	54	3,3173	,58806		
	11-15	70	3,1790	,47461		
	16 ve üstü	97	3,3079	,57312		
	Total	253	3,3017	,57169		
Güvenirlilik	0-5	32	3,7070	,85349	2,789	,041
	6-10	54	3,3981	1,00912		
	11-15	70	3,1571	,81252		
	16 ve üstü	97	3,4046	,94145		
	Total	253	3,3730	,92186		
Yeterlik	0-5	32	3,9375	,83280	4,404	,005
	6-10	54	3,4861	,91685		
	11-15	70	3,2286	,83378		
	16 ve üstü	97	3,4768	,99483		
	Total	253	3,4684	,93461		
Bencillik	0-5	32	2,4896	,90393	3,112	,027
	6-10	54	2,8765	1,18392		
	11-15	70	3,1714	1,03364		
	16 ve üstü	97	2,8247	1,13048		
	Total	253	2,8893	1,10397		

Tablo 3.17’de görüldüğü üzere katılımcıların toplam çalışma sürelerine göre iş birliği, rekabet ve meslekteşâ güvenin karşılaştırılmasına yönelik olarak yapılan tek yönlü varyans analizinde meslekteşâ güven (toplam), güvenirlilik, yeterlik ve bencillik alt boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiştir ($p<0.05$). Buna göre toplam çalışma süresi 0-5 yıl olan katılımcıların meslekteşâ güven (toplam), güvenirlilik ve yeterlik ortalaması diğer toplam çalışma süresine sahip katılımcılara kıyasla daha yüksek iken, toplam çalışma süresi 11-15 yıl olan katılımcıların ise bencillik ortalaması daha yüksektir.

Tablo 3.18 Pozisyona Göre İş Birliği, Rekabet ve Meslektaş Güvenin Karşılaştırılması

	Pozisyon	N	Ortalama	SS	t	p
Rekabet	Müdür/Müdür Yardımcısı	17	3,3922	1,01540	,153	,879
	Öğretmen	236	3,3545	,97826		
İş Birliği	Müdür/Müdür Yardımcısı	17	3,6706	,77441	1,328	,185
	Öğretmen	236	3,3881	,85145		
Meslektaş Güven (Toplam)	Müdür/Müdür Yardımcısı	17	3,5412	,51633	1,796	,074
	Öğretmen	236	3,2845	,57260		
Güvenirlilik	Müdür/Müdür Yardımcısı	17	3,8309	,88050	2,135	,034
	Öğretmen	236	3,3400	,91775		
Yeterlik	Müdür/Müdür Yardımcısı	17	3,9412	,86841	2,176	,031
	Öğretmen	236	3,4343	,93167		
Bencillik	Müdür/Müdür Yardımcısı	17	2,2353	,98435	-2,557	,011
	Öğretmen	236	2,9364	1,09898		

Tablo 3.18’de görüldüğü üzere katılımcıların pozisyonlarına göre iş birliği, rekabet ve meslektaş güvenin karşılaştırılmasına yönelik olarak yapılan bağımsız gruplar t testinde pozisyona göre güvenirlilik, yeterlik ve bencillik alt boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiştir ($p < 0.05$). Buna göre müdür/müdür yardımcısı pozisyonunda olan katılımcıların güvenirlilik ve yeterlik ortalaması daha yüksek iken, öğretmenlerin ise bencillik ortalaması daha yüksektir.

Tablo 3.19 Hipotez Sonuçlarının Değerlendirilmesi

	Hipotez	Sonuç
H1	İş birliği ile meslektaş güven arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H2	Rekabet ile meslektaş güven arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H3	İş birliği ve rekabet, meslektaş güveni anlamlı bir şekilde yordamaktadır.	Kabul
H4	Cinsiyete göre iş birliği, rekabet ve meslektaş güven düzeyinde anlamlı bir farklılık vardır.	Red
H5	Yaşa göre iş birliği, rekabet ve meslektaş güven düzeyinde anlamlı bir farklılık vardır.	Red
H6	Okulda çalışma süresine göre rekabet ve bencillik düzeyinde anlamlı bir farklılık vardır.	Kabul
H7	Toplam çalışma süresine göre meslektaş güven, güvenirlilik, yeterlik ve bencillik düzeyinde anlamlı bir farklılık vardır.	Kabul
H8	Pozisyona göre güvenirlilik, yeterlik ve bencillik düzeyinde anlamlı bir farklılık vardır.	Kabul

Tablo 3.19’da görüldüğü üzere, hipotez 4 ve hipotez 5 hariç diğer tüm hipotezlerin kabul edilmiş olduğu saptanmıştır. Bu sonuçlara göre iş birliği ile meslektaş güven arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır, rekabet ile meslektaş güven arasında negatif yönde

anlamalı bir ilişki vardır, iş birliği ve rekabet, meslektaşına güveni anlamalı bir şekilde yordamaktadır, okulda çalışma süresine göre rekabet ve bencillik düzeyinde anlamalı bir farklılık vardır, toplam çalışma süresine göre meslektaşına güven, güvenilirlik, yeterlik ve bencillik düzeyinde anlamalı bir farklılık vardır, pozisyona göre güvenilirlik, yeterlik ve bencillik düzeyinde anlamalı bir farklılık vardır. Ancak cinsiyete göre iş birliği, rekabet ve meslektaşına güven düzeyinde anlamalı bir farklılık yoktur, yaşa göre iş birliği, rekabet ve meslektaşına güven düzeyinde anlamalı bir farklılık yoktur.



SONUÇ

İşbirliği ve rekabet genellikle karşıt güçler olarak görülse de, sıklıkla organizasyonlar içinde bir arada bulunurlar, ilişkileri ve karar alma süreçlerini şekillendirirler. Bu eğilimler arasındaki denge çok önemlidir, çünkü aşırı işbirliği rehavete yol açabilirken, kontrolsüz rekabet çatışmaya, strese ve uyum eksikliğine neden olabilir. Bu dinamiklerin nasıl etkileşime girdiğini anlamak, hem bireysel hem de kolektif potansiyeli en üst düzeye çıkaran bir organizasyonel kültür oluşturmak için hayati önem taşır.

Bu tez çalışması, eğitim örgütlerinde iş birliği ve rekabet eğilimleri ile meslektaşlar arası güven arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamış ve elde edilen bulgular literatürdeki çalışmalarla uyumlu sonuçlar ortaya koymuştur.

Araştırma sonuçlarına göre, iş birliği ile meslektaşlar arası güven arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Bu bulgu, iş birliğinin meslektaşlar arasında güveni artırıcı bir etkiye sahip olduğunu ifade eden Jones ve George (1998) ile Tschannen-Moran ve Hoy (2000) gibi çalışmaları desteklemektedir. Aynı şekilde Ömüriş vd. (2020)'nin bulgularıyla da uyumludur. Meslektaşlarımızla aramızdaki işbirliği arttıkça işbirliği yaptığımız meslektaşlarımıza olan güvenimiz de artmaktadır. İş birliği, meslektaşlar arasında karşılıklı destek ve açık iletişim sağlayarak güvenin inşa edilmesinde kritik bir rol oynamaktadır.

Rekabet ile meslektaşlar arası güven arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Bu bulgu, rekabetin, özellikle yanlış yönetildiği durumlarda, güveni zayıflatabileceğini ve kişiler arası ilişkilerde çatışmalara yol açabileceğini vurgulayan De Dreu ve Weingart (2003) gibi literatürdeki çalışmalarla paralellik göstermektedir. Özellikle, rekabetin bencillik boyutuyla olan pozitif ilişkisi, bireyler arasında güvensizlik hissini artırabileceğini ortaya koymaktadır.

Araştırmada iş birliği ve rekabetin birlikte ele alındığı regresyon analizine göre, bu iki değişkenin meslektaşlar arası güveni anlamlı bir şekilde yordadığı saptanmıştır. Ancak iş birliğinin etkisi, rekabetten daha güçlü bulunmuştur. Bu sonuç, Whitener vd. (1998) ve Mishra ve Morrissey (2000) gibi çalışmaların, iş birliğinin güven oluşturmada öncelikli bir faktör olduğunu vurgulayan bulgularıyla uyumludur.

Demografik değişkenlere göre yapılan analizlerde, cinsiyet ve yaşın iş birliği, rekabet ve güven üzerinde anlamlı bir farklılık yaratmadığı görülmüştür. Ancak okulda çalışma süresi, toplam çalışma süresi ve pozisyona bağlı olarak bazı alt boyutlarda anlamlı farklılıklar gözlenmiştir. Örneğin, toplam çalışma süresi az olan öğretmenlerin meslektaşlarına daha

yüksek düzeyde güven duydukları tespit edilmiştir. Öyle ki mesleğe yeni başlayan öğretmenler, kendilerinden daha kıdemli öğretmenlere yakın hareket etmek istemekte, onlardan mesleki anlamda faydalanabileceğini düşünmekte, nihayetinde rekabet etme motivasyonundan ve bencil davranışlardan ziyade daha olumlu tutumlarla çalışmaktadırlar. Böylesi bir durumda da iş birliği içerisinde çalışarak kuruma pozitif katkı sağladıkları düşünülmektedir. Bu bulgu, özellikle deneyimsiz öğretmenlerin iş birliğine daha açık olabileceğini öne süren çalışmalarla örtüşmektedir (Tschannen-Moran ve Hoy, 2000).

Gelecek araştırmalar için önerilerde bulunmak gerekirse, benzer bir araştırma devlet okullarında da uygulanıp sonuçlar karşılaştırılabilir. Rekabet eğilimlerinin daha az gözlemlendiği varsayılan devlet okullarında, araştırmanın özellikle başarıya odaklı olarak kurgulanan ve Milli Eğitim Bakanlığı'nın sınavlarla öğrenci seçtiği "Proje Okulları"nda çalışan öğretmenlere yönelik yapılması faydalı olacaktır. Daha geniş örneklemelerle çalışmak ve eğitim örgütleri dışında farklı örgüt türlerinde de araştırmanın tekrarı güven ve işbirliği-rekabet ilişkilerini daha iyi anlamamıza yol açabilecektir. Öte yandan araştırma sorusunu farklı şekilde sorarak öğretmenlerden kesitsel değil derinlemesine bilgi edinileceği nitel bir araştırma tasarımı da gelecek araştırma önerileri arasında yer alabilir.

Sonuç olarak, bu araştırma, iş birliği ve rekabet eğilimlerinin meslektaşlar arası güven üzerinde belirleyici bir etkiye sahip olduğunu ve bu ilişkinin yönetiminde iş birliğinin desteklenmesinin daha güvenilir bir çalışma ortamı oluşturabileceğini ortaya koymuştur. Özel okul yönetici ve sahiplerinin, organik bir işbirliğinin oluşacağı bilinciyle öğretmenler arasında güven oluşturma çalışmaları yapmayı hedeflemesi önemlidir. Eğitim örgütlerinde güven temelli bir kültür oluşturmak için, iş birliğini teşvik eden ve rekabetin olumsuz etkilerini dengeleyen stratejiler geliştirilmesi önerilmektedir. Milli Eğitim Bakanlığı, Özel eğitim kurumlarında meslektaş güveni artıracak politikalar geliştirebilir. Farklı kişisel özelliklere sahip meslektaşlara eş güdümlü sorumluluklar verilebilir. Bu sonuç ve öneriler çerçevesinde, bu tez çalışması hem literatüre katkı sağlamakta hem de eğitim örgütleri için uygulamaya yönelik önemli bir rehber oluşturmaktadır.

KAYNAKÇA

- Açar-Eskici, A. (2018). *Örgütlerde Bireyler Arası Rekabetin Dinamikleri*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Akgündüz, Y., Güzel, T. ve Harman, S. (2016). “Yöneticiye Güven ve Dağıtımsal Adalet Çalışanların İşe Gömülmüşlüğüne Nasıl Etkiler?”. *Ege Akademik Bakış*, 16(2): 351-362.
- Aliyyah, R.R., Widyasari, W., Rasmitadila, R., Ulfah, S. W., Humaira, M.A. ve Mulyadi, D. (2020). “Outstanding Teachers’ Competition”. *Proceedings of the 3rd International Conference on Research of Educational Administration and Management*. West-Java, 153-157.
- Amabile, T. M. (1993). “Motivational synergy: Toward new conceptualizations of intrinsic and extrinsic motivation in the workplace”. *Human Resource Management Review*, 3(3): 185-201.
- Amason, A. C., Thompson, K. R., Hochwarter, W. A. ve Harrison, A. W. (1995). Conflict: An important dimension in successful management teams”. *Organizational Dynamics*, 24(2): 20-35.
- Arslan, J. (2024). *Örgütsel Güvenin İş Tatmini ve Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkileri: Tekstil Sektörü Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Medeniyet Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Arslan, M. M. (2009). “Perceptions of Technical and Industrial Vocational High School Teachers about Organizational Trust”. *Journal of Theory and Practice in Education*, 5(2): 274-288.
- Asunakutlu, T., Temel, E. K. ve Dirlik, A. G. S. (2010). “İnteraktif karar kuramı bağlamında rekabetin nedenselliği üzerine bir çözümleme”. *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(1): 115-128.
- Avcı, U. ve Turunç, Ö. (2012). “Dönüşümcü Liderlik ve Örgüte Güvenin Kariyer Memnuniyetine Etkisi: Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Rolü”. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 4(2): 45-55.
- Avgeris, A., Kontogeorgos, A., Pavludi, A. ve Sergaki, P. (2021). “Exploring Trust and Trustworthiness among Cooperative Organizations Members in Greece”. *Agricultural Economics Review*, 22(1): 1-19.
- Aytaç, S. ve Başol, O. (2018). “İşyerinde Kişilerarası Çatışma Ölçeğinin geçerlik ve güvenirlik çalışması”. *Yönetim Bilimler Dergisi*, 16(32): 471-483.

- Bahtiyar, A. ve Can, B. (2016). "An Investigation of Problem-Solving Skills of Preservice Science Teachers", *Educational Research and Reviews*, 11(23): 2108-2115.
- Balcı, A. (2001). *Sosyal Bilimlerde Araştırma*. Pegem Akademi Yayıncılık, Ankara.
- Bardis, P.D. (1979). "Social Interaction and Social Processes". *Social Science*, 54(3): 147-167.
- Baş, G. ve Şentürk, C. (2011). "İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel (Vatandaşlık ve Örgütsel Güven Algıları". *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 17(1): 29-62.
- Baumeister, R.F. ve Leary, M.R.1(995). "The Need to Belong: Desire for Interpersonal Attachments as a Fundamental Human Motivation". *Psychological Bulletin*, 117(3): 497-529.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. John Wiley & Sons, New York.
- Blumer, H. (1980). "Mead and Blumer: The convergent methodological perspectives of social behaviorism and symbolic interactionism". *American Sociological Review*, 45(3): 409-419.
- Bornstein, G. ve Erev, I. (1994). "The Enhancing Effect of Intergroup Competition on Group Performance". *International Journal of Conflict Management*, 5(3): 271-283.
- Brandenburger, A. M., ve Nalebuff, B. J. (1996). *Co-opetition*. Currency and Doubleday, New York.
- Braun, F. ve Sonnabend, H. (2024). "When Colleagues Come to See Each Other as Rivals: Does Internal Competition Affect Workplace Performance?". *Journal of Economics and Statistics*, 244(5-6): 475-494.
- Bromiley, P. ve Cummings, L.L. (1995). "Transactions costs in organizations with trust". R. Bies, R. Lewicki ve B. Sheppard (Ed.). *Research on Negotiations in Organizations*. JAI Press, Greenwich, 219-247.
- Bryk, A. S. ve Schneider, B. (2002). *Trust in schools: A core resource for improvement*. Russell Sage Foundation, New York.
- Büte, M. (2011). "Etik İklim, Örgütsel Güven ve Bireysel Performans Arasındaki İlişki". *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(1):171-192.
- Büyükoztürk, S., Kılıç Çakmak, E., Akgün, O. E., Karadeniz, S. ve Demirel, F. (2013). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Pegem Yayıncılık, Ankara.
- Chadsey, J., ve Beyer, S. (2001). "Social relationships in the workplace". *Mental Retardation and Developmental Disabilities Research Reviews*, 7(2): 128-133.

- Cook, J. ve Wall, T. (1980). "New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfilment". *Journal of Occupational Psychology*, 53(1): 39-52.
- Costigan, R.D., Iiter, S.S. ve Berman, J.J. (1998). "A Multi-Dimensional Study of Trust in Organizations". *Journal of Managerial Issues Managerial Issues*, 10(3): 303-317.
- Coultas, J. C. ve Van Leeuwen, E. J. (2015). "Conformity: Definitions, types, and evolutionary grounding". T. K. Shackelford ve V.A. Weekes-Shackelford (Ed.), *Evolutionary Perspectives on Social Psychology*. Springer International Publishing, Switzerland, 189-202.
- Cui, V., Vertinsky, I., Robinson, S. ve Branzei, O. (2018). "Trust in the workplace: The role of social interaction diversity in the community and in the workplace". *Business and Society*, 57(2): 378-412.
- Darling-Hammond, L., ve McLaughlin, M. W. (1995). "Policies that support professional development in an era of reform". *Phi Delta Kappan*, 76(8): 597-604.
- Deci, E. L. ve Ryan, R. M. (1985). "The general causality orientations scale: Self-determination in personality". *Journal of Research in Personality*, 19(2): 109-134.
- De Dreu, C. K. ve Weingart, L. R. (2003). "Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: a meta-analysis". *Journal of Applied Psychology*, 88(4): 741.
- Demircan, N. ve Ceylan, A. (2003). "Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları". *Yönetim ve Ekonomi*, 10(2): 139-150.
- Deutsch, M. (1949). "A Theory of Co-operation and Competititon". *Human Relations*, 2(2): 129-152.
- Dirks, K. T. (1999). "The effects of interpersonal trust on work group performance". *Journal of Applied Psychology*, 84(3): 445-455.
- Dirks, K. T. ve Ferrin, D. L. (2001). "The Role of the Trust in Organizational Settings". *Organization Science*, 12(4): 450-467.
- Doğan, S. ve Karakuş, B. (2020). "Ortaokullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Güven Hakkındaki Görüşleri". *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 21(2): 994-1014.
- Eisenhardt, K. M. Ve Schoonhoven, C. B. (1990). "Organizational growth: Linking founding team, strategy, environment, and growth among US semiconductor ventures, 1978-1988". *Administrative Science Quarterly*, 35(3): 504-529.

- Erdem, F. ve Özen, J. (2003). "Cognitive and affective dimensions of trust in developing team performance". *Team Performance Management: An International Journal*, 9(5/6): 131-135.
- Erdem, F. ve Özen-Aytemur, J. (2014). "Context-Specific Dimensions of Trust in Manager, Subordinate and Co-worker in Organizations". *Journal of Arts & Humanities*, 4(10): 28-40.
- Erdem, M., Elçi, M. Ve Türker, M.K. (2022). "Örgüt içi uyum ile çalışanların psikolojik güçlendirme algıları arasındaki ilişkide yöneticiye güvenin moderatör rolü". *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*, 17(57): 210-242.
- Festinger, L. (1954). "A theory of Social Comparison Process". *Human Relations*, 7(2): 117-140.
- Filiz, M. ve Bardakçı, S. (2020). "Sağlık çalışanlarının örgütsel iklim algıları ve örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi: Artvin ili örneği". *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(73): 436-449.
- Fukuyama, F. (2005). *Güven: Sosyal Erdemler ve Refahın Yaratılması*. (Çev: A. Buğdaycı), Türkiye İş Bankası Yayınları, Ankara.
- Gajda, R. ve Koliba, C. (2007). "Evaluating the imperative of intraorganizational collaboration: A school improvement perspective". *American Journal of Evaluation*, 28(1): 26-44.
- Garcia, S.M., Tor, A. ve Schiff, T.M. (2013). "The Psychology of Competition: A Social Comparison Perspective". *Perspectives of Psychological Science*, 8(6): 634-650.
- Gibbs, J. P. (1990). "Review of Foundations of Social Theory by James S. Coleman". *Social Forces*, 69(2): 625-633.
- Goddard, R., Goddard, Y., Kim, F. S. ve Miller, R. (2015). "A Theoretical and Empirical Analysis of the Roles of Instructional Leadership, Teacher Collaboration, and Collective Efficacy Beliefs in Support of Student Learning". *American Journal of Education*, 121(4): 501-530.
- Goddard, Y.L., Goddard, R.D. ve Tschannen-Moran, M. (2007). "A Theoretical and Empirical Investigation of Teacher Collaboration for School Improvement and Student Achievement in Public Elementary Schools". *Teachers Collage Record*, 109(4): 877-896.
- Gültekin, D. ve Ulusoy, H. (2022). "Sağlık Çalışanlarında Sanal Kaytarma ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi". *Journal of Healthcare Management and Leadership*, 1(1): 70-97.

- Gündüz, Y. ve Saraç, G. (2021). “Okul Müdürlerinin Demokratik Tutumlarının Öğretmenlerin Örgütsel Güven Algıları ile İlişkisi”. *Milli Eğitim Dergisi*, 50(232): 335-356.
- Güneş, D. Z. (2014). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Güven ve Kolektif Yeterlik Algıları ile Örgütsel Farkındalık Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Abant İzzet Baysal Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu.
- Halbesleben, J. R. B. ve Wheeler, A.R. (2015). “To Invest or Not? The Role of Coworker Support and Trust in Daily Reciprocal Gain Spirals of helping Behavior”. *Journal of Management*, 41(6): 1628-1650.
- Hansen, M. T. (1999). “The search-transfer problem: The role of weak ties in sharing knowledge across organization subunits”. *Administrative Science Quarterly*, 44(1): 82-111.
- Haslam, S. A., Postmes, T. ve Ellemers, N. (2003). “More than a metaphor: Organizational identity makes organizational life possible”. *British Journal of Management*, 14(4): 357-369.
- Hoffman, M., Yoeli, E. ve Nowak, M.A. (2015). “Cooperate without looking: Why we care what people think and not just for what they do”. *National Academy of Sciences*, 112(6): 1727-1732.
- Hogg, M. A. ve Turner, J. C. (1987). “Intergroup behaviour, self-stereotyping and the salience of social categories”. *British Journal of Social Psychology*, 26(4): 325-340.
- Homans, G. C. (1958). “Social behavior as Exchange”. *American Journal of Sociology*, 63(6): 597-606.
- Hopkins, K. D. ve Weeks, D. L. (1990). “Tests for normality and measures of skewness and kurtosis: Their place in research reporting”. *Educational and Psychological Measurement*, 50(4): 717-729.
- Hoy, W. K.ve Tschannen-Moran, M. (1999). “Five faces of trust: An empirical confirmation in urban elementary schools”. *Journal of School Leadership*, 9(3): 184-208.
- Huff, L. ve Kelley, L. (2003). “Levels of Organizational Trust in Individualist versus Collectivist Societies: A Seven-Nation Study”. *Organization Science*, 14(1): 81-90.
- Hurst, B., Wallace, R. R. ve Nixon, S. B. (2013). “The impact of social interaction on student learning”. *Reading Horizons*, 52(4): 375-398.
- Jehn, K. A. (1995). “A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict”. *Administrative Science Quarterly*, 40(2): 256-282.

- Johnson, D. W. ve Johnson, R. T. (2011). "Intellectual Legacy: Cooperation and Competition". P. T. Coleman (Ed.), *Conflict, Interdependence, and Justice: The Intellectual Legacy of Morton Deutsch*. Springer, New York, 41-63.
- Jones, G. R. ve George, J. M. (1998). "The Experience and Evolution of Trust: Implications for Cooperation and Teamwork". *The Academy of Management Review*, 23(3): 531-546.
- Joseph, E. E. ve Winston, B. E. (2005). "A correlation of servant leadership, leader trust, and organizational trust". *Leadership and Organization Development Journal*, 26(1): 6-22.
- Kahveci, H. (2021). "Öğretmenlerin Rekabetçi Tutumlarının Eğitim Felsefesi İnançları Tarafından Yordanma Düzeyinin Belirlenmesi". *Çukurova Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 50(2): 1069-1099.
- Kaltiainen, J., Helkama, K. ve Jasinskaja-Lahti, I. (2018). "Trust in Organizations – Organizational, intergroup, and value research perspective". *Social Psychology and Society*, 9(1): 8-21.
- Karakuş, B. ve Doğan, S. (2021). "Ortaokulda görev yapan öğretmenlerin örgütsel güven algıları". *IBAD Sosyal Bilimler Dergisi*, (10): 442-461
- Karasar, N. (2016). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.
- Khodyakov, D. (2007). "Trust as a Process: A Three-Dimensional Approach". *Sociology*, 41(1): 115-132.
- Kilduff, G.J., Elfenbein, H.A. ve Staw, B.M. (2010). "The Psychology of Rivalry: A Relationally Dependent Analysis of Competition". *Academy of Management Journal*, 53(5): 943-969.
- Kipkosgei, F., Son, S.Y. ve Kang, S. (2020). "Coworker Trust and Knowledge Sharing among Public Sector Employees in Kenya". *International Journal of Environmental Research and Public Health*, (17): 1-17.
- Koç, H. ve Yazıcıoğlu, İ. (2011). "Yöneticiye Duyulan Güven ile İş Tatmini Arasındaki İlişki: Kamu ve Özel Sektör Karşılaştırması". *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 12(1): 46-57.
- Kohn, A. (1992). *No-Contest: The Case Against Competition*. Houghton Mifflin, New York.
- Kolleck, N., Schuster, J., Hartmann, U. ve Gräsel, C. (2021). "Teachers' professional collaboration and trust relationships: An inferential social network analysis of teacher teams". *Research in Education*, 111(1): 89-107.
- Kramer, R. M. (1999). "Trust and distrust in organizations: Emerging perspectives, enduring questions". *Annual Review of Psychology*, 50(1): 569-598.

- Lehmann-Willenbrock, N. (2024). "Dynamic Interpersonal Processes at Work: Taking Social Interactions Seriously". *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 12: 7.1-7.26.
- Lewicki, R.J. ve Bunker, B.B. (1996). "Developing and Maintaining Trust in Work Relationships". R.M. Kramer ve T.R. Tyler (Ed.), *Trust in Organizations Frontiers of Theory and Research*. Sage Publications, California, 114-139.
- Lewicki, R.J., McAllister, D.J. ve Bies, R.J. (1998). "Trust and Distrust: New Relationships and Realities". *Academy of Management Review*, 23(3): 438-458.
- Lewis, J.D. ve Weigert, A. (1985). "Trust as Social Reality". *Social Forces*, 63(4): 967-985.
- Liu, L.A., Adair, W.L., Tjosvold, D. ve Poliakova, E. (2018). "Understanding intercultural dynamics: Insights from competition and cooperation in complex contexts". *Cross Cultural and Strategic Management*, 25(1): 2-31.
- Loch, C.H., Huberman, B.A. ve Stout, S. (2000). "Status Competition and Performance in work groups". *Journal of Economic Behavior and Organization*, (43): 35-55.
- Love, S.L., Macy, G. ve Dougherty, T.W. (2001). "Barnard's Cooperative Systems and the Power of the Coworker Effect". *International Journal of Organization Theory and Behaviour*, 4(384): 389-415.
- Lu, S., Au, W. T., Jiang, F., Xie, X. ve Yam, P. (2013). "Cooperativeness and competitiveness as two distinct constructs: Validating the Cooperative and Competitive Personality Scale in a social dilemma context". *International Journal of Psychology*, 48(6): 1135-1147.
- Lužar, M. ve Zoran, A.G. (2020). "Trust and Knowledge Sharing of Employees in Organizations". *Journal of Universal Excellence*, 9(3): 211-224.
- Mastroianni, K. ve Storberg-Walker, J. (2014). "Do work relationships matter? Characteristics of workplace interactions that enhance or detract from employee perceptions of well-being and health behaviors". *Health Psychology and Behavioral Medicine: an Open Access Journal*, 2(1): 798-819.
- Mayer, R. C. ve Gavin, M. B. (2005). "Trust in management and performance: Who minds the shop while the employees watch the boss?". *Academy of Management Journal*, 48(5): 874-888.
- Mayer, R.C., Davis, J.H. ve Schoorman, F.D. (1995). "An Integrative Model of Organizational Trust". *The Academy of Management Review*, 20(3): 709-734.
- McAllister, D. J. (1995). "Affect- and Cognition-Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations". *Academy of Management Journal*, 38(1): 24-59.

- Mead, N. ve Maner, J. (2012). “When Me versus You Becomes Us versus Them: How Intergroup Competition Shapes Ingroup Psychology”. *Social and Personality Psychology Compass*, 6(8): 566-574.
- Memduhoğlu, H. B. ve Zengin, M. (2011). “İlköğretim okullarında Örgütsel Güvene İlişkin Öğretmen Görüşleri”. *YYÜ Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8(1): 211-217.
- Milkman, K.L., Huang, L. ve Schweitzer, M. E. (2013). “Teetering Between Cooperation and Competition: How Subtle Cues Unexpectedly Derail Cooperative Workplace Relationships”. *Academy of Management 2013 Annual Meeting*. Orlando, 1-41.
- Mishra, A, K. (1992). *Organizational responses to crisis: The Role of Mutual Trust and Top Management Teams*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. The University of Michigan, USA.
- Mishra, A. K. (1996). “Organizational Responses To Crisis: The Centrality Of Trust” R.M. Kramer ve T. Tyler (Ed.). *Trust In Organizations*. Sage, Newbury Park, CA, 261-287.
- Mishra, J. ve Morrissey, M. A. (2000). “Trust in Employee / Employer Relationships: A Survey of West Michigan Managers”. *Seidman Business Review*, 6(1): 14-15.
- Nunkoo, R. ve Ramkissoon, H. (2012). “Power, trust, social exchange and community support”. *Annals of Tourism Research*, 39(2): 997-1023.
- Omisore, B. O. ve Abiodun, A. R. (2014). “Organizational conflicts: Causes, effects and remedies”. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, 3(6): 118-137.
- Ömüriş, E., Erdem, F., ve Özen-Aytemur, J. (2020). “The relationship between cooperative and competitive behavioral tendencies and trust in coworkers”. *Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship*, 8(3): 345-360.
- Özdoğru, M. (2021). “Öğretmenler Arasındaki İşbirliği: Mevcut Durum, Engeller ve Çözüm Önerileri”. *Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi*, 12(23): 126-147.
- Özer, N., Demirtaş, H., Üstüner, M. ve Cömert, M. (2006). “Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Algıları”. *Ege Eğitim Dergisi*, 7(1) : 103-124.
- Öztürk, Ç. ve Aydın, B. (2012). “Ortaöğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Algıları”. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(2) : 485-504.
- Pant, V. ve Yu, E. (2018). “Modeling Simultaneous Cooperation and Competition Among Enterprises”. *Business & Information Systems Engineering*, 60(1): 39-54.
- Power, F. C. (2010). “True competition: a guide to pursuing excellence in sport and society”. *Journal of Moral Education*, 39(2): 251-253.

- Robinson, S. L. (1996). "Trust and Breach of the Psychological Contract". *Administrative Science Quarterly*, 41(4): 574-599.
- Roseth, C. J., Johnson, D. W. ve Johnson, R. T. (2008). "Promoting early adolescents' achievement and peer relationships: the effects of cooperative, competitive, and individualistic goal structures". *Psychological Bulletin*, 134(2): 223-246.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S. ve Camarer, C. (1998). "Not So Different After All: A Cross-Discipline View of Trust". *The Academy of Management Review*, 23(3): 393-404.
- Schaubroeck, J. M., Peng, A. C. ve Hannah, S.T. (2013). "Developing Trust with Peers and Leaders: Impacts on Organizational Identification and Performance During Entry". *Academy of Management Journal*, 56(4): 1148-1168.
- Scholl, W. (2013). "The socio-emotional basis of human interaction and communication: How we construct our social world". *Social Science Information*, 52(1), 3-33.
- Schoorman, F. D., Mayer, R. C. ve Davis, J. H. (2007). "An Integrative Model of Organizational Trust: Past, Present, and Future". *The Academy of Management Review*, 32(2): 344-354.
- Schütz, A. (1970). *On Phenomenology and Social Relations*. The University of Chicago Press, Chicago.
- Shapiro, D. L., Sheppard, B. H. ve Cheraskin, L. (1992). "A Business on a Handshake". *Negotiation Journal*, 8(4): 365-377.
- Shirrell, M. ve Spillane, J. P. (2020). "Opening the door: Physical infrastructure, school leaders' work-related social interactions, and sustainable educational improvement". *Teaching and Teacher Education*, 88: 1-13.
- Shockley-Zalabak, P. ve Ellis, K. (2006). "The Communication of Trust". T. L. Gillis (Ed.). *The IABC Handbook of Organizational Communication*. Jossey-Bass A Wiley Imprint, San Francisco, CA, 44-55.
- Smith, K. G., Carroll, S. J. ve Ashford, S. J. (1995). "Intra-and interorganizational cooperation: Toward a research agenda". *Academy of Management Journal*, 38(1): 7-23.
- Subulan, E. (2015). Örgütlerde yaşanan kişilerarası çatışmaların çalışanların iş doyumu üzerine etkisi ve bir araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi SBE, İzmir
- Tan, H. H. ve Lim, A. K. H. (2009). "Trust in Coworkers and Trust in Organizations". *The Journal of Psychology*, 143(1): 45-66.

- Tan, H. H. ve Tan, C. S. F. (2000). "Toward the Differentiation of Trust in Supervisor and Trust in Organization". *Genetic, Social and General Psychology Monographs*, 126(2): 241-260.
- Tariq, A., Aslam, H. D. ve Habib, M. B. (2012). "Enhancing Employees' Collaboration Through Trust in Organizations: An Emerging Challenge in Human Resource Management". *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 3(1): 559-565.
- Tavşancıl, E. (2014). *Tutumların Ölçülmesi ve SPSS ile Veri Analizi*. Nobel Yayınları, Ankara.
- Teng, S. S., Abu Bakar, M., ve Layne, H. (2020). "Education reforms within neoliberal paradigms: A comparative look at the Singaporean and Finnish education systems". *Asia Pacific Journal of Education*, 40(4): 458-471.
- Tesser, A. (1988). "Toward a self-evaluation maintenance model of social behavior". L. Berkowitz (Ed.). *Advances in Experimental Social Psychology Volume 21*, Academic Press Inc., Orlando Florida, 181-227.
- Thomlinson, E. C. ve Mayer, R. C. (2009). "The Role of Casual Attribution Dimensions in Trust Repair". *The Academy of Management Review*, 34(1): 85-104.
- Tjosvold, D. (1993). "Prevalence of cooperation and competition: Evidence from diverse organizations". *Psychological Reports*, 72(1): 210.
- Tjosvold, D. (2008). "The conflict-positive organization: It depends upon us". *Journal of Organizational Behavior*, 29(1): 19-28.
- Tjosvold, D., Andrews, R. ve Jones, H. (1983). "Cooperative and Competitive Relationships Between Leaders and Subordinates". *Human Relations*, 36(12): 1111-1124.
- Tjosvold, D. ve Tsao, Y. (1989). "Productive Organizational Collaboration: The Role of Values and Cooperation". *Journal of Organizational Behavior*, 10(2): 189-195.
- Tokgöz, E. ve Seymen, O. A. (2013). "Örgütsel Güven, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Bir Devlet Hastanesinde Araştırma". *Öneri*, 10(39): 61-76.
- Tost, L. P., Gino, F. ve Larrick, R. P. (2012). "Power competitiveness, and advice taking: why the powerful don't listen". *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 117(1): 53-65.
- Tschannen-Moran, M. (2001). "Collaboration and the need for trust". *Journal of Educational Administration*, 39(4): 308-331.
- Tschannen-Moran, M. (2014). *Trust Matters*. Jossey-Bass, San Francisco.

- Tschannen-Moran, M. ve Hoy, W. (1998). "Trust in schools: a conceptual and empirical analysis". *Journal of Educational Administration*, 36(4): 334-352.
- Tschannen-Moran, M. ve Hoy, W. K. (2000). "A Multidisciplinary Analysis of the Nature, Meaning, and Measurement of Trust". *Review of Educational Research*, 70(4): 547-593.
- Turhan, M., Köprülü, O. ve Helvacı, İ. (2018). "Örgütsel güven ile bireysel iş performansı arasındaki ilişki". *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 6(5): 47-55.
- Türk Dil Kurumu. (2005). *Türkçe Sözlük*, Türk Dil Kurumu Yayınları, Ankara.
- Tüzün, İ. K. (2007). "Güven, Örgütsel Güven ve Örgütsel Güven Modelleri". *Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2007(2): 93-118.
- Özen, Y. ve Gül, A. (2007). "Sosyal ve Eğitim Bilimleri Araştırmalarında Evren-Örneklem Sorunu". *Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15: 394-422.
- Ülker, G. (2008). "Çalışanların Örgütsel Adalet Algılamalarının Yönetici ve Örgüte Duyulan Güven Üzerindeki Etkisi". *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(16): 188-208.
- Ünlü, A. ve Yıldız, O. (2024). "Türkiye’de Göç Eden Yabancılar Uygulanan Sosyal Uyum ve Yaşam Eğitimi Programı’nın Eğitici Görüşlerine Göre Değerlendirilmesi: Kütahya İli Örneği". *Ortadoğu ve Göç*, 14(1): 124-180.
- Uzun, E. M., Özdemir, Y. ve Kar, E. B. (2023). "Okul Öncesi ve Sınıf Öğretmenlerinin Mesleki Yeterlikleri, İşbirliğine Yönelik Tutumları ve Rekabetçilikleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi". *Cumhuriyet Uluslararası Eğitim Dergisi*, 12(4): 907-920.
- Van Kleef, G. A., De Dreu, C. K. W. ve Manstead, A. S. R. (2004). "The Interpersonal Effects of Anger and Happiness in Negotiations". *Journal of Personality and Social Psychology*, 86(1): 57-76.
- Van Leeuwen, E. J. C. ve Haun, D. B. M. (2014). "Conformity without majority? The case for demarcating social from majority influences". *Animal Behaviour*, 96: 187-194.
- Vedder, R. ve Hall, J. (2000). "Private School Competition and Public School Teacher Salaries". *Journal of Labor Research*, 21(1): 161-168.
- Vliert, E. V. D. (1999). "Cooperation and Competition as Partners". *European Review of Social Psychology*, 10(1): 231-257.
- Wang, Y. (2023). "Intergroup competition, group status, and individuals’ cooperation behavior: Evidence from a laboratory experiment". *Finance Research Letters*, 56(3): 1-8.
- Wekselberg, V. (1996). "Reduced "Social" in a New Model of Organizational Trust". *The Academy of Management Review*, 21(2): 333-335.

- Whitener, E. M., Brodt, S. E., Korsgaard, M. A. ve Werner, J. M. (1998). "Managers as Initiators or Trust: An Exchange relationship Framework for Understanding Managerial Trustworthy Behavior". *The Academy of Management Review*, 23(3): 513-530.
- Wu, Y. (2024). "Research on Factors Influencing Teachers' Willingness for Knowledge Sharing". *Transactions on Social Science, Education and Humanities Research*, 5: 189-198.
- Yaşlıoğlu, M. M. (2017). "Sosyal bilimlerde faktör analizi ve geçerlilik: Keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizlerinin kullanılması". *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 46: 74-85.
- Yılmaz, K. ve Çelik, M. (2020). "Öğretmenler Arasında Mesleki İşbirliğine Yönelik Tutum Ölçeğinin Geliştirilmesi". *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9(2): 731-740.
- Zagare, F. C. (1984). *Game Theory*. Sage Publications, California.

İnternet Kaynakları

- Brewster, C. ve Railsback, J. (2003). "Building Trusting Relationships for School Improvement: Implications for Principals and Teachers". <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED481987.pdf> (erişim tarihi: 07.07.2024).
- Cook, L. ve Friend, M. (1993). "Educational Leadership for Teacher Collaboration". <http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED372540.pdf>. (erişim tarihi: 06.07.2024).
- Hattori, K. ve Yamada, M. (2023). "Closing the psychological distance: The effect of social interactions on team performance". <https://mpira.ub.uni-muenchen.de/117042/> (erişim tarihi: 10.10.2024).
- Kleinbaum, A. M., Stuart, T. ve Tushman, M. (2008). "Communication (and coordination?) in a modern, complex organization". https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1162171 (erişim tarihi: 08.10.2024).
- OECD, "The Teaching and Learning International Survey". <https://www.oecd.org/en/data/datasets/talis-2013-database.html> (erişim tarihi: 11.07.2024).
- Rodina, O., Gladkova, L. ve Selivanova, O. (2019). "University students' social interaction type specifics in the learning process". https://www.shs-conferences.org/articles/shsconf/abs/2019/10/shsconf_cildiah2019_00093/shsconf_cildiah2019_00093.html (erişim tarihi: 12.10.2024).

- Rose, P. A. (2023). “Contradictory realities and competing perspectives: how discourses in education shape the teacher-self”. <https://www.frontiersin.org/journals/education/articles/10.3389/educ.2023.1190551/full> (erişim tarihi: 08.09.2024).
- Shockley-Zalabak, P. (2011). “A Matter of Trust”. <http://rfladership.org/wp-content/uploads/2021/03/A-Matter-of-Trust-SZ-2011.pdf>. (erişim tarihi: 01.04.2024).



EKLER

EK1- ANKET FORMU

Sayın Katılımcı;

Bu anket formu, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programı kapsamında yürütülen “Okullarda Meslektaşlar Arası Güven, İş Birliği ve Rekabet İlişkileri” konulu bir tez çalışmasında kullanılmak amacıyla hazırlanmıştır. Ankete vermiş olduğunuz yanıtlar sadece bilimsel amaçlar için kullanılacak ve kesinlikle gizli kalacaktır. Anketin tüm sorularını cevaplamanız değerlendirme yapılabilmesi için çok önemlidir. Katkılarınız için teşekkür ederiz.

Tez Yürütücüsü: Arzu MACİT YILMAZ

Tez Danışmanı: Doç. Dr. F. Nuray ATSAN

LÜTFEN BU OKULDA EN UZUN SÜRE BİRLİKTE ÇALIŞTIĞINIZ BİR ÖĞRETMEN MESLEKTAŞINIZI DİKKATE ALARAK AŞAĞIDAKİ İFADELERİ DEĞERLENDİRİNİZ.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılıyorum ne katılmıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
Bir görev ile ilgili ortak bir sorumluluk üstlenmiş olsa dahi arkadaşlarından daha iyi performans göstermek ister.	①	②	③	④	⑤
Birlikte çalıştığı arkadaşlarından daha iyi performans ortaya koyduğunda kendini ispatlamış gibi kabul eder.					
Okulun performans kriterlerini sağlamayı arkadaşlarından daha yetenekli olduğunu kanıtlayabileceği bir fırsat olarak görür.					
İş ilişkilerinde hem karşı tarafın çıkarını hem de kendi çıkarını dikkate alır.					
İşini yaparken arkadaşlarının farklı görüşlerinden de faydalanır					
Arkadaşlarının çıkarlarını dikkate alırken kendini onların yerine koyabilir.					
Başkalarının görüşlerine katılmasa da önemser.					
Ortak bir görev üzerinde çalışırken diğerleriyle görüşlerini birleştirmekte zorlanır.					
Sözünü tutacağına güvenirim.					
Açık sözlüdür.					
Yalan söylemez.					
Kararlarında adaletsiz davrandığına tanık olmadım.					
Kendisine bağlı elemanlarına (arkadaşlarına) karşı hakkaniyetli davranır.					
Çatışmalarda taraf tutmaz.					
En güvenilir yanı adil olmasıdır.					
Dostluk kuracak kadar ona güvenirim.					
İşiyle ilgili bilgisine güvenirim.					
İşe yönelik önerilerini her zaman dikkate alırım.					
İşle ilgili konularda arkadaşlarına kılavuzluk eder.					
Sezgilerine güvenirim.					
Eleştirilerinde art niyetlidir.					
Bireysel çıkarlarını grubun çıkarlarının önünde tutar.					
İmkân bulduğunda durumu kendi lehine kullanmakta ustadır.					

Cinsiyet : Kadın () Erkek ()

Yaşınız : 20 - 24 () 25 - 44 () 45 - 59 () 60 - ~ ()

Bu okulda çalışma süreniz : Yıl olarak belirtiniz

Toplam çalışma süreniz : Yıl olarak belirtiniz

Okuldaki pozisyonunuz : Müdür /Müdür Yardımcısı () Öğretmen ()

ÖZGEÇMİŞ

Adı ve Soyadı	Arzu MACİT YILMAZ
EĞİTİM DURUMU	
Mezun Olduğu Lise	Antalya Metin Nuran Çakallıklı Anadolu Lisesi, 2001
Lisans Diploması	Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi İngilizce Mütercim Tercümanlık Anabilim Dalı, 2006
Yabancı Dil/Diller	İngilizce, Almanca
İŞ DENEYİMİ	
Çalıştığı Kurumlar	Milli Eğitim Bakanlığı <i>İngilizce Öğretmenliği</i> Eylül 2011 – Halen / Antalya <i>Kepez Şehit Kahraman Çelikbaş Ortaokulu</i> Ağustos 2024 – Halen / Antalya İçişleri Bakanlığı Emniyet Genel Müdürlüğü Dışilişkiler Dairesi Başkanlığı <i>Mütercim-Tercümanlık</i> Şubat 2007 – Eylül 2011 / Ankara