

**T.C.  
DÜZCE ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI  
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI**

**OKUL MÜDÜRLERİNİN KULLANDIKLARI GÜÇ  
KAYNAKLARI İLE ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL GÜVEN  
DÜZEYLERİNE YÖNELİK GÖRÜŞLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Tuğçe Özhan**

**Düzce**

**Mayıs, 2016**



**T.C.  
DÜZCE ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI  
EĞİTİM PROGRAMLARI VE ÖĞRETİM BİLİM DALI**

**OKUL MÜDÜRLERİNİN KULLANDIKLARI GÜÇ  
KAYNAKLARI İLE ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL GÜVEN  
DÜZEYLERİNE YÖNELİK GÖRÜŞLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Tuğçe Özhan**

**Danışman: Doç. Dr. Süleyman Göksoy**

**Düzce  
Mayıs, 2016**

**Tuğçe ÖZHAN**  
**Düzce Üniversitesi, SBE**  
**Yüksek Lisans Tezi**  
**Mayıs, 2016**

**OKUL MÜDÜRLERİNİN KULLANDIKLARI ÖRGÜTSEL GÜÇ  
KAYNAKLARI İLE ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL GÜVEN  
DÜZEYLERİNE YÖNELİK GÖRÜŞLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ**


Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne,

Bu çalışma jürimiz tarafından Eğitim Bilimleri Anabilim Dalında oy birliği / oy çokluğu ile YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan Doç.Dr. Şenay NARTGÜN

Üye Doç.Dr. Süleyman GÖKSOY

Üye Doç.Dr. Engin ASLANARGUN



Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

31/05/2016

Prof.Dr. Mehmet Selami YILDIZ  
Enstitü Müdürü

## ÖNSÖZ

Geleceğin güvencesinin eğitime, eğitimin ise öğretmenlere dayalı olduğu bir ülkenin eğitim seviyesinin geliştirilmesinde en büyük etkinin ve görevin öğretmenlere düştüğü yadsınamaz bir gerçektir. Bu açıdan öğretmenlerin verimliliklerinin ve motivasyonlarının artırılması birçok araştırmacının odaklandığı temel konulardandır. İnsanlarda güven duygusu, ihtiyaçlar hiyerarşisinde gerçekleşmesi gereken temel basamaklardan biri olduğu gibi öğretmenlerinde mesleki kariyerlerinde oluşması gereken en temel örgütsel davranışın, örgütsel güven davranışı olduğu söylenebilir. Örgütsel güvenin oluşum sürecinde, hem bu süreci başlatan kişi olmalarından hem de okullardaki yönetim ve kontrol mekanizmasının en üst basamağında bulunmalarından dolayı en önemli rolü okul müdürleri üstlenmektedir. Bu açıdan okul müdürlerinin konumlarından ve kişisel özelliklerinden dolayı sahip oldukları güç enerjilerini doğru kullanmaları, öğretmenlerin örgütsel güven düzeylerinin artırılmasında büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle bu araştırmada da okul müdürlerinin sahip oldukları güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel düzeyleri arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmaktadır.

Araştırma sürecinde tecrübesine ve bilgisine ihtiyaç duyduğum her an ivedilikle bana geri dönüş yapan, ilgisini ve desteğini hep hissettiren saygıdeğer danışman hocam Doç. Dr. Süleyman GÖKSOY' a; yüksek lisans eğitimim boyunca üzerimde emeği olan tüm değerli hocalarıma; yardımlarına ihtiyaç duyduğumda bana içtenlikle yardım eden tüm arkadaşlarıma ve tabiki bu süreçte tüm nazımı çeken ve beni yüreklendiren annem, babam ve abime teşekkürlerimi sunarım.

Tuğçe ÖZHAN

## ÖZET

# OKUL MÜDÜRLERİNİN KULLANDIĞI GÜÇ KAYNAKLARI İLE ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL GÜVEN DÜZEYLERİNE YÖNELİK GÖRÜŞLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

**ÖZHAN, Tuğçe**

**Yüksek Lisans, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı**

**Tez Danışmanı: Doç. Dr. Süleyman Göksoy**

**Mayıs 2016, 125 Sayfa + XIV Sayfa**

Bu araştırma okul müdürlerinin tercih ettikleri güç kaynaklarının öğretmenlerin okula ve yöneticilere yönelik örgütsel güven düzeylerine yönelik görüşleri arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla yapılmaktadır. Literatürde gücün kaynaklarının sınıflandırılmasına ilişkin birçok görüş ve sınıflandırma bulunmaktadır. Bu konudaki öncül çalışmalardan olan French ve Raven'in (1959) çalışmalarına göre güç kaynakları; yasal güç, ödül gücü, zorlayıcı güç, karizma (referans) gücü ve uzmanlık gücü olmak üzere beş boyutta incelenmektedir. Bu çalışmada da öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin kullanmayı tercih ettiği bu beş örgütsel güç kaynağı ile öğretmenlerin örgütsel güven düzeylerine yönelik görüşleri arasındaki ilişki belirlenerek öğretmenler üzerindeki etkililiğinin arttırılması amaçlanmaktadır.

Araştırmanın evrenini Düzce İli Merkez İlçesinde bulunan devlet ilkokulu, ortaokulu ve ortaöğretim kurumlarında görev yapan 2707 öğretmen oluşturmaktadır. Evreni temsilen araştırmanın örneklemini, tabakalama örnekleme yöntemi ile belirlenen Düzce İli Merkez İlçesinde bulunan ilkokul, ortaokul ve ortaöğretim kurumlarında görev yapan 337 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmada veri toplama

aracı olarak öğretmenlerin demografik özelliklerini belirlemek üzere bir “Kişisel Bilgiler Formu” ve iki bölümden oluşan bir ölçek kullanılmaktadır. Öğretmenlerin örgütsel güven düzeylerini araştırmak üzere 37 maddelik “Örgüte ve Yöneticiye Güven Ölçeği” ve öğretmenlerin yöneticilerinin yönetsel güç türlerini kullanım düzeylerine ilişkin algılarını araştırmak üzere 59 maddelik “Güç Kaynakları Ölçeği” kullanılmaktadır.

Uygulanan ölçek sonucunda öğretmen algılarına göre okul müdürleri en yüksek düzeyde yasal gücü, sonrasında sırasıyla uzmanlık gücü, ödül gücü, karizmatik güç ve en az düzeyde ise zorlayıcı gücü kullanmaktadır. Zorlayıcı güç, uzmanlık gücü ve yasal güce ilişkin öğretmen algıları arasında cinsiyet, yaş, öğrenim düzeyi, kıdem yılı ve okul türü değişkeni açısından anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Öğretmen algıları arasında ödül gücüne ilişkin okul türü değişkeni açısından, karizmatik güce ilişkin ise kıdem yılı değişkeni açısından anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

Öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri ve alt boyutları olan yöneticiye ve okula güven düzeylerinin “yüksek” düzeyde olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin örgütsel güven düzeylerine yönelik görüşleri arasında sadece yaş değişkeni açısından; okula güven düzeylerine yönelik görüşleri arasında ise sadece öğrenim düzeyi değişkeni açısından anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Okul müdürlerinin kullandığı örgütsel güç kaynağı türleri ile öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri arasında pozitif, yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Karizmatik güç, öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri ile en yüksek düzeyde ilişkili olan güç kaynağı türü iken , zorlayıcı güç en düşük düzeyde ilişkili olan güç kaynağı türü olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Bu çalışmayla, okul müdürlerinin kullandığı örgütsel güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişki belirlenmiştir. Bu sonuçlar doğrultusunda oluşan farkındalık ve bilincin, eğitim yönetimini olumlu yönde şekillendirmesi beklenmektedir.

**Anahtar Sözcükler:** Örgütsel Güç, Güç, Örgütsel Güç Kaynakları, Örgütsel Güven, Güven



## **ABSTRACT**

### **THE RELATION BETWEEN POWER SOURCES USED BY SCHOOL PRINCIPALS AND OPINIONS OF TEACHERS REGARDING ORGANIZATIONAL TRUST LEVELS**

**ÖZHAN, Tuğçe**

**Graduate Program, Department of Educational Sciences,**

**Thesis Advisor: Associate Professor Süleyman Göksoy**

**May 2016, 125 + XIV page**

This research is performed with the purpose of determining the relation between power sources preferred by school principals and opinions of teachers regarding organizational trust levels. There many opinions and classifications regarding classifying source of power. According to studies of French and Raven (1959) which are leading studies in literature; power sources are examined in five dimensions as of legitimate power, reward power, coercive power, charisma (reference) power and expertise power. In this research it is aimed to determine the relation between these five organizational power sources preferred by school principals and opinions of teachers regarding organizational trust levels, and increase its effectiveness on teachers.

Universe of research consists of 2707 teachers working in primary, middle and high schools situated in Central county of Düzce province. The sample of research on behalf of universe consists of 337 teachers working in primary, middle and high schools situated in Central county of Düzce Province designated with the layering sampling method. “Personal Information Form” and a two-part scale are used in research in order to determine demographic features of teachers as data collection tool. “The Scale of Trust to Organization and Director” including 37

articles is used in order to search for organizational confidence levels of teachers, and “The Scale of Power Sources” including 59 articles is used in order to search for perceptions regarding usage levels of teachers the power sources of their directors.

At the end of applied scale, according to perceptions of teachers, school principals use legitimate power at maximum level; after then respectively expertise power, reward power, referent power and then coercive power at minimum level. There is no meaningful difference among coercive power, expertise power and legitimate power in terms of gender, age, education level, year of seniority and type of school varieties. There is a meaningful difference among perceptions of teachers in terms of the variety of year of seniority regarding charismatic power, and there is also a difference in terms of the variety of school type regarding prize power.

It is seen that organizational trust levels of teachers and its sub-dimension the trust levels to school and director are at “high” level. There is a meaningful difference among opinions of teachers regarding organizational trust levels in terms of age variety only; and among their opinions regarding trust levels to school in terms of education level only. It is seen that there is a positive and at high level relation between types of organizational power sources used by school principals and organizational trust levels of teachers. This conclusion is reached that while charismatic power is power source which is linked to organizational levels of teachers at the highest level; coercive power is power source which is linked at the lowest level.

With this research, the relation is determined between organizational power sources used by school principals and organizational confidence levels of teachers. In line with these results, it is expected that awareness and consciousness will form the management of education positively.

**Key Words:** Organizational Power, Power, Organizational Power, Organizational Trust, Trust.

## İÇİNDEKİLER

JÜRİ ÜYELERİNİN İMZA SAYFASI .....	i
ÖNSÖZ.....	ii
ÖZET .....	iii
ABSTRACT .....	v
İÇİNDEKİLER.....	vii
TABLolar LİSTESİ.....	xiii
1.GİRİŞ.....	1
1.1.Problem .....	1
1.2.Araştırmanın Amacı.....	7
1.3.Araştırmanın Önemi .....	7
1.4. Araştırmanın Sayıltıları.....	7
1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	8
1.6.Tanımlar .....	8
2. LİTERATÜR.....	9
2.1.Güç.....	9
2.1.1 Gücün Tanımı .....	10
2.1.2 Örgütsel Gücün Kaynakları.....	12
2.1.2.1 Ödül Gücü.....	15
2.1.2.2 Zorlayıcı Güç.....	15

2.1.2.3 Karizmatik Güç.....	16
2.1.2.4 Uzmanlık Gücü.....	17
2.1.2.5 Yasal Güç .....	19
2.1.3 Güç Kaynaklarına Karşı Gösterilen Olası Tepkiler.....	20
2. 1.3.1 Uyma (Boyun Eğme).....	21
2. 1.3.2 Bağlanma (Katılma) .....	21
2.1.3.3 Direnme (Karşı Koyma) .....	22
2.1.4 Güç ile ilişkili Olan Kavramlar.....	23
2.1.4.1 Otorite ve Güç ilişkisi.....	23
2. 1.4.2 Yetki ve Güç İlişkisi.....	24
2.1.4.3 Etki ve Güç İlişkisi.....	25
2.1.4.4 Politika ve Güç İlişkisi.....	26
2.1.5 Yöneticilerin Gücü Elde Etme , Arttırma ve Etkili Kullanma Stratejileri.....	27
2.1.6 Okullarda Güç Yönetimi.....	29
2.2.Örgütsel Güven.....	31
2.2.1 Güven Tanımı.....	31
2.2.2 Örgütsel Güven Tanımı.....	35
2.2.3 Güvenin Boyutları.....	37
2.2.3.1 Hesaplanmış Güven Dayalı Güven.....	37
2.2.3.2 Bilgiye Dayalı Güven.....	38

2.2.3.3 Özdeşleşmeye Dayalı Güven.....	39
2.2.4 Örgütsel Güvenin Boyutları.....	40
2.2.4.1 Yardımseverlik.....	41
2.2.4.2 Dürüstlük.....	41
2.2.4.3 Açıklık.....	42
2.2.4.4 Tutarlılık.....	42
2.2.4.5 Yeterlik.....	43
2.2.4.6 Güvenirlilik.....	44
2.2.5 Örgütsel Güven Türleri.....	44
2.2.5.1 Kuruma Güven.....	45
2.2.5.2 Yöneticiye Güven.....	46
2.2.5.3 Çalışanlar Arasında Güven.....	46
2.2.6. Okullarda Örgütsel Güven ve Önemi.....	47
2.3. İlgili Araştırmalar.....	50
2.3.1 Güç ile İlgili Olan Çalışmalar.....	52
2.3.2 Örgütsel Güven ile İlgili Olan Çalışmalar.....	52
2.3.3 Güç ve Örgütsel Güven ile İlgili Olan Çalışmalar.....	54
3. YÖNTEM.....	55
3.1. Araştırmanın Modeli.....	55
3.2. Evren ve Örneklem .....	55
3.3. Veri Toplama Araçları .....	57

3.4.Verilerin Toplanması .....	59
3.5.Verilerin Analizi .....	59
4. BULGULAR VE YORUMLAR .....	61
4.1 Öğretmenlerin Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular .....	61
4.2. Okul Müdürlerinin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynaklarına İlişkin Bulgular .....	63
4.3 Öğretmenlerin Farklılaşan Demografik Özelliklerine Göre Yöneticilerin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynaklarına İlişkin Bulgular.....	63
4.3.1 Cinsiyet Değişkeni Açısından Yöneticilerin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynakları Boyutlarına İlişkin Bulgular.....	64
4.3.2 Yaş Değişkeni Açısından Yöneticilerin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynakları Boyutlarına İlişkin Bulgular.....	65
4.3.3 Kıdem Değişkeni Açısından Yöneticilerin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynakları Boyutlarına İlişkin Bulgular.....	67
4.3.4 Öğrenim Durumu Değişkeni Açısından Yöneticilerin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynakları Boyutlarına İlişkin Bulgular.....	69
4.3.5 Görev Yapılan Okul Türü Değişkeni Açısından Yöneticilerin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynakları Boyutlarına İlişkin Bulgular.....	71
4.4 Öğretmenlerin Yöneticiye ve Kuruma Karşı Olan Örgütsel Güven Düzeylerine İlişkin Bulgular.....	72
4.5 Öğretmenlerin Demografik Özelliklerine Göre Değişen Örgütsel Güven Düzeylerine İlişkin Bulgular.....	73
4.5.1 Cinsiyet Değişkeni Açısından Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeyleri Boyutlarına İlişkin Bulgular.....	73

4.5.2 Yaş Değişkeni Açısından Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeyleri Boyutlarına İlişkin Bulgular.....	74
4.5.3 Kıdem Değişkeni Açısından Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeyleri Boyutlarına İlişkin Bulgular.....	76
4.5.4 Öğrenim Durumu Değişkeni Açısından Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeyleri Boyutlarına İlişkin Bulgular.....	77
4.5.5 Görev Yapılan Okul Türü Değişkeni Açısından Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeyleri Boyutlarına İlişkin Bulgular.....	78
4.6 Okul Müdürlerinin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynakları ile Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeyleri Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye İlişkin Bulgular.....	78
5. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER .....	82
5.1.Sonuçlar ve Tartışma.....	82
5.1.1 Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Kullandığı Güç Kaynaklarına İlişkin Görüşlerine İlişkin Sonuçlar.....	82
5.1.2 Öğretmenlerin Farklılaşan Demografik Özelliklerine Göre Okul Müdürlerinin Kullandığı Örgütsel Güç Kaynaklarına İlişkin Görüşlerine Ait Sonuçlar.....	83
5.1.3 Öğretmenlerin Örgütsel Güven ve Alt Boyutlarına Ait Güven Düzeylerine İlişkin Sonuçlar.....	88
5.1.4 Öğretmenlerin Farklılaşan Demografik Özelliklerine Göre Örgütsel Güven ve Alt Boyutlarına Ait Güven Düzeylerine İlişkin Sonuçlar.....	89
5.1.5 Okul Müdürlerinin Kullandığı Güç Kaynakları ile Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeyleri Arasındaki İlişkiye Ait Sonuçlar.....	94
5.2.Öneriler .....	96

5.2.1 Uygulamacılara Yönelik Öneriler .....	96
5.2.2 Araştırmacılara Yönelik Öneriler .....	96
6. KAYNAKÇA .....	98
7.EKLER .....	117
7.1. Ek 1: Kişisel Bilgiler Formu .....	117
7.2. Ek 2: Güç Kaynakları Ölçeği .....	118
7.3 Ek 3: Örgüte ve Yöneticiye Güven Ölçeği .....	121
7.4 Ek 4: Kolmogorov-Smirnov Testi Sonuçları .....	123
7.5 Ek 5: Ölçek Kullanım İzinleri .....	124



## TABLULAR LİSTESİ

<b>Tablo 2.1.2.</b> Yazarlara Göre Güç Sınıflandırmaları.....	13
<b>Tablo 2.1.3.</b> Astların Güce Karşı Olan Olası Tepkileri.....	20
<b>Tablo 2.1.5.</b> Politik Oyunlarla İlgili Özet.....	28
<b>Tablo 2.2.1.</b> Güven Tanımları.....	33
<b>Tablo 3.2.</b> Araştırma Evrenindeki Öğretmenlerin Okul Türlerine Göre Dağılımı...57	
<b>Tablo 3.3.</b> Araştırma Ölçekleri Boyutlarına Ait Cronbach's Alpha ( $\alpha$ ) Katsayıları.59	
<b>Tablo 4.1.</b> Öğretmenlerin Demografik Özelliklerine Ait Frekans ve Yüzde Değerleri.....	62
<b>Tablo 4.2.</b> Okul Müdürlerinin Tercih Ettikleri Güç Kaynakları Düzeylerinin Frekans ve Standart Sapmaları.....	63
<b>Tablo 4.3.1.</b> Okul Müdürlerinin Uzmanlık, Karizmatik, Ödül, Yasal ve Zorlayıcı Gücü Kullanmalarına Yönelik Öğretmen Algılarının Cinsiyet Değişkenine İlişkin Mann Whitney U-Testi Sonuçları.....	64
<b>Tablo 4.3.2.</b> Okul Müdürlerinin Uzmanlık, Karizmatik, Ödül, Yasal ve Zorlayıcı Gücü Kullanmalarına Yönelik Öğretmen Algılarının Yaş Değişkenine İlişkin Kruskal Wallis H- Testi Sonuçları.....	66
<b>Tablo 4.3.3.</b> Okul Müdürlerinin Uzmanlık, Karizmatik, Ödül, Yasal ve Zorlayıcı Gücü Kullanmalarına Yönelik Öğretmen Algılarının Kıdem Değişkenine İlişkin Kruskal Wallis H- Testi Sonuçları.....	68
<b>Tablo 4.3.4.</b> Okul Müdürlerinin Uzmanlık, Karizmatik, Ödül, Yasal ve Zorlayıcı Gücü Kullanmalarına Yönelik Öğretmen Algılarının Öğrenim Durumu Değişkenine İlişkin Mann Whitney U-Testi Sonuçları .....	70

<b>Tablo 4.3.5.</b> Okul Müdürlerinin Uzmanlık, Karizmatik, Ödül, Yasal ve Zorlayıcı Gücü Kullanmalarına Yönelik Öğretmen Algılarının Görev Yaptıkları Okul Türü Değişkenine İlişkin Kruskal Wallis H- Testi Sonuçları.....	71
<b>Tablo 4.4.</b> Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeylerine İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	73
<b>Tablo 4.5.1.</b> Örgütsel Güvenin Yöneticiye Ve Okula Güven Alt Boyularına Yönelik Öğretmen Algılarının Cinsiyet Değişkenine İlişkin Mann Whitney U-Testi Sonuçları.....	74
<b>Tablo 4.5.2.</b> Örgütsel Güvenin Yöneticiye ve Okula Güven Alt Boyularına Yönelik Öğretmen Algılarının Yaş Durumu Değişkenine İlişkin Kruskal Wallis H- Testi Sonuçları.....	75
<b>Tablo 4.5.3.</b> Örgütsel Güvenin Yöneticiye ve Okula Güven Alt Boyutlarına Yönelik Öğretmen Algılarının Kıdem Durumu Değişkenine İlişkin Kruskal Wallis H- Testi Sonuçları.....	76
<b>Tablo 4.5.4.</b> Örgütsel Güvenin Yöneticiye Ve Okula Güven Alt Boyutlarına Yönelik Öğretmen Algılarının Öğrenim Durumu Değişkenine İlişkin Mann Whitney U-Testi Sonuçları .....	77
<b>Tablo 4.5.5.</b> Örgütsel Güvenin Yöneticiye ve Okula Güven Alt Boyutlarına Yönelik Öğretmen Algılarının Görev Yapılan Okul Türü Değişkenine İlişkin Kruskal Wallis H- Testi Sonuçları.....	78
<b>Tablo 4.6.</b> Okul Müdürlerinin Kullandığı Güç Kaynakları İle Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeyleri Arasındaki İlişkiye Ait Spearman Rho Korelasyon Analizi Sonuçları.....	79

## BÖLÜM I

### GİRİŞ

Çalışmanın bu bölümünde; problem durumu, problem cümlesi, alt problemler, araştırmanın önemi, sayıltıları, sınırlılıklar ve araştırmada kullanılan temel kavramların tanımlarına yer verilmiştir.

#### 1.1. Problem

Bir amaç için biraraya gelen birçok parçanın birbirini etkilemesiyle oluşan yapılar sistemlerdir. Her sistem, toplumsal veya bireysel ihtiyaçlar sonucunda meydana gelmektedir (Başaran, 2008: 23). Eğitim sistemi de her sistem gibi toplumun ve bireylerin ihtiyaçlarını karşılamak için, ortak hedefler doğrultusunda biraraya gelen bir örgüttür ve örgüt yönetimindeki tüm gelişmeler eğitim yönetiminde de etkisini göstermektedir. Önceleri klasik yönetim yaklaşımları, sonraki dönemlerde neo klasik yönetim yaklaşımları ve çağdaş yönetim yaklaşımlarıyla eğitim yönetimi de zaman içerisinde değişim geçirerek şekillenmiştir. Son dönemlerde önem kazanan insan ilişkileri yaklaşımları, eğitim yönetimini de etkileyerek okul yöneticilerinin rollerine ilişkin farklı bakış açıları meydana getirmekte ve denetimde yetkiden çok etkileme yollarını ön plana çıkartmaktadır (Tomul, 2013). Bu aşamada, okul yöneticilerinin bu etkileme yollarını bilerek, çıktısı insan olan eğitim örgütlerinde etkililiği sağlaması ve amaçlarını gerçekleştirmesi daha olanaklı olmaktadır. Bir örgüt olarak okullarda, örgütsel hedefleri gerçekleştirmede öğretmenlerin üstün bir performans göstermesi ve yönetsel süreçleri sağlıklı bir şekilde yerine getirmesi okul yöneticilerinin öğretmenleri etkileyebilmesiyle gerçekleşebilmektedir (Özgan ve Kalman, 2013).

Etkilemeyle özdeşleşmiş olan ve birbirini tamamlayan güç kavramı bu aşamada devreye girmektedir. Çünkü bir yönetici güce sahip değilse yada sahip olduğu güç kaynaklarını doğru kullanmıyorsa çalışanlarını etkilemeyi başaramaz.

Güç, insanların birarada bulunduğu her durumda varlığını hissettiren bir yönetim kavramıdır. Bu kavramın, konusu insan olan içinde insan bulunan her sistemde mevcut olduğu görülmektedir. Siyaset bilimi, sosyoloji, psikoloji, eğitim, tarih, antropoloji, askeri birlikler gibi birçok disiplin ve uygulamada güç etkisini göstermektedir (Koçel, 2001). Ortak hedefler doğrultusunda çok sayıda insanın biraraya geldiği örgütlerde, insan çabasının kontrolü güç ilişkilerine dayanmaktadır (Çetin, 2013). İnsanların gayretlerinin kordine edilmesi sırasında yaşanan birliktelikte uzun süreli bir uzlaşma ve ortak anlayış içerisinde uyumlu bir çalışmanın gerçekleşmesi, yönetici özelliklerine ve çalışanların yöneticilerine güven düzeylerine bağlı olarak şekillenmektedir. Çünkü yöneticisine güvenen bir kitle, eylemlerine karşı savunmasız kalmaya istekli, hak ve çıkarlarını kötüye kullanmayacakları yönünde inanca sahiptirler (Robbins ve Judge, 2010). Bu açıdan yöneticiler sahip oldukları gücü etkili ve doğru kullandıkları takdirde astlarını etkilemeyi başarabilirler.

Toplumsal hayat içerisinde gücü kimin elinde tuttuğu, gücün nasıl korunduğu ve gücün nasıl kullanıldığı toplumsal odaklı kuramlar tarafından sürekli araştırılan temel konulardan biri olmuştur. Yapılan araştırmalarda bu sorulara cevap aranırken yola çıkılan temel nokta gücün ne anlama geldiğini açıklamak olmuştur. Werner (1993) gücü, yöneticinin konumundan daha çok yöneticinin birey yada grupları etkileme yeteneğinin bir çıktısı olarak tanımlamaktadır. Koçel (2001) gücü, bir kimsenin başkaları üzerinde kendi istekleri doğrultusunda davranış oluşturabilme yeteneği şeklinde ifade etmektedir. Yapılan tanımlamalar göre gücü elinde bulunduran bireylerin hem kendi hayatlarını hem de karşısındaki bireylerin hayatlarını şekillendirebilme yeteneğine sahip olduğu söylenebilir. Bu açıdan bakıldığında kişiler arası ilişkilerin temelinde yer alan güç algısının aynı zamanda karşı tarafta güçsüz bir bireyin var olduğu algısını da beraberinde getirdiği görülmektedir. Bu da gücün hissedildiği her sosyal ilişkide hem etkileyen bir bireyin hem de etkilenen bir bireyin olduğunu göstermektedir.

Örgüt ve yönetim kuramcıları ise gücün örgütsel boyutta tanımının yapılması ihtiyacına vurgu yapmışlardır. Fakat gücün yapılan tanımlarına ilişkin bir tutarlılık başarılamamış ve bazıları gücü bir çıkar yolu, bazıları ise sosyal ilişkilerdeki bir ihtiyaç, bağımlı olma durumu olarak tanımlamıştır (Morgan, 2006). Örgütlerde gücün çalışanlar üzerinde bir etki yaratarak olumlu örgütsel davranışların etkililiğini arttırmak ve olumsuz örgütsel davranışları etkisizleştirmek için kullanılan bir araç olma özelliğine sahip olduğu söylenebilir.

Güçle ilgili alan yazın incelendiğinde, genellikle örgüt üyelerinin kararları etkilemede kullandığı güç kaynakları ve güç kaynakları ile karar verme süreçleri arasındaki ilişkiler üzerinde durulmuştur (Demirel ve Seçkin, 2009). Literatürde gücün kaynakları ve sınıflandırılması konusunda birçok görüş ve sınıflandırmanın olduğu görülmektedir. Bu konuyla ilgili yapılan çalışmalara bakıldığında fiziksel güç, bilgiye dayalı güç, pozisyona dayalı güç, kişiliğe dayalı güç ve ideolojik güç olarak farklı sınıflandırmalar yapılmıştır (Hick ve Gullet, 1976 Aktaran: Bayrak, 2001). Bu konudaki öncül çalışmalardan olan French ve Raven'in (1959) çalışmalarına göre güç kaynakları; yasal güç, ödül gücü, zorlayıcı güç, karizma (referans) gücü ve uzmanlık gücü olmak üzere beş boyutta incelenmiştir. Zorlayıcı güç, korkuya; yasal güç, yöneticilerin davranışlarının yönlendirilmesine hakkı olduğunun kabulüne; ödül gücü, ödül kaynaklarına sahip olmalarına; karizmatik güç, liderin kişilik özelliklerine; uzmanlık gücü, yöneticinin bilgi ve tecrübelerine dayanmaktadır. Yöneticilerin kullandıkları güç kaynakları, çalışanların örgüte yönelik tutumlarını ne derecede etkilediğinin ortaya çıkarılması açısından önem taşımaktadır (Yılmaz ve Altinkurt, 2012).

Okul müdürlerinin okullarda tercih ettikleri güç kaynaklarının öğretmenler üzerinde birçok yönde etkili olduğu söylenebilir. Okul müdürleri kurumun amaçlarını gerçekleştirmek adına kurumdaki diğer bireyleri etkileyerek ortak amaçlar doğrultusunda onları yönlendirmekle sorumludur. Bu sorumluluğunu yerine getirirken de bu sürecin etkili olması için öğretmenler üzerindeki etkililiğinin yüksek olmasını sağlamalıdır. Okul müdürlerinin öğretmenler üzerindeki etkililiğinin okul müdürlerinin tercih ettikleri güç kaynaklarına göre farklılık gösterdiği söylenebilir. Çünkü çoğu zaman kullanılan güç kaynağı türü

öğretmenlerin motivasyonlarını, beklentilerini, iş doyumlarını ve örgüte bağlılıklarını etkilemektedir (Polat, 2010). Alan yazın incelendiğinde okullarda yöneticilerin tercih ettikleri güç kaynaklarının okul ve öğretmenler üzerindeki etkileri üzerine çalışmalar yapıldığı görülmektedir (Özaslan, 2006; Şener, 2007; Koşar, 2008; Aslanargun, 2009; Sağ, 2010; Gökçaya, 2010; Polat, 2010; Kayalı, 2011; Gültürk, 2012; Üstün, 2013).

Örgütlerin etkililiğinin ve verimliliğinin sağlanmasında yöneticilerin kullandığı güç kaynağının yanı sıra örgütlerde güven kavramı da önemli bir etkiye sahiptir. Başarıya ulaşmada bireylerin yöneticilerine ve diğer örgüt çalışanlarına güvenmesi, amaçlara ulaşmada önemli bir adım olarak görülmektedir. Birçok sosyolog, psikolog ve ekonomist insan yaşamı ve ilişkileri üzerinde güven kavramının önemine odaklanmıştır (Hosmer, 1995; Tschannen-Moran ve Hoy, 1998; Rousseau, Sitkin, Burtve Camerer, 1998; Doney, Cannon ve Mullen, 1998; Lewicki, McAllister ve Bies, 1998; Tschannen-Moran ve Hoy, 2000; Yaşar, 2005; Aktaran: Zengin, 2011). Güven kavramı bireylerarası ilişkilerde en temel duygulardan biri olması açısından önemlidir ve soyut bir özellik taşır. Bu açıdan ilişkilerde hissedilerek ortaya çıkar. Bireyler yaşadıkları olaylardan yola çıkarak, ilişki içinde oldukları kişiye karşı güven oluştururlar. Bireylerin birbirlerine karşı geliştirdikleri güven duygusu, sosyal ilişkileri ve beklentileri sonucunda meydana gelmektedir (Asunakutlu, 2002: 2).

Early (1986), çalışanlarının işlerinden adlıkları tatmin duygusunun üstlerine olan güvenlerinden etkilendiğini ortaya koymuş, Robinson ve Roussou (1994) da, güveni oluşturan unsurların, insan kaynaklarının eğitim ve geliştirme, ücret, ödül, terfi, işin yapısı, iş güvenliği, performans değerlendirme ve geri besleme gibi hemen hemen tüm alanlarda bulunduğunu tespit etmiştir (Aktaran: Demircan, 2003: 144). Astların yöneticilere ve örgüte güven duymaları, yöneticilerin etkinliğini de artırır. Bu etki örgütlerde performansda yükselmeyi ve problem çözmede etkinliği sağlar. Güvenin var olduğu ortamlarda çalışan bireyler işlerinden daha fazla tatmin olur ve işten ayrılmayı düşünme oranları buna bağlı olarak daha az olur. Güvenle birlikte artan diğer bir örgütsel davranış ise bireylerin örgütsel vatandaşlık düzeyleridir (Demircan, 2003: 144).

Güven , güvenirlilik olgusuyla özdeşleşmektedir. Birbirlerinin yerinede kullanılan bu kavramlardan güvenirlilik “takipçilerin, bir kişinin ne kadar dürüst, yetenekli ve etkileme yetili olduğunu algılama derecesi” iken güven “ahlaklılığa, karaktere ve bir liderin yeteneğine olan inanç” olarak tanımlanmaktadır. Yöneticisine güvenen çalışanlar haklarının verileceğine ve çıkarlarının her zaman gözetileceğine dair yöneticilerine gözü kapalı bir şekilde inanırlar. Ahlaklılık, yetkinlik, tutarlılık, sadakat ve açıklık yöneticilerin örgüte güvenen üyelerin olmasını sağlaması için sahip olması gereken güven boyutlarıdır. Bu boyutları sağlayan bir yöneticinin güvenirlilik derecesi de yüksek olmaktadır (Robbin vd., 2013). Bir yöneticinin ahlaklı olması; dürüst olmaları ile ilgili, yetkin olmaları; sahip oldukları yetenek, bilgi ve teknik donanımları ile ilgili, tutarlılıkları; söylemleri ve davranışları arasındaki uyum ve öngörülebilir olmaları ile ilgili, sadakatlilik olmaları; gönüllülükle gerçekleştirdikleri bağlılık ve iyi niyetlilikleri ile ilgili ve açık olmaları ise ; sahip oldukları bilgiyi her zaman örgüt üyeleri ile paylaşma eğilimleri ile ilgilidir.

Örgütsel güveni oluşturmak zaman alır ve bu süreç oldukça zordur. Bu nedenle örgütte güveni oluşturmak, korumak ve zarar gördüğünde onarmak, bu süreçte yöneticilerin birinci gündem maddesi olmalıdır (Galford ve Drapeau, 2004:182 Aktaran: Artuksı, 2009). Literatüre bakıldığı zamanda güvenin yöneticiler tarafından başlatılması gereken bir süreç olduğu ve yönetici davranışlarının örgütsel güven üzerindeki etkileri ve örgütsel güvenin diğer örgütsel davranışlar üzerindeki etkisi üzerine çalışmalar yapıldığı görülmektedir (Yılmaz, 2006; Polat, 2007; Polat ve Celep (2008a); Polat ve Celep (2008b); Çetinel, 2008; Gür, 2009; Eğerci, 2009; Yüksel, 2009; Çubukçu, 2010; Kaplan, 2011; Bilgiç, 2011; Narman, 2012; Sevinç, 2013; Çınar, 2013; Eğriboyun, 2013; Güneş, 2014; Özdere, 2015; Yazıcıoğlu, 2015). Aynı zamanda güç olmadan yöneticilerin etkili olması mümkün olmaz ve gücü olmayan, gücünü etkili kullanamayan bir yönetici çalışanlarını örgütsel hedeflere yöneltmede etkisiz kalır ve bu da çalışanların örgüte yönelik güvenlerinin zaman içerisinde azalmasına neden olur (Özgan ve Kalman, 2013).

Yöneticilerin örgütsel güveni oluşturmadaki etkisi düşünüldüğünde, okullarda okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynaklarının, çalışanların örgütsel güveni oluşturmada rol oynadıkları söylenebilir. Alan yazın incelendiğinde yöneticilerin bu rolü yerine getirirken tercih ettikleri güç kaynağının çalışanların örgütsel güven düzeyleri üzerinde etkili olup olmadığının belirlenmesine yönelik tüm eğitim kademelerindeki okul türlerini kapsayan bir çalışmanın olmadığı görülmüştür. Bu nedenle bu araştırma okul müdürlerinin kullandıkları örgütsel güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılmıştır.

### ***Problem Cümlesi***

Okul müdürlerinin kullandıkları örgütsel güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel güven düzeylerine yönelik görüşleri arasında bir ilişki var mıdır?

### ***Alt Problemler***

1. Okul müdürlerinin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarına ilişkin öğretmen görüşleri nelerdir?
2. Okul müdürlerinin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarına ilişkin öğretmen görüşleri; cinsiyet, yaş, kıdem, öğrenim durumu ve görev yapılan okul türüne göre farklılaşmakta mıdır?
3. Öğretmenlerin yöneticiye ve okula karşı olan örgütsel güvenleri hangi düzeydedir?
4. Öğretmenlerin yöneticiye ve okula karşı olan örgütsel güven düzeyleri cinsiyet, yaş, kıdem, öğrenim durumu ve görev yapılan okul türüne göre farklılaşmakta mıdır?
5. Okul müdürlerinin kullandıkları örgütsel güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki var mıdır?



## 1.2 Araştırmanın Amacı

Bu çalışma ile öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin tercih ettikleri örgütsel güç kaynaklarının belirlenmesi ve bu güç kaynakları ile öğretmenlerin okula ve yöneticilerine ilişkin örgütsel güvenleri arasında ne düzeyde bir ilişki bulunduğu tespit edilmesi amaçlanmaktadır. Okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynakları ile örgütsel güven kavramı arasındaki ilişkinin, eğitim yönetimi açısından önemine işaret edilerek, bu ilişkinin diğer eğitim yönetimi kavramlarıyla olan ilişkisi belirtilerek yönetim bilimi ve özellikle eğitim yönetimi literatürüne katkı sağlaması amaçlanmaktadır. Bu kuramsal katkı ile araştırmanın eğitim kurumları ve çalışanlarına ve dolayısıyla tüm topluma fayda sağlaması temenni edilmektedir.

## 1.3 Araştırmanın Önemi

Bu araştırma ile ilkökul, ortaokul ve ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin çalışmış oldukları okullardaki okul müdürlerinin kullandığı güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişki saptanmaya çalışılmıştır. Aynı zamanda bu çalışmada okullarda yöneticilerin kullandıkları güç kaynakları ve okullardaki örgütsel güveni oluşturan etmenlerin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Bunun yanı sıra kullanılan güç kaynağı ile öğretmenlerin örgütsel güven duyguları arasındaki ilişki ile ilgili olumlu ve olumsuz görüşler belirlenerek elde edilen bulguların yöneticilere ve öğretmenlere okul ortamındaki sosyal ortamın düzenlenmesi çalışmalarına kaynaklık etmesi beklenmektedir.

## 1.4 Araştırmanın Sayıtları

- 1) Çalışmaya katılan tüm öğretmenlerin anket sorularına verdikleri cevaplar gerçek görüşlerini yansıtmaktadır.
- 2) Çalışma anketinde yer alan maddeler okul müdürlerinin kullandığı güç kaynaklarını ve öğretmenlerin örgütsel güven düzeylerini belirleyici niteliktedir.

### 1.5 Araştırmanın Sınırlılıkları

1. Araştırma; çalışmanın örneklemini oluşturan 2014-2015 eğitim öğretim yılında Düzce İli Merkez İlçesinde görev yapan 411 öğretmenin algılarıyla sınırlıdır.
2. Araştırma “Güç Kaynakları Ölçeği” ve “Okula ve Yöneticiye Güven Ölçeğinde” yer alan maddelerden toplanan bilgilerle sınırlıdır.

### 1.6 Tanımlar

**Örgüt:** Toplumun ihtiyaçlarını karşılamak için biraraya gelen, belirlenen amaçlar doğrultusunda üzerine düşen rolleri yerine getiren bireylerden oluşan bir sistemdir.

**Güç:** Bir kimsenin karşı taraftaki bireyde istediği davranışı oluşturabilme yeteneğidir.

**Örgütsel Güç:** Örgüt içinde veya dışında bireyler arası ilişkilerin tüm yönlerini belirleyen bireyler üzerinde bir etki yaratarak olumlu örgütsel davranışların etkililiği arttıran olumsuz örgütsel davranışları etkisizleştiren bir araçtır.

**Güven:** Bir bireyin ilişki içerisinde bulunduğu kişiye korku ve endişe duymadan inanma ve bağlanma duygusudur.

**Örgütsel Güven:** Örgüt yöneticisi ve örgüt içerisindeki bireyler arası ilişkilerin dürüst, adil ve açık olduğuna dair sahip olunan inanma ve itimat duygusudur.

## BÖLÜM II

### LİTERATÜR

Bu bölümde güç ve örgütsel güven kavramları incelenmektedir. Aynı zaman da bu kavramlarla ilişkili diğer kavram ve konulara da yer verilerek konunun detaylı bir şekilde açıklanması amaçlanmaktadır.

#### 2.1 Güç

Günlük yaşantımızın içerisine yerleşmiş olan güç kavramı, varlığını kimi zaman kuvvetli bir şekilde hissettirirken kimi zaman ise fark ettirmeden sosyal hayatımızı şekillendirmektedir. Sosyal ilişkilerimizin temelinde olan güce karşı her insanda farklı bir algı oluşabilmektedir. Çoğu insan iletişim içinde bulunduğu bireye karşı kendini güçlü hissetme içgüdüsüne sahipken, çok az insan bireysel ilişkilerinde gücün karşı tarafta olduğunu kabul eder. Gücün karşı tarafta olduğunu kabul eden kişilerde, güç negatif bir anlam çağrıştırmaya başlar. Bu kişiler artık gücü; zorlama, baskı yapma, kontrol etme, çıkar amaçlı kullanma, kuvvet uygulama ve mecbur kılma eylemlerini gerçekleştirme işlevi olarak görür (Rickards, 2000: 259-266). Bu şekilde bakıldığında gücün sinsi bir kullanım olduğu anlamı çıkarılır. Aslında gücü bu şekilde kullanma içgüdüsü çoğu insanda vardır. Bu insanlar hayattaki amaçlarına ulaşmak için sahip olduğu gücü insanları idare etme, etkileme ve bazen hile yapmak için kullanır (Fairholm, 2009: XV). Hayatta amaçlarımızı gerçekleştirmeye çalışırken veya karşılıklı ilişkilerimizin kontrolünü sağlamaya uğraşırken gücün hayatımızdaki anlamı daha da derinleşmeye başlar.

### 2.1.2 Gücün Tanımı

Güç ile ilgili geçmişten günümüze araştırmalar yapılmış ve yapılmaya da devam edilmektedir. Gücü inceleyen ilk bilim adamlarından olan Platon gücün içeriğinin bilimden geldiği esasına vurgu yapmıştır. Platon'a göre güce ve gücü kullanan kişilere karşı her daim saygı gösterilmiştir (Fairholm, 2009: XVI). Bazı kesimler güce karşı gösterilen saygının zorunlu ve insanlar tarafından öğrenilmiş bir davranış olduğunu savunurken bazıları ise gücü kullanan kişiye bağlı olarak bu davranışın değişkenlik gösterdiğini savunur.

Toplumsal hayat içerisinde gücü kimin elinde tuttuğu, gücün nasıl korunduğu ve gücün nasıl kullanıldığı toplumsal odaklı kuramlar tarafından sürekli araştırılan temel konulardan biridir. Yapılan araştırmalarda bu sorulara cevap aranırken yola çıkılan temel nokta gücün ne anlama geldiğini açıklamak olmuştur. Güce ilişkin yapılan tanımlar incelendiğinde Scott (2001) gücü, üst ve ast olarak nitelendirilen iki kişi arasındaki sosyal bir ilişki olarak tanımlamıştır. Pfeffer' e (1992) göre güç, davranışları ve olayların yönünü değiştirebilme, direnmelerin üstesinden gelebilme, insanları normalde yapmayacakları hareketleri yapmaya ikna etme yeteneğidir. Bu açıdan bakıldığında gücü elinde bulunduran bireyler hem kendi hayatlarını hem de karşısındaki bireylerin hayatlarını şekillendirebilme yeteneğine sahiptir. Emerson (1962) ise gücü tanımlarken, A ve B olarak isimlendirdiği iki kişi arasındaki ilişkiden yola çıkmıştır. B' nin direnme gücünün A tarafından bastırılmasını A'nın B üzerindeki gücü olarak tanımlamıştır. Buna benzer bir başka tanım da Dahl tarafından yapılmıştır. Dahl' a göre güç; B üzerinde güce sahip olan A'nın, B'nin diğer türlü yapmayacağı bir şeyleri ona yaptırabilme yeteneğidir (Dahl, 1957: 203). Yapılan tanımlara bakıldığında gücün karşımızdaki insanı kontrol etmenin kaynağı olduğu görülmektedir. Weber gücün başka bir yönüne vurgu yaparak gücü otorite kavramıyla ilişkilendirerek açıklamıştır. Weber'e (1947) göre güç, toplumsal bir ilişki içerisinde, bir aktörün hangi kaynağa dayanırsa dayansın, direnmeyle karşılaşsa bile istediğini yapabilme otoritesine sahip olmasıdır. Bu tanımlardan yola çıkıldığında güce ilişkin farklı karakteristik özellikler ortaya çıkmaktadır. Bunlar (Özkalp ve Kirel, 2001: 6):

- Güç, sosyal bir terimdir ve kişiler arasındaki etkileşimi karakterize eden bir kavramdır.
- Güç, kesin ve değiştirilemez değildir. Güç ilişkileri zamana ve kişilere göre farklılık gösterebilir.
- Güç ve otorite kavramları yakından ilgili görünmekle birlikte, aynı şey değildir. Otorite, gücün yasal halidir. Güce ilişkin yapılan tanımlamalar ve belirtilen özellikler gücün farklı boyutlarının olduğunu ve insan ilişkileri üzerinde etkisinin yüksek olduğunu göstermektedir.

Örgüt ve yönetim kuramcıları ise gücün örgütsel boyutta tanımının yapılması ihtiyacına vurgu yapmışlardır. Güç, örgütlerde üst makamlarda bulunan kişilerin astlarını yönlendirebilme yeteneğinin bir sonucu olarak karşımıza çıkmaktadır (Werner, 1993). Örgütlerde güç, diğer bireyler üzerinde bir etki yaratarak olumlu örgütsel davranışların etkililiği arttırmak ve olumsuz örgütsel davranışları etkisizleştirmek için kullanılan bir araç olma özelliğine sahip olduğu söylenebilir.

Gücü yönetimin ihmal edilmiş bir alanı olarak gören Kotter (1979), gücü insanların diğer bireyler üzerinde isteklerini yaptırabilmek için sahip olmaları gereken bir potansiyel olarak kabul etmektedir. Gücü sosyal ve örgütsel yönüyle açıklamak için üç temel tanımlama yapmaktadır. İlki, güç bireyin istediklerini diğer bireylere yaptırabilme ölçüsüdür. İkincisi, kaynağında güç bulunan bir eylem, gücü elde etme veya gücü kullanma davranışını ifade eder. Son olarak ise kaynağında güç bulunan eylemler sergileyen bireyler arasındaki ilişkiler, güç dinamiklerini işaret eder. Tanımlara bakıldığında güç, örgüt içinde veya dışında bireyler arası ilişkilerin tüm yönlerini belirleyen en temel unsurdur.

Güç örgütsel davranışın bir parçasıdır. Güç planlanmış olan bütün faaliyetlerin temeli olabilir ve örgüt içindeki veya örgüt dışındaki grupların olduğu her yerde güç faaliyetlerinin bulunduğu söylenebilir.

### 2.1.2 Örgütsel Gücün Kaynakları

Karşılıklı ilişki içerisinde olan iki etmen arasında oluşan etkinin güç ile ilgisinin ne olduğu yönetim alanında sürekli incelenen bir konu olmuştur. Örgüt yönetiminde güç ile ilgili çalışmalarda temelde iki soruya cevap aranmıştır. Birincisi “Yöneticilerin davranışını ne belirler?” ikincisi “Bu davranış karşısında kişinin tepkilerini ne belirler?”. Bu sorulardan yola çıkarak, gücü kullanan kişilerin diğer bireyler üzerindeki etkilerinin alanını ve bu etkinin kaynağını belirlemek üzere güç teorilerinin formülleri üzerinde durmuşlardır (French ve Raven, 1959: 86).

Örgütlerde güç, formal ve informal ilişkilerin düzenlenmesinde ve bu ilişkilerin etkililiğinin artırılmasında önemli bir role sahiptir. Buna rağmen Pfeffer (1981), gücün örgüt yönetiminde ihmal edilen bir konu olduğunu dile getirmekte ve bunu üç nedene bağlamaktadır. Bunlardan ilki, gücün sosyal bir terim olması, ikincisi gücün dinamik bir yönü bulunduğundan değişkenlik gösterebilmesi, son olarak da güç kavramının anlaşılabilirliği konusunda yönetim uygulamalarının ve yöneticilerin toplumsallaştırılmasında sorun yaratması olarak ifade etmektedir. Bu konuyla ilgili alan yazın incelendiğinde, genellikle örgüt üyelerinin kararları etkilemede kullandığı güç kaynakları ve güç kaynakları ile karar verme süreçleri arasındaki ilişkiler üzerinde durulmuştur (Demirel ve Seçkin, 2009). Ancak bu konuyla ilgili yapılan çalışmalarda ortak bir görüş olmadığı ve gücün kaynakları ve sınıflandırılması konusunda birçok görüş ve sınıflandırmanın bulunduğu görülmektedir.

Güç kavramı sınıflandırılırken güç türleri, güç kaynakları ve gücün temelleri başlığı altında birçok sınıflandırmanın yapıldığı görülmektedir. Güç kaynakları bize gücü elinde bulduran bireyin gücünü hangi güç temelinden aldığını ifade eder (Özkalp ve Kırel, 2001: 13). Bireyin sahip olduğu gücün temelinin kaynağı, karşısındaki bireyin güce karşı vereceği olası tepkileri, belirleme gücüne sahiptir. Bu yüzden yöneticiler güçlerini kullanırken, karşısındaki bireyleri iyi tanımalı ve gücünü hangi kaynağa dayandırarak kullanacağını iyi bilmelidir. Filley ve Grimes, güç kaynaklarını formal ve informal güç kaynakları olmak üzere iki temel sınıflandırmaya dayandırmıştır. Ancak yapılan bu sınıflandırmanın, gücün sahip

olduğu kaynakları yeterince açıklamadığını ve kısıtlayıcı olduğunu da aynı çalışmalarında kabul etmişlerdir. Çalışmalarına katılan katılımcılar tarafından belirlenen 864 ifadeden yararlanarak güç kaynaklarını; formal otorite, bürokratik kurallar, otonomi, deneyim, geleneksel kurallar, insanları istekleri dışında etkileme ve yönlendirme, verilen görevi yerine getirmeme, informal ilişkilerinde otorite sahibi olma, dostluk, denge, sorumluluk sahibi olma ve kaynakların kontrolü olmak üzere on iki başlığa ayırmıştır (Filley ve Grimes, 1967). Filley ve Grimes gibi Tablo 2.1.2.'de birçok yazar da gücün kaynakları üzerine araştırmalar yaparak farklı sınıflandırmalar yapmıştır.

Güç kavramıyla ilgili çeşitli yazarlara ait yapılan sınıflandırmalar Tablo 2.1.2'de gösterilmiştir.

**Tablo 2.1.2. Yazarlara Göre Güç Sınıflandırmaları**

Güç Kaynakları	Max Weber (1900)	French ve Raven (1959)	Amitai Etzioni (1964)	K.Leithwood (1992)	H.Mintzberg (1987)	T.Sergiovanni 1992	Jhon Kotter (1996)	c.Hales (1997)	c.Bulach (2001)	c.Evans (2001)
Geleneksel	X									
Yasal	X	X							X	
Zorlayıcı		X	X						X	
Ödül		X							X	
Karizmatik	X	X					X			
Uzmanlık		X		X	X	X	X	X	X	X
Piyasa becerisi				X						
Yerinden yönetim				X						
Stratejik yönetim				X						

**Tablo.2.1.2.** (devamı) Yazarlara Göre Güç Sınıflandırmaları

Güç Kaynakları	Max Weber (1900)	French ve Raven (1959)	AmitaiEtzioni (1964)	K.Leithwood (1992)	H.Mintzberg (1987)	T.Sergiovanni 1992	Jhon Kotter (1996)	c.Hales (1997)	c.Bulach (2001)	c.Evans (2001)
Ekonomik			X					X		
Normatif			X					X		
Bürokratik						X				X
Kaynakların kontrolü					X					
Kişisel					X	X			X	
Moral						X			X	
Fiziki								X		
Durumsal									X	
Samimiyet							X			
Bağlılık							X			
Psikolojik										X

(Kaynak: Aslanargun, 2009: 76)

Tablo 2.1.2’de de görüldüğü gibi yazarlar tarafından güç kaynakları üç, dört, beş ve yedi olmak üzere farklı sayılarda alt sınıflandırmalara ayrılmıştır. Uzmanlık gücünün yazarlar tarafından en fazla üstünde durulan güç kaynağı olduğu anlaşılmaktadır. Bu konuda yapılan sınıflandırmalar arasında öncül çalışmalardan olan French ve Raven’in (1959: 86) çalışmalarına göre güç kaynakları; yasal güç



(legitimate), ödül gücü (reward), zorlayıcı güç (coercive), karizma (referans) gücü (referent) ve uzmanlık (expert) gücü olmak üzere beş boyutta incelenmiştir.

### **2.1.2.1 Ödül Gücü**

Yöneticinin istediği davranışı oluşturmak için kullandığı ödül ile astların davranışını etkileme yeteneğidir (Hoy ve Miskel, 2012). Ödül gücünün kullanımında karşılıklı bir ilişkinin varlığından söz edilebilir. Çünkü yönetici, astlarında istediği davranış değişikliğini oluştururken astlarda bu davranışı sergilemelerinden dolayı terfi, zam, atama, izin gibi ödüllere sahip olmaktadır.

Bir yöneticinin çalışanlarını kontrol etmek için dışsal ve içsel ödüllere ne sıklıkta başvurduğu önemlidir (Schermerhorn vd., 2000). Çünkü ödül gücünün doğru kullanılmaması olası bazı olumsuz sonuçlar doğurabilir. Çalışanların ödülleri elde etmesi veya edememesi durumu bazen motivasyon düşüklüğüne sebep olabilmektedir. Bu sebeple yöneticilerin ödül gücünü kullanırken özenli ve becerikli olmaya ihtiyaçları olduğu görülmektedir (Hitt vd., 2005).

Kamu kuruluşlarında ödül gücünün bir boyutunun yasal güçle iç içe olduğu görülmektedir. Okul yöneticilerinin bazı ödüllendirmeleri hangi koşullarda yapacağı yasal metinlerle belirtilmektedir. Bu durumlarda ödül gücü, formal bir değer taşımaktadır. Ancak, okul yöneticisinin öğretmeni grup önünde kutlaması veya bireysel olarak övgülerde bulunması ödül gücünün informal yönünü ortaya çıkarır. Ödül gücünün çalışanlar üzerinde olumlu etkiler yaratabilmesi yöneticilerin bu gücü adil ve etkili kullanmasıyla sağlanmaktadır (Altınkurt ve Yılmaz, 2012).

### **2.1.2.2 Zorlayıcı Güç**

Yöneticinin astlarındaki istenmeyen bir davranışı ortadan kaldırmak veya astlarında istedikleri davranışı gerçekleştirmeyi ceza ile sağlama yetenekleridir. (Hoy ve Miskel, 2012: 208). Bu gücün bireyler üzerinde etkili olması cezanın bireylerde oluşturduğu korku duygusudur. Bireyler üzerinde korku hissi yaratan; maaş kesintisi, kınama cezası, zam artışının kesilmesi, çalışma saatlerinin zorlaştırılması gibi etkenler zorlayıcı gücün kaynaklarıdır.

Zorlayıcı güç şirketine veya yöneticisine bağlı olarak çeşitli durumlarda ortaya çıkabilmektedir. Artık zorlayıcı gücün kullanımı konusunda kuruluşların çoğunda tanımlanmış politikalar vardır. Zorlayıcı gücün nasıl kullanılacağını açıkça tanımlayan kurallar ve prosedürler bulunmaktadır. Bu durum da gücü meşrulaştırarak yöneticiler tarafından gücün keyfi ve etik dışı kullanımını engellemektedir. Zorlayıcı gücü zayıflatan bir başka etkende sendikaların varlığı olabilir (Lunenburg, 2012). Çalışanlar bu yolla kendilerine uygulanan yasal olmayan zorlayıcı güce karşı haklarını arayabilirler.

Bir kişi bazen zorlayıcı güce sadece otorite konumundaki biri tarafından maruz kalmaz. Çalıştığı kurumda alay ve reddedilme korkusundan dolayı kendisini baskı altında hisseder ve kurum da ekip üyelerinin sahip olduğu normlara uyum sağlamak için çabalar (Lunenburg, 2012). Birçok yöneticide çalışanlarının davranışlarını denetlemek için ekip üyelerinin zorlayıcı gücüne güvenir. Örneğin bir okul müdürünün öğretmenle bire bir konuşmak yerine öğrencilerin o dersteki başarısını toplantı sırasında dile getirmeyi tercih etmesi öğretmen üzerinde diğer öğretmen arkadaşlarına rezil olma duygusu yaratacaktır. Bu rezil olma duygusu okul müdürü tarafından öğretmen üzerinde dolaylı olarak yaratılan zorlayıcı güce örnek teşkil etmektedir.

### **2.1.2.3. Karizmatik Güç**

Yöneticinin sahip olduğu kişisel özelliklerinden dolayı grup üyelerinin hayranlığını kazanarak istenilen davranışı sağlama yeteneğidir (Hoy ve Miskel, 2012: 209). Bu güç türünde yöneticiden gelen emirlere karşı grup üyelerinde sorgusuzca bir kabul hissi oluşur. Bu yüzden verilen emirler grup üyeleri tarafından gönüllü bir şekilde karşılık beklemeden yerine getirilir. Bir yöneticiye çalışanları tarafından ne kadar sevgi, saygı ve hayranlık duyuluyorsa yöneticinin çalışanlar üzerindeki gücü ve etkisi o kadar fazla olur (Robbins ve Judge, 2012). Bu güç türü ile yöneticiler çalışanları üzerinde daha çabuk ve uzun süreli davranış değişiklikleri meydana getirebilir. Çünkü istenilen davranış değişikliği çalışanlar tarafından da onay görmektedir.

Karizmatik güç, örgüt içinde diğer kişiler (astlar ve üstler) tarafından beğenilme, takdir edilme hatta özenme davranışlarını sağlaması ve bunu yaparken de hiçbir baskı ve zorlama olmadan sevgi, saygı ve güven temeline dayanılarak bağımlılık oluşturması nedeniyle oldukça etkili bir güç çeşididir.

Karizmatik güç de hiçbir şekilde baskı ve zorlama yoktur. Çalışanların yöneticilere karşı hayranlık, takdir etme, saygı, sevgi ve en önemlisi güven duymaları temeline dayanır. Bu nedenle etki derecesi oldukça yüksek bir güç çeşididir (Bayrak, 2001).

Bireylerde yöneticilerinin kişisel özelliklerine karşı duyulan hayranlık içsel bir itaat duygusu meydana getirir (Aldemir, 1983). Yönetici tarafından dile getirilen istekler etrafındaki kişiler tarafından gönüllü bir şekilde yerine getiriliyorsa yöneticinin karizmatik güce sahip olduğu söylenebilir. İnsanları etkileme, ikna etme, yönlendirme kabiliyetine sahip olma anlamına gelen karizma insanların genellikle doğuştan sahip olduğu bir yetenektir. Zaten eski Yunancada da karizma kelimesi tanrı bağıışı, tanrı vergisi anlamına gelmektedir. Bireyin sahip olduğu fiziki özellikleri, giyim tarzı, iletişim yeteneği, zekâsı, duruşu, üslubu karizmatik gücün kaynaklarını oluşturmaktadır. Bu özellikleri sayesinde çevresinde hayran grubu oluşturabilen bu bireyler, sahip oldukları bu gücü doğru amaçlar için kullandıkları takdirde başarılı birer yönetici olabilirler. Birçok yöneticinin de bu gücü kullanmayı tercih ettikleri ve çalışanlarının kendisini sevmesini sağlayarak onları etkileme yeteneği kazandıkları görülmektedir (Sungurlu, 1996). Yöneticiler bu güçleri sayesinde sorunlu, kaos yaşanan veya büyük radikal değişikliklerin yaşanacağı dönemleri başarıyla atlattılar.

#### **2.1.2.4. Uzmanlık Gücü**

Yöneticinin sahip olduğu özel bilgi ve becerilerle diğer grup üyeleri üzerinde istenilen davranışı oluşturabilme yeteneğidir (Hoy ve Miskel, 2012). Fikirlerine önem verilen ve güvenilen bir yönetici astlarını etkilemede daha başarılı olmaktadır.

Uzmanlık gücü bireyin sahip olduğu kişisel kaynaklı güçlerdendir (French ve Raven, 1959). Bireyler üzerindeki etkisi herhangi bir zorlamaya dayalı olmadığı için yüksektir. Yönetici, sahip olduğu uzmanlık gücüyle çalışanlarını etkileme de başarı sağlıyorsa bu, başarısının uzun süreli olacağını göstermektedir. Çünkü çalışanlar, verilen emirlerin gerekliliği ve doğruluğu konusunda yöneticilerine duydukları güven sayesinde tereddüt etmezler ve verilen emri istekli bir şekilde yerine getirirler. Kişiyeye duyulan saygı ve güven onun sahip olduğu bilgi birikimine bağlı olarak değişebilmektedir. Bu yüzden bir yöneticinin alanında iyi eğitim almış olması ve bu alandaki tecrübesinin fazla olması sahip olduğu uzmanlık gücünü etkilemektedir.

Örgütler giderek daha karmaşık ve daha ileri bir teknolojiye sahip hale geldikçe, hiyerarşinin her düzeyinde örgüt üyelerinin uzmanlık gücü daha da önem kazanır (Luthans, 2011). Bazı firmalar özellikle üst düzey karar verme sürecine uzmanlık gücüne sahip alt seviye personeli de dâhil eder (Nebus, 2006). Bu yüzden bilgi, işyerlerinde özellikle ileri teknolojinin yaşandığı bu günlerde büyük bir güç olma özelliği taşır.

Birey sahip olduğu bilgi birikimiyle çevresinde zamanla güvenilir ve dürüst bir üne sahip olabilir ya da güvenirliliğini, uygun kimlik bilgilerini alarak elde edebilir. Böylece birey sahip olduğu uzmanlık gücünün somut bir kanıtına sahip olmuş olur. Örneğin doktorlar, bilgisayar uzmanları, mühendisler, mimarlar, vb. diplomaları sayesinde uzman bir güce sahip olurlar. Bu kişilerin kendi alanlarıyla ilgili söylemleri diğer bireyler tarafından daha kolay benimsenir ve kabullenilir. Bireylerin kendi alanlarıyla ilgili sahip oldukları bu uzmanlık güçleri diğer işlevsel alanlarda da etkisini devam ettirebilir. Örneğin kendi alanında başarılı, saygın bir doktor siyasi konularda tavsiyeler verdiğinde bazı bireyler doktorun uzmanlık gücüne duydukları hayranlıktan ötürü siyasi alanda verdiği tavsiyelere de uyma eğiliminde olabilirler (Lunenburg, 2012). Bu da bir bireyin sahip olduğu uzmanlık gücünün kişileri etkileme üzerindeki etkisini göstermektedir.

### 2.1.2.5 Yasal Güç

Yöneticinin bulunduğu resmi konumundan güç olarak astların davranışlarını etkileme yeteneğidir (Hoy ve Miskel, 2012). Örgütsel hiyerarşiden kaynaklanan ve lidere örgüt içerisindeki statüsünden gelen güçtür. Kişinin bulunduğu pozisyon nedeni ile etrafındaki kişileri etkileyebilme gücü olarak da tanımlanabilir. Bireyin kişisel olarak sahip olduğu bir güç kaynağı olmayıp örgütteki pozisyonunun bireye sağladığı bir güç kaynağıdır. Örgütte, yönetici pozisyonunda bulunan birey, resmi konumundan güç olarak ast konumundaki çalışanların davranışlarını etkileme yeteneğine sahiptir. Astlar, yönetici tarafından verilen emirlere uyma sorumluluklarının ve yöneticilerin emir verme haklarının olduğunu koşulsuz kabul eder (Hoy ve Miskel, 2012). Bu açıdan yasal güç kullanılarak verilen görevlerin, astlar tarafından yerine getirilmesi kolaylaşmaktadır. Ancak yöneticinin bu gücü kullanarak verdiği görevlerin yasalarla belirtilmiş resmi bir boyut taşıması gerekmektedir.

Yöneticilere örgütte tanımlanan yasal güç, otorite ve yetki net bir şekilde belirtilmemiş ise veya o pozisyonda bulunan kişi bu gücü kullanmamışsa gücün etkililiği kaybolur ve bu gücün diğer bireyler tarafından kullanılmasına fırsat yaratır (Aytürk, 1990). Güç konusunda bırakılan boşluk tehlikeli sonuçlar doğurabilir. Çünkü güç boşluğunu doldurma güdüsü, organizasyonun her kademesinde hissedilir. Örgüt içerisinde yönetici sahip olduğu karar yetkisini kullanmıyor ve vermesi gereken kararlarla ilgili son sözü söyleyemiyor ise bu koşullarda yöneticinin yasal gücünü kullanmadığı ve dolayısıyla gücünü başkalarına bıraktığı görülür (Bayrak, 2001).

Yasal güç, aktörlerden biri, diğerinin kendisi için davranış kalıpları belirlemeye hakkı olduğuna inandığı takdirde var olur (Kaplan, 1964). Yani yasal güç bireyin kendi tarafından yaratılmaz, kişisel olarak o gücü kullanma kapasitesi olmasa bile, örgütteki pozisyonundan dolayı bu güç varlığını gösterecektir.

### 2.1.3 Güç Kaynaklarına Karşı Gösterilen Olası Tepkiler

Bireyin gücü nasıl algıladığı, güce karşı geliştirdiği davranış açısından önem taşımaktadır. Yöneticilerin kullandıkları güç kaynaklarının sonuçlarına, çalışanların algıları aracılık etmektedir. Çalışanların, güç kaynaklarına karşı verdikleri olası tepkiler yöneticilerini ne kadar adil gördükleriyle ilişkilidir. Bu konudaki algıları, yöneticilerine karşı olumlu ya da olumsuz yanıt vermeleriyle sonuçlanır. Yöneticinin kullanmayı tercih ettiği güç kaynağına çalışanlar tarafından olumlu tepki verilmesi Edvin M. Bridges'in geliştirmiş olduğu "Kabul Alanı Modeli" ile ilişkilendirilebilir. Kabul alanı kavramı, astların sorgulamadan boyun eğmeye meyilli olması ve yöneticinin isteklerini soru sormaksızın yerine getirme davranışı göstereceği eylemlerin oluşturduğu alanı ifade etmektedir (Uras, 1995). Yöneticiler çalışanların kabul alanlarını iyi tanır ve uygulayacağı güç kaynağını buna göre belirlerse çalışanları tarafından olumlu yanıtlar alabilir.

Çalışanların güce karşı verdikleri olası tepkiler tablo 2.1.3' de gösterilmiştir.

**Tablo 2.1.3** Astların Güce Karşı Olası Tepkileri

Güce	Verilen	Muhtemel	Karşılıklar	
Güç türü		Bağlılık	Basit düzeyde uyum	Direnç
Karizmatik G.		XXX	XX	X
Uzmanlık G.		XXX	XX	X
Yasal G.		XX	XXX	X
Ödül G.		XX	XXX	X
Baskı G.		X	XX	XXX

XXX-Çok uygun, XX-Daha az uygun, X- En az uygun.

(Kaynak: Hoy ve Miskel, 2012: 209).

Tablo 2.1.3' de de belirtildiği üzere güce karşı verilen olası tepkilerin derecesi güç türüne göre farklılık göstermektedir. Karizmatik ve uzmanlık gücünün en fazla bağlanma davranışı, yasal ve ödül gücünün en fazla boyun eğme davranışını, zorlayıcı gücün en fazla direnç davranışı meydana getirdiği görülmektedir.

### **2.1.3.1 Uyma (Boyun Eğme)**

Yöneticiden gelen istekleri yapmaya kendini zorunlu hissetme algısı bu davranışı meydana getirmektedir. Bu davranış bireyin örgütün politika ve kurallarını benimsemesi yoluyla sağlanabilir (Robbins ve Judge, 2012). Eğer birey yöneticiden gelen taleplerin örgüt amaçlarını gerçekleştirmedeki gerekliliğinin ve öneminin farkındaysa bu taleplere boyun eğer ve uygular.

Boyun eğme davranışı, çalışanlar tarafından çıkar amaçlı da sergilenebilir. Eğer birey güç sahibi kişinin isteklerini yerine getirdiğinde bir kazanç sağlayacağını düşünürse, bu isteklere uygun davranır. Çalışanın burada bu davranışı göstermesinin nedeni sonuçta elde edeceği ödüldür. Bu davranışın ortaya çıkmasında etkili diğer bir faktör ise cezadır. Bireyin yöneticiden gelen talepleri yerine getirmediği takdirde ceza alacağını bilmesi, uyma davranışı göstermesine neden olur. Bu bağlamda uyma davranışının sürekliliği ödül ve cezanın sürekliliğine bağlı olarak değişmektedir (Aşan ve Aydın, 2006). Ödül ve cezanın varlığı, bu davranışın devamlılığını sağladığını göstermektedir.

Yöneticinin ödül dağıtımı konusunda güven vermesi, astlarına yönelttiği taleplerin konuyla alakalı, etik, kurallara uygun ve uygulanabilir olması uyma davranışlarının ortaya çıkma olasılığını yüksek düzeyde etkiler (Hoy ve Miskel, 2012). Bu durumda yöneticilerin astları üzerinde uyma davranışı oluşturmalarında, ödül ve yasal güçlerini etkili ve doğru bir şekilde kullanmaları önem taşımaktadır.

### **2.1.3.2 Bağlanma (Katılma)**

Yöneticinin baskı, zorlama ve var olan kurallar ve yasaklar olmadan sahip olduğu güç ile çalışanlar üzerinde örgüt amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik istek, eylem ve beklentileri oluşturabilmesidir (Sarıtaş, 1991). Çalışanlar, benimsemiş

oldukları belirli tutum ve davranışlar yönünde hareket etme eğiliminde olacaktır. Çünkü bu tutum ve davranışlar onları tatmin edebilmekte ve beklentilerini karşılamaktadır (Wagner ve Hollenbeck, 1992; Aktaran: Bayrak, 2001). Bu açıdan yöneticilerin çalışanlarını tatmin etmesi ve beklentilerini karşılaması onlarda bağlanma davranışı oluşturacaktır.

Katılma davranışı, çalışanların yöneticilere duydukları hayranlık, güven, kendileriyle özdeşleştirme, kendilerini onunla tanımlama gibi duygularla oluşmaktadır. Bu duygular genellikle yöneticilerin kişisel özelliklerinden kaynaklanan karizmatik ve uzmanlık gücüyle ortaya çıkmaktadır. Bu güç kaynakları, bağlanma davranışı oluşturmasının yanı sıra çalışanlarda yeni amaçlar ve umutlar yaratmakta ve bu yolda başarılı olmalarını sağlamaktadır (Karaman, 1999). Çünkü bireyler dışardan gelen bir etkiyle değil kendi arzularıyla benimsedikleri doğrular doğrultusunda hareket etmektedirler.

Sonuç olarak kişisel özelliklerden kaynaklandığı için “kişilik gücü” olarak da belirtilen uzmanlık ve karizmatik güç, bireyler üzerinde hiçbir zorlama ve baskı oluşturmadan sevgi, saygı ve güven temelini esas alarak bağlanma davranışı oluşturmada etkisi oldukça yüksek olan güç kaynaklarıdır. (Bayrak, 2001). Örgüt içerisinde yönetici ve çalışanlar arasında oluşan bağlılık ilişkisi örgüt hedeflerini gerçekleştirmeyi desteklemektedir. Bu açıdan bu ilişkinin oluşmasını ve çalışanların katılma davranışını göstermeleri açısından karizmatik ve uzmanlık güçleri önem taşımaktadır.

### **2.1.3.3 Direnme (Karşı Koyma)**

Çalışanların yöneticilerinden gelen isteklere aktif ya da pasif bir şekilde tepki göstermelerini ifade etmektedir (Özaslan, 2006). Çalışanlar emre itaat etme ve iş yapma davranışı göstermez ve emre karşı koyar. Baskın ve ceza uygulayıcı güç türüne genellikle böyle bir tepki gösterilir. Güce karşı gösterilen bu tepki sonrası örgütlerde çatışmanın yaşanması olası bir durum olmaktadır (Şener, 2007). Bu açıdan yöneticilerin zorlayıcı güç türünü kullanmayı tercih etmeleri örgütlerde çatışma ve kaos yaşanması riskini arttırmaktadır.



Etkili yöneticiler zorlayıcı güç türünü kullanmayı genellikle tercih etmezler. Çünkü bu gücün karizmatik güçlerini etkisizleştirdiğini veya yok ettiğini, çalışanlar arasında çatışmalara, nefrete, düşmanlığa ve yabancılaşmaya sebep olduğunu düşünürler. Zorlayıcı güç türünün yöneticiler tarafından sık sık kullanılması çalışanlar üzerinde bazı olumsuz etkiler yaratabilmekte ve sonuçları örgüte zarar verebilmektedir. Bu güç türünün sıklıkla tercih edilmesi sonunda çalışanlarda görevi aksatma, hırsızlık, grev ve sabotaj gibi eylemlerin yaşanması kaçınılmaz olmaktadır. Bunun yerine bu güç türüne, örgüte zarar verici eylem ve davranışları azaltmak ve yaşanan disiplin problemlerini çözümlmek için başvurulduğu takdirde hırsızlık, sabotaj, kuralların çiğnenmesi, kavga ve yasal emirlere yönelik doğrudan saygısızlık, itaatsizlik gibi davranışlar düzeltilerek örgüte verdiği zararlar ortadan kaldırılabilecektir (Yukl, 1989). Zorlayıcı güç kullanımı her zaman yabancılaşma ve direnme davranışı riskini beraberinde taşır; bu nedenle çalışanlarda yöneticiye karşı direnme davranışı oluşmadan önce disiplin zamanında sağlanmalı ve güç her zaman adaletlice uygulanmalıdır (Hoy ve Miskel, 2012).

#### **2.1.4 Güç ile İlişkili Olan Kavramlar**

Güç kavramıyla algıda yakınlık yaratan ve ilişkili olduğu düşünülen bazı kavramlar bulunmaktadır. Bu kavramların güç ile olan benzer yanları ve güçten ayrılan yönleri incelenerek aralarındaki ilişkinin açıklanması amaçlanmaktadır. Gücün ilişkili olduğu bu kavramlar otorite, yetki, etki ve politika olarak belirlenmiştir.

##### **2.1.4.1 Otorite ve Güç İlişkisi**

Otorite ve güç çoğu zaman birbirlerinin yerine kullanılmalara rağmen içerdiği anlam açısından birbirlerinden ayrılmaktadırlar. Otoritenin kapsamı güce göre daha dardır ve aslında kapsam olarak güç otoriteyi de içerisine almaktadır.

Otoritenin tanımı yapılırken vurgulanan ortak nokta meşru bir güç olması ve kaynağını bulunduğu makamdan almasıdır. Emerson (1962) otoriteyi rollere biçilen meşru bir güç olarak tanımlamakta, Weber (1995) otoriteyi tiplerine ayırırken meşruiyet ölçüsünü temel almaktadır. Güç ise türlerine ayrılırken meşru güç ve

meşru olmayan güç olmak üzere literatürde yerini almakta ve bu yönüyle otoriteyi de içerisine alan daha geniş bir kapsama sahip olmaktadır. Otoriteyi güçten ayıran bir başka temel nokta, örgüt üyeleri üzerinde sahip oldukları etkinin kaynağıdır. Otorite sahibi kişinin örgütün alt kademelerinde yer alan bireyler üzerindeki etkisi, bu bireylerin otorite sahibine makam ve makamın getirdiği yasal hak ve sorumluluğu kabullenmeleri ile gerçekleşmektedir (Aldemir, 1983). Bu açıdan otorite kaynağını bulunduğu makamdan alırken, güç kaynağını sadece bireyin sahip olduğu konumdan değil güç sahibi bireyin kişisel özelliklerinden de alır.

Otorite, gücün arka sahnesinde yer alan ilkelerde, kurallarda, yasalarda yer almaktadır. Weber' in (1947) güç konusunda özellikle uygulama aşamasında temel aldığı nokta yasallıktır. Bu açıdan gücün yasal yönü otorite ile ilişkilendirilir. Güç yasallaştığında, güç sahibi bireyden otoritesini kurması istenir ve bu yönde bir beklenti meydana gelir (Kırel, 1998). Örgüt içerisindeki kişiler, gücün etkilerine karşı kabul alanları içerisine giren kısma ilişkin yaptıkları değerlendirme sonucunda itaat etme davranışı gösterirler ve otorite bu değerlendirme sonrasında meydana gelir (Mandeville, 1960). Bu durum otoritenin varlığının aslında sadece sahip olunan makamlarla değil örgütteki bireylerin kabullerine de bağlı olarak oluşacağını göstermektedir. Otoriteye ilişkin bu yaklaşımı, Barnard'a (1930) ait olan kabul teorisi de desteklemekte ve otoritenin sadece sahip olunan makam ve makamın kendisine tanıdığı haklarla sınırlı olmadığını, aynı zamanda otoritenin astların verilen emirlere itaat etmeleri ve talimatlara uymaları ile açıklanabileceğini belirtmektedir.

Güç ve otorite daima başkalarıyla ilişki kurulduğu zaman anlaşılır. Otorite ve güç ilişkilerinin bireyin davranışlarını etkileme gücü farklı olsa da, her iki ilişki sonucunda da öteki bireylerin karşılıklı kabulü ile gerçekleşen eylemsel bir itaat söz konusudur.

#### **2.1.4.2 Yetki ile Güç İlişkisi**

Güç ile ilişkilendirilen diğer bir kavramda yetkidir. Yetki güç kaynaklarından biri sayılabilir. Çünkü gücün formal sınırları içerisinde yer alan ve kişinin hiyerarşideki makamının kendisine sağladığı yasal bir güçtür. Yetkinin

niteliklerini sıralarsak; kaynağı kişinin örgütteki konumundan gelir, hiyerarşinin alt kademeleri tarafından kabul görür, dikey şekilde kullanılır ve alt kademelere devredilebilir (Zafer, 2008). Güç ise aktarılabilen bir olgu değildir. Kişi sahip olduğu tüm gücü devredemez, ayrıca güç hem formal örgüt sınırları içerisinde hem de dışarısında varlığını hissettirebilir.

Yetkinin yapılan birçok tanımının güç ile ilişkilendirildiği görülmektedir. Yetki temelde diğer bir birey üzerinde davranış değişikliği meydana getirebilme gücüdür. Örgüt içerisinde bir yönetici ne kadar yetkiye sahip ise o kadar da güç sahibi olduğu görülür. Yani yetki bir nevi gücün dıştaki vitrinidir. Yetkinin tanımı yapılırken vurgulanan başka bir nokta ise kurumsallaşmış bir güç olmasıdır. Yani yetkinin asıl sahibi yönetici değildir, yetki örgüt makamının malıdır. Yetkinin kararları değiştirme gücü olarak verilen bir hak olduğu şeklinde yapılan tanımlarda ise yetkinin yöneticilerin karar verme ve itaat isteme hakkı olduğu yönünde fikir birliğine varılmıştır (Bursalıoğlu, 2006). Şimşek'e (2005) göre ise en basit haliyle yetki, hiyerarşi basamağının üst kademesinde yer alan bireylerin alt kademe bulunan bireylerin davranışlarını şekillendirme hakkı olarak belirtilmektedir. Sonuç olarak yetki, makamın yöneticiye verdiği bir hak olarak görülen bir güç kaynağıdır.

Güç ve yetkinin örgüt içerisindeki yeri, bir makam veya bir birey için eşit bir duruma getirilmiş ise “yasal güç” veya “işe yarar yetki” meydana gelir. Bu uygulanabilir yetki, güç sahibi birey tarafından yerine getirilmesi gereken bir amaç olur ve örgütün her düzeyinde etkilidir (Hicks, 1967: 223). Aslında yetki, güç için gücün uygulanmasını ve sonuç almayı kolaylaştıran kavramsal bir zemindir.

#### **2.1.4.3 Etki ile Güç İlişkisi**

Etki, güç uygulanırken yararlanılan bir süreç sonrasında orta çıkan bir tutum olma yönüyle güç ile ilişkili bir kavram olarak ele alınmaktadır. Etkileme, var olan gücün kullanıldığı ve uygulandığı süreçler ve tutumlar olarak değerlendirilmektedir (Pfeffer, 1992). Gücün bir sonuç oluşturma hali olarak ifade edilebilir. Etki ile ilgili olarak yapılan tanımlara bakıldığında etkileme ile bir kişinin tutumları ile diğer bir kişinin tutumlarını değiştirdiği süreç sonrasında meydana gelen davranış

değişikliğidir (Koçel, 2001). Kısacası etki, güç ile gerçekleştirilen bir etkilemenin ürünüdür.

Güç ve etki kavramları birbirini besleyen ve destekleyen iki kavramdır. Diğer bireyleri etkilemek kişiyi daha çok güçlendirdiği gibi, kişinin daha fazla güçlenmesi de daha kolay etkilemenin gerçekleşmesini sağlayacaktır. Gücün potansiyel bir etkilemeyi sağladığından bahsedilirken, etkinin gerçekleşmekte olan bir değişimi ifade ettiği söylenebilir. Yani güç davranışı etkileyebilme yeteneği ise, etki var olan davranışı farklılaştırabilme yeteneğidir (Bayraktaroğlu, 2000). Sonuç olarak bir bireyin başka bir birey üzerinde güçlülük bakımından üstünlük kurması durumu, o bireyi davranışlarıyla etkilemesi ile mümkün olmaktadır (Aslanargun, 2013). Bu durum, gücün varlığının yarattığı etki ile ortaya çıktığının bir göstergesidir.

#### **2.1.4.4 Politika ile Güç İlişkisi**

Güç ve politika kavramlarının beraber incelenmeye başlaması sanayileşmenin başladığı ilk zamanlarda klasik yönetimin ilk temsilcilerinden olan Weber tarafından gerçekleştirilmiştir. Örgüt ilişkileri çerisinde güç ve politika her zaman simbiyotik yaşayan iki canlı gibi olmuştur (Bacharach ve Lawler, 1981). Çünkü örgütlerde politik tutumlar bireyin gücünün artmasını desteklerken, güç sahibi olmak da örgüt içerisinde politik davranışlar sergilemeye zemin hazırlamaktadır. Bu durumda güç ve politikanın karşılıklı olarak birbirini besleyen ve birbirlerine fayda sağlayan iki kavram olarak örgüt içerisinde varlığı her zaman hissettirmesine neden olmaktadır.

Politika, bireylerin elde etmek istedikleri güce doğal yollardan ulaşamadıkları zaman bu gücü elde etmek için sarf ettikleri çabalarının bütünüdür. Bir bakıma güç bir kaynak, politika da bu kaynağı kullanmak ve geliştirmek adına gerçekleştirilen davranışlardır (Lewis, 2002). Örgütlerde aslında doğal bir süreç olarak kendiliğinden meydana gelen politik davranışlar, güç taktikleri olarak da tanımlanmaktadır. Güç taktikleri, kişinin gücünü sistemli davranışlarla karşı tarafa hissettirebilmek için üretilen, geliştirilen yolların bütünüdür (Robins ve Judge,

2012). Bakıldığında politik davranışların hepsi örgütün en güçlü üyesi olmak adına gerçekleştirilen taktiklerdir.

Güç ve politika örgütsel hayatın temel taşlarıdır. Örgütlerde güç sahibi bireyler yer almasına rağmen örgütlerde yaratılan politik ortam, kaynakların bireyler veya gruplar arasında dağıtımı ve paylaşımı konusunda koalisyonların kurulmasına neden olmakta ve oluşturulan iç ve dış koalisyonlar örgütün politikasını yönlendirmektedir (Hoy ve Miskel, 2012). Örgütteki bireyler kişisel olarak güç sahibi olma konusundaki amaçlarını gerçekleştiremediği takdirde örgütte koalisyon kurma çabaları, güçlerini arttırma konusunda başvurdukları politik eğilimlerindedir. İnsanın doğasının güç tutkusu olduğu düşünüldüğünde örgüt içerisindeki her birey güç sahibi olma arayışı içerisinde olduğu sürece politikanın da varlığı örgüt içerisinde her zaman etkisini sürdürecektir.

### **2.1.5 Yöneticilerin Gücü Elde Etme ve Arttırma Stratejileri**

Belirli bir amaca hizmet eden sistemli örgütsel yapılar içerisinde yer alan her birey güce sahip olma beklentisi içerisinde. Bu sistemin, en üst pozisyonunda yer alan yöneticiler gücü elde etmek ve elinde tutmak için hem yatay hem de dikey olarak merkezileşmenin artmasını istemektedirler. Kabul edilen bir gerçek var ki örgütler faaliyetlerinde başarıyı sağlayabilmek ve etkili olabilmek için belirli seviyede resmi kontrol ve hiyerarşik bir sisteme ihtiyaç duymaktadır. Bu açıdan tüm örgütlerde güç üst yöneticide toplanmaktadır. Ancak örgütün büyüklüğü, düzeyi, tekniği ve çevresi dikkate alındığında merkezde toplanan gücün bazen paylaşılması gerekmektedir. Fakat sahip olduğu güçten fazlasıyla haz duyan yöneticiler gücün paylaşılmasını reddederek bazen örgütü felakete sürükleyerek güçlerini tamamıyla kaybedebilmektedir. Bu durumun en bilinen örneklerinden Henry Ford şirketindeki tüm gücü elinde toplayarak her şeyi ve herkesi kontrol etme hırsı, gücünü arttırmak için örgüt içerisinde istihbarat ağı kurması gibi ihtirasları otomobil fabrikasını iflasın eşiğine getirmesine neden olmuştur (Mintzberg, 1979). İnsanlar öncelikle güce sahip olmaya ve elde ettikten sonra da kaybetmeme çabası içerisinde girmektedir. Bu çabalarının sonuç vermesi için gücü elde etme aşamasında sahip olmaları gereken bazı yeterlilikler ve arzuladıkları güce

ulaştıktan sonra bu gücü daha fazla arttırmak ve örgüte fayda sağlamak adına bazı davranışlar sergilemeleri gerekmektedir.

Güç, örgüt içinde etkisini her zaman yüksek seviyede hissettiren bir unsur olma özelliği gösterir. Örgüt içerisinde yer alan bireyin de etkili bir birey olması ne kadar güçlü olduğu ile ilgilidir. Bu güce ulaşmada her birey genel olarak üç farklı davranış sergileyebilir (Hirschman, 1970); Örgütü terk et, farklı bir yer ara; Örgütte kal, gerekli stratejiyi uygula, örgütü değiştirmeye uğraş, sesini çıkar; Örgütte kal, beklentilere uygun davran, sana düşeni yap, sadık kal. Bu üç farklı davranış tarzından elde edilen sonuçlarda farklıdır. Terk eden etkileme gücünü yitirir, sadık kalan etkisiz bir üye olur, sesini yükselten ise örgüt içerisinde etkili olarak güç oyununa devam eder. Yani örgüt içinde etkili olabilmek ve güç kazanmak için gerekli strateji ve oyunlara başvurmak gereklidir. Örgütlerde güç oluşumu için yaygın bir şekilde kullanımı tercih edilen davranışları içeren Mintzberg'in politik oyunlar sistemi tablo 2.1.5' de verilmiştir.

**Tablo 2.1.5. Politik Oyunlarla İlgili Özet**

	<b>Genel Bilgi</b>	<b>Özel Bilgi</b>
<b>Oyun</b>	<b>Amaç</b>	<b>Öncelikli Oyuncular</b>
<b>Sponsorluk</b>	Güç oluşturma	Yükselme hedefi olan yönetici ve öğretmenler
<b>İttifak Kurma</b>	Güç oluşturma	Yönetici ve öğretmenler
<b>İmparatorluk Kurma</b>	Güç oluşturma	Yöneticiler
<b>Bütçe Yapma</b>	Güç oluşturma	Yöneticiler
<b>Uzmanlık</b>	Güç oluşturma	Yöneticiler ve öğretmenler
<b>Patronluk</b>	Güç oluşturma	Yöneticiler ve öğretmenler

(Kaynak: Hoy ve Miskel, 2012: 231).

Örgüt üyelerinin gücü elde etmek için kullandıkları yöntemlerden sponsorluk; hiyerarşinin alt kademesinde yer alan bir bireyin üst kademelerle ilişki kurarak bazı beklentileri karşılığında kesin bağlılık göstereceğini net bir şekilde dile getirmesidir. İttifak kurma, tek başına hedeflerini gerçekleştiremeyeceğini

düşünen bireylerin güçlerini arttırmak için çıkar grupları kurmaya çalışmalarıdır. İmparatorluk kurma; çoğunlukla ara kademelerdeki yöneticilerin alt kademede yer alan diğer grupların da desteğini alarak gücünü artırma gayretidir. Uzmanlık oyunu; örgüt için gerekli olan donanımına sahip, bilgili ve yetenek sahibi olan uzmanların, özgünlüklerini ve kendilerine duyulan ihtiyacı vurgulayarak örgütte özel kalmak için mücadele vermeleridir. Patronluk; sahip oldukları makamdan ötürü elde ettikleri yasal güçlerini astlarına üstünlük taslamak için kullanmaları ve aslında yasal olmayan bir şekilde onları kullanmasıdır (Hoy ve Miskel,2012). Üst yönetimler güçlerini devam ettirmek, daha alt kademede örgüt üyeleri güç kazanmak için bu stratejileri zaman zaman kullanma eğilimi göstermektedir.

Belirli stratejiler geliştirerek gücü elde eden bireylerin sonraki aşamadaki savaşları güçlerini kaybetmeme ve elindeki gücü örgütün amaçlarını gerçekleştirmede ve başarı sağlamada kullanması yönündedir.

### **2.1.6 Okullarda Güç Yönetim**

Okullardaki yönetimin amacı, eğitim ve öğretim faaliyetlerini etkili bir şekilde yürütebilmek ve geliştirmek için sahip oldukları yasal gücü kullanarak öğretmenlerine emirler yağdırıp sistemi yürütmek değildir. Bunun yerine okullarda müdürler baskıcı bir yönetim yerine öğretmenlerine ve diğer personeline yardımcı olarak otoritelerini ve liderlik konumlarını daha da güçlendirebilirler. Çünkü okullar amaçları ve işleyişleri açısından diğer örgütlerden ayrılmaktadırlar (Hoy ve Miskel, 2012). Okul yöneticileri öncelikle kurumunun amaçlarını iyi tanımalı, okulunun, öğretmenlerinin ve öğrencilerinin ihtiyaç ve beklentilerinin farkında olmalı ve ihtiyaca göre sahip olduğu gücü kullanmalıdır.

Okul yöneticileri, öncelikli güçlerinin kaynağını konumlarından almaktadır. Ancak sahip oldukları bu güç tek başına öğretmenlerin motivasyonlarını, kuruma yönelik bağlılıklarını ve performanslarını ekstra arttırmaya yetmeyebilir. Okul müdürlerinin etki alanlarını genişletebilmeleri, öğretmenlerinde bağlılığı ve güveni oluşturabilmeleri için emir vermenin ötesine geçerek, okul yönetiminde örgütsel gücü dengeli kullanmaları gerekmektedir. Temeldeki odak noktası başarı veya destek kültürü olan okullardaki yöneticilerin okul yönetiminde kişilik ve ödül

gücünü kullanmaları, görev odaklı olan okul yöneticilerinin ise kişilik, ödül ve yasal gücünü etkin bir şekilde kullanmaları beklenmektedir (Koşar ve Çalık, 2011). Bu durumda okulun öncelikli hedeflerinin okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynağı türlerini de etkilediği söylenebilir.

Okullarda yeni göreve başlayan müdürlerin, kabul görme konusunda aceleci davranmaları öğretmenlerce müdürlerin uzmanlık konusunda daha yetersiz görülmesine neden olmaktadır (Hoy ve Miskel, 2012). Bu yüzden okul müdürlerinin yeni uygulama ve gelişmelere uyum sağlamaları, alanında yönetsel becerilerini geliştirmeleri uzmanlık güçlerini artırmalarına fayda sağlayarak ve uzmanlık düzeyine ulaştıkça öğretmenlerce kabul görmelerini olumlu yönde etkileyebilir. Okul yöneticilerinin eğitim ve öğretim, program geliştirme, eğitimde ölçme ve değerlendirme konularında bilgi sahibi olması bu konulardaki gelişmeleri takip etmesi uzmanlık güçlerinin artmasını sağlar. Bir okul müdürünün kendisini bu konuda geliştirmesi ve bunları öğretmenleriyle paylaşabilecek bakış açısı ve donanımı taşıması gerekmektedir (Açıklan vd., 2007).

Öğretmenler ile yöneticinin uyum içinde çalışması okul ortamının genel iklimini etkilemekte ve çalışmalarına olumlu yönde etki etmektedir. Aralarında oluşan güven duygusu ve işbirliği sayesinde okulda yaşadıkları problemleri ve zayıf yönlerini paylaşmaktan çekinmezler ve bu durum zayıf yönlerin geliştirilmesine ve problemlerin çözümlenmesine fayda sağlar (Blair, 1995; Aktaran: Bursalıoğlu, 2003). Bu açıdan okul müdürlerinin zorlayıcı gücü kullanmaları öğretmenler ile uyum içinde çalışmalarını olumsuz yönde etkiler ve öğretmenlerde direnme davranışı oluşturur ve bu da zaman içerisinde okul içi çatışmaların yaşanmasına neden olur. Yapılan araştırmalarda da yönetimde liderlik ile moral arasında bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ve okul yöneticisi de bu konuda asıl sorumluluğa sahip kişidir (Bursalıoğlu, 2003). Okul müdürlerinin yumuşak güç türlerini kullanmayı tercih etmeleri, öğretmenlerin morallerini olumlu etkileyerek daha yüksek performans göstermelerini sağlayabilir.



## 2.2.Örgütsel Güven

İnsanlarla kurduğumuz güven ilişkisi hem sosyal hayatımızı hem de iş hayatımızı etkilemektedir. Bu açıdan güven kavramı sosyal bilimlerde tarih, eğitim, işletme, psikoloji, sosyoloji gibi hemen hemen tüm disiplinlerin konusu olmuştur. İncelediğimizde alan yazında birçok araştırmacı örgütsel güven ve örgütsel güvenin başka boyutlarla arasında olan ilişkiyi ele alarak önemine dikkat çekmeye çalışmıştır (Demircan ve Ceylan, 2003; Tüzün, 2006; Yılmaz, 2006; Aktuna, 2007; Polat, 2007; Tokgöz ve Seymen, 2013; Çetinel, 2008; Artuksi, 2009; Yazıcıoğlu, 2009; Öztürk, 2010; Başaran, 2011; Narman, 2012; Çınar, 2013; Güneş, 2014; Özdere, 2015; Gilbert ve Tang , 1998; Huff ve Kelley, 2003; Joseph ve Winston, 2005; Kramer, 1999; Shoormann vd., 2007; Lin, 2010 vd.). Araştırmanın bu bölümünde örgütsel güven kavramının genel tanımına, boyutlarına, türlerine ve okullardaki önemine değinilerek örgütlerdeki yerinin, örgütteki etkilerinin ve öneminin anlaşılması amaçlanmaktadır.

### 2.2.1 Güven Tanımı

Güven, bireylerin birbirleriyle olan bağlantılarının ana hattıdır. Kurulan ilişkinin ne kadar başarılı olduğu ve kimlerle iletişim kurmamız gerektiği konusunda bize ipuçları veren temel duygudur. Güven insanları birbirine kenetleyen bir olgu olup, güveni meydana getiren tutumlar; bütünlük, açıklık, temsiliyet, tutarlılık, güvenirlilik ve diğer bireylerin iyiliğine olan davranışlara ilgi göstermeyi kapsar (Reffo ve Wark, 2016). Güven risk alma konusunda heveslendiren bir duygu olmakla beraber, alınan risk düzeyinin de bir parametresidir (Shoorman, vd., 2007). İnsanlar arasında yaşanan ilişki sürecinde aslında güvenin varlığından fazla bahsedilmese de bu sürecin hijyenini oluşturan duygu, güvendir (Erdem, 2003: 153). Ancak son dönemlerde sürekli gelişen ve değişen dünya şartları nedeniyle hem sosyal yaşantımızda hem de iş hayatımızda yaşadığımız değişimler bizi güven konusunu daha çok anlamaya ve güvenden daha fazla bahsetmeye itmektedir.

Güvenin insan hayatına nasıl yön verdiği, nasıl şekillendirdiği, hangi durumlarda oluştuğu ve kaybedildiği, ilişkilerdeki rolünün ve devamlılığının nasıl

sağlanacağı konusunun netlik kazanması için tarihçiler, siyasetçiler, davranış bilimciler, eğitimciler, ekonomistler, yönetim bilimciler sürekli çalışmalar yaparak bunun üzerine açıklamalarda bulunmuştur ( Lewicki ve McAllister, 1998). Ancak sosyal bilimlerdeki çoğu kavramda olduğu gibi güvenin tanımı yapılırken de farklı birçok yönün ortaya çıktığı ve ortak bir tanımın olmadığı görülmektedir. Fukuyama (1999) güveni tanımlarken genel bir söylemde bulunma konusunda yaşanan belirsizliğin yanında, var olan kültürel farklılıklardan kaynaklanan ahlaki ölçütlerin güvene farklı değerler ve anlamlar yükleyeceği ve bunun da güvenin farklı yorumlanmasına neden olacağı konusuna dikkat çekmektedir. Farklı zamanlarda farklı araştırmacılar tarafından yapılan güvene ait tanımlar kronolojik bir sıra ile Tablo 2.2.1' de yer almaktadır.

**Tablo 2.2.1. Güven Tanımları**

<b>Yazar</b>	<b>Yıl</b>	<b>Tanım</b>
<b>Rotter</b>	1967	Kişiler arası güven diğerinin sözlü ve yazılı vaadine kişinin saygı göstereceğine yönelik beklentisi
<b>Zand</b>	1972	Diğer tarafın eylemleri üzerinde kişisel zayıflık ve denetim eksikliği oluşturan, bireyin belirsiz olayların sonucu olarak faydacı beklentiye dayanan kararı
<b>Golembiewskive Mc Konkie</b>	1975	Bireysel algılama ve tecrübelerine dayanan, olayların istenen sonucu hakkında faydacı öznel inanç
<b>Meeker</b>	1983	Diğer taraftan işbirlikçi davranış beklentisi
<b>Butler veCantrell</b>	1984	Diğer tarafın davranışının doğru, yeterli, tutarlı, güvenilir, açık olacağına yönelik beklenti
<b>Coleman</b>	1984	İki aktör arasındaki ilişkidir. Bir tarafın diğerine güveni, diğerinin dahil olma durumuna göre değişmesi
<b>Lewis &amp; Weigert</b>	1985	Güven, objeye karşı ya güçlü duygusal hisler(duygusal güven) ya mantıklı sebepler(bilişsel güven) ya da her ikisiyle güdülenen bir kavramdır
<b>Rempel ve Holmes</b>	1986	Tahmin edilebilirlik, itimat edilebilirlik ve kabul edilebilirlik aynı oranda önemlidir
<b>Gambetta</b>	1988	Bir ekonomik aktörün diğerine yönelik fayda sağlayan en azından zarar vermeyecek davranışta bulunmaya karar verme olasılığı
<b>Butler</b>	1991	Diğer tarafa zarar vermeye uğraşmayacağına yönelik verilen kesin söz
<b>Bromiley ve Cumming</b>	1992	Kişinin(ya da bir grup kişinin),karşı tarafa verdiği sözler doğrultusunda hareket edeceğine, müzakerelerde dürüstlük göstereceğine, olasılık durumunda bile faydacı davranmayacağına yönelik inancı.
<b>Mayer, Davis veSchoorman</b>	1995	Bir tarafın diğer tarafın eylemlerine savunmasız kalma isteği.
<b>McAllister</b>	1996	Bireyin diğer tarafın sözlerine, eylemlerine ve kararlarının doğru olduğuna yönelik inancı
<b>Rousseau,Siktin,Burt ve Camerer</b>	1998	Kişinin, diğer tarafın niyet ya da davranışlarıyla ilgili olumlu beklentileri
<b>Zaheer, McEvily ve Perrone</b>	1998	Diğer tarafın, zorunluluklarını yerine getireceğine, söylediği şekilde davranacağına, faydacı durumlarda adil müzakere edeceğine yönelik beklenti
<b>Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd</b>	2000	Diğer tarafın yeterli, açık, ilgili, itimat edilir olması ve diğer tarafın hedefleri, değerleri, normları ve inançlarıyla özdeşleşmiş olması

(Kaynak: Neveu, 2000; Aktaran: Tüzün, 2006).

Farklı görüşlerde olan araştırmacıların, güvenin karşı tarafın tutumlarının ve maksadının iyi olduğu yönündeki olumlu düşünceler ile bağlantılı olarak etkilenmeyi kabul etmesi ile ilgili psikolojik bir duygu olduğu şeklinde yapılan tanımda görüş birliğine vardıkları görülmektedir (Rousseau, 1998; Aktaran: Polat, 2007: 33). Perks ve Halliday'da (2003) bu tanıma benzer bir açıklama yaparak

güveni bireylerin risk durumlarında karşı tarafın iyi niyetinden emin olma ve olumlu beklentiler oluşturma olarak belirtmiştir. Yine Robbins ve Decenzo (2001) da güveni karşı taraf ile ilgili olarak olumsuz düşüncelere sahip olmama durumu olarak tanımlamaktadır. Araştırmacılara ait tanımlar incelendiğinde ilişki içerisinde bulunan bireyin iyi niyetine olan inancın güveni oluşturan temel etmen olduğu görülmektedir.

Farklı disiplinler güvenin toplumsal hayattaki yerini farklı görüşlerle açıklamışlardır. Bu farklı yaklaşımları Worcyhel üç bölüm de toplayarak incelemiştir (Aktaran: Tüzün, 2007).

- Kişilik kuramcıları; bireyin psiko-sosyal durumu ve bu konudaki ilerlemeleri ile kalıtsal durumundan kaynaklandığı yönünde fikirlerini belirtmişlerdir.
- Sosyologlar ve ekonomistler güveni örgütsel bir yapı olarak değerlendirmiş ve bireyin örgüte gösterdiği güven olarak açıklamışlardır.
- Sosyal psikoloji kuramcıları güveni iletişim düzeyinde ele almış ve bireylerin birbir ilişkilerinde veya grup içi ilişkilerinde güveni bir yandan meydana getirdikleri bir yandan da yok ettikleri görüşünü desteklemişlerdir.

Güvene yönelik yapılan tanımlamalara bakıldığında bir bölümünün karşı taraftan beklentiye, bir bölümünde de karşı tarafa yönelik savunmasız kalma isteğine yönelik olduğu fark edilmektedir (Tüzün, 2007). Hosmer ve Zand literatürde bulunan güvene yönelik yapılan farklı tanımlamalara ait önemli bazı noktaları belirlemiştir. Bunlar: (Aktaran: Arı, 2003)

- Güvenme sırasında güvenen bireyin açıklığının ve savunmasızlığının artması
- Güvenilen bireyin güvenen kişi tarafından denetlenmemesi veya daha az denetlenmesi
- Diğer bireylerde gözlenen bazı özelliklerin olumlu beklentileri yönlendirmesi

- Olumlu beklentiler içerisine girilmesi
- Tehlike içeren durumlarda risk almaktan kaçınılmaması,
- İki veya daha fazla kişi arasındaki ilişkiyi şekillendirmesi ve karşılıklı bir bağımlılık yaratması
- İlişki süreci içerisinde güvene yönelik bir gelişim meydana gelmesi

Belirlenen bu özellikler kapsamında güven, güvenen ve güvenilen tarafların bir arada oldukları zaman içerisinde birbirlerinden kazandıkları deneyimlere bağlı olarak, etkilenme sonucu bazı özelliklerin oluşması, güvenilen kişinin zarar verici olmadığına dair düşünce ve beklentilerine cevap vereceğine yönelik inancı kapsayan psikolojik bir olgudur (Arı, 2003). Güven kavramının birçok disiplini yakından ilgilendirdiği ve güveni açıklarken farklı yönlerine vurgu yapıldığı görülmektedir. Ancak genel anlamda ifade etmek gerekirse bireyler arası ilişkilerde karşı tarafa yönelik olumlu bir beklentiden kaynaklı olarak oluşan risk alma isteği olduğu anlaşılmaktadır.

### **2.2.2 Örgütsel Güven Tanımı**

Geleneksel örgüt kuramlarının hakim olduğu dönemlerde örgüt ve kurum içerisinde insan davranışlarını oluşturan en büyük merkezci alanı içeren toplulaşmaların psikolojik özellikleri ihmal edilmiş ve toplumsal sorunlar ve davranışların incelenmesi kuramsal araçların yokluğunun da etkisiyle sınırlı kalarak bu durum görmezden gelinmiştir (Katz ve Kahn, 1977). Ancak aradan geçen zaman içerisinde endüstri toplumlarının sürekli farklılaşan sorun ve gereksinimleriyle bağlantılı olarak örgüt incelemeleri de çeşitli aşamalardan geçerek farklı yaklaşım ve yöntemler ortaya çıkmıştır (Öncü, 1982). Son dönemlerde ortaya çıkan yaklaşımların örgüt dinamiğinin odak noktası olarak insanı ele aldığı ve insan sermayesini önemseye başladığı görülmektedir. Örgütlerin insan faktörünü ihmal etmemesi ile beraber davranış bilimleri örgütsel yönetimlerde önem kazanmaya ve çalışmalarıyla örgütleri yönlendirmeye başlamıştır (Eren, 2001). Davranış bilimleri de son dönemlerde, sosyal bir varlık olan insanın bireysel ya da grupla olan ilişkilerindeki iletişim ve etkileşimleri sonucunda ortaya çıkan güven kavramı üzerine yoğunlaşmıştır. Bunun üzerine örgüt kuramcıları da güveni örgütsel güven

boyutunda inceleme ihtiyacı duymuştur. 1980'li yıllardan itibaren de örgüt, yönetim ve örgütsel davranış ile ilgili olan çalışmalara odaklanılmıştır (Polat, 2009).

Örgütsel güven, kişilerin kendilerini örgüt içerisinde tehlike altında hissetmemesi ve yöneticisine itimat etmesi, onun tarafından desteklendiği algısına sahip olmasıdır (Gilbert ve Tang, 1998). Örgütün çoğunluğunu ilgilendiren, bir kişinin iradesiyle inşa edilemeyen, meydana gelişi kişisel güvenden daha uzun bir süreci gerektiren örgütsel güven, örgütsel sosyal yapının bir unsuru olarak bireyselliğinden çok örgütselliğine dikkat çekilen bir olgudur. (Jalava, 2006). Çünkü örgütsel güven, örgütün varoluş sebebini, çevresindeki şartlara göre şekillenen ve sergilenen duruşunu, var olan kültürünü yansıtacak şekilde biçimlenmekte ve örgütsel bir “doku” meydana getirerek bireylerin ötesinde bir duruma sahip olmaktadır (Öğüt, 2009). Bu durumda örgütsel güven oluşumunun sadece bireyler arası ilişkiye bağlı olmadığı örgüt içi ve dışı birçok unsurun birleşiminden oluştuğu görülmektedir.

Örgütsel güven; bir bireyin çalıştığı kurumdan destek göreceğine yönelik beklentisi ve yöneticisinin dürüst ve verdiği sözlerin arkasında duran bir birey olduğuna yönelik inancıdır (Bökeoğlu ve Yılmaz, 2008). Başka bir şekilde tanımlamak gerekirse örgütte güven, örgüt çalışanlarının deneyimlerine, örgütsel rollerine bağlı olarak oluşan davranışların ve niyetlerin olumlu olduğu yönündeki inanca dayalı olarak oluşan örgütsel iklimdir. Örgütsel güven oluşumunu gerçekleştirebilen örgütlerin sosyal yapılarının daha uyumlu, stratejik birlikteliklerinin daha sağlam, takım çalışmalarında daha etkili ve kriz yönetiminde daha başarılı olduğu görülmektedir (Yılmaz, 2006). Bir örgütün sosyal yapısı ne derece güçlü ve programlı bir şekilde çalışırsa, alacağı dönütlerde o ölçüde kaliteli ve sürekli olacaktır.

Örgütlerde güven, bireyler arasındaki ilişkilerin olumlu yönde gelişmesi ve kurum başarısını arttırmada en etkili ve gerekli değerdir. Güvenin kurumlardaki örgütsel amaca ulaşmadaki başarıyı arttırması ve çalışanların kurumlardaki değişim sürecine uyum sağlaması noktasında, güvene duyulan ihtiyacın ve örgütlerde güvenin öneminin giderek artmasına neden olmuştur. Çünkü bu süreçte çalışanlar

kurumlarına, iş arkadaşlarına, yöneticilerine güven duyduğu sürece yapılan çalışmaları destekleyecek ve daha fazla çaba göstereceklerdir (Shaw, 1997). Bu da günümüzde takım olarak çalışma tarzının giderek arttığı, sorumluluğun paylaşıldığı ve örgütsel yapının hızla yeniden yapılandığı kurumlarda örgütsel güvenin daha da önem kazandığını göstermektedir.

### **2.2.3 Güvenin Boyutları**

Farklı disiplinlerin farklı bakış açılarıyla güven üzerine tanımlamalar yapmaları güven türlerine, boyutlarına dair çeşitli sınıflandırmaların oluşmasına neden olmuştur. Shappiro, Sheppard ve Cheraskin' e (1992) ait olan güven boyutları birbirini takip eden üç evreden meydana gelmektedir. Sırasıyla gerçekleşen bu evrelerden her biri bir öncekinin oluşumu ile gerçekleşir. Bu üç güven evresi; hesaplanmış güven, bilgiye dayalı güven ve özdeşleşmeye dayalı güven olarak tanımlanmaktadır. Bu çalışmada da bu üç güven boyutu ele alınmıştır.

#### **2.2.3.1 Hesaplanmış Güven**

Güven oluşumu, aniden gerçekleşen ve gelişen bir olgu değildir. Meydana gelmesi ve gelişmesi belli bir süreç ve aşama gerektirir. Güven oluşumundaki ilk belirtiler hesaplanmış güvenin oluşum evresiyle başlar. Ancak bu evrede güven tamamen gelişimini tamamlamaz. Hesaplanmış güven oluşumu gerçekleşse bile sonraki aşamalar bu evreden sonra gerçekleşmeyebilir (Lewicki ve Bunker, 1996).

Hesaplanmış güven bireylerin ilişkinin gelecekteki sürecinde kendi kar ve zararlarını önceden belirleyerek elde edilen sonuçları değerlendirmesi sonucunda oluşan bir güven türüdür (Tyler ve DeGoey, 1996). Hesaplanmış güvenin oluşum aşamasında duygusal ve sezgisel hislerden ziyade somut olarak ele alınan fayda ve zarar maliyetlerine odaklanılır (İşcan ve Sayın, 2010).

Hesaplanmış güven kişinin kedisini koruma altına alma içgüdüleriyle çoğu zaman farklı şekillerde yapılan sözleşmelerin olduğu bir ilişki esasına dayanır. Karşılıklı olarak antlaşma maddeleri oluşturularak güven oluşumu sırasında karşılaşılabilecek olan olumsuz bir duruma karşı bireyler kendisini garantiye alır (Öğütveren, 2007). Hesaplanmış güven ilişkisini oluşturan her birey diğer birey ile

ilgili isteklerinin gerçekleşme derecesinin hesabını yapar (Uzbilek, 2006). Güvenen ve güvenilen her kişi karşı tarafın davranışlarındaki olumlu ve olumsuz yanları değerlendirerek kıyaslama yapar ve hesaplanmış güven oluşumu olumlu yanların ağır basmasıyla gerçekleşir.

Hesaplanmış güven de güvenilecek bireye yönelik kuşku fazladır ancak güven duymak güven duymamaktan daha iyi bir tercih olarak kabul edilir (Çimen, 2007). Bu güven türünde genellikle güven vermenin kazancı ve güven oluşumunu tahrip etmenin cezası birlikte ele alınır. Sonuç olarak bu güven şekli şüpheyle yaklaşılan bir ilişki sonucunda, zarar görmemek için tüm olasılıkların değerlendirildiği, tutarlı davranışların hesabının yapıldığı bir temele dayanır.

İki kişi ve bir grup içerisindeki ilişkilerin temelini atılması güven etkinliklerinin hareketlenme süreci ile başlar. Bu güvenin oluşum süreci içerisinde karşı taraf tanınmaya başlandıkça yeni bilgiler elde edilir ve bu bilgiler bir sonraki güven aşaması olan bilgiye dayalı güvenin temelini meydana getirir (Lewicki ve Bunker, 1996).

### **2.2.3.2 Bilgiye Dayalı Güven**

Hesaplanmış güven oluşumu gerçekleşen bir bireyde, karşı taraftaki bireyle ilgili edindiği bilgiler doğrultusunda gelişen yeni bir güven oluşum süreci başlar. Bu süreç bilgiye dayalı güven oluşumunun gerçekleştiği ikinci aşamadır.

Hesaplanmış güven ile temeli atılan güven ilişkisinin bilgiye dayalı olan ikinci aşaması, karşı tarafın davranışının kestirilebilirliği yoluyla kurulan bir güven türüdür. Karşıdaki kişiyi tanıma düzeyi yükseldikçe, davranışlarının ve niyetinin tahmin edilebilme oranı arttıkça süreç gelişir ve bilgiye dayalı güven oluşumu gerçekleşir. Güvenin bu şekli korku ve tehdit içermez, tarafların birbirleri ile ilgili edindikleri bilgiyi içerir. (Lewicki ve Bunker, 1996).

Grup içerisinde bilgiye dayalı güven gruptaki kişilerin diğer üyelerin davranışlarını doğru tahmin edebilmesi için gerekli bilgiye sahip olması ile gerçekleşir (Asunakutlu, 2006). Çünkü birbirlerini iyi tanıyan, birbirleri ile ilgili,



gerekli bilgiye sahip olan bireyler, birbirlerine güvenip güvenemeyecekleri hakkında doğru tahminlerde bulunabilirler (Small, 2004).

Bilgiye dayalı güvende ilişki içerisindeki iletişimin düzenli bir şekilde kurulması ve bu sayede karşı taraf ile ilgili bilgi edinme anahtar yöntemlerdir. Düzenli iletişimde diğer tarafla ilgili paylaşımda bulunma oranı artar ve buna bağlı olarak bilgi edinme şansı da artar (Toprak, 2006). Düzenli olmayan bir ilişki neticesinde ise karşı tarafın davranışlarını kestirebilme olasılığı azalır ve bilgi temelli güven oluşumu zarar görür.

Bilgiye dayalı güvene ait özellikleri üç madde de açıklayan Shappiro, Sheppard ve Cheraskin'e (1992) göre; diğer birey hakkında ne kadar çok bilgiye sahip olunursa o bireyin davranışları o kadar iyi tahmin edilebilir. Tahmin etme düzeyi arttıkça güven düzeyi artar, tahminlerin doğruluğunun sürekli hale gelmesi ilişkinin gelişerek bir sonraki aşamaya geçişine zemin hazırlar.

Kurulan ilişkilerin birçoğu bilgi temelli güven aşamasında kalır. Özellikle çalışma hayatındaki bireylerin işyerlerinde kurduğu ilişkiler bilgiye dayalıdır. Çünkü iş yerlerinde bireyler çoğu zaman iş arkadaşlarıyla daha yakın bir ilişki kurmak istememektedir (Lewicki ve Bunker, 1996). Bir sonraki aşama olan özdeşleşmeye dayalı güven ilişkisi daha fazla zaman ve enerji gerektirmekte ve bu da daha samimi ilişkilerin kurulması ile mümkün olabilmektedir.

### **2.2.3.3 Özdeşleşmeye Dayalı Güven**

Özdeşleşmeye dayalı güven karşı tarafın düşüncelerine sahip olmak, onun hislerini paylaşmak, ortak sorumluluk içerisinde olmaktır. Bu güven aşamasında iki tarafta birbirlerini tanımış ve isteklerini karşılıklı olarak onaylamışlardır. Güven oluşumunun ilk iki evresi olan hesaplamaya ve bilgiye dayalı güven aşamalarındaki ilerleme özdeşleşmeye dayalı güvenin temelini oluşturur (Polat, 2007). Bilginin varlığında özdeşleşmenin geliştiği bir güven düzeyidir. Bu evre aynı zamanda kişinin diğer tarafı anlaması ve bilmesi dışında onun da kendisine olan güvenini nasıl sağlayacağını öğrendiği bir aşamadır.

İlişki içerisinde bir aşamadan diğer bir aşamaya geçiş “değişim tasarısı” olarak tanımlanır. Bu tasarı kişinin algısında gerçekleşen temel değişimdir. Değişimin oluşumu bireyin bilgi düzeyinden özdeşleşme düzeyine geçtiği aşamada gerçekleşir. Yani özetle özdeşleşmeye dayalı güven, bilgiye dayalı güven aşamasında edinilen bilgiler neticesinde diğer kişi ile kişisel bir benzeşme sonucu kaydedilen ilerleme ile oluşan bir süreçtir (Lewicki ve Bunker, 1996).

Özdeşleşmeye dayalı güven evresini diğer aşamalardan ayıran yönü karşısındaki hakkında tahmin yürütmek yada bilgi edinmek yerine onunla empati kurmasıdır. Empati bu güven türünün odak noktasıdır. Empati yapabildiği kişiye yönelik bireyin anlayışlı olma düzeyi daha yüksektir. Bu aşamada empati kurabilmenin de etkisiyle karşı tarafta görülen olumsuz bir davranışta güven kaybedilmez yada azalmaz, kişi bu davranışı bir nedene bağlayarak güvensizlik oluşumunu engeller (Özdere, 2015).

Tyler ve Kramer (1996) gruplar içerisinde oluşan güven temellerinin atılmasının grup veya organizasyonun benimsediği amaçlarla benzer amaçlara sahip olması ile gelişeceğini belirtmektedir. Bu da kişinin içselleştirebildiği ve düşünceleriyle ters düşmeyen gruplara yönelik bağlılık duyabileceğini ve kendi amaçlarıyla farklılık göstermediği sürece, gruba yönelik güveninin gelişebileceğini göstermektedir.

Özdeşleşmeye dayalı güven ilişkisini Robbins ve Decenzo (2000), karşılıklı olarak bireylerin birbirini bilmesi, karşısındaki bireyin istek ve beklentilerinin kendisinininkilerle uyup sağlayıp sağlamadığını belirleyerek ilişkinin onay sürecinin tamamlanması ve sonrasında bireylerin ortak çıkarlarını gerçekleştirmek için birlikte harekete geçtikleri ileri düzey bir güven ilişkisidir.

#### **2.2.4 Örgütsel Güvenin Boyutları**

Güven, örgüt içerisinde yer alan tüm kademeler arasındaki ilişkiyi temelden yönlendiren ve etkileyen önemli bir unsurdur. (Brehm ve Scott, 2002). Örgütlerde güven teorik çerçevede incelendiği zaman farklı boyutlandırmalarının ortaya çıktığı görülmektedir. Mishra' ya (1996) ait olan örgütsel güven modelinde bireyler ve örgütler bazında ele aldığı yeterlik, açıklık, ilgililik ve güvenilirlik olmak üzere dört

boyut ön plana çıkmaktadır. Shockey-Zalabak vd. (2000) buna ek olarak özdeşleşme boyutunu da dâhil ederek beş boyut olarak sınıflandırmışlardır. Covey (2000) güven modelinde yetkinlik ve karakter olarak örgütsel güvenin iki boyutunu ele almaktadır. Whitener ve arkadaşları (1998) ise güveni doğruluk, tutarlılık, paylaşımcılık ve ilgililik olarak boyutlandırmışlardır. Örgütsel güvene yönelik yapılan farklı boyutlandırmalarda güvenin belirli ifadelerle sorgulandığı görülmektedir. Bu ifadelerden de yola çıkılarak güvenin incelendiği literatür çalışmalarında öne çıkan güven boyutları yardımseverlik, dürüstlük, açıklık, yeterlilik, tutarlılık ve güvenilirlik olarak belirlenerek incelenmiştir.

#### **2.2.4.1 Yardımseverlik**

Örgütsel güvende yardımseverlik boyutu örgütlerde çalışanların birbirlerine bir görevi yerine getirirken ya da yaşanan bir sorunun giderilmesi sırasında faydalı olmak adına isteğe bağlı olarak gerçekleştirdikleri davranışlardır (Organ, 1990). Örgütlerde güven ilişkilerinin oluşumunda önemli bir boyut olan yardımseverlik güvenen kişinin, karşı tarafın çikarsız bir şekilde tüm iyi niyetiyle desteğini ve yardımını göreceğine yönelik inancıdır.

Yardımseverlik boyutunun gelişimi örgütlerde olumlu sonuçların elde edilmesini de sağlamaktadır. Çünkü güvenen tarafın zor durumda kaldığında yardım göreceğini ve destekleneceğini bilmesi kendini güvende hissetmesine ve böylelikle tüm potansiyeli ve enerjisi ile işine odaklanmasını sağlayacaktır (Polat, 2007).

#### **2.2.4.2 Dürüstlük**

Dürüstlük, bireylerin davranışlarındaki ve sözlerindeki doğruluk ve tutarlılıktır. Karşı tarafa güvenmenin sağlanması için gerekli temel bir boyuttur (Whitener vd., 1998). Farklı bir şekilde açıklamak gerekirse kişilerin ifadeleri, davranışlarının birbiriyle uyumu dürüstlük işareti olarak kabul edilmektedir. İnsanların sorumluluklarını kabullenmesi, karşı tarafı suçlu yapmak adına gerçekte olanı çarpıtmaması ve hilekârlığa başvurmaması doğruluğu ifade eden davranışlardır. (Hoy ve Tschannen, 2003: 198).

Toplumda güvenilir bir birey denildiğinde akla gelen ilk özellikler arasında dürüstlük yer almaktadır. Karşı tarafın sürekli değişen ve doğruluğu olmayan ifadelerde bulunması güvene zarar veren davranışlardandır. Dürüst olmayan kişilerde var olan özellikler arasında yalan söylemek, verdiği sözleri tutmamak, insanların arkasından konuşmak gibi davranışlar bulunmaktadır. Bu tür davranışlarda bulunan kişilere hem sosyal hayatında hem de iş hayatında güven duyulmaz. Örgütlerde de yöneticiye ve meslektaşlara güven duyulması aşamasında olması gereken özelliklerin başında dürüstlük gelmektedir.

#### **2.2.4.3 Açıklık**

Örgütlerde güvenin bir başka tamamlayıcısı da açıklıktır. Açıklık örgüt içerisinde gerçekleştirilen eylemlerin, alınan kararların, sahip olunan bilginin tüm gerçekliğiyle paylaşılması, bir bakıma bireylerin kendilerini savunmasız duruma getirdikleri bir davranış boyutudur. Mishra (1996: 20) açıklığı, sahip olunan bilginin gizli olması ve kişisel olması durumunda kendini ele verme olarak tanımlamaktadır.

Shockley-Zalabak ve arkadaşları (2000), yöneticilerin örgütlerde açıklık algısını meydana getiren kişiler olduğunu ve yöneticilerin bu yönde gayretli ve istekli oluşlarının bu davranışın yaygınlaşması açısından önem taşıdığını belirtmiştir. Çünkü yöneticilerinin dürüst ve açık davrandıkları algısına sahip olan örgüt üyeleri örgüte daha fazla güven duymakta ve bunun gelişmesi için çaba göstermektedir (Atwater, 1988: 20). Goddard ve arkadaşları da (2001), açıklığın güvenin oluşmasını sağlayan ve örgütlerde şüphe ve itimatsızlığı engelleyen önemli bir boyut olduğunu belirtmiştir.

#### **2.2.4.4 Tutarlılık**

Tutarlılık söylenen söz ile yapılan davranışın benzer olması durumudur. Aynı zamanda dürüstlük davranışını da besleyen bir boyuttur (Robbins ve Judge, 2012). Güven oluşumunun temel unsurlarından biri olan karşı tarafın davranışının tahmin edilebilir olması, bireyin tutarlı davranışları ile sağlanabilmektedir. Çünkü birey karşı tarafın davranışlarını tahmin edebildiği ölçüde ona güvenir. Tutarlılıkta kişinin tahmin edilebilirliğini arttırmaktadır.

Örgütlerde yöneticilerin tutarlı davranışlar sergilemesi önemlidir. Yöneticilerin davranışları ve söylemlerinin çalışanlar tarafından kestirilebilir olması güven oluşumunu destekleyerek gelecekte uyumlu ilişkilerin oluşmasını sağlayacaktır (Whitener vd., 1998). Aksi durumda çalışanların yöneticilerinin davranışlarında algıladıkları tutarsızlık rol model aldıkları yöneticilerine karşı inançlarını yitirmelerine neden olmakta ve bunun sonucunda hem yöneticilerine hem de örgüte yönelik güvenleri zarar görmektedir. (Erdem, 2003: 173).

#### **2.2.4.5 Yeterlik**

Yeterlik bir kişinin işi ile ilgili sahip olduğu teknik bilgi, kişisel bilgi ve yeteneklerini kapsamaktadır. Örgüt ortamında güven oluşumu sırasında bir nevi kişinin alanında uzman olması olan yeterlilik önemli bir boyuttur. Çünkü güven, basitçe bir uzmanlık gösterilerek kazanılabilmektedir. İnsanlar karşısındaki kişi ne kadar iyi niyetli ve adaletli davranırsa davranırsa eğer o kişinin o işi başarabileceğine yönelik bir inancı yoksa olumlu bir neticeye ulaşabilme açısından güvenilmezdir (Robbins ve Judge, 2012). Bu durum, insanların yeterli bulmadığı kişiyi dinlemediğini ve güvenmediğini göstermektedir.

Örgütlerde çalışanların yöneticilerinin yeterliliklerine inanmaları örgütsel güvenin yeterlilik boyutunun temelidir. Ancak sadece liderin yeterli olması ile gelişen bir boyutta değildir. Yeterlilik aynı zamanda örgütün piyasada ki konumu ve piyasadaki hâkimiyetini de kapsayan bir kavramdır. (Shockley-Zalabak vd., 2000: 37). Çalışanların, iş yapılan müşterilerin veya hizmet sunulan toplulukların örgüte güvenmesi, örgütün yeterliliğine duydukları inançla mümkün olmaktadır.

Örgütlerde birçok görev yeterliliğe dayanmaktadır. Kendisinden bekleneni gerçekleştirmeyi ve işi konusunda yeterli bilgi ve donanıma sahip olmayı gerektiren yeterlilik, bireyi örgütte güvenilen bir konuma getirmektedir (Hoy ve Tschannen-Moran, 2003: 184). Aynı zamanda yeterlilik durumu kişiyi güvenilir yapmasının yanında, güvenin etkisiyle oluşan yeterli bulunduğu kişiye bağımlı olma durumunu da sağladığı görülmektedir (Mishra, 1996: 262).

#### 2.2.4.6 Güvenirlilik

Örgütlerde güveni iki unsur oluşturmaktadır. Bunlardan birincisi güvenmek ikincisi ise güvenirliliktir. Güvenmek karşı tarafa inanabilmek iken güvenirlilik karşı tarafın bizden beklentilerini yerine getirebilmektir (Rosen, 1998). Güvenirlilik, bireyin itimat edilen, tutarlı ve beklentileri karşılayan davranışlar sergilediğinin bir göstergesidir. Çünkü kişinin vaat ettikleri ile gerçekleştirdikleri arasındaki uyum güvenin oluşmasını sağlar ve bireyi güvenilir yapar (Shockley-Zalabak vd., 2000).

Güvenirlilik, karşı tarafa beklentilerinin ve ihtiyaçlarının yerine getirileceği yönünde güven vermektir (Hoy ve Tschannen-Moran, 2003). Örgütlerde çalışanların ihtiyaçlarının karşılanması, işe yönelik verimlerini yükseltmesi açısından önemlidir ve bireyin aslında çalıştığı kurumdaki en önemli ihtiyacı güvendir. Örgütlerde güvenin oluşumunda en büyük görev yöneticilere düşmektedir. Çünkü insanlar ister savaş alanında isterse toplantı odasında olsun güvendiği kişiyi takip eder (Robbin ve Judge, 2013). Bu yüzden yöneticilerin güvenirliliği sağlaması örgütlerde amaca ulaşmada anahtar bir rol üstlenmektedir.

#### 2.2.5 Örgütsel Güven Türleri

Literatürde, güvenin örgütsel başarı için gerekli olduğu, ancak kısa vadede yaratılamadığı, uzun ve özverili çabalar gerektirdiği konusunda fikir birliğine varılmıştır (Demircan ve Ceylan, 2003). İş yerinde çalışanlar üzerinde rahatlatıcı bir etki yaratan güvenin; yöneticiden, çalışma arkadaşlarından ve kurumdan sürekli elde edilmeye çalışıldığı görülmektedir (Cribbin, 1972). Ayrıca kurumlara manevi yönden bağlı olan, kendilerini örgütün tamamlayıcısı olarak gören, işlerinden mutlu olan çalışanların var olmasını isteyen örgütlerin, kuvvetli güven ilişkileri kurması ve çalışanların bir bütün olarak yöneticisine, çalışma arkadaşlarına ve kurumuna güven duyması gerekmektedir (Özer vd., 2006). Görüldüğü gibi örgütsel güven oluşumunda belirleyici olarak örgütsel yapı, çalışma arkadaşları ve yönetici olmak üzere üç faktör bulunmaktadır (Koç ve Yazıcıoğlu, 2011). Literatüre bakıldığında da örgütsel güvenin üç türü olduğu görülmekte ve

bunlar örgüte güven, yöneticiye güven ve meslektaşlara güven olarak incelenmektedir.

### **2.2.5.1 Kuruma Güven**

Bireylerin çalıştığı kuruma yönelik oluşan algıları yönetiminin verdiği kararlara ve tutumlarına göre şekillenmektedir. Olumlu algıların meydana gelmesi ve kurulan ilişkilerin kuvvetli olabilmesi açısından kuruma güvenin sağlanması büyük önem taşımaktadır (Börü vd., 2007). Kuruma güven; çalışanların var olan kurum yapılarının başarılı olacağına ve bunu sürdürebileceğine yönelik algısıyla meydana gelen güven şeklinde tanımlanmaktadır (McKnight, 1998). Birey kurumunun ideolojisine bağlı ve politikalarını destekliyorsa risk içeren durumlarda dahi kuruma yönelik inancını kaybetmez (Lewicki vd., 1998). Bu açıdan örgütlerin öncelikli olarak çalışanlarında kurumsal güvenin oluşumunu sağlamaları büyük önem teşkil etmektedir.

Kuruma güvenin oluşumunu sağlamada izlenmesi gereken bazı politikalar bulunmaktadır. İşte yükselme, ödüllendirme ve uzmanlaşma gibi insan kaynakları uygulamalarının sistemli ve kuşkuya yer bırakmayacak şekilde adaletli uygulanması kuruma güvenin geliştirilmesine olumlu yönde etki etmektedir (Aktuna, 2007). Aynı zamanda kurumda çalışanların iş tanımlarının açık bir şekilde belirtilmesi, iş planlamalarının zamanında yapılması, amaçların gerçekleştirilmesi konusunda örgüt içi yeterli donanımına sahip olduğuna inanılması ve tüm yatay ve dikey ilişkilerin doğru bir şekilde kurulması kuruma güven seviyesinin artmasını etkileyen faktörlerdir (Tokgöz ve Seymen, 2013).

İşgörenlerin yöneticileri tarafından haksızlığa uğradıklarını hissetmeleri kuruma güvenlerinin azalmasına ve iş ile ilgili sorumluluklarını ihmal etmelerine neden olabilir. Hatta bu güvensizlik boyutunun giderek artması kuruma karşı sabotaja kadar uzanan daha tehlikeli eylemlerin gerçekleşmesine bile sebep olmaktadır (Altuntaş, 2008). Bu tür olumsuz davranışların yaşanmaması ve kuruma güvenin oluşumu için yönetici ve çalışanlar arasında dürüst bir ilişkinin kurulmasının önemli olduğu söylenebilir.

### 2.2.5.2 Yöneticiye Güven

Örgütsel güven oluşumunda etkili olan ve gerçekleşmesi gereken ilk aşama olarak kabul edilen yöneticiye duyulan güvendir (Arı, 2003). Yöneticiler örgütlerde güven oluşum sürecini başlatır ve adaletli ve etik davranışlarıyla çalışanların örgütsel güven düzeylerini belirler. Bu açıdan yöneticiler çalışanlarının güvenlerini kazanmaya önem vermeli ve bunu sağlamak için tutarlı davranışlar sergilemeli ve bütünlük içinde davranmalıdır. Tutarlılık, yöneticilerin davranışlarının tahmin edilebilir olmasını ifade ederken bütünlük yöneticilerin ifadeleri ile davranışları arasındaki uyumu temel almaktadır (Tokgöz ve Seymen, 2013).

Örgütlerde çalışanların yöneticilerine duydukları güven unsurları yönetsel güvenilirlik davranışları olarak belirtilmektedir. Belirtilen bu yönetici davranışları arasında kontrolün paylaşılması ve dağıtılması, doğru ve açık bir iletişim kurması, çalışanlarına karşı tutumlarının ilgili ve özverili olması yer almaktadır (Arı, 2003). Yöneticilerin bu davranışları çalışanların yöneticiye olan güvenlerini sağlayarak iş tatminleri üzerinde olumlu etki yaratacaktır.

Çalışanlar tarafından yöneticilerinin lider olarak görülmesi ona duydukları güvene bağlıdır. Güvenin oluşturulması ise yöneticilerin dürüst olmasına, ulaşılabilir olmamasına, açık, net ve mesleki açıdan etik davranmasına, ödüllendirmeyi adaletli uygulamasına ve kendi çıkarları için çalışanlarından fayda sağlamaya çalışmamasına bağlıdır (Börü vd., 2007). Dinç (2007) ise yöneticiye güven oluşumunda çalışanların kendilerini etkileyebilecek her konuda öncelikli olarak haberdar edilmesinin ve yöneticilerin kötü haberleri de paylaşmasının etkili olduğunu belirtmektedir.

### 2.2.5.3 Çalışanlar Arasında Güven

Örgütsel güven türlerinin bir diğeri de çalışanlar arasında kurulan güvendir. Literatürde çalışma arkadaşlarına güven, meslektaşlara güven veya kişiler arası güven adıyla da tanımlanabilmektedir. Aynı kurumda bulunan bireylerin birbirlerine yönelik davranışlarının iyi niyetli olduğuna ve dürüst davrandıklarına yönelik inançları olarak tanımlanmaktadır (Tokgöz ve Seymen, 2013).



Kişiler arasındaki güvenin iki boyutu bulunmaktadır. Bunlar bilişsel ve duygusal güvendir. Bilişsel güven karşı tarafın davranışlarındaki tutarlılık, doğruluk ve bağlılığa yönelik bireylerin düşünsel modelleriyle oluşmaktadırken, duygusal güven kendisine gösterilen ilgi ve özen ile değer verildiği hissiyle gelişen duygusal bir bağlılıktır. Yönetici ve çalışanlar arasında veya çalışanların kendi aralarında oluşan hem bilişsel hem de duygusal güven çalışanların işe karşı tutumlarını etkileyen boyutlardır (Arslantaş ve Dursun, 2008: 114) . Fox (1974) tarafından kişiler arası güven örgütlerde yatay ve dikey olmak üzere iki boyutta incelenmiştir. Yatay güven, örgütteki konumları aynı seviyede olan bireyler arasında oluşurken dikey güven ise konumları farklı seviyede olan yani alt ve üst ilişkisi bulunan bireyler arasında oluşan güvendir. (Aktaran: Polat, 2009). Her iki güven türü de bireylerin yardıma ihtiyaç duyulduğunda yardım edileceğine ve her konuda destekleneceğine yönelik inançlarını içermektedir.

Örgüt üyeleri iş saatleri sürecinde birbirleriyle sürekli etkileşimde bulunurlar ve bu süreçte birbirlerinin yardımına ve desteğine ihtiyaç duyarlar. İhtiyaçlarıyla ilgili beklentilerinin karşılanması bireyin örgütsel davranışlarını olumlu yönde etkilemektedir (Dinç, 2007: 31). Örgütlerde bu olumlu davranışlar bireyler arasında güven duygusunun gelişmesini ve birbirlerini desteklemelerini sağlayarak olumlu örgütsel çıktılar elde edilmektedir. Aksi takdirde çalışanlarda isteksizlik, tükenmişlik, uyumsuzluk ve stres gibi olumsuz duygular oluşur (Aykan, 2007: 159). Bu açıdan örgütlerde bireyler arasında güvene dayalı ilişkilerin kurulması büyük önem taşımaktadır.

### **2.2.6 Okullarda Örgütsel Güven ve Önemi**

Okul, açık bir sistem olup toplumsal girdileri, çıktıları olan ve ürünü insan olan eğitim örgütleridir. Okullar da diğer örgütler gibi birçok örgütsel değişkenin etkisi altındadır (Yıldız, 2013). İnsan ögesinin en etkili ve en baskın olduğu örgütlerden birisi olan okulların görevini yerine getirme aşamasında güven kritik bir rol üstlenmektedir (Yılmaz, 2006). Açık veya gizil olarak birine inanç duymak, dürüst olmak ve çıkar gözetmeden üzerine düşeni yapmak bir grubun diğer gruba güven duymasının ilk aşamalarıdır (Bromiley ve Cummings, 1996). Güvenin beraberinde getirdiği bu davranışlar okulun akademik verimliliğini sağlaması

açısından önem taşımaktadır (Bryk ve Schneider, 2003; Aktaran: Bökeoğlu ve Yılmaz, 2008).

Okulun etkililiğinin ve verimliliğın sağlanması aşamasındaki ilk amaç, tüm paydaşları arasında örgütsel güven duygusunun geliştirilmesi ve bu sayede uyum ve işbirliği içerisinde çalışmalarını sağlamaktır (Özer vd., 2006: 107). Okulun paydaşları içerisinde yer alan okul yöneticileri, öğretmenler, öğrenciler ve veliler olmak üzere her grubun kendi içerisindeki güven düzeyleri okulun işlevini yerine getirme aşamasında etkili olmaktadır. Ancak eğitim örgütlerinde asıl işleyişin yürütülmesinde görevli olan okul müdürleri güven oluşumu sürecinde en büyük role sahiptir. Okul müdürleri öğretmenlerinin iş yükümlülüklerini yerine getirmelerini sağlamak ve gönüllü olarak daha fazla çalışmalarını teşvik etmek istiyorsa öncelikli olarak öğretmenlerinin güvenlerini kazanmaları gerekmektedir (Deluga, 1994). Çünkü konuyla ilgili literatürde yer alan çalışmalar öğretmenler ve okul müdürleri arasındaki güven düzeyinin, öğretimin kalitesi ve okulun başarısı ile doğrudan ilişkili olduğunu göstermektedir. (Hoy vd., 1992). Öğretmenler ile okul yöneticileri arasındaki güven bağının kurulması ve geliştirilmesi için okul yöneticilerinin sergilemesi tavsiye edilen davranışlar şu şekilde sıralanmaktadır: (Brewster ve Railsback, 2003; Aktaran: Polat, 2009)

- Kişisel dürüstlüğünü sergilemek
- Önem verdiğini hissettirmek
- Ulaşılabilir olmaya özen göstermek
- Etkili iletişim kurabilmek ve örnek olmak
- Karar verme sürecine çalışanları katmak
- Fikir ayrılığına saygı göstermek
- Eleştirilere önem vermek
- Öğretmenlerin temel ihtiyaçlarının karşılandığından emin olmak
- Etkisi olmayan öğretmenleri sürece katmak için değişimi sağlamak

Okul başarısının sağlanmasında etkili olan bir diğer öge olan öğretmenler arasındaki güveni arttırmaya yönelik öneriler ise şu şekilde sıralanmaktadır: (Brewster ve Railsback, 2003; Aktaran: Polat, 2009).

- Tüm öğretmenlerin okulun hedefleri, vizyonu ve temel değerleriyle ilgili diyalog ve aktiviteler ile ilgilenmelerini sağlamak
- Göreve yeni başlamış öğretmenlere hoş bir karşılama göstermek
- Öğretmenler arası paylaşımı artırıcı fırsatlar yaratmak ve desteklemek
- Öğretmenlerin iletişimini artırıcı fırsatlar geliştirmek
- İlişkiyi geliştirmeye öncelik vermek
- İlişki gelişimini destekleyen profesyonel yöntemleri belirlemek

Okulun tüm paydaşları arasındaki güven seviyesinin yüksek olması için yapılacak eylemler şu şekilde sıralanmaktadır: (Bryk ve Schneider, 2002; Aktaran: Yılmaz, 2006: 65).

- Okul çalışanlarının mesleki açıdan yeterlilik sahibi olması
- Okul içinde tüm bireyler arasında kurulan ilişkilerin dürüst ve açık olması
- Yöneticiler ve çalışanlar arasında açık bir iletişimin olması

Okul örgütü içerisinde yer alan bireyler arasındaki iletişim neticesinde örgütsel güven oluşur. Bu ilişkilerin oluşumu sırasında esas alınan değerler arasında iyilik, yardımseverlik ve dürüstlük varsa güvenli bir ilişkinin varlığından söz etmek mümkündür (Yılmaz, 2006). Eğer okuldaki ilişkilerin temeli güvene dayalı olmazsa çalışanlar tüm gayretlerini kendilerini korumaya adayacaklardır (Töremen, 2002). Bu da asıl görevlerine göstermeleri gereken çabayı azaltarak okulun genel verimliliğinin azalmasına neden olacaktır. Okuldaki güven seviyesinin yüksek olması ise istenilen çıktılar elde edilmesini kolaylaştırarak çalışanların tüm gayretlerini işlerine vermelerini sağlayacaktır. Okullarda örgütsel güvenin oluşumuyla beraber iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel iletişim, işbirliği, örgütsel öğrenme, sorumluluk davranışı, verimlilik ve performans gibi birçok etmende artış olduğu; stres, çatışma, işten ayrılma niyeti ve örgüte yönelik tüm olumsuz tutumlar da ise azalma olduğu görülmektedir (Derin, 2011). Ayrıca okullarda değişim, gelişim ve yenilikle ilgili çalışmaların daha hızlı gerçekleşmesinin okullardaki güven seviyesine bağlı olduğu görülmektedir (Bökeoğlu ve Yılmaz, 2008). Sonuç olarak bir eğitim örgütü olan okullarda örgütsel güvenin önemli bir yeri vardır. Bu yüzden okullardaki güven düzeyinin

belirlenmesine ihtiyaç duyulmakta ve bu konuda yapılan araştırmaların arttırılması gerekmektedir.

## 2.2 İlgili Araştırmalar

### 2.3.1 Güç ile İlgili Olan Araştırmalar

Yukl ve Falbe (1991) tarafından yapılan “Dikey ve yatay ilişkilerde farklı güç kaynaklarının önemi” isimli çalışmadan elde edilen sonuçlar şu şekildedir: Yöneticilerin eř pozisyondakilere göre astları üzerinde daha çok pozisyon gücüne sahiptir. Dikey ilişkilerde orta düzey yöneticiler düşük düzeydeki yöneticilere göre daha fazla ödöl gücünü ve zorlayıcı gücü kullanmaktadır. Yöneticilerin kişilik güçleri yatay ilişkilerde pozisyon güçlerine göre daha etkilidir.

Koşar (2008) tarafından yapılan “İlköğretim okulu yöneticilerinin yönetimde gücü kullanma stilleri ile örgüt kültürü arasındaki ilişki” isimli çalışmadan elde edilen sonuçlar şu şekildedir: Okul yöneticilerinin kullandıkları kişilik gücü ile ödöl gücü yüksek düzeyde ilişkilidir. Kullanılan kişilik, ödöl, yasal ve zorlayıcı gücün; örgüt kültürünün başarı kültürüne ve görev kültürüne odaklılığı yüksek düzeyde ve anlamlı; örgüt kültürünün bürokratik kültüre ve destek kültürüne odaklılığı orta düzeyde ve anlamlıdır.

Zafer (2008) tarafından yapılan “İlköğretim okulu yöneticilerinin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarına ilişkin öğretmen görüşleri” isimli çalışmadan elde edilen sonuçlar şu şekildedir: Yöneticilerin kullandıkları örgütsel güç kaynakları düzeyleri özel okullarda resmi okullara oranla daha iyi düzeydedir. Okullardaki yönetimin demokratik olduğunu düşünenler, idarenin otoriter ve serbestçi olduğunu düşünenlere göre örgütsel güç kaynaklarının tüm boyutlarını daha olumlu algılamaktadır.

Aslanargun (2009) tarafından yapılan “İlköğretim ve lise müdürlerinin okul yönetimde kullandığı güç türleri” isimli çalışmasında elde edilen sonuçlar şu şekildedir: Okul müdürleri yumuşak güç türlerini daha yüksek düzeyde kullanmaktadır. Öğretmenlere göre okul müdürleri sırasıyla en fazla bağlılık, uzmanlık ve bilgi güç türlerini kullanmayı tercih ederken, okul müdürlerine göre

ise en fazla bağıllık, bilgi ve uzmanlık güç türlerini kullanmaktadır. Hem öğretmen hem de müdür algılarına göre en az başvurulan güç türleri ödül gücü, zorlayıcı güç ve karizmatik güç türüdür.

Lunenburg (2012) tarafından yapılan “Güç ve liderlik: Bir etki süreci” isimli çalışmadan elde edilen sonuçlar şu şekildedir: Örgütsel güç kaynakları içerisinde kişisel güç kaynakları çalışanların iş tatmini, örgütsel bağıllıkları ve iş performanslarıyla daha çok ilgilidir. Zorlayıcı güç kaynakları işle ilgili olumsuz sonuçlara neden olmaktadır. Liderlerin duruma bağılı olarak değişen güç kaynakları kombinasyonlarının birlikte kullanılması gerektiği önemli bir stratejidir.

Erkutlu, Chafra ve Bumin (2011) tarafından yapılan “Güç kaynakları ve iş stresi arasındaki ilişkide örgüt kültürünün rolü” isimli çalışmadan elde edilen sonuçlar şu şekildedir: Sert güç kaynakları ile iş stresi arasındaki olumlu ilişkiyi örgüt kültürü boyutlarından saldırganlık kuvvetlendirirken, bireylere saygı boyutu bu ilişkiyi zayıflatmaktadır. Yumuşak güç türleri ile iş stresi arasındaki olumsuz ilişkiyi ise bireylere saygı boyutu zayıflatmaktadır.

Argon, Yıldırım ve Kurt (2014) tarafından yapılan “Yöneticilerin sahip olduğu güç stilleri ve iş çevrelerine uyuma ilişkin öğretmen görüşleri” isimli çalışmadan elde edilen sonuçlar şu şekildedir: Okul yöneticileri ödül ve kişilik gücünü bazen, yasal gücü nadiren kullanırken, zorlayıcı güce başvurmamaktadır. Öğretmenlerin okul çevresine uyumları meslektaş uyumu, iş uyumu ve yönetici uyumunda bazen, okul uyumunda ise nadiren düzeyindedir. Öğretmenlerin okul çevresine uyumu ile yöneticilerin sahip olduğu güç stillerine yönelik görüşleri arasında çeşitli boyutlarda anlamlı ilişkiler bulunmaktadır.

Yorulmaz (2014) tarafından yapılan “Ortaöğretim kurumlarındaki okul yöneticilerinin örgütsel güç kaynakları ve kullanma düzeyleri” isimli çalışmadan elde edilen sonuçlar şu şekildedir: Öğretmen görüşlerine göre okul yöneticileri kullandıkları güç kaynakları olan; uzmanlık, karizma, ödüllendirme, yasal ve zorlayıcı güçlerini yüksek düzeyde kullanmaktadır. Yönetici görüşlerine göre okul yöneticileri tüm güç kaynaklarını yüksek düzeyde kullanmaktadır. Okul yöneticilerinin uzmanlık, karizmatik, ödüllendirme, yasal ve zorlayıcı güç türlerini

kullanma düzeylerine ilişkin yönetici görüşleri öğretmen görüşlerine oranla daha yüksek düzeydedir.

### 2.3.2 Güven ile İlgili Yapılan Çalışmalar

Yılmaz (2006) tarafından yapılan “Okullardaki örgütsel güven düzeyinin okul yöneticilerinin etik liderlik özellikleri ve bazı değişkenler açısından incelenmesi” isimli çalışmadan elde edilen sonuçlar şu şekildedir: Örgütsel güvenin alt boyutu olan yöneticiye güveni; etik liderliğin alt boyutları iletişimsel etik, davranışsal etik, karar vermede etik ve iklimsel etik anlamlı bir şekilde açıklamaktadır. Örgütsel güven ve alt boyutları olan çalışanlara duyarlılık, yöneticiye güven, iletişim ortamı ve yeniliğe açıklık; cinsiyet, kendi memleketlerinde çalışıp çalışmama, öğrenim durumu, ilçe veya il milli eğitim müdürlüklerinin öğretmenlerin problemleriyle ilgilenip ilgilenmeme durumu, okul dışında beraber sosyal etkinlik yapıp yapmama, okul yöneticisinin okul aile işbirliği ile ilişki düzeyi, okuldaki öğretmen sayısı ve bulunduğu yerleşim türü değişkenleri açısından anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

Polat (2007) tarafından yapılan “Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları, örgütsel güven düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki” isimli çalışmadan elde edilen sonuçlar şu şekildedir: Okuldaki öğretmen mevcudu ile örgütsel adalet ve örgütsel güven arasında negatif bir ilişki bulunmaktadır. Örgütsel adalet örgütsel güveni anlamlı bir şekilde yordamaktadır. Diğer adalet türlerine göre dağıtımsal adalet yöneticiye güveni; işlemsel adalet ise okula güveni daha yüksek düzeyde yordamaktadır. Okula güven, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışını anlamlı bir şekilde yordamakta ancak yöneticiye güven, örgütsel vatandaşlık davranışını okula güven üzerinden dolaylı olarak açıklamaktadır.

Dabney (2008) tarafından yapılan “İlgiyi bana göster: Bir kentsel okulda okul müdürleri ve öğretmenler arasındaki güven ilişkisinin varlığı, eğitim ve insan ekolojisi koleji” isimli çalışmadan elde edilen sonuçlar şu şekildedir: Öğretmenlerin okul müdürlerine güven duyması çalışmalarının takdir görmesi ve önemsendiklerini hissetmeleri ile yüksek düzeyde ilişkilidir. Öğretmenler yöneticilerini okul müdürü

olarak benimsedikleri takdirde okul müdürlerine yönelik güven düzeyleri artmaktadır.

Lin (2010) tarafından yapılan “ Bağlanma kuramına dayanan işe bağlılık, örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık modelleri” isimli çalışmadan elde edilen sonuçlar şu şekildedir: Oniki büyük firma personeline uygulanan ölçek sonucunda işe bağlılığı örgütsel vatandaşlık örgütsel güven aracılığı ile dolaylı bir şekilde etkilerken, işe bağlılık örgütsel vatandaşlığın dört alt boyutu olan ekonomik, hukuki, etik ve istebağlı vatandaşlık davranışdan doğrudan etkilenmektedir.

Çintay (2013) tarafından yapılan “meslek liselerinde öğretmenlerin örgütsel güven algıları: İzmir ili örneği” isimli çalışmadan elde edilen sonuçlar şu şekildedir: Yöneticilere güven boyutu; görev yapılan okul türü ve katılımcıların hizmet alanları (öğretmen, alan şefi, müdür yardımcısı) değişkeni açısından, meslektaşlara güven alt boyutu öğretmen mevcudu, görev yapılan okul türü ve katılımcıların hizmet alanları (öğretmen, alan şefi, müdür yardımcısı) değişkeni açısından, paydaşlara güven alt boyutu öğretmenlerde ve yöneticilerde cinsiyet, öğretmenlerde; yaş, medeni durum ve meslek dersi öğretmeni olup olmama ve hizmet alanları (öğretmen, alan şefi, müdür yardımcısı) değişkeni açısından anlamlı farklılık göstermektedir.

Güneş (2014) tarafından yapılan “İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel güven ve kolektif yeterlik algıları ile örgütsel farkındalık düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi” isimli çalışmadan elde edilen sonuçlar şu şekildedir: Öğretmenlerin görüşleri, örgütsel güven ve tüm alt boyutlarında oldukça katılıyorum düzeyindedir. İlköğretim okulu öğretmenlerinin algılarına göre örgütsel güvenin yeniliğe açıklık ve iletişim ortamı boyutları cinsiyet değişkeni açısından, yöneticiye güven boyutu yas ve kıdem değişkenleri açısından, çalışanlara duyarlılık ve iletişim ortamı boyutları branş değişkeni açısından, örgütsel güvenin tüm alt boyutları yönetim/egitim bilimleri alanında lisansüstü eğitim yapma değişkeni açısından anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır. Öğretmen farkındalığı, yönetici farkındalığı ve okullarda örgütsel farkındalık ile örgütsel güven algıları arasında pozitif anlamlı ilişki bulunmaktadır. Yöneticiye güven ve yeniliğe açıklık boyutları öğretmen farkındalığını anlamlı bir şekilde yordamaktadır.

### 2.3.3 Güç ve Örgütsel Güven ile İlgili Olan Çalışmalar

Altinkurt ve Yılmaz'ın (2012) Türkiye'de okul müdürlerinin kullandığı güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişkiyi araştırdıkları çalışmalarından elde edilen sonuçlar şu şekildedir: Öğretmenlerin örgütsel güvenleri yüksek düzeydedir. Okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri arasında olumlu orta düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Yöneticiye güven boyutu ile güç kaynaklarından karizmatik güç, uzmanlık gücü ve ödül gücü arasında anlamlı bir ilişki bulunurken, örgütsel güven ile sadece karizmatik güç arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Diğer güç kaynakları okul yöneticileri tarafından yüksek düzeyde kullanılmalarına rağmen örgütsel güven üzerinde herhangi bir etkileri bulunmamaktadır.



## BÖLÜM III

### YÖNTEM

Bu bölüm araştırmanın modeli, evreni, örnekleme, veri toplama araçları, verilerin toplanması ve analizinde kullanılacak olan istatistiksel yöntemleri içermektedir.

#### 3.1 Araştırmanın Modeli

Bu araştırma ilişkisel tarama modeli kullanılarak yapılmıştır. İki ya da daha çok değişken arasında birlikte değişim varlığını belirlemeyi amaçlayan tarama yaklaşımı ilişkisel tarama yaklaşımıdır (Karasar, 1995). Araştırma modelinde biri bağımsız biri bağımlı olmak üzere iki değişken bulunmaktadır. Araştırmanın bağımsız değişkenini okul müdürlerinin kullandığı örgütsel güç kaynakları oluşturmaktadır. Bağımsız değişken; yasal güç, zorlayıcı güç, ödül gücü, karizmatik güç ve uzmanlık gücü olmak üzere beş alt boyuttan oluşmaktadır. Araştırmanın bağımlı değişkeni ise öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleridir. Bağımlı değişken, yöneticiye güven ve okula güven olmak üzere iki alt boyuttan oluşmaktadır.

#### 3.2 Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini 2014-2015 Eğitim-Öğretim yılında Düzce İli Merkez İlçesinde bulunan Milli Eğitim Bakanlığına bağlı resmi ilköğretim, ortaokul ve lise düzeyinde görev yapan 2707 öğretmen oluşturmaktadır (Düzce MEB, 2015). Evrendeki öğretmenlerin okul türüne göre dağılımı Tablo 3.2.'de verilmiştir. Araştırma evreni içerisinde bulunan öğretmenleri temsilen örnekleme tekniklerine

dayalı olarak minimum kişi sayısı 337 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuca aşağıdaki formül ve bu kapsamda yapılan işlemlerle ulaşılmıştır (Sünbuloğlu, 1994: 266).

$$n = \frac{N t^2 p q}{d^2(N-1) + t^2 p q} \text{ formülünden } n = 2707 \text{ } p = 0.50 \text{ } q = 0.50 \text{ } t = 1.96 \text{ } d = 0.05 \text{ } n = ?$$

$$n = \frac{N t^2 p q}{d^2(N-1) + t^2 p q} \quad n = \frac{2707 \times (1.96)^2 \times 0.50 \times 0.50}{(0.05)^2 \times (2707-1) + (1.96)^2 \times 0.50 \times 0.50} = \frac{2599,8028}{7,7254} = 336,53$$

Yukarıdaki formül kapsamında evrenin homojen olmadığı göz önünde bulundurularak  $p = 0,5$  ve  $q = 0,5$  değerleri alınmış sonsuz serbestlik derecesinde  $\alpha = 0.05$  hata payı kabulü için  $t = 1,96$  alınmıştır (Saruhan ve Özdemirci, 2013).

Araştırma örneklemindeki öğretmen sayısı belirlendikten sonra Düzce İli Merkez İlçesinde bulunan resmi okul türlerine göre öğretmen dağılımlarının evreni tutarlı bir şekilde temsil etmesi için tabakalama örnekleme yöntemi kullanılmıştır.

Tabakalı Örnekleme, ana kütleliyi oluşturan birimlerin incelenecek özellikleri bakımından farklılık göstermesi durumunda benzer özelliklere sahip birimlerin “tabaka” adı verilen alt gruplarda toplandığı ve örneklemin, her tabakadan ayrı ayrı basit rastlantısal örnekleme yöntemi ile seçilen örneklemelerin birleştirilmesiyle oluşturulduğu bir örnekleme yöntemidir (Karagölge ve Peker, 2001). Tabakalı örnekleme yöntemi ile alt örneklem tabakaların ana kütle içindeki payları orantılı olarak hesaplanmıştır. Aşağıda, kurum türlerine göre öğretmen sayılarının oransal tabakalı örnekleme yöntemine göre yapılan hesaplamaları gösterilmektedir.

$$\frac{n}{N} = \frac{\text{Örnek Hacmi}}{\text{Anakütle Hacmi}} = \frac{337}{2707} = 0.124$$

Her tabakadan seçilecek örneklem sayısı, o tabakanın birim sayısı ile oranlı olmak üzere;

1. Tabaka için ( ilkokuldaki öğretmenler)	: 807x0.124 = 100
2. Tabaka için (ortaokuldaki öğretmenler)	: 949x0.124 = 118
3. Tabaka için (Anadolu veya fen lisesindeki öğretmenler)	: 327x0.124 = 41
4. Tabaka için (Meslek lisesindeki öğretmenler)	: 624x0.124 = 78
	Toplam: 337

**Tablo 3.2.** Araştırma Evrenindeki Öğretmenlerin Okul Türlerine Göre Dağılımı

Evren İl/İlçe	Okul Türü	Evrendeki Okul Sayısı	Evrendeki Tabakalara Göre Öğretmen Sayısı	% (Tabakaların Evren İçindeki Oranı)	Örneklem Tabakalarından Olması Gereken En Az Öğretmen Sayısı	Toplanan Anketler Sonucu Örneklem Tabakalarındaki Öğretmen Sayısı
Düzce Merkez	İlkokul	87	807	%30	100	125
Düzce Merkez	Ortaokul	57	949	%35	118	127
Düzce Merkez	Fen Lisesi Veya Anadolu Lisesi	8	327	%12	41	63
Düzce Merkez	Anadolu Meslek Veya Meslek Lisesi	12	624	%23	78	96
Toplam	4	164	2707	100	337	411

(Kaynak: Düzce MEB, 2015)

Araştırma örnekleminin istatistiksel yeterliliği olan 337 öğretmen sayısını karşılaması amacıyla eksik ve hatalı ölçeklerin de olabileceği göz önünde bulundurularak 411 öğretmene ulaşılarak 411 araştırma ölçeğinin doldurulması sağlanmıştır.

### 3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak öğretmenlerin demografik özelliklerini araştırmak üzere bir “Kişisel Bilgiler Formu” ve iki bölümden oluşan bir ölçek kullanılmıştır. Öğretmenlerin örgütsel güven düzeylerini araştırmak üzere 37 maddelik “Okula ve Yöneticiye Güven Ölçeği” ve öğretmenlerin okul müdürlerinin yönetsel güç türlerini kullanım düzeylerine ilişkin algılarını araştırmak üzere 59 maddelik “Güç Kaynakları Ölçeği” kullanılmıştır.

“Güç Kaynakları Ölçeği” Demet ZAFER tarafından geliştirilmiştir. Ölçeğin geliştirilmesinde “Açıklayıcı Faktör Analizi Tekniği” kullanılmıştır. Ölçeğin 13

maddesi uzmanlık gücü, 15 maddesi karizmatik güç, 12 maddesi ödüllendirme gücü, 11 maddesi yasal güç, 8 maddesi zorlayıcı güce yöneliktir.

Araştırmada kullanılan ikinci ölçeğin öğretmenlerin okula güven algısı boyutu Daboval, Comish ve Swindle ve Gaster'in (1994) "Örgütsel Güven Ölçeği" ile ölçülmüştür. Bu ölçek aynı zamanda Kamer (2001) yılında Türkçeye uyarlanarak kullanılmıştır. Öğretmenlerin yöneticilere güven algısı ise Hoy ve Tschannen-Moran (2003) tarafından geliştirilen "Okullarda Meslektaşlara Güven Ölçeği" ile ölçülmüştür. Bu ölçek aynı zamanda Polat (2007) tarafından Türkçeye uyarlanarak kullanılmıştır. Ölçeğin 16 maddesi yöneticiye güven, 21 maddesi okula güven boyutuna yöneliktir.

Araştırma ölçeklerinin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla uygulama sonrasında her bir ölçeğe faktör analizi yapılmıştır. Ölçekte yer alan tüm maddelerin faktör yükleri .45' den yüksek olduğundan tüm maddeler değerlendirmeye dahil edilmiştir Faktör yük değerinin .45 ya da daha yüksek olması seçim için iyi bir ölçü olduğunu göstermektedir (Büyüköztürk, 2013). Yapılan faktör analizi sonucunda asıllarıyla tutarlı sonuçlar elde edilmiştir. Uygulanan ölçekte yer alan ifadeler arasındaki iç tutarlığı incelemek amacıyla Cronbach's Alpha ( $\alpha$ ) katsayısı hesaplanmıştır. Araştırma ölçekleri için hesaplanan Cronbach's Alpha ( $\alpha$ ) katsayıları Tablo 3.3.2'de gösterilmiştir.

**Tablo 3.3.** Araştırma Ölçekleri Boyutlarına Ait Cronbach's Alpha ( $\alpha$ ) Katsayıları

Ölçeklerin Boyutları	Cronbach's Alpha ( $\alpha$ )
Karizmatik Güç	.953
Uzmanlık Gücü	.946
Ödül Gücü	.923
Yasal Güç	.907
Zorlayıcı Güç	.904
Yöneticiye Güven	.941
Okula Güven	.961

Cronbach's Alpha katsayısının .70 ve daha yüksek olması test puanlarının güvenilirliği için yeterli görülmektedir (Büyüköztürk, 2013). Hesaplanan Cronbach's Alpha katsayılarına göre ölçeğin alt boyutlarına ait güvenilirlik katsayılarının yeterli olduğu bulunmuştur.

### 3.4. Verilerin Toplanması

Araştırmanın evreni ve sonrasında belirlenen örneklem sonucunda ölçeklerin uygulanabilmesi için 2014-2015 eğitim öğretim dönemi içinde Düzce Milli Eğitim Müdürlüğünden gerekli izinler alınmıştır. Uygulanacak olan araştırma ölçekleri gerekli sayıda çoğaltılmış ve araştırma evreni içerisinde yer alan okullardaki öğretmenlere araştırmacının kendi tarafından dağıtılarak iki hafta içerisinde toplanmıştır.

### 3.5. Verilerin Analizi

Verilerin analizleri, SPSS 18 istatistik programı kullanılarak yapılmıştır. Araştırma kapsamında görüşlerine başvurulmuş öğretmenlere ait demografik özellikler ve ölçeklere ait bazı veriler analiz edilirken betimsel istatistiksel yöntemler (Sayı, Yüzde, Ortalama, Standart sapma) kullanılmıştır. Aritmetik ortalamalar

yorumlanırken aralıklar 1.00-1.79 aralığı “çok düşük”, 1.80-2.59 aralığı “düşük”, 2.60-3.39 aralığı “orta”, 3.40-4.19 aralığı “yüksek”, 4.20-5.00 aralığı ise “çok yüksek” olarak değerlendirilmiştir. Elde edilen verilerin normal dağılım gösterip göstermediği “Kolmogorov-Smirnov Normallik Testi” yapılarak belirlenmiştir. Güç kaynakları ölçeği ve örgütsel güven ölçeği boyutlarına uygulanan Kolmogorov-Smirnov Testine ilişkin analiz sonuçları Ek 4’de verilmiştir.

Analizde istatistiksel hipotez “*puanların dağılımı normal dağılımdan anlamlı farklılık göstermez*” şeklinde kurulduğu için bulunan değerinin  $\alpha=0.05$ ’ den küçük çıkması bu anlamlılık düzeyinde puanların normal dağılımdan anlamlı sapma gösterdiği ve nonparametrik testlere uygun olduğu şeklinde yorumlanır (Büyüköztürk, 2013). Güç kaynakları ölçeği ve örgütsel güven ölçeğine uygulanan Kolmogorov-Smirnov testi sonucunda hesaplanan tüm p değerlerinin  $\alpha=.05$ ’den küçük olması dağılımın normal olmadığını ve nonparametrik testler için uygun olduğunu göstermektedir. Bu kapsamda; bağımlı ve bağımsız değişkenler ve bu değişkenlerin alt boyutları arasındaki ilişkilerin analizinde; ikili karşılaştırmalarda Mann Whitney U-Testi ve üç veya daha fazla boyutu olan karşılaştırmalarda Kruskal Wallis H- Testi uygulanmıştır. İki değişken arasındaki ilişki belirlenirken Spearman Rho Korelasyon Analizi kullanılmıştır.

## BÖLÜM IV

### BULGULAR VE YORUMLAR

Araştırmanın bu bölümünde ilk olarak kişisel bilgiler ölçeğinden elde edilen, öğretmenlerin demografik özelliklerine ait bulgular ve belirlenen beş alt probleme ilişkin bulgular ve yorumlara yer verilmiştir.

#### **4.1 Öğretmenlerin Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular**

Araştırma kapsamında görüşlerine başvurulanan öğretmenlere ait cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, kıdem ve görev yaptığı eğitim kurumuna ilişkin elde edilen frekans ve yüzde değerleri Tablo 4.1’de verilmiştir.

**Tablo 4.1.** Öğretmenlerin Demografik Özelliklerine Ait Frekans ve Yüzde Değerleri

<b>Değişken</b>	<b>Düzy</b>	<i>f</i>	<b>%</b>
Cinsiyet	Kadın	190	51,1
	Erkek	182	48,9
Yaş	20-25 arası	26	7,0
	26-30 arası	61	16,4
	31-35 arası	11	30,6
	36-40 arası	92	24,7
	41 ve üzeri	79	21,2
Kıdem	1-5 yıl	79	21,2
	6-10 yıl	81	21,8
	11-15 yıl	97	26,1
	16-20 yıl	69	18,5
	21 ve üzeri	46	12,4
Öğrenim Durumu	Lisans	328	88,2
	Yüksek Lisans	41	11,0
	Doktora	3	0,8
Okul Türü	İlkokul	116	31,2
	Ortaokul	105	28,2
	Meslek Lisesi	62	16,7
	Anadolu veya Fen	89	23,2
	Toplam	372	100

Araştırmanın örneklem grubuna ait demografik özelliklerine ilişkin Tablo 4.1 incelendiğinde öğretmenlerin cinsiyet değişkeni açısından 190'nının kadın, 182'sinin erkek olduğu görülmektedir.

Yaş değişkeni açısından öğretmenlerin 26'sının yaşlarının 20-25 arası, 61'nin yaşlarının 26-30, 114'ünün yaşlarının 31-35 arası, 92'sinin yaşlarının 30-40 arası ve 79'unun yaşlarının 41 ve üzeri olduğu görülmektedir.

Mesleki kıdem değişkeni açısından 79 öğretmenin mesleki kıdeminin 1-5 yıl, 81'nin 6-10 yıl, 97'sinin 11- 15 yıl, 69'unun 16- 20yıl ve 46'sının 21 yıl ve üstü olduğu görülmektedir.

Öğrenim durumu değişkeni açısından öğretmenlerin 328'inin lisans, 41'inin yüksek lisans ve 3'ünün doktora derecesine sahip oldukları görülmektedir. Doktora yapan öğretmenlerin örneklemde doktora yapan öğretmenleri temsil



edecek yeterli sayıda olmamasından dolayı analizlerde yüksek lisans ve doktora yapan öğretmenler birlikte değerlendirilmiştir.

Görev yapılan okul türü değişkeni açısından öğretmenlerin 116' sının ilkokul, 105'inin ortaokul, 62'sinin anadolu veya fen lisesi ve 89'unun meslek lisesinde görev yaptığı görülmektedir.

#### 4.2 Okul Müdürlerinin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynaklarına İlişkin Bulgular

Araştırmada okul müdürlerinin kullanmayı tercih ettikleri güç kaynağının belirlenmesine yönelik öğretmenlere uygulanan anketler sonucunda elde edilen frekans ve standart sapma değerlerine ilişkin istatistiksel bulgular tablo 4.2' de verilmiştir.

**Tablo 4.2.** Okul Müdürlerinin Tercih Ettikleri Güç Kaynakları Düzeylerini Frekans ve Standart Sapmaları

Güç Kaynağı	<i>N</i>	$\bar{x}$	<i>ss</i>
Uzmanlık Gücü	372	3,81	.66
Karizmatik Güç	372	3,73	.70
Ödül Gücü	372	3,74	.66
Yasal Güç	372	3,92	.55
Zorlayıcı Güç	372	3,71	.68

Tablo 4.2.' deki ortalamalar incelendiğinde, öğretmen görüşlerine göre, okul müdürlerinin en çok yasal gücü ( $\bar{X}=3,92$ ) daha sonra sırasıyla, uzmanlık gücü ( $\bar{X}=3,81$ ), ödül gücü ( $\bar{X}=3,74$ ), karizmatik güç ( $\bar{X}=3,73$ ) ve zorlayıcı gücü ( $\bar{X}=3,71$ ) kullandıkları görülmektedir. Okul müdürlerinin en az zorlayıcı gücü kullandıkları algısına sahip olan öğretmenler, okul müdürlerinin öğretmenler üzerinde en çok yasal gücü kullandıklarını düşünmektedir.

#### 4.3 Öğretmenlerin Farklılaşan Demografik Özelliklerine Göre Okul Müdürlerinin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynaklarına İlişkin Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde “Okul müdürlerinin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarına ilişkin öğretmen görüşleri; cinsiyet, yaş, kıdem, öğrenim durumu ve

görev yapılan okul türüne göre farklılaşmakta mıdır?" alt problemi analiz edilmiştir.

#### 4.3.1 Cinsiyet Değişkeni Açısından Yöneticilerin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynakları Boyutlarına İlişkin Bulgular

Öğretmenlerin, okul müdürlerinin kullandığı örgütsel güç kaynakları boyutları olan uzmanlık gücü, karizmatik güç, ödül gücü, yasal güç ve zorlayıcı güce yönelik algılarının öğretmenlerin cinsiyetlerine göre anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için yapılan Mann Whitney U-Testine ait sonuçlar Tablo 4.3.1' de verilmiştir.

**Tablo 4.3.1.** Okul Müdürlerinin Uzmanlık, Karizmatik, Ödül, Yasal ve Zorlayıcı Gücü Kullanmalarına Yönelik Öğretmen Algılarının Cinsiyet Değişkenine İlişkin Mann Whitney U-Testi Sonuçları

Puan	Gruplar	N	$\sum_{sıra}$	U	p
Uzmanlık Gücü	Kadın	190	34538.50	16393.50	.39
	Erkek	182	34839.50		
	Toplam	372			
Karizmatik Güç	Kadın	190	34861.50	16716.50	.58
	Erkek	182	34516.50		
	Toplam	372			
Ödül Gücü	Kadın	190	35356.50	17211.50	.94
	Erkek	182	34021.50		
	Toplam	372			
Yasal Güç	Kadın	190	36029.00	16696.00	.57
	Erkek	182	33349.00		
	Toplam	372			
Zorlayıcı Güç	Kadın	190	36331.50	16393.50	.38
	Erkek	182	33046.50		
	Toplam	372			
Toplam	Kadın	190	35045.00	16900.00	.71
	Erkek	182	34333.00		
	Toplam	372			

\* p<.05 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 4.3.1 incelendiğinde yapılan Mann Whitney U-Testi analizi sonucunda öğretmenlerin okul müdürlerinin kullandığı güç kaynaklarına yönelik algılarında, cinsiyet değişkeni açısından toplam ölçek puanında anlamlı bir farklılık

bulunmamıştır, (U=169000.00, p=.71). Bu durum öğretmenlerin farklı cinsiyette olmalarına rağmen okul müdürlerinin kullandığı tüm güç kaynaklarına ilişkin algılarının birbirine benzer olduğunu göstermektedir.

Öğretmenlerin okul müdürlerinin kullandığı güç kaynakları boyutları olan uzmanlık gücü (U=16393.50, p=.39), karizmatik güç (U=16716.50, p=.58), ödül gücü (U=17211.50, p=.94), yasal güç (U=16696.000, p=.57) ve zorlayıcı güce (U=16393.50, p=.38) ilişkin algılarında cinsiyet değişkeni açısından anlamlı bir fark gözlenmemiştir. Bu veriler kadın ve erkek öğretmenlerin okul müdürlerinin kullandığı tüm güç kaynaklarına yönelik görüşlerinin birbirine yakın olduğunu göstermektedir.

#### **4.3.2. Yaş Değişkeni Açısından Yöneticilerin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynakları Boyutlarına İlişkin Bulgular**

Öğretmenlerin, okul müdürlerinin kullandığı güç kaynakları boyutları olan uzmanlık gücü, karizmatik güç, ödül gücü, yasal güç ve zorlayıcı güce yönelik algılarının öğretmenlerin yaşlarına göre anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için yapılan Kruskal Wallis H- Testi'ne ait sonuçlar Tablo 4.3.2' de verilmiştir.

**Tablo 4.3.2** Okul Müdürlerinin Uzmanlık, Karizmatik, Ödül, Yasal ve Zorlayıcı Gücü Kullanmalarına Yönelik Öğretmen Algılarının Yaş Değişkenine İlişkin Kruskal Wallis H- Testi Sonuçları

<b>Puan</b>	<b>Gruplar</b>	<i>N</i>	$\bar{x}_{sıra}$	$x^2$	<i>sd</i>	<i>p</i>
<b>Uzmanlık Gücü</b>	20-25 yaş	26	207.38	1.37	4	.85
	26-30 yaş	61	186.91			
	31-35 yaş	114	181.94			
	36-40 yaş	92	183.00			
	41 yaş ve üzeri	79	189.97			
<b>Karizmatik Güç</b>	20-25 yaş	26	217.77	4.68	4	.32
	26-30 yaş	61	185.59			
	31-35 yaş	114	183.83			
	36-40 yaş	92	172.33			
	41 yaş ve üzeri	79	197.27			
<b>Ödül Gücü</b>	20-25 yaş	26	213.38	1.88	4	.76
	26-30 yaş	61	185.59			
	31-35 yaş	114	185.75			
	36-40 yaş	92	181.10			
	41 yaş ve üzeri	79	185.73			
<b>Yasal Güç</b>	20-25 yaş	26	222.31	4.49	4	.34
	26-30 yaş	61	190.36			
	31-35 yaş	114	180.87			
	36-40 yaş	92	175.68			
	41 yaş ve üzeri	79	192.45			
<b>Zorlayıcı Güç</b>	20-25 yaş	26	230.90	5.80	2	.21
	26-30 yaş	61	195.20			
	31-35 yaş	114	180.68			
	36-40 yaş	92	179.54			
	41 yaş ve üzeri	79	181.68			
<b>Toplam</b>	20-25 yaş	26	219.13	3.60	4	.46
	26-30 yaş	61	187.53			
	31-35 yaş	114	181.75			
	36-40 yaş	92	177.09			
	41 yaş ve üzeri	79	192.78			

\*  $p < .05$  düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 4.3.2 incelendiğinde yapılan Kruskal Wallis Testi analizi sonuçları, öğretmenlerin okul müdürlerinin kullandığı güç kaynaklarına yönelik algılarının toplam ölçek puanında yaş değişkeni açısından anlamlı bir farklılık olmadığını göstermektedir, [ $\chi^2=3.599$ ,  $p=.463$ ]. Bu sonuçlar, öğretmenlerin farklı yaş gruplarında olmalarına rağmen okul müdürlerinin kullandığı güç kaynaklarına ilişkin algılarının birbirine benzer olduğunu göstermektedir.

Öğretmenlerin okul müdürlerinin kullandığı güç kaynakları boyutları olan uzmanlık gücü [  $\chi^2= 1.373$ ,  $p= .849$ ], karizmatik güç [  $\chi^2= 4.678$ ,  $p=.322$ ], ödül gücü, [  $\chi^2=1.877$ ,  $p=.758$ ], yasal güç [  $\chi^2= 4,488$ ,  $p=.344$ ], ve zorlayıcı güce [  $\chi^2= 5.803$ ,  $p=.214$ ,] ilişkin algılarında yaş değişkeni açısından anlamlı bir fark gözlenmemiştir. Bu veriler tüm yaş grubundaki öğretmenlerin, okul müdürlerinin kullandığı tüm güç kaynaklarına yönelik görüşlerinin birbirine yakın olduğunu göstermektedir.

### **4.3.3 Kıdem Değişkeni Açısından Yöneticilerin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynakları Boyutlarına İlişkin Bulgular**

Öğretmenlerin, okul müdürlerinin kullandığı güç kaynakları boyutları olan uzmanlık gücü, karizmatik güç, ödül gücü, yasal güç ve zorlayıcı güce yönelik algıları öğretmenlerin kıdemlerine göre anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için yapılan ve Kruskal Wallis H- Testi'ne ait sonuçlar Tablo 4.3.3' de verilmiştir.

**Tablo 4.3.3** Okul Müdürlerinin Uzmanlık, Karizmatik, Ödül, Yasal ve Zorlayıcı Gücü Kullanmalarına Yönelik Öğretmen Algılarının Kıdem Değişkenine İlişkin Kruskal Wallis H- Testi Sonuçları

Puan	Gruplar	N	$\bar{x}_{sıra}$	$x^2$	sd	p	Farkın kaynağı
<b>Uzmanlık Gücü</b>	1-5 yıl	79	188.49	4.61	4	.330	-
	6-10 yıl	81	188.17				
	11-15 yıl	97	190.60				
	16-20 yıl	69	164.04				
	21 yıl ve üzeri	46	205.18				
<b>Karizmatik Güç</b>	1-5 yıl	79	189.25	9.56	4	.049*	4-5
	6-10 yıl	81	180.48				
	11-15 yıl	97	191.41				
	16-20 yıl	69	160.17				
	21 yıl ve üzeri	46	221.53				
<b>Ödül Gücü</b>	1-5 yıl	79	197.11	4.49	4	.344	-
	6-10 yıl	81	178.35				
	11-15 yıl	97	197.03				
	16-20 yıl	69	166.99				
	21 yıl ve üzeri	46	189.68				
<b>Yasal Güç</b>	1-5 yıl	79	194.41	.87	4	.929	-
	6-10 yıl	81	181.77				
	11-15 yıl	97	189.08				
	16-20 yıl	69	180.55				
	21 yıl ve üzeri	46	184.74				
<b>Zorlayıcı Güç</b>	1-5 yıl	79	201.00	3.30	4	.509	-
	6-10 yıl	81	184.40				
	11-15 yıl	97	191.27				
	16-20 yıl	69	175.51				
	21 yıl ve üzeri	46	171.73				
<b>Toplam</b>	1-5 yıl	79	192.15	4.93	4	.295	-
	6-10 yıl	81	181.60				
	11-15 yıl	97	192.74				
	16-20 yıl	69	164.65				
	21 yıl ve üzeri	46	205.02				

\* p<.05 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 4.3.3 incelendiğinde yapılan Kruskal Wallis Testi analizi sonuçları, öğretmenlerin okul müdürlerinin kullandığı güç kaynaklarına yönelik algılarının toplam ölçek puanında kıdem değişkeni açısından anlamlı bir fark olmadığını göstermektedir, [ $x^2=4.93$ ,  $p=.295$ ]. Bu sonuçlar, öğretmenlerin farklı kıdem

yıllarında olmalarına rağmen okul müdürlerinin kullandığı güç kaynaklarına ilişkin algılarının birbirine benzer olduğunu göstermektedir.

Öğretmenlerin okul müdürlerinin kullandığı güç kaynakları boyutları olan uzmanlık gücü [  $\chi^2= 4.61$ ,  $p= .330$ ], ödül gücü [  $\chi^2=4.49$ ,  $p=.344$ ], yasal güç [  $\chi^2=.87$ ,  $p=.929$ ], ve zorlayıcı güce [  $\chi^2= 3.30$ ,  $p=.509$ ], ilişkin algılarında kıdem değişkeni açısından anlamlı bir fark gözlenmezken karizmatik güç [  $\chi^2= 9.6$ ,  $p=.049$ ] boyutunda kıdem değişkeni açısından anlamlı bir farklılık göstermektedir. Bu verilerden tüm kıdem yıllarındaki öğretmenlerin, okul müdürlerinin kullandığı uzmanlık gücü, ödül gücü, yasal güç ve zorlayıcı güç düzeyine ilişkin benzer, karizmatik güç düzeyine ilişkin farklı görüşlere sahip oldukları anlaşılmaktadır.

Öğretmenlerin kıdem yılına göre karizmatik güce ilişkin görüşlerine ait analiz sonuçları incelendiğinde kıdemleri 16-20 yıl ve 21 yıl ve üzeri olan öğretmenler arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Karizmatik güce ilişkin ortalama puanlara bakıldığında 21 yıl ve üzeri deneyime sahip olan öğretmenlerin 16-20 yıl arası kıdeme sahip öğretmenlere göre okul müdürlerinin karizmatik gücü daha yüksek düzeyde kullandıklarını düşünmektedir.

#### **4.3.4 Öğrenim Durumu Değişkeni Açısından Yöneticilerin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynakları Boyutlarına İlişkin Bulgular**

Öğretmenlerin, okul müdürlerinin kullandığı güç kaynakları boyutları olan uzmanlık gücü, karizmatik güç, ödül gücü, yasal güç ve zorlayıcı güce yönelik algıları öğretmenlerin öğrenim durumlarına göre anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için yapılan Mann Whitney U-Testi ait sonuçlar Tablo 4.3.4' de verilmiştir.

**Tablo 4.3.4.** Okul Müdürlerinin Uzmanlık, Karizmatik, Ödül, Yasal ve Zorlayıcı Gücü Kullanmalarına Yönelik Öğretmen Algılarının Öğrenim Durumu Değişkenine İlişkin Mann Whitney U-Testi Sonuçları

Puan	Gruplar	N	$\sum$ sıra	U	P
Uzmanlık Gücü	Lisans	328	61900.50	6487.00	.27
	Y.Lisans,Doktora	44	7477.50		
	Toplam	372			
Karizmatik Güç	Lisans	328	61950.00	6438.00	.24
	Y.Lisans,Doktora	44	7428.00		
	Toplam	372			
Ödül Gücü	Lisans	328	62321.50	6940.00	.68
	Y.Lisans,Doktora	44	8481.50		
	Toplam	372			
Yasal Güç	Lisans	328	62321.50	7056.50	.08
	Y.Lisans,Doktora	44	7056.50		
	Toplam	372			
Zorlayıcı Güç	Lisans	328	61940.00	7438.00	.24
	Y.Lisans,Doktora	44	7438.00		
	Toplam	372			
Toplam	Lisans	328	61918.50	6469.50	.26
	Y.Lisans,Doktora	44	7459.50		
	Toplam	372			

\* p<.05 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 4.3.4 incelendiğinde yapılan Mann Whitney U-Testi analizi sonucunda öğretmenlerin okul müdürlerinin kullandığı güç kaynaklarına yönelik algılarında, cinsiyet değişkeni açısından toplam ölçek puanında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır (U=6469.50, p=.26). Bu sonuçlar, öğretmenlerin farklı öğrenim durumlarına sahip olmalarına rağmen okul müdürlerinin kullandığı güç kaynaklarına ilişkin algılarının birbirine benzer olduğunu göstermektedir.

Öğretmenlerin okul müdürlerinin kullandığı güç kaynakları boyutları olan uzmanlık gücü (U=6487.50, p=.27), karizmatik güç (U=6438.00, p=.24), ödül gücü (U=6940.50, p=.68), yasal güç (U=6066.50, p=.08) ve zorlayıcı güce (U=6448.00, p=.21) ilişkin algılarında öğrenim durumu değişkeni açısından anlamlı bir fark gözlenmemektedir. Bu veriler lisans ile yüksek lisans ve doktora mezunu öğretmenlerin, okul müdürlerinin kullandığı tüm güç kaynaklarına yönelik görüşlerinin birbirine yakın olduğunu göstermektedir.



### 4.3.5 Görev Yapılan Okul Türü Değişkeni Açısından Yöneticilerin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynakları Boyutlarına İlişkin Bulgular

Öğretmenlerin, okul müdürlerinin kullandığı güç kaynakları boyutları olan uzmanlık gücü, karizmatik güç, ödül gücü, yasal güç ve zorlayıcı güce yönelik algıları öğretmenlerin görev yaptığı okul türüne göre anlamlı bir şekilde farklılaşmış farklılaşmadığını belirlemek için yapılan Kruskal Wallis H- Testi'ne ait sonuçlar Tablo 4.3.5' de verilmiştir.

**Tablo 4.3.5.** Okul Müdürlerinin Uzmanlık, Karizmatik, Ödül, Yasal ve Zorlayıcı Gücü Kullanmalarına Yönelik Öğretmen Algılarının Görev Yaptıkları Okul Türü Değişkenine İlişkin Kruskal Wallis H- Testi Sonuçları

Puan	Gruplar	N	$\bar{x}_{sıra}$	$\chi^2$	sd	p	Farkın Kaynağı
<b>Uzmanlık Gücü</b>	İlkokul	116	185.74	1.781	3	.62	
	Ortaokul	105	184.64				
	Anadolu,Fen L.	62	174.75				
	Meslek Lisesi	89	197.87				
<b>Karizmatik Güç</b>	İlkokul	116	191.38	7.477	3	.06	
	Ortaokul	105	190.70				
	Anadolu,Fen L.	62	153.15				
	Meslek Lisesi	89	198.42				
<b>Ödül Gücü</b>	İlkokul	116	170.06	14.476	3	.00*	1-4, 3-4
	Ortaokul	105	190.95				
	Anadolu,Fen L.	62	162.31				
	Meslek Lisesi	89	219.53				
<b>Yasal Güç</b>	İlkokul	116	174.57	6.407	3	.09	
	Ortaokul	105	198.51				
	Anadolu,Fen L.	62	167.42				
	Meslek Lisesi	89	201.17				
<b>Zorlayıcı Güç</b>	İlkokul	116	168.80	7.805	3	.05	
	Ortaokul	105	205.13				
	Anadolu,Fen L.	62	174.82				
	Meslek Lisesi	89	195.72				
<b>Toplam</b>	İlkokul	116	180.01	5.790	3	.12	
	Ortaokul	105	193.30				
	Anadolu,Fen L.	62	163.44				
	Meslek Lisesi	89	202.99				

\* p<.05 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 4.3.5 incelendiğinde yapılan Kruskal Wallis Testi analizi sonuçları, öğretmenlerin okul müdürlerinin kullandığı güç kaynaklarına yönelik algılarında

toplam ölçek puanında görev yaptıkları kurum türü değişkeni açısından anlamlı bir fark bulunmamaktadır, [ $\chi^2=5.79$ ,  $p=.12$ ]. Bu sonuçlar, öğretmenlerin farklı okul türlerinde çalışmalarına rağmen okul müdürlerinin kullandığı güç kaynaklarına ilişkin algılarının birbirine benzer olduğunu göstermektedir.

Öğretmenlerin okul müdürlerinin kullandığı güç kaynakları boyutları olan uzmanlık gücü [ $\chi^2= 1.78$ ,  $p=.62$ ], karizmatik güç [ $\chi^2=7.48$ ,  $p=.06$ ], yasal güç [ $\chi^2=6.41$ ,  $p=.09$ ] ve zorlayıcı güce [ $\chi^2= 7.81$ ,  $p=.05$ ], ilişkin algılarında görev yapılan kurum türü değişkeni açısından anlamlı bir fark bulunmazken, ödül gücü [ $\chi^2= 14.48$ ,  $p=.00$ ] boyutunda görev yapılan kurum türü değişkeni açısından anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Bu verilerden farklı kurumlarda görev yapan öğretmenlerin, okul müdürlerinin kullandığı uzmanlık gücü, karizmatik güç, yasal güç ve zorlayıcı güç düzeyine ilişkin benzer, ödül gücü düzeyine ilişkin farklı görüşlere sahip oldukları anlaşılmaktadır.

Öğretmenlerin görev yaptıkları kuruma göre ödül gücüne ilişkin analiz sonuçları incelendiğinde meslek lisesi ile anadolu veya fen lisesinde görev yapan öğretmenlerin ve meslek lisesi ile ilkokulda görev yapan öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Ödül gücüne ilişkin ortalama puanlara bakıldığında meslek lisesinde görev yapan öğretmenlerin, anadolu veya fen lisesinde ve ilkokulda görev yapan öğretmenlere göre okul müdürlerinin ödül gücünü daha yüksek düzeyde kullandıklarını düşünmektedir.

#### **4.4 Öğretmenlerin Yöneticiye ve Kuruma Karşı Olan Örgütsel Güven Düzeylerine İlişkin Bulgular**

Araştırmada öğretmenlerin yönetici ve kurumlarına olan örgütsel güven düzeylerini belirlemek amacıyla uygulanan anketler sonucunda elde edilen frekans ve standart sapma değerlerine ilişkin istatistiksel bulgular tablo 4.4' de verilmiştir.

**Tablo 4.4.** Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeylerine İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

<b>Örgütsel Güven</b>	<i>N</i>	$\bar{x}$	<i>ss</i>
Yöneticiye Güven	372	3.61	.66
Okula Güven	372	3.77	.65
Toplam	372	3.70	.63

Tablo 4.4'deki ortalamalar incelendiğinde, örgütsel güvenin alt boyutları olan yöneticiye ve okula güven boyutlarına ilişkin öğretmen görüşlerine göre öğretmenlerin yöneticilerine olan güvenlerinin ( $\bar{X}=3,61$ ) ve okula olan güvenlerinin ( $\bar{X}=3,77$ ) yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Ortalamalar karşılaştırıldığında öğretmenlerin okula duydukları güvenin yöneticilerine duydukları güvene oranla daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

#### **4.5 Öğretmenlerin Demografik Özelliklerine Göre Değişen Örgütsel Güven Düzeylerine İlişkin Bulgular**

Araştırmanın bu bölümünde “öğretmenlerin yöneticiye ve okula karşı olan örgütsel güven düzeyleri cinsiyet, yaş, kıdem, öğrenim durumu ve görev yapılan kurumun türüne göre farklılaşmakta mıdır? ” alt problemi analiz edilmiştir.

##### **4.5.1 Cinsiyet Değişkeni Açısından Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeyleri Boyutlarına İlişkin Bulgular**

Öğretmenlerin, örgütsel güvenin boyutlarından yöneticiye güven ve okula güven düzeylerinin öğretmenlerin cinsiyetlerine göre anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için yapılan Mann Whitney U-Testi'ne ait sonuçlar Tablo 4.5.1' de verilmiştir

**Tablo 4.5.1.** Örgütsel Güvenin Yöneticiye ve Okula Güven Alt Boyutlarına Yönelik Öğretmen Algılarının Cinsiyet Değişkenine İlişkin Mann Whitney U-Testi Sonuçları

Örgütsel Güven	Gruplar	N	$\sum$ sıra	U	p
Yöneticiye Güven	Kadın	190	35633.00	17092.000	.85
	Erkek	182	33745.00		
Okula Güven	Kadın	190	35868.00	16857.000	.68
	Erkek	182	35510.00		
Toplam	Kadın	190	35745.00	16980.000	.77
	Erkek	182	33633.00		

\*  $p < .05$  düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 4.5.1’ deki veriler incelendiğinde yapılan Mann Whitney U-Testi analizi sonucunda öğretmenlerin örgütsel güven düzeylerine ilişkin, cinsiyet değişkeni açısından toplam ölçek puanında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ( $U=169800.00$ ,  $p=.77$ ). Bu durum öğretmenlerin farklı cinsiyette olmalarına rağmen örgütsel güven düzeylerinin benzer olduğunu göstermektedir.

Öğretmenlerin örgütsel güvenin alt boyutları olan yöneticiye güven düzeyi ( $U=17092.00$ ,  $p=.85$ ) ve okula güven güven düzeyi ( $U=16857.00$ ,  $p=.77$ ) arasında cinsiyet değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir. Bu veriler kadın ve erkek öğretmenlerin farklı cinsiyette olmalarına rağmen örgütsel güven düzeylerinin birbirine yakın olduğunu göstermektedir.

#### 4.5.2 Yaş Değişkeni Açısından Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeyleri Boyutlarına İlişkin Bulgular

Öğretmenlerin, örgütsel güvenin boyutlarından yöneticiye güven ve okula güven düzeylerinin öğretmenlerin yaşlarına göre anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için yapılan Kruskal Wallis H- Testi’ne ait sonuçlar Tablo 4.5.2 de verilmiştir.

**Tablo 4.5.2** Örgütsel Güvenin Yöneticiye ve Okula Güven Alt Boyutlarına Yönelik Öğretmen Algılarının Yaş Durumu Değişkenine İlişkin Kruskal Wallis H- Testi Sonuçları

Örgütsel Güven	Gruplar	N	$\bar{x}_{sıra}$	$x^2$	sd	p	Farkın Kaynağı
Yöneticiye Güven	20-25 yaş	26	210.50	8.098	4	.088	
	26-30 yaş	61	201.25				
	31-35 yaş	114	185.27				
	36-40 yaş	92	161.96				
	41 yaş ve üzeri	79	197.56				
Okula Güven	20-25 yaş	26	206.54	9.359	4	.053	
	26-30 yaş	61	212.43				
	31-35 yaş	114	177.23				
	36-40 yaş	92	166.16				
	41 yaş ve üzeri	79	196.94				
Toplam	20-25 yaş	26	211.31	9.597	4	.048*	1-4
	26-30 yaş	61	207.01				
	31-35 yaş	114	180.35				
	36-40 yaş	92	162.65				
	41 yaş ve üzeri	79	199.15				

\*  $p < .05$  düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 4.5.2'deki veriler incelendiğinde yapılan Kruskal Wallis Testi analizi sonuçları, öğretmenlerin örgütsel güven düzeylerinde toplam ölçek puanında yaş değişkeni açısından anlamlı bir farklılık olduğunu göstermektedir, [ $x^2=9.60$ ,  $p=.048$ ]. Bu sonuçlar, öğretmenlerin farklı yaş gruplarında olmalarının örgütsel güven düzeylerinin farklılaşmasına neden olduğunu göstermektedir.

Öğretmenlerin örgütsel güvenin alt boyutları olan yöneticiye güven [ $x^2=8.10$ ,  $p=.088$ ] ve okula güven [ $x^2=9.36$ ,  $p=.053$ ] düzeylerinde yaş değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir. Bu veriler tüm yaş grubundaki öğretmenlerin, yöneticilerine ve okullarına güven düzeylerinin birbirine yakın olduğunu göstermektedir.

Öğretmenlerin yaş değişkenine göre örgütsel güven düzeylerine ait analiz sonuçları incelendiğinde yaşları 20-25 yaş ve 36-40 yaş aralığında olan öğretmenler arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Örgütsel güven düzeylerine ilişkin sıra ortalama puanlarına bakıldığında 20-25 yaş aralığında olan

öğretmenlerin 36-40 yaş aralığında olan öğretmenlere göre örgüte güven düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmektedir.

#### 4.5.3. Kıdem Değişkeni Açısından Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeyleri Boyutlarına İlişkin Bulgular

Öğretmenlerin, örgütsel güvenin boyutlarından yöneticiye güven ve okula güven düzeylerinin öğretmenlerin kıdemlerine göre anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için yapılan Kruskal Wallis H- Testi'ne ait sonuçlar Tablo 4.5.3' de verilmiştir.

**Tablo 4.5.3** Örgütsel Güvenin Yöneticiye ve Okula Güven Alt Boyutlarına Yönelik Öğretmen Algılarının Kıdem Durumu Değişkenine İlişkin Kruskal Wallis H- Testi Sonuçları

Örgütsel Güven	Gruplar	N	$\bar{x}_{sıra}$	$x^2$	sd	p
Yöneticiye Güven	1-5 yıl	79	198.84	1.55	4	.82
	6-10 yıl	81	183.04			
	11-15 yıl	97	182.55			
	16-20 yıl	69	179.96			
	21 yıl ve üzeri	46	189.55			
Okula Güven	1-5 yıl	79	200.03	4.37	4	.36
	6-10 yıl	81	169.70			
	11-15 yıl	97	194.05			
	16-20 yıl	69	176.83			
	21 yıl ve üzeri	46	191.45			
Toplam	1-5 yıl	79	200.30	2.77	4	.60
	6-10 yıl	81	175.22			
	11-15 yıl	97	187.74			
	16-20 yıl	69	178.12			
	21 yıl ve üzeri	46	192.60			

\*  $p < .05$  düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 4.5.3 incelendiğinde yapılan Kruskal Wallis Testi analizi sonuçları, öğretmenlerin örgütsel güven düzeylerinde toplam ölçek puanında kıdem değişkeni açısından anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir, [ $x^2=2.77$ ,  $p=.60$ ]. Bu sonuçlar, öğretmenlerin farklı kıdemlerde olmalarının örgütsel güven düzeylerinin farklılaşmasına neden olmadığını göstermektedir.

Öğretmenlerin örgütsel güvenin alt boyutları olan yöneticiye güven [ $\chi^2=1.55$ ,  $p=.82$ ] ve okula güven [ $\chi^2=4.37$ ,  $p=.36$ ] düzeylerinde yaş değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir. Bu veriler tüm kıdemlerdeki öğretmenlerin, yöneticilerine ve okullarına güven düzeylerinin birbirine yakın olduğunu göstermektedir.

#### 4.5.4 Öğrenim Durumu Değişkeni Açısından Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeyleri Boyutlarına İlişkin Bulgular

Öğretmenlerin, örgütsel güvenin boyutlarından yöneticiye güven ve kuruma güven düzeylerinin öğretmenlerin öğrenim durumlarına göre anlamlı bir şekilde farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek için yapılan Mann Whitney U-Testi'ne ait sonuçlar Tablo 4.5.4' de verilmiştir.

**Tablo 4.5.4** Örgütsel Güvenin Yöneticiye ve Okula Güven Alt Boyutlarına Yönelik Öğretmen Algılarının Öğrenim Durumu Değişkenine İlişkin Mann Whitney U-Testi Sonuçları

Örgütsel Güven	Gruplar	N	$\sum$ sıra	U	p
Yöneticiye Güven	Lisans	328	62019.00	6368.50	.20
	Y.Lisans,Doktora	44	7358.50		
Okula Güven	Lisans	328	62681.00	5707.00	.02*
	Y.Lisans,Doktora	44	7358.50		
Toplam	Lisans	328	62472.00	5916.00	.05
	Y.Lisans,Doktora	44	6906.00		

\*  $p<.05$  düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 4.5.4 incelendiğinde yapılan Mann Whitney U-Testi analizi sonuçları, öğretmenlerin örgütsel güven düzeylerinde toplam ölçek puanında öğrenim durumu değişkeni açısından anlamlı bir farklılık bulunmadığını göstermektedir, ( $U=5916.00$ ,  $p=.05$ ). Bu sonuçlar, öğretmenlerin farklı öğrenim durumunda olmalarının örgütsel güven düzeylerinin farklılaşmasına neden olmadığını göstermektedir.

Öğretmenlerin yöneticiye güven düzeyleri ( $U=6368.50$ ,  $p=.20$ ), arasında öğrenim durumu değişkeni açısından anlamlı bir fark bulunmazken, okula güven

düzeyleri ( $U=5707.00$ ,  $p=.02$ ) arasında öğrenim durumu değişkeni açısından anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Bu verilerden öğrenim durumu farklı olan öğretmenlerin yöneticiye güven boyutuna ilişkin benzer, okula güven boyutuna ilişkin farklı görüşlere sahip oldukları anlaşılmaktadır.

Öğretmenlerin öğrenim durumlarına göre okula güven düzeylerine ilişkin analiz sonuçları incelendiğinde lisans mezunu öğretmenler ile yüksek lisans ve doktora yapan öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Örgütsel güven düzeyleri ve okula güven düzeylerine ilişkin sıra ortalaması puanlarına bakıldığında lisans mezunu öğretmenlerin sıra ortalamasının yüksek lisans ve doktora yapan öğretmenlerden daha yüksek olduğu görülmektedir.

#### 4.5.5 Görev Yapılan Okul Türü Değişkeni Açısından Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeyi Boyutlarına İlişkin Bulgular

Öğretmenlerin, örgütsel güvenin boyutlarından yöneticiye güven ve okula güven düzeylerinin öğretmenlerin görev yaptıkları okul türüne göre anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için yapılan Kruskal Wallis H-Testi'ne ait sonuçlar Tablo 4.5.5' de verilmiştir.

**Tablo 4.5.5** Örgütsel Güvenin Yöneticiye ve Okula Güven Alt Boyutlarına Yönelik Öğretmen Algılarının Görev Yapılan Okul Türü Değişkenine İlişkin Kruskal Wallis H- Testi Sonuçları

Örgütsel Güven	Gruplar	$N$	$\bar{x}_{sıra}$	$x^2$	$sd$	$p$
Yöneticiye Güven	İlkokul	116	194.88	4.55	3	.21
	Ortaokul	105	190.65			
	Anadolu,Fen Lisesi	62	160.45			
	Meslek Lisesi	89	188.83			
Okula Güven	İlkokul	116	188.65	5.60	3	.13
	Ortaokul	105	203.64			
	Anadolu,Fen Lisesi	62	165.85			
	Meslek Lisesi	89	177.87			
Toplam	İlkokul	116	192.19	5.21	3	.16
	Ortaokul	105	198.06			
	Anadolu,Fen Lisesi	62	160.59			
	Meslek Lisesi	89	183.49			



Tablo 4.5.5 incelendiğinde yapılan Kruskal Wallis Testi analizi sonuçları incelendiğinde, öğretmenlerin örgütsel güven düzeylerinde toplam ölçek puanında görev yapılan okul türü değişkeni açısından anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir [ $\chi^2=5.21$ ,  $p=.16$ ]. Bu sonuçlar, öğretmenlerin farklı okullarda görev yapmalarının örgütsel güven düzeylerinin farklılaşmasına neden olmadığını göstermektedir.

Öğretmenlerin örgütsel güvenin alt boyutları olan yöneticiye güven [ $\chi^2=4.55$ ,  $p=.21$ ] ve okula güven [ $\chi^2=5.60$ ,  $p=.13$ ] düzeylerinde görev yapılan okul türü değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir. Bu veriler farklı okul türlerinde görev yapan tüm öğretmenlerin, yöneticilerine ve okullarına güven düzeylerinin birbirine yakın olduğunu göstermektedir.

#### 4.6 Okul Müdürlerinin Kullandığı Güç Kaynakları ile Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeyleri Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye İlişkin Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde örgütsel güvene etki eden faktörlerin belirlenmesi amacıyla; “Örgütsel Güven Faktörü” nün bağımlı, “Örgütsel Güç Kaynaklarının” ise bağımsız değişken olduğu bir model oluşturularak bu model arasındaki ilişki Spearman Rho Korelasyon Analizi ile belirlenmiştir.

**Tablo 4.6.** Okul Müdürlerinin Kullandığı Güç Kaynakları ile Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeyleri Arasındaki İlişkiye Ait Spearman Rho Korelasyon Analizi Sonuçları

Güç Kaynakları	Yöneticiye Güven			Okula Güven			Örgütsel Güven		
	N	r	p	N	r	p	N	r	p
Uzmanlık	372	.663**	.000	372	.652**	.000	372	.686**	.000
Karizmatik	372	.715**	.000	372	.698**	.000	372	.736**	.000
Ödül	372	.617**	.000	372	.633**	.000	372	.651**	.000
Yasal	372	.583**	.000	372	.625**	.000	372	.630**	.000
Zorlayıcı	372	.463**	.000	372	.533**	.000	372	.517**	.000
Top. Güç K.	372	.707**	.000	372	.728**	.000	372	.747**	.000

\*\*  $p < .01$  düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 4.6' da öğretmenlerin örgütsel güven düzeylerine ve alt boyutları olan yöneticiye ve okula güven düzeyleri ile güç kaynakları ölçeği alt boyutlarına ilişkin görüşleri arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılmış olan Spearman Rho Korelasyon Analizi sonuçları görülmektedir.

Bu analiz sonuçlarına göre okul müdürlerinin kullandığı güç kaynaklarından uzmanlık gücü boyutuna ilişkin öğretmen görüşleri ile öğretmenlerin yöneticiye güven düzeyleri arasında pozitif ve orta düzeyde ( $r = .663$ ,  $p < .01$ ); okula güven düzeyleri arasında pozitif ve orta düzeyde ( $r = .652$ ,  $p < .01$ ); örgütsel güven düzeyleri arasında pozitif ve orta düzeyde ( $r = .686$ ,  $p < .01$ ) istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir.

Bu bulgudan hareketle okul müdürlerinin daha çok uzmanlık gücüne sahip olmaları ve bu güç türünü kullanma tercihlerinin artması öğretmenlerin yöneticiye, okula ve genel anlamda örgütsel güven düzeylerinin orta düzeyde artacağı şeklinde yorumlanabilir.

Okul müdürlerinin kullandığı güç kaynaklarından karizmatik güç boyutuna ilişkin öğretmen görüşleri ile öğretmenlerin yöneticiye güven düzeyleri arasında pozitif ve yüksek düzeyde ( $r = .715$ ,  $p < .01$ ); okula güven düzeyleri arasında pozitif ve orta düzeyde ( $r = .698$ ,  $p < .01$ ); örgütsel güven düzeyleri arasında pozitif yüksek düzeyde ( $r = .736$ ,  $p < .01$ ) istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir.

Elde edilen bu sonuçlar, okul müdürlerinin karizmatik güce sahip olmaları ve bu güç türünü kullanmayı daha çok tercih etmelerinin öğretmenlerin yöneticiye güven ve örgütsel güven düzeylerini yüksek düzeyde, okula güven düzeylerini ise orta düzeyde artıracığı şeklinde yorumlanabilir.

Okul müdürlerinin kullandığı güç kaynaklarından ödül gücü boyutuna ilişkin öğretmen görüşleri ile öğretmenlerin yöneticiye güven düzeyleri arasında pozitif ve orta düzeyde ( $r = .617$ ,  $p < .01$ ); okula güven düzeyleri arasında pozitif ve orta düzeyde ( $r = .633$ ,  $p < .01$ ); örgütsel güven düzeyleri arasında pozitif orta düzeyde ( $r = .651$ ,  $p < .01$ ) istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

Analiz sonucunda elde edilen bu bulgular, okul müdürlerinin ödül gücünü kullanma düzeylerinin artması öğretmenlerin yöneticiye güven, okula güven ve örgütsel güven düzeylerinin de orta düzeyde artacağı yönündedir.

Okul müdürlerinin kullandığı güç kaynaklarından yasal güç boyutuna ilişkin öğretmen görüşleri ile öğretmenlerin yöneticiye güven düzeyleri arasında pozitif ve orta düzeyde ( $r = .583$ ,  $p < .01$ ); okula güven düzeyleri arasında pozitif ve orta düzeyde ( $r = .625$ ,  $p < .01$ ); örgütsel güven düzeyleri arasında pozitif orta düzeyde ( $r = .630$ ,  $p < .01$ ) istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

Bu bulgular, okul müdürlerinin yasal güç türünü kullanma tercihlerinin artması sonucunda öğretmenlerin yöneticiye güven, okula güven ve örgütsel güven düzeylerinin de orta düzeyde artacağı şeklinde ifade edilebilir.

Okul müdürlerinin kullandığı güç kaynaklarından zorlayıcı güç boyutuna ilişkin öğretmen görüşleri ile öğretmenlerin yöneticiye güven düzeyleri arasında pozitif ve orta düzeyde ( $r = .463$ ,  $p < .01$ ); okula güven düzeyleri arasında pozitif ve orta düzeyde ( $r = .533$ ,  $p < .01$ ); örgütsel güven düzeyleri arasında pozitif orta düzeyde ( $r = .517$ ,  $p < .01$ ) istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

Bu bulgulara bakılarak okul müdürlerinin daha çok zorlayıcı güç türünü kullanmayı tercih etmeleri, öğretmenlerin yöneticiye güven, okula güven ve örgütsel güven düzeylerini orta düzeyde artıracığı şeklinde yorumlanabilir.

Okul müdürlerinin kullandığı güç kaynakları toplamına ilişkin öğretmen görüşleri ile öğretmenlerin yöneticiye güven düzeyleri arasında pozitif ve yüksek düzeyde ( $r = .707$ ,  $p < .01$ ); okula güven düzeyleri arasında pozitif ve yüksek düzeyde ( $r = .728$ ,  $p < .01$ ); örgütsel güven düzeyleri arasında pozitif ve yüksek düzeyde ( $r = .747$ ,  $p < .01$ ) istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

Yapılan analiz sonucunda toplam ölçek puanında okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri ve alt boyutları olan yöneticiye güven ve okula güven düzeyleri arasında yüksek düzeyde bir ilişki olduğu görülmektedir.

## BÖLÜM V

### SONUÇLAR, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Araştırmanın bu bölümünde çalışma sonucunda elde edilen bulgulara dayanarak ulaşılan sonuçlar ve bu sonuçlara bağlı olarak geliştirilen öneriler bulunmaktadır.

#### 5.1 Sonuçlar ve Tartışma

Bu bölüm okul müdürlerinin kullandığı güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel güven düzeylerine yönelik görüşleri arasındaki ilişkiyi belirlemek için öğretmenlerden elde edilen verilere ait analiz sonuçlarını içermektedir.

##### 5.1.1 Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Kullandığı Güç Kaynaklarına İlişkin Görüşlerine Ait Sonuçlar

Araştırmada okul müdürlerinin kullanmayı tercih ettikleri güç kaynağının belirlenmesine yönelik öğretmen algılarına ait istatistiksel bulgular yapılan analizler sonucu elde edilmiştir. Bu bulgulara göre okul müdürleri uzmanlık gücünü, karizmatik gücü, ödül gücünü, yasal gücü ve zorlayıcı gücü “yüksek” düzeyde kullanmaktadır. Öğretmenlerin, okul müdürlerinin örgütsel güç kaynaklarından en çok yasal gücü, sonra sırasıyla uzmanlık gücü, ödül gücü, karizmatik güç ve en az düzeyde zorlayıcı gücü kullandıkları algısına sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

Yasal güç otoriteyi temsil etmektedir ve bu güç türü kişiye makamından dolayı verilmektedir (Şimşek, 2005). Okul müdürlerinin sahip oldukları makamın kendilerine tanıdığı bu gücü tercih etmeleri bürokratik kültürün etkisinde

olduklarının bir göstergesi olabilir. Bunun yanı sıra astlar, yönetici tarafından verilen emirlere uyma sorumluluklarının ve yöneticilerin emir verme haklarının olduğunu koşulsuz kabul ederler (Hoy ve Miskel, 2012). Okul müdürlerinin en çok yasal gücü tercih etmeleri de öğretmenlerin bu güç türüne karşı kabul düzeylerinin daha yüksek olacağını düşünmelerinden kaynaklanabilir. Zorlayıcı güç ise kullanımı her zaman yabancılaşma ve direnme davranışı riskini beraberinde taşır (Hoy ve Miskel, 2012). Okul müdürleri de zorlayıcı gücün öğretmenlerde direnme davranışı oluşturabileceğini ve okula karşı tutumlarının olumsuz etkilenebileceğini düşündüklerinden bu güç türünü kullanmayı daha az tercih ediyor olabilir.

Yılmaz ve Altınkurt' a (2012) ait olan araştırma bulguları, okul müdürlerinin en çok kullanmayı tercih ettikleri güç kaynağı bulgusuyla benzerlik gösterirken en az tercih ettikleri güç kaynağı bulgusuyla farklılık göstermektedir. Araştırmalarında öğretmenlere göre okul müdürleri en çok yasal gücü kullanırken en az ödül gücünü kullanmaktadır. Kayalı' ya (2011) ait araştırma bulgularına göre ise okul müdürleri en yüksek düzeyde karizmatik gücü kullanırken en az düzeyde ise zorlayıcı gücü kullanmaktadır. Bu araştırma okul müdürlerinin en az düzeyde kullanmayı tercih ettikleri zorlayıcı güç kaynağı bulgusuyla benzerlik gösterirken, en yüksek düzeyde kullanmayı tercih ettikleri yasal güç kaynağı bulgusuyla farklılık göstermektedir. Okul müdürlerinin en yüksek düzeyde kullandıkları güç kaynağının yasal güç olduğu sonucuna ulaşan bir başka araştırmada Hassenboehler' e (2004) aittir. Yaptığı araştırmaya göre, okul müdürlerinin, öğretmenlerin sorumluluklarını yerine getirmelerini sağlamak için yüksek oranda yasal otoritesini kullanmayı tercih etmeleri bu çalışmanın bulgularını destekler niteliktedir.

### **5.1.2 Öğretmenlerin Farklılaşan Demografik Özelliklerine Göre Okul Müdürlerinin Kullandığı Örgütsel Güç Kaynaklarına İlişkin Görüşlerine Ait Sonuçlar**

Okul müdürlerinin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarına ilişkin öğretmen algılarının cinsiyet, yaş, kıdem, öğrenim durumu ve görev yapılan okul türüne göre anlamlı bir farklılık meydana getirip getirmediğine ilişkin analizler yapılmıştır. Yapılan analizlerin sonuçlarına bakıldığında öğretmen algıları arasında cinsiyet, yaş

ve öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı bir fark olmadığı, kıdem ve görev yapılan okul türü değişkeni açısından anlamlı bir fark olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Öğretmenlerden cinsiyet değişkenine göre elde edilen bulgular, okul müdürlerinin kullandığı güç kaynakları boyutları uzmanlık gücü, karizmatik güç, ödül gücü, yasal güç ve zorlayıcı güce yönelik algıları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı ve görüşlerin birbirine yakın olduğunu göstermektedir. Araştırma sonucu elde edilen bulgular doğrultusunda okul müdürlerinin öğretmenlere karşı yaklaşımları sırasındaki güç türü tercihlerinde cinsiyet ayrımı yapmadıkları söylenebilir. Eğitim yöneticilerinin güç tipi tercihlerinin değerlendirilmesinin yapıldığı Özaslan' a (2006) ait çalışmada uzmanlık, ödül, karizmatik ve zorlayıcı güce ilişkin kadın ve erkeklerin görüşlerinde anlamlı bir fark gözlenmemiştir. Yine Yılmaz ve Altinkurt (2012) tarafından yapılan bir başka araştırmada da okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynaklarına ilişkin öğretmen görüşleri arasında cinsiyet değişkeni açısından anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Araştırma sonucu elde edilen bulguları destekleyen çalışmalarda göz önüne alındığında okul müdürlerinin öğretmenlere karşı yaklaşımlarında güç kullanımı konusunda kadın erkek ayrımı yapmadıkları ve eşit davrandıkları söylenebilir.

Öğretmenlerden yaş değişkenine ilişkin elde edilen sonuçlar, okul müdürlerinin kullandığı güç kaynakları boyutları olan uzmanlık gücü, karizmatik güç, ödül gücü, yasal güç ve zorlayıcı güce yönelik algıları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı yönündedir.

Öğretmenlerin görev ve sorumluluklarının yer aldığı yasal bir mevzuat bulunmaktadır ve okul müdürleri bunların yaptırımı ve kontrolünden sorumludur. Öğretmen görüşleri açısından okul müdürlerinin bu sorumluluklarını yerine getirmesi sırasında güç kaynaklarından; uzmanlık gücü, karizmatik güç, ödül gücü, yasal güç ve zorlayıcı güce yönelik tercihlerinin öğretmenlerin yaşlarına göre farklılık göstermemesi okul müdürlerinin her yaş grubuna karşı aynı tutum ve davranışı sergilediğinin bir göstergesi olabilir.

Bir kurumdaki personelin morali, iş doyumunu ve verimliliği yöneticilerin sahip oldukları bilgi, beceri, tutum ve davranışla yakından ilgilidir (Tahaoglu ve

Gedikoğlu, 2009). Bunun bilincinde olan bir yönetici, öğretmenlerini çok iyi tanımalı, onların beklentilerini, isteklerini ve ihtiyaçlarını bilerek onlara yaklaşmalıdır. Farklı yaş grubunda yer alan öğretmenlerin beklentileri ve istekleri farklı olabilir ve bu durum öğretmenlerin iş doyumlarının, verimliliklerinin ve motivasyonlarının sağlanmasında okul müdürünün öğretmene karşı olan yaklaşımının farklı olması gerekliliğini de beraberinde getirir. Bu yüzden okul müdürlerinin her yaş grubu üzerinde güç kaynaklarını aynı düzeyde uygulaması, öğretmenlerin farklılıklarını gözlememesi gücün öğretmenler üzerindeki etkisini azaltabilir.

Bu araştırmayla benzer sonuçlar Sağ' ın (2010) çalışmasında da gözlenmektedir. Okul yöneticilerinin kullandığı güç kaynaklarını belirlemeyi amaçlayan bu çalışmada da yaş değişkeni açısından öğretmen görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Kıdem değişkeni açısından okul müdürlerinin kullandığı güç kaynakları boyutları uzmanlık gücü, ödül gücü, yasal güç ve zorlayıcı güce ilişkin öğretmen algıları anlamlı bir farklılık göstermezken karizmatik güç boyutunda anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmektedir. Karizmatik güç boyutuna ilişkin kıdemleri 16-20 yıl ve 21 yıl ve üzeri olan öğretmenlerin algıları arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. 21 yıl ve üzeri deneyime sahip olan öğretmenlerin 16-20 yıl arası kıdeme sahip öğretmenlere göre okul müdürlerinin karizmatik gücü daha yüksek düzeyde kullandıklarını düşünmektedir. Karizmatik güç türü kaynağını bireyin kişisel özelliklerinden almaktadır. Yöneticilerin sahip olduğu kişisel özelliklerinin çalışanları tarafından çekici bulunması ve takdir edilmesi, yöneticilerin çalışanlarını etkileme düzeylerini arttırmaktadır (Robbins, 1989, 502). Kıdemi yüksek olan öğretmenler deneyimlerinin fazla olması nedeniyle okul müdürlerinin kişisel özelliklerinin etkilerini daha iyi analiz etmiş ve benimsemiş olabilirler ve bu durum kıdemi daha az olan öğretmenlere göre okul müdürlerinin karizmatik gücü yüksek düzeyde kullandıklarını düşünmelerine neden olmuş olabilir.

Bu konuda yapılan çeşitli çalışmalara göre kişilerin sahip oldukları deneyim değişikçe beklentileri de değişmektedir. Örneğin Abdala (1987)' ya göre

çalışanların kıdem derecelerinin artmasıyla idarecilerine yönelik beklentileri daha çok uzmanlık gücüne ilişkin iken, Shaw ve Costanso (1970)' ya göre çalışanların yaşlarıyla beraber kıdemlerinin artması sonucu daha çok ödüllendirilme beklentilerinin olduğu yönündedir. Zafer (2008) tarafından yapılan çalışmanın sonuçlarına bakıldığında elde edilen bulguların bu çalışmayla kısmen benzerlik gösterdiği görülmektedir. Zafer' in çalışmasına göre öğretmenlerin görüşleri deneyimleri arttıkça; okul müdürlerinin karizmatik, ödüllendirme ve uzmanlık gücünü daha yüksek düzeyde kullandıkları yönündedir.

Öğrenim durumu değişkeni açısından okul müdürlerinin kullandığı güç kaynakları boyutları uzmanlık gücü, karizmatik güç, ödül gücü, yasal güç ve zorlayıcı güce yönelik öğretmen algıları arasında anlamlı bir farklılık meydana gelmediği görülmektedir. Bu çalışmadan elde edilen bulgulara bakıldığında genel olarak öğretmenlerin farklı eğitim seviyelerinde olmalarının okul müdürlerinin kullandığı güç kaynaklarına ilişkin algılarında bir fark yaratmamaktadır. Bu durum öğretmenlerin farklı eğitimlere sahip olmalarına rağmen aynı sistem içerisinde çalışmalarından dolayı zaman içerisinde bakış açılarının aynı doğrultuda gelişmesinden kaynaklanmış olabilir.

Bu konuya yönelik ilgili araştırmalara bakıldığında Aslanargun (2009) da, benzer bir bulguya ulaşmıştır. İlköğretim ve lise müdürlerinin okul yönetimde kullandığı güç türlerinin araştırıldığı bu çalışmada da okul müdürlerinin kullandığı güç kaynaklarından uzmanlık gücü, karizmatik güç, ödül gücü ve zorlayıcı güce ilişkin öğretmen görüşlerinde eğitim durumu değişkeni açısından anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Polat (2010) ise okul öncesi müdürlerinin kullandığı güç kaynaklarından ödül gücü, zorlayıcı güç ve karizmatik güce ilişkin öğretmen görüşlerinde eğitim durumları değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunduğunu, yasal güç ve uzmanlık gücüne ilişkin öğretmen görüşlerinde ise anlamlı bir farklılık olmadığını bulmuştur. Yapılan araştırmalara ve bu çalışmadan elde edilen bulgulara bakıldığında genel olarak öğretmenlerin farklı eğitim seviyelerinde olmalarının okul müdürlerinin kullandığı güç kaynaklarına ilişkin algılarında anlamlı bir farklılık yaratmamaktadır.



Görev yapılan okul türü değişkeni açısından, okul müdürlerinin kullandığı güç kaynakları boyutları olan uzmanlık gücü, karizmatik güç, yasal güç ve zorlayıcı güce yönelik öğretmen algıları arasında anlamlı bir farklılık bulunmazken ödül gücü boyutunda görev yapılan okul türü değişkeni açısından anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Meslek lisesi ile anadolu veya fen lisesinde görev yapan öğretmenler ve meslek lisesi ile ilkokulda görev yapan öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ödül gücüne ilişkin sıra ortalamalarına bakıldığında meslek lisesinde görev yapan öğretmenlerin anadolu veya fen lisesi ve ilkokulda görev yapan öğretmenlere göre okul müdürlerinin ödül gücünü daha yüksek düzeyde kullandıkları algısına sahip olduklarını göstermektedir. Meslek liselerindeki öğrencilerin akademik başarı düzeyinin düşük olması öğrencilerin daha çok sosyal çalışmalara ve mesleki alanda projeler hazırlamaya teşvik edilmesine neden olabilir. Böylece yapılan projeler ve sosyal çalışmalar sonucunda öğretmenlerin somut başarılar elde ettiği ve ödüllendirme sisteminin daha düzenli çalıştığı söylenebilir. Bu açıdan meslek lisesinde görev yapan müdürler öğretmenleri proje hazırlama ve öğrencileri sosyal çalışmalara yöneltme konusundaki motivasyonlarını arttırmak için ödül gücünü daha yüksek düzeyde kullanıyor olabilir.

Anadolu ve fen lisesi ile ilkokullarda görev yapan öğretmenler meslek lisesinde görev yapan öğretmenlere göre okul müdürlerinin ödül gücünü daha az düzeyde kullandıklarını düşünmektedir. Anadolu veya fen lisesinde görev yapan öğretmenler çoğu zaman öğrencilerin akademik başarılarını arttırmak için, ilkokulda görev yapan öğretmenler ise küçük yaşta olan öğrencilerin hem ders başarılarını arttırmak hem de doğru davranış alışkanlığı kazandırmak için daha yoğun ve özverili bir çalışma içerisinde olmaları gerekebilir. Bu durum bu kurumlarda görev yapan öğretmenlerin takdir görme ve ödül alma beklentilerini arttırmış ve okul müdürlerinin ödül gücünü daha az kullandığını düşünmelerine neden olmuş olabilir.

Aslanargun (2009) çalışmasında ilköğretim ve lise olarak belirlenen okul türü değişkeni açısından öğretmen görüşleri karizmatik güç, uzmanlık gücü, bağlılık gücü, bilgi gücü, karşılıklı güç ve zorlayıcı güce ilişkin öğretmen görüşleri

anlamli bir Şekilde farklılaŐırken, ödöl gücüne ilişkin öğretmen görüşleri arasında anlamli bir fark bulunmamıştır. Kayalı' nın (2011) alıŐmasında ise ilkokulda görev yapan sınıf öğretmenleri ile ortaokul ve lisede görev yapan branş öğretmenlerinin okul müdürlerinin kullandığı güç kaynaklarına yönelik algıları arasında anlamli bir farklılık bulunmamıştır.

### **5.1.3 ÖĞretmenlerin Örgütsel Güven ve Alt Boyutlarına Ait Güven Düzeylerine İlişkin Sonuçlar**

ÖĞretmenlerin örgütsel güven düzeyleri yapılan analizler sonucunda toplam ölçek puanında ve “yöneticiye güven” ile “okula güven” alt boyutlarında belirlenmiştir. Yapılan analizlerden elde edilen bulgulara göre öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri toplam ölçek puanında ve yöneticiye güven ile okula güven boyutlarında “yüksek” düzeyde olduğu görölmektedir. ÖĞretmen görüşlerine ait ortalama puanlara bakıldığında öğretmenlerin okula güven düzeylerinin yöneticilerine duydukları güven düzeyinden daha yüksek olduğu sonucuna ulaŐılmaktadır.

ÖĞretmenlerin yöneticilerine ve okula güvenlerinin yüksek düzeyde çıkması öğretmenlerin istek ve ihtiyaçlarının yeteri düzeyde karşılandığının, okul içerisindeki sosyal ilişkilerinin olumlu olduğunun, yöneticilerinin desteğini hissettiklerinin, kurum içinde adaletin sağlandığının ve öğretmenler arası iŐbirliĐinin gerçekleŐtiĐinin göstergesidir (Neves ve Caetano, 2006). Elde edilen bulgular doğrultusunda öğretmenlerin çalıştığı kuruma ve yöneticisine güven duyması mesleğini severek yapmasını sağlayacağı ve çalışma performansını olumlu yönde etkileyeceği söylenebilir.

Çalışanların kuruma yönelik güvenlerinin yüksek düzeyde çıkabilmesi için bağlı olduğu kurumun amacı, vizyonu ve misyonu olmalı ve net bir Şekilde belirtilmeli, kurum içi düzgün bir iletişim sağlanmalı, çalışanlara sorumlulukları ve görev tanımları net bir Şekilde aktarılmalı, örgüt içi potansiyelin yüksek olduğuna inanılmalıdır (Joseph ve Winston, 2005). Bu çalışmaya katılan öğretmenlerin okula ve yöneticiye güven düzeylerinin yüksek düzeyde çıkması alıŐtıĐları okul tarafından bu kriterlerin sağlandığının bir göstergesi olabilir.

Polat' a (2007) ait çalışmada öğretmenlerin yöneticilerine ve okullarına yüksek düzeyde güvendikleri sonucu bu çalışmanın bulgularıyla benzerlik göstermektedir. Aynı zamanda öğretmenlerin okullarına olan güven düzeylerinin yöneticilere olan güven düzeyinden biraz daha yüksek olması elde edilen bulguları desteklemektedir. Artuksı (2009) ve Öztürk (2010)' ün araştırmalarında, örgütsel güvenin alt boyutları içerisinde “Yöneticiye Güven” boyutunun yüksek düzeyde ortalamaya sahip olduğunun bulunması da bu çalışma sonuçlarını destekler niteliktedir. Narman (2012) yaptığı araştırmada, öğretmenlerin yöneticiye güven düzeylerini yüksek düzeyde bulması bu çalışmayla benzer, örgütün kendisine olan güven düzeylerinin orta düzeyde bulması ve yine elde edilen verilere göre öğretmenlerin örgüte olan güven düzeylerinin yöneticiye olan güven düzeylerinden düşük olduğunun saptanması çalışma bulgularıyla farklılık göstermektedir.

#### **5.1.4 Öğretmenlerin Farklılaşan Demografik Özelliklerine Göre Örgütsel Güven ve Alt Boyutlarına Ait Güven Düzeylerine İlişkin Sonuçlar**

Öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri toplam ölçek puanında ve yöneticiye güven ile okula güven alt boyutlarında; cinsiyet, yaş, kıdem, öğrenim durumu ve görev yapılan kurumun türüne göre anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığına belirlemek için gerekli analizler ve değerlendirmeler yapılmıştır. Analizler sonucunda öğretmenlerin örgütsel güven ve onun alt boyutlarına ait güven düzeyleri arasında cinsiyet, kıdem ve görev yapılan kurum türü değişkeni açısından anlamlı bir farklılık olmadığı, yaş ve öğrenim durumu değişkeni açısından anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir.

Cinsiyet değişkeni açısından öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri, yöneticiye güven düzeyleri ve okula güven düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir. Öğretmenlerin görüşlerine ait sıra ortalamalarına bakıldığında kadın öğretmenlerin örgütsel güven, yöneticiye güven ve okula güven düzeylerinin erkek öğretmenlere göre biraz daha yüksek olduğu görülmektedir. Örgütsel güvenin oluşmasında temel kabul edilen etmenler beceri, yardımseverlik, iyi niyet ve dürüstlüktür ve örgütlerde bu güvenin yaratılması insanların inandığı bu ortak değerlerin yaratılması ile başlar (Dinç, 2007) . Bu konuda yapılan çalışmalar ve elde edilen bulgulara göre öğretmenlerin örgütsel güven düzeylerinin cinsiyete göre

farklılık göstermemesi, kadın ve erkek öğretmenlerin örgütsel güvenin oluşmasını sağlayan bu ortak değerlere yönelik algılarının aynı olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Öğretmenlerin okula karşı olan güven düzeylerinin işe karşı tutumları ile ilişkisinin araştırıldığı Gür (2009)' e ait çalışmada kadın ve erkek öğretmenlerin "Örgütsel Güven Ölçeği" toplam maddelerine aynı ölçüde katıldıkları sonucu bu araştırmanın bulgularıyla benzerlik göstermektedir. Eğerci (2009) tarafından yapılan bir başka çalışmada da örgütsel güvenin alt boyutlarına ilişkin erkek ve kadın öğretmenler arasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmanın bu bulgusu cinsiyet değişkenine göre örgütsel güven düzeyine ilişkin elde edilen bulguları desteklemektedir. Polat (2009)' a ait araştırmanın bulguları incelendiğinde örgütsel güven algısının cinsiyete göre anlamlı bir farklılaşma yaratmadığı görülmüş ancak bu çalışma bulgularından farklı olarak okula güven alt boyutuna ilişkin verilere göre erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre okullarına daha fazla güvendiği sonucuna varılmıştır.

Yaş değişkeni açısından öğretmenlerin yöneticiye güven ve okula güven düzeyleri boyutları arasında anlamlı bir farklılık bulunmazken toplam ölçek puanında örgütsel güven düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmenlerin algılarına ait sıra ortalamalarına göre yöneticiye güven düzeyi en yüksek 20-25 yaş aralığındaki, en düşük 36-40 yaş aralığındaki öğretmenler olduğu görülmektedir. Okula güven düzeyi en yüksek olan 26-30 yaş arasındaki, en düşük olan ise 36-40 yaş arasındaki öğretmenler olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin örgütsel güven düzeylerine ait bulgulara göre 20-25 yaş ve 36-40 yaş aralığındaki öğretmenler arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Öğretmenlerin algılarına ait sıra ortalamalarına bakıldığında 20-25 yaş arasında olan öğretmenlerin 36-40 yaş aralığında olan öğretmenlere göre örgüte güvenlerinin daha yüksek düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Başka bir bireye güven duyulması birçok etmene bağlı karmaşık bir süreçtir. Kişisel özellikler, beklentiler, hayata bakış açısı, yaşanmışlıklar bu etmenlerden bazılarıdır (Asunakutlu, 2002). Yaşları daha büyük olan öğretmenlerin daha genç öğretmenlere göre yaşanmışlıklarının daha fazla olması ve bunların sonucunda

edindikleri kötü deneyimler örgütsel güven düzeylerini olumsuz yönde etkilemiş olabilir. Genç öğretmenlerin ise göreve yeni başlamalarından dolayı umutlarının ve beklentilerinin daha yüksek düzeyde olması örgüte yönelik güven duygularını olumlu yönde etkilediği söylenebilir.

Bu araştırma bulgularının aksine Gür (2009) ve Eğriboyun (2013) çalışmalarında toplam ölçek puanında farklı yaş gruplarındaki öğretmenlerin benzer örgütsel güven düzeylerine sahip olduğu sonucuna ulaşmıştır. Narman (2012)' a ait araştırma bulgularına göre ise öğretmenlerin örgüte güven ve okula güven düzeyleri arasında yaş değişkeni açısından anlamlı bir farklılık bulunmazken yöneticiye güven düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık gözlenmiştir. Elde edilen bulgulara göre 20-35 yaş aralığındaki öğretmenlerin 36-50 yaş aralığındaki öğretmenlere oranla yöneticilerine daha çok güvendikleri sonucuna ulaşılmıştır. Araştırma sonucu elde edilen bulgular ve bu konuda yapılan çalışmalar incelendiğinde bazı çalışmalarda yaş değişkeninin öğretmenlerin örgütsel güven algılarını etkilediği, bazı çalışmalarda ise yaş değişkeninin öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri üzerinde bir farklılığa neden olmadığı gözlenmektedir.

Kıdem değişkeni açısından öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri ve alt boyutları olan yöneticiye güven ve okula güven düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Kıdem yılı 1-5 yıl aralığında olan öğretmenlerin örgütsel güven, yöneticiye güven ve okula güven düzeylerinin diğer kıdemlerdeki öğretmenlere göre daha yüksek olduğu bulunmuştur. Yöneticiye güven düzeyi en düşük olan öğretmenler kıdem yılı 16-20 yıl aralığında olanlar, örgütsel güven ve okula güven düzeyi en düşük öğretmenler ise kıdem yılı 1-5 yıl aralığında olan öğretmenlerin olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin örgütsel güven ve alt boyutlarına ilişkin aynı algılara sahip olmaları çalışmaya başladıkları ilk yıllardan itibaren örgütsel güvenlerinin oluşmaya başladığını ve bunun çalışma hayatları boyunca devam ettiğinin bir göstergesi olabilir. Bu araştırmanın resmi okullarda görev yapan öğretmenlere uygulanması bu bulguların elde edilmesine neden olmuş olabilir. Çünkü resmi kurumlarda görev yapan öğretmenler arasında sistematik bir kariyer ayrımı bulunmamaktadır. Göreve yeni başlayan bir öğretmenle uzun yıllardır görevde olan bir öğretmen arasında konumları, görevleri

ve sorumlulukları arasında bir farkın bulunmaması örgütsel güvenlerine yönelik algılarında da anlamlı bir farklılık meydana getirmemiş olabilir.

Literatür araştırmaları sonucunda diğer araştırmalara ait bulgulara bakıldığında Polat (2007) araştırmasında öğretmenlerin kıdem değişkeni açısından hem yöneticiye hem okula yönelik algılarının anlamlı bir şekilde farklılaştığı sonucuna ulaşmıştır. Altun (2010) ise araştırmasında bu çalışma bulgularıyla paralellik gösteren, çalışılan süre değişkeninin çalışanların örgütsel güven düzeyinde anlamlı farklılık yaratmadığı sonucuna ulaşmıştır. Özer vd.' ne (2006) ait araştırmada mesleki kıdem değişkenine ilişkin elde edilen bulguların, yöneticiye güven alt boyutunda anlamlı bir farklılık gösterdiği ancak okula güven boyutunda anlamlı bir farklılık göstermediği yönündedir. Öztürk (2010) ise çalışmasında yöneticiye güven alt boyutunda kıdemi 5 yıl ve altı olan öğretmenler ve kıdemi 21 yıl ve üstü olan öğretmenler ile kıdemi 6-10 yıl, kıdemi 11-15 yıl, kıdemi 16-20 yıl olan öğretmenler arasında anlamlı bir farklılık olduğu bulgusunu elde etmiştir. Kıdem değişkeninin örgütsel güvene ve örgütsel güvenin boyutları olan yöneticiye güven, örgüte güven düzeylerine etkisinin irdelendiği alan yazındaki diğer çalışmalar incelendiğinde bu çalışmayla hem benzer hem de farklı bulgulara ulaşıldığı görülmektedir.

Öğrenim durumu değişkeni açısından öğretmenlerin toplam ölçek puanında örgütsel güven düzeyleri ve yöneticiye güven düzeylerine ilişkin anlamlı bir farklılık bulunmazken, okula güven düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık meydana geldiği bulunmuştur. Doktora ve yüksek lisans mezunu öğretmenler ile lisans mezunu öğretmenlerin okula güven düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmenlerin algılarına ait sıra ortalama puanlarına bakıldığında doktora ve yüksek lisans yapan öğretmenlerin okula güven düzeylerinin lisans mezunu öğretmenlere göre daha düşük olduğu görülmüştür. Örgüte güven ölçeğinde yer alan okul müdürlerinin öğretmenlerine ihtiyacı olduğu eğitim olanağını sağlamasına, kendini geliştirme ve yükseltme isteklerini desteklemesine lisans mezunu olan öğretmenlerin daha fazla ihtiyaç duyması bu sorulara daha olumlu cevap vermesine ve örgütsel güven düzeylerinin daha yüksek düzeyde çıkmasına neden olmuş olabilir.

Örgütsel çalışma hayatında çalışanların yöneticilerine ve kuruma karşı olan güvenleri bazı güven temellerine bağlıdır. Bunlardan biri olan kategori temelli güven bireylerin kendileriyle aynı sosyal statüden gelen kişilerden gelen bilgilere daha fazla güven duymalarını sağlayan bir güven temelidir. (Kramer, 1999) Bu açıdan öğretmenlerin öğrenim düzeyinin artması, okullardaki öğrenim düzeyini, öğretim kalitesini, çoğunlukla lisans mezunu olan okullardaki yöneticileri ve çalışma arkadaşlarını yetersiz bulmalarına neden olmuş ve örgütsel güven düzeylerini olumsuz yönde etkilemiş olabilir.

Öğretmenlerin eğitim düzeyinin artmasının okullarındaki örgütsel güven düzeyini yetersiz bulmaya başlamalarına neden olduğunu belirten Yılmaz' a (2006) ait çalışma bulguları da bu çalışma sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir.

Görev yapılan okul türü değişkeni açısından öğretmenlerin örgütsel güven, yöneticiye güven ve okula güven düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı bulunmuştur. Yöneticiye güven düzeyine ait sıra ortalama puanlarına bakıldığında en yüksek ilkokullarda görev yapan öğretmenler, okula güven ve örgütsel güven düzeyi en yüksek olanların ise ortaokullarda görev yapan öğretmenler olduğu görülmüştür. Örgütsel güven, yöneticiye güven ve okula güven düzeyi en düşük olan öğretmenlerin ise anadolu veya fen lisesinde görev yapanlar olduğu görülmüştür. Örgütsel güveni, koşullu ve koşulsuz güven olarak iki boyutta incelemek mümkündür. Karşılıklı etkileşimin temelini oluşturduğu koşulsuz güven; kişilerin karşısındaki bireylerle benzer hisleri paylaşmaları, aynı değerlere sahip olmaları ve aynı tutumları benimsemesi ile oluşan bir güven türüdür (Tüzün, 2006). Öğretmenler de farklı kurumlarda çalışmalarına rağmen aynı ortak değerler içerisinde belirli ortak amaçlar doğrultusunda çalıştıkları için örgütsel güvenleri benzer düzeylere sahip olabilir.

Özer vd.' nin (2006) yaptığı araştırma sonucu da bu çalışma bulgularıyla benzerlik göstermektedir. Okul türü değişkeni örgütsel güven ve onun alt boyutlarına ilişkin öğretmen algıları arasında anlamlı bir farklılık meydana getirmemekte ve tüm kurumlardaki öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri orta düzeyde iken bu çalışmayla elde edilen bulgulara göre yüksek düzeydedir. Çınar' a (2013) ait olan çalışma bulguları ise bu araştırmanın sonuçlarından farklı olarak

okul türü değişkeninin öğretmen algıları arasında anlamlı farklılık meydana getirdiği yönündedir. Bu çalışmaya göre okul türlerine göre en yüksek güven düzeyine sahip olan öğretmenlerin anadolu ve fen liselerinde görev yapanlar olduğu ve bunu genel liseler ile meslek liselerinde görev yapan öğretmenlerin izlediği sonucuna ulaşılmıştır.

### **5.1.5 Okul Müdürlerinin Kullandığı Güç Kaynakları İle Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeyleri Arasındaki İlişkiye Ait Sonuçlar**

Okul müdürlerinin kullandığı örgütsel güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel güven düzeyi arasındaki ilişkiyi belirlemek için gerekli istatistiksel analizler yapılmıştır. Örgütsel güç kaynakları toplam ölçek puanında ve uzmanlık gücü, karizmatik güç, ödül gücü, yasal güç, zorlayıcı güç olmak üzere altı boyut; öğretmenlerin örgütsel güven düzeyi ise toplam ölçek puanında ve yöneticiye güven ile okula güven boyutları olmak üzere 3 boyut olarak belirlenip aralarındaki istatistiksel ilişki saptanmıştır.

Okul müdürlerinin kullandığı güç kaynaklarından “uzmanlık gücü” boyutu ile öğretmenlerin toplam ölçek puanında “örgütsel güven”, “yöneticiye güven” ve “okula güven” boyutları arasında pozitif ve orta düzeyde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

Okul müdürlerinin kullandığı güç kaynaklarından “karizmatik güç” boyutu ile öğretmenlerin toplam ölçek puanında “örgütsel güven” ve “yöneticiye güven” boyutu arasında pozitif ve yüksek düzeyde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki varken, “okula güven” boyutu ile arasında pozitif ve orta düzeyde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Okul müdürlerinin kullandığı güç kaynaklarından “ödül gücü” boyutu ile öğretmenlerin toplam ölçek puanında “örgütsel güven”, “yöneticiye güven” ve “okula güven” boyutları arasında pozitif ve orta düzeyde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir.



Okul müdürlerinin kullandığı güç kaynaklarından “yasal güç” boyutu ile öğretmenlerin toplam ölçek puanında “örgütsel güven”, “yöneticiye güven” ve “okula güven” düzeyleri arasında pozitif ve orta düzeyde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olduğu bulunmuştur.

Okul müdürlerinin kullandığı güç kaynaklarından “zorlayıcı güç” boyutu ile öğretmenlerin toplam ölçek puanında “örgütsel güven”, “yöneticiye güven” ve “okula güven” düzeyleri arasında pozitif ve orta düzeyde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir.

Araştırma bulgularına göre toplam ölçek puanında okul müdürlerinin kullandığı örgütsel güç kaynakları ile öğretmenlerin toplam ölçek puanında “örgütsel güven” ve alt boyutları olan “yöneticiye güven” ve “okula güven” düzeyleri arasında pozitif ve yüksek düzeyde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

Yapılan analiz sonucunda toplam ölçek puanında okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin “örgütsel güven” ve alt boyutları olan “yöneticiye güven” ve “okula güven” düzeyleri arasında yüksek düzeyde bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu bulgulara bakıldığında öğretmenlerin örgütsel güven ve alt boyutları olan yöneticiye güven ve okula güven düzeyinin en yüksek düzeyde ilişkili olduğu örgütsel güç kaynağının karizmatik güç, ilişki düzeyi en düşük olanın ise zorlayıcı güç kaynağı olduğu görülmektedir.

Yılmaz ve Altinkurt (2012) okul müdürlerinin kullandığı güç kaynakları ile ilkokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmalarında öğretmenlerin örgütsel güvenleri üzerinde etkisi en yüksek olan güç kaynağı türünün karizmatik güç, etkisi en düşük olan güç kaynağının ise zorlayıcı güç olduğu sonucuna ulaşmıştır. Elde edilen sonuçlar bu çalışma bulgularıyla benzerlik göstermektedir.

Bir örgütte güven ortamı oluşturabilmek için yönetimin bireyler üzerinde güven duygusunu yapılandırmasına, özverili ve dikkatli bir şekilde yönetmesine gereksinim duyulmaktadır. Yöneticilerin bu açıdan örgütte güven ortamı yaratma

konusunda kilit bir rol oynadıkları görülmektedir (Çetinel, 2008) Yöneticilerin örgütsel güveni oluşturmadaki bu etkisi düşünüldüğünde ve yapılan araştırma bulguları göz önüne alındığında okullarda okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynaklarının öğretmenlerin örgütsel güveni oluşturmada önemli bir etkiye sahip olduğu söylenebilir.

## 5.2 Öneriler

Bu bölüm araştırma sonucu ulaşılan sonuçlar doğrultusunda saptanan problemlerin çözümüne fayda sağlaması açısından uygulamacılara yönelik ve gelecekte yapılacak çalışmalara katkı sağlaması açısından araştırmacılara yönelik yapılan önerileri içermektedir.

### 5.2.1 Uygulamacılara Yönelik Öneriler

- Araştırma sonucunda elde edilen farklı okul türlerinde görev yapan öğretmenlerin okul müdürlerinin ödül gücünü kullanmalarına yönelik sahip oldukları farklı algılarının giderilmesine yönelik ödül sisteminin daha adil işleme açısından öğretmenlere ödül verilmesi gereken durumların ayrıntılı bir şekilde yönetmelikte yer alması sağlanmalıdır.
- Okul müdürleri örgütsel güç kaynaklarını kullanırken öğretmenlerin farklı kişisel özelliklerinin ve beklentilerinin olduğunun bilincinde olmalı ve öğretmenlerin ihtiyaçlarını dikkate almaya özen göstermelidir.
- Okul müdürlerinin kullandığı güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel güven düzeyi arasında pozitif ve yüksek düzeyde ilişki bulunduğu bulgusu göz önünde bulundurulursa okul müdürlerinin güç kaynaklarını öğretmenlerin örgütsel güven düzeyini arttırıcı yönde kullanması ve bu konuda gerekli yeterliliğe sahip olması okullarda olumlu sonuçlar yaratabilir.

### 5.2.2 Araştırmacılara Yönelik Öneriler

- Benzer bir çalışma özel okul öğretmenlerini de kapsayan farklı örneklem gruplarıyla yapılabilir.

- Benzer bir çalışma nitel araştırma teknikleri kullanılarak uygulanabilir.
- Benzer bir çalışma farklı okul, farklı il ve ilçelerde uygulanabilir.
- Öğretmenlerin örgütsel güvenlerini arttırmaya yönelik farklı yönetici yeterliliklerini belirlemek üzere çalışmalar yapılabilir.
- Okul müdürlerinin kullandığı örgütsel güç kaynaklarının öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri dışındaki örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık, örgütsel bağlılık vb. örgütsel değişkenler üzerindeki etkilerini belirlemek üzere çalışmalar yapılabilir.

## KAYNAKÇA

- Abdala, I.A (1987). Predictors of The Effectiveness of Supervisory Social Power. *Human relations*, 40 (11), 721-739.
- Açıklın, A. (2002). *İnsan Kaynağının Yönetimi ve Geliştirilmesi* (3.Basım). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Açıklın, A., Şişman, M. ve Turan, S. (2007). *Bir İnsan Olarak Okul Müdürü*. (4. Basım). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Aktuna, M. (2007). *İnsan Kaynakları Yönetimi Eğitim Foksiyonunun Örgütsel Güvene Etkileri ve Bir Uygulama*. Yüksek lisans tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Aldemir, M. C. (1983). Yöneticilerin Güç Tipleri ile İşe Yabancılaşma ve İş Doyumu Arasındaki İlişkiler. *Amme idaresi Dergisi*, 16 (1), 61-77.
- Altinkurt, Y. ve Yılmaz K. (2012). Okul Yöneticilerinin Kullandığı Güç Kaynakları ile Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, Yaz 12 (3), 1833-1842.
- Altinkurt, Y. ve Yılmaz, K. (2012). Relationship Between The School Administrators' Power Sources And Teachers' Organizational Trust Levels in Turkey. *Journal of Management Development*, 31 (1), 58–70.
- Altun, G. (2010). *Özel Eğitim Kurumlarında Çalışan Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeyleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Altuntaş, S. (2008). *Hemşirelerin Örgütsel Güven Düzeyleri ile Kişisel Mesleki Özellikleri ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki*.

Yayımlanmamış doktora tezi, İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Argon, T., Yıldırım, F.A. ve Kurt, A. (2014). Yöneticilerin Sahip Olduğu Güç Stilleri ve İş Çevrelerine Uyuma İlişkin Öğretmen Görüşleri. *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3 (2), 26-48.

Arı, G.S. (2003). Yöneticiye Duyulan Güven Örgütsel Bağlılığı Artırır mı? *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2, 17-36.

Artuksı, E. (2009) *İlköğretim Okullarında Görevli Öğretmenlerin Okulun Örgütsel Güven Düzeyine İlişkin Algıları (Malatya İli Örneği)*. Bilim uzmanlığı tezi. İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.

Arslantaş, C.C. ve Dursun, M. (2008). Etik liderlik davranışının yöneticiye duyulan güven ve psikolojik güçlendirme üzerindeki etkisine etkileşim adaletinin dolaylı rolü. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (1), 111-128.

Aslanargun , E. (2013). Örgütlerde Sosyal Güç. (Editör: Hasan Basri Memduhoğlu ve Kürşad Yılmaz). *Yönetimde Yeni Yaklaşımlar* (2.Basım). Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Aslanargun, E. (2009). *İlköğretim ve Lise Müdürlerinin Okul Yönetimde Kullandığı Güç Türleri*. Doktora tezi. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

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

Aşan, Ö. ve Aydın, E. M. (2006). Güç ve Politika. (Editör: Halil Can ), *Örgütsel Davranış* (1.Basım). İstanbul: Arıkan Yayınları.

Atwater, L. E. (1988). The Relative Importance of Situational and Individual Variables in Predicting Leader Behavior. *Group and Organization Studies*, 13, 290-310.

- Aydın Ş. ve Çoşkun R. (2007). Örgütsel Güce İlişkin Eleştirel Bir Çözümleme. *Akademik İncelemeler*, 2 (2), 98-128.
- Aykan, Ebru. (2007). Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Güven ve Tükenme Davranışı Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. 15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı. 25-27 Mayıs 2007. Sakarya, 159-170.
- Aytürk N. (1990). *Başarılı Yönetim Ve Yöneticilik Teknikleri Yönetim Sanatı* (2.Basım). Ankara: Emel Yayınevi.
- Bacharach, S. B. ve Lawler, E. J. (1981). Power and Tactics in Bargaining [Electronic version]. *Industrial and Labor Relations Review* 34 (2), 219-233.
- Balay, R. (2001). *Örgütsel Bağlılık* (1.Basım). Ankara: Nobel Yayın.
- Başaran, S. (2011). *Ortaöğretim Kurumlarındaki Öğretmen ve Yöneticilerin Örgütsel Güven Algılarının Belirlenmesi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi, Kırıkkale.
- Bayrak, S. (2001). Yönetimde Bir İhmal Konusu Olarak Güç ve Güç Yönetimi II. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6 (1), 23-42.
- Bilgiç, Ö. (2011). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Düzeyine İlişkin Algıları (Küçükçekmece Örneği). Yüksek lisans tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bökeoğlu, Ö. Ç. ve Yılmaz, K. (2008). İlköğretim Okullarında Örgütsel Güven Hakkında Öğretmen Görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 55, 211-233.
- Börü, D. (2005). Güven: Örgütsel Düzeyde Önemi Anlamı, Temelleri, Sonuçları ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İlişkisi. (Editör: Aşkın Keser). *Çalışma Yaşamında Dönüşümler: Örgütsel Bakış*. İstanbul: Nobel Yayın.

- Börü, D., İslamoğlu G. ve Birsal M. (2007). Güven: Bir Anket Geliştirme Çalışması. *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hakemli Dergisi*, 7 (27): 49-59.
- Brehm, J. ve Scott G. (2002). Rules, Trust and the Allocation of Time. *Paper Presented At The Annual Meeting of the Midwest Political Science Association*, Chicago: IL April 25-28.
- Bromiley, P. and Cummings L.L. (1996). The organizational trust inventory: Development and validation. In R.M. Kramer and T.R. Tyler (Eds), *Trust in Organization: Frontiers of Theory and Research*. California: Sage Publications, (302-330).
- Bursalıoğlu, Z. (2012). *Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama* (11. Basım). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Bursalıoğlu, Z. (2000). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış* (11. Basım). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Bursalıoğlu, Z. (2003). *Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama* (7. Basım). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Bursalı, Y. M. (2008). *Örgütsel Politikanın İşleyişi: Örgütsel Politika Algısı ve Politik Davranış Arasındaki İlişkiler*. Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Büyüköztürk, Ş. (2013). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*. (18. Basım). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Covey, S.R. (2000). *Önemli işlere Öncelik Verin*. (Çeviri: Osman Deniztekin ve Filiz Nayır Deniztekin), İstanbul: Varlık Yayınları.
- Craig C. Lundberg (1981). Reviewed Work(s): Power and Politics in Organizations, by Samuel B. Bacharach ve Edward J. Lawler. *Administrative Science Quarterly*, 26 (4), 646.

- Cribbin, J.J. (1972). *Effective managerial leadership*. New York: American Management Association.
- Çetin, Ş. (2013). Örgütlerde Güç ve Politika. (Editör: Ünsal Sığı ve Sait Gürbüz). *Örgütsel Davranış*. İstanbul: Beta Yayıncılık, 432-465.
- Çetinel, E. (2008). *Örgütsel Güven ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Üzerine Bir Örnek Olay*. Yüksek lisans tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Çınar, K. (2013). *Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Düzeylerine Yöneticilerinin Farklılıklarla Yönetim Davranışlarının Etkisi*. Yüksek lisans tezi, Cumhuriyet Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sivas.
- Çimen, M. (2007). *İşletmelerin Çalışanlara Karşı Sosyal Sorumluluklarının Örgütsel Güvene Etkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi. Kütahya.
- Çintay, H. (2013). *Meslek Liselerinde Öğretmenlerin Örgütsel Güven Algıları: İzmir İli Örneği*. Yüksek lisans tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Çubukçu, K. (2010). *Örgütsel Güven Kavramının Öğretmenler Açısından Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri (Turizm Meslek Liselerinde Bir Uygulama)*. Yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Dahl R. (1957). The Concept of Power. *Behavioral Science*, 2, 201–215.
- Dabney, J. (2008). Show me that you care: the presence of relational trust between a principal and teachers in an urban school, college of education and human ecology. Unpublished Doctorate Dissertation, The Ohio State University, U.S.A.
- Demircan, N. ve Ceylan A. (2003). Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları. *Yönetim ve Ekonomi, Celal Bayar Üniversitesi*, 10 (2), 138-150.



- Deluga, R. J. (1994), Supervisor Trust Building, Leader- Member Exchange and Organizational Citizenship Behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67, 315-326.
- Derin, N. (2011). *İşletmelerde Geride Kalan Sendromu ve Örgütsel Güven* (1.Baskı). Ankara: Nobel Yayınları.
- Dinç, S., (2007). *Örgütsel Güven Yaratmada Örgüt Kültürünün Rolü*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Eğerci,T.Ç. (2009). *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Maruz Kaldıkları Psikoşiddetin (Mobbingin) Örgütsel Güven Düzeyine Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü , Sakarya.
- Eğriboyun, D. (2013). *Ortaöğretim Okullarında Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Güven, Örgütsel Destek ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki*.Yayımlanmamış doktora tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu.
- Emerson, R. M.(1962). Power-Dependence Relations, *American Sociology Review*, (27), 31-41
- Erdem, F., (2003). *Örgütsel Yaşamda Güven* (Editör: Ferda Erdem). *Sosyal Bilimlerde Güven* , (1.Basım). Ankara: Vadi Yayınları.
- Erden, A. (2007). *Ankara Ve Lefkoşa Okul Yöneticilerinin ve Öğretmenlerinin Örgütsel Güvene İlişkin Görüşleri*. Yayınlanmamış doktora tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Eren, E., (2001). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi* (15. Basım). İstanbul: Beta Yayıncılık.

- Erkutlu, H., Chafra, J. ve Bumin B. (2011). Güç Kaynakları Ve İş Stresi Arasındaki İlişkide Örgüt Kültürünün Rolü. Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi 40, 198-209.
- Fairholm, Gilbert W (2009). *Organizational Power Politics : Tactics in Organizational Leadership*. Santa Barbara (Eds.) , California: Praeger.
- Filley, A.C. ve Grimes, A.J. (1967). The Bases of Power in Decision Process. *Academy of Management Proceedings*, 133-160.
- French, J. R. P. ve Raven, B. (1959). "The Bases of Social Power" University of Michigan Press , 87-91.
- Fukuyama, F. (1999). Social Capital and Civil Society. IMF Conference On Second Generations Reforms, The Institute Of Public Policy George Mason University October 1. <https://www.imf.org/external/pubs/ft/wp/2000/wp0074.pdf> adresinden 16.02.2015 tarihinde alınmıştır.
- Gilbert, J. ve Tang, T. (1998). An Examination of Organizational Trust Antecedents. *Public Personnel Management*, 27(3), 321–338.
- Goddard, R.D., Tschannen-Moran, M., & Hoy, W.K. (2001). A multilevel examination of the distribution and effects of teacher trust in students and parents in urban elementary schools. *The Elementary School Journal*, 102, 3-17.
- Gökdoğan, D. (2012). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Algılarının Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırşehir.
- Gökkaya, F. (2010) *Lider Güç Türlerinin Örgütsel Öğrenme Üzerine Etkileri ( Aydın Köşk ve Germencik İlköğretim Okulları Örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

- Gültürk, Z. (2012). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Güç Kaynaklarından Yararlanma Düzeyleri*. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Güneş, D.Z. (2014). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Güven ve Kolektif Yeterlik Alguları ile Örgütsel Farkındalık Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi*. Doktora tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu.
- Gür, M. (2009). *Meslek Liselerinde Görev Yapan Öğretmenlerin Okullarındaki Güven Düzeylerinin işe Karşı Tutumları ile ilişkisinin Araştırılması*. Yüksek lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Hanson, E. Mark. (1991). *Educational Administration and Organizational Behavior* (3.Edition.). Boston: Allyn and Bacon.
- Hassenboehler, D. (2004). *The Exercise Of Power By High School Principals*. Unpublished Doctoral Dissertation, University of New Orleans, USA.
- Hicks, H. (1967). *The Management of Organization*.(Second Edition). New York: Mc Graw-Hill Book Company.
- Hirschman, A.O. (1970). *Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Hitt, M. A., Black, J. S., and Porter, L. W. (2005). *Management* (International edition). USA: Pearson Prentice Hall.
- Hosmer, L. T. (1995). Trust: The Connecting Link Between Organizational Theory and Philosophical Ethics. *Academy of Management Review*, 20 (2), 379-403.
- Hoy, W. K. ve Miskel C. G. (2012) *Eğitim Yönetimi; Teori, Araştırma ve Uygulama*. (Çev. Selahattin Turan) İstanbul:Nobel Yayınevi.
- Hoy, W. K. and Tschannen-Moran M. (2003). The conceptualization and measurement of faculty trust in schools: The omnibus T-Scale. In W.K. Hoy

and C.G. Miskel (Eds), *Studies in Leading and Organizing Schools*. Greenwich: Information Age Publishing, 181-208.

Hoy, W. K., Tarter, C. J., and Witkowski, L. (1992). Faculty Trust In Colleagues: Linking The Principal With School Effectiveness. *Journal of Research and Development in Education*, 26, 38–58.

Huff, L. and Kelley, L. (2003). Levels of Organizational Trust in Individualist versus Collectivist Societies: A Seven-Nation Study. *Organization Science*, 14 (1), 81-90.

İşcan, Ö.F. ve Sayın, U. (2010). Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24 (4), 195- 216.

Jalava, J. (2006). *Trust as a Decision. The Problems and Functions of Trust in Luhmannian Systems Theory*. University of Helsinki, Faculty of Social Sciences, Department of Social Policy Research Reports, Helsinki.

Joseph, E. E. ve Winston, B. E. (2005). A Correlation Of Servant Leadership, Leader Trust, And Organizational Trust. *Leadership & Organization Development Journal*, 26 (1), 6-22.

Kamer, M. (2001). Örgütsel Güven, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisi. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Karaçay Şevik, M. (2012). *İlköğretim Okulları Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Güven Alguları Arasındaki İlişki*. Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Karagölge, C. ve Peker, K. (2001). Tarım Ekonomisi Araştırmalarında Tabakalı Örneklem Yönteminin Kullanılması. *Atatürk Üniversitesi Ziraat Fakültesi Dergisi*, 33 (3), 313-316.

- Karaman A. (1999). *Profesyonel Yöneticilerde Güç Yönetimi*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Karasar, N. (1995). *Bilimsel araştırma yöntemi* (8. Baskı). Ankara: Nobel Yayınları.
- Kaplan, A. (1964). Power İn Perspective. In H.L. Khan, Robert ve Elise Boulding (Eds.), *Boulding, Power and Conflict in Organizations*. Tavistock Publications, 11-33.
- Kaplan, S, M. (2011). *Öğretmenlerin İşyerinde Yalnızlık Duygularının Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyi ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi*.Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Selçuk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Katz, D. and Kahn, R. L. (1977) *Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi* ( Çev. Halil Can Yavuz Bayar). Ankara: Doğan Basımevi.
- Kayalı, M. (2011). *Okul Müdürlerinin Kullandıkları Güç Kaynakları (Uşak İli Örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak.
- 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.
- Koşar, S. (2008). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yönetimde Gücü Kullanma Stilleri İle Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki*, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü , Ankara.
- Koşar, S. ve Çalık, T. (2011). Okul Yöneticilerinin Yönetimde Gücü Kullanma Stilleri ile Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 17 (4),581-603.
- Koçel, T. (2001). *İşletme Yöneticiliği* (15. Baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık

- Kotter, J.P. (1979) *Power in Management*. USA:Amacom, 1-2
- Kramer, M.R. (1999). Trust and Distrust in Organizations: Emerging Perspectives, Enduring Questions. *Annual Review Of Psychology*, 50, 569-598.
- Lewis, D. (2002). The Place of Organizational Politics in Strategic Change. *Strategic Change*, 11, 28-37.
- Lewicki, R.J., McAllister, D.J. and Bies, R.J. (1998). Trust and distrust, new relationships and realities. *Academy of Management Review*, 23 (3), 438-458.
- Lewicki, R. J. ve B.B. Bunker (1996), Developing and Maintaining Trust in Work Relationships. Kramer, M. R., Tyler, T. R. (Eds.). *Trust In Organizations: Frontiers of Theory and Research.*, London: Sage Publications , 114-140.
- Lin, C.P. (2010). Modeling Corporate Citizenship, Organizational Trust, and Work Engagement Based on Attachment Theory. *Journal of Business Ethics* Spring, 94, 517–531.
- Lunenburg, F.C. (2012) Power and Leadership: An Influence Process. *International Journal Of Management, Business, And Administration*. 15(1).
- Luthans, F. (2011). *Organizational behavior* (11. Edition.). New York: McGraw-Hill Irwin Press.
- Mandeville, M. J. (1960). The Nature Of Authority. *The Journal Of Academy Of Management*, 3(2), 107- 118.
- McKnight, D.H. (1998). Initial trust formation in new organizational relationship. *Academy of Management Review*, 23 (3), 473-490.
- Mehtap ,Ö. (2011) “Örgüt İçi Politik Davranışların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi” Doktora Tezi İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü , İstanbul.

- Mintzberg, H. (2014). *Örgütler ve Yapıları*. (Çeviren: Ahmet Aypay). Ankara: Nobel Akademi Yayıncılık.
- Mishra, A. K. (1996). Organizational Responses To Crisis: The Centrality Of Trust. Kramer, M. R., Tyler, T. R. (Eds.), *Trust In Organizations: Frontiers of Theory and Research*. London: Sage Publications , 261-288.
- Morgan, G. (2006) *Images Of Organization*. London: Sage Publications. [https://books.google.com.tr/books?id=9KA\\_BAAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=tr#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.tr/books?id=9KA_BAAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=tr#v=onepage&q&f=false) adresinden 03.02.2016 tarihinde alınmıştır.
- Narman, A. (2012). *Öğretmenlerin Örgütsel Güvenleri ile Örgütsel Adanmışlıkları Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi (Ümraniye İlçesi Örneği)*. Yüksek lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Nebus, J. (2006). Building Collegial Information Networks: A Theory Of Advice Network Generation. *Academy of Management Review*, 31(3), 615-637.
- Neves, P. ve Caetano, A. (2006). Social Exchange Processes in Organizational Change: The Roles of Trust and Control. *Journal of Change Management*, 6 (4), 351– 364.
- Nyhan, R.C., ve Marlowe, H.A (1997). Development And Psychometric Properties Of The Organizational Trust Inventory. *Evaluation Review*, 21 (5), 614-635.
- Organ, D. W. (1990). The Motivational Basis Of Organizational Citizenship Behavior. *Research in Organizational Behavioral*, 12, 43-72.
- Öğütveren, Ö. (2007). *Örgütsel Güvenin Ağ Düzenekleri İçerisindeki Analizi: Küçük işletmelerde Bir Uygulama*. Yayımlanmamış doktora tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Öncü, A. (1982). *Örgüt Sosyolojisi* (1. Basım). Ankara: Turhan Kitapevi.

- Özaslan, G. (2006). *Eğitim Yöneticilerinin Güç Tipi Tercihlerinin Değerlendirilmesi*. Yüksek lisans tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Özdere, Z. (2015). Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Yeterlilik Düzeyleri ile Örgütsel Güven Düzeyi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (Beykoz İlçesi Örneği). Yüksek lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özer, N., Demirtaş, H., Üstüner, M. ve Cömert, M. (2006). Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Algıları. *Ege Eğitim Dergisi*, 7 (1), 103-124.
- Özgan, H. ve Kalman, M. (2013). Yönetim Süreçleri. (Editör: Aycan Çiçek Sağlam). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*. Ankara: Maya Akademi, 111-133
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2001). *Örgütsel Davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, Eğitim Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı, 149 (2).
- Öztürk, Ç. (2010). *Ortaöğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Algıları (Bolu İli Örneği)*. Yüksek lisans tezi, Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Perks, H. and Halliday, S.V. (2003). Sources, Signs and Signalling For Fast Trust Creation İn Organisational Relationships. *European Management Journal*, 21 (3), 338-350.
- Pfeffer, J. (1981). *Power in organization* (3. Edition). Newyork: A Division Of Harper Collins Publishers.
- Pfeffer, J. (1987). Understanding The Role Of Power İn Decision Making. In J.M. Shafritz ve J.S. Ott (Eds.). *Classics Organisation Theory*. California: The Dorsey Press. 309-334.



- Pfeffer,J. (1992). *Managing with Power: Politics and Influence in Organizations*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Pfeffer , J. (1987) *Understanding The Role Of Power İn Decision Making* . D. Tjosvold And B.Wisse Power and Interdependence İn Organization, 17-32. Cambridge University Press (12.07.2014 update edition google books )
- Pfeffer J. (1992). *Managing with Power: Politics and Influence in Organizations*. Boston, MA: Harvard Business School Press
- Polat, S. (2010). *Okul Öncesi Yöneticilerinin Kullandıkları Yönetmel Güç Kaynaklarına İlişkin Öğretmen Algıları ile Öğretmen Motivasyonu Arasındaki İlişki*. Yüksek lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Polat, S (2007). *Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları Örgütsel Güven Düzeyleri ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki*. Yayımlanmamış doktora tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Polat, S. (2009). *Eğitim Örgütleri İçin Sosyal Sermaye Örgütsel Güven* (1.Basım) Ankara: Pegem A Akademi Yayıncılık.
- Polat, S. ve Celep, C. (2008a). Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 54 Bahar, 307-331.
- Polat, S.ve Celep, C. (2008b). "Relation Between Justice Perception and Perception of Confidence in School of Secondary School Vice-Directors", *11. International Conference On Further Education In The Balkan Countries* , Konya.
- Reffo, G. ve Wark, V. (2016). *Liderlik ve Politik Zeka PQ*. (Çev. Ahmet Aksoy). İstanbul: İş Bankası Kültür Yayınları.

- Robbins Stephen P. ve Judge Timothy A. (2012). *Organizational Behavior*. (Çev. İnci Erdem) (14. Basım). Ankara: Nobel Yayınevi.
- Rickards, T. (2000). Trust-based leadership: Creative lessons from intelligent horsemanship. *Creativity & Innovation Management*, 9(4), 259–266.
- Robbins, S.P. and D.A.,Decenzo. (2000). *Fundamentals of Management Essential Concepts Application*. New Jersey.
- Rosen, R. H., (1998) *İnsan Yönetimi*. (Çev: Gündüz Bulut). İstanbul: Mess Yayınları.
- Sağ, Ö.G. (2010). *Eskişehir İli İlköğretim Okulları Kadın Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Kaynaklarına Göre Sergiledikleri Liderlik Davranışları*. Yüksek lisans tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Sarıtaş, M. (1991). *İlkokul Müdürlerinin Etki Sürecine İlişkin Yeterlilikleri*. Yayımlanmamış doktora tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Saruhan, Ş. C. ve Özdemirci, A. (2013), *Bilim, Felsefe ve Metodoloji*. (3. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Scott, J. (2001). *Power* (1th Edition). London: Polity Press.
- Schermerhorn, J. R., Jr., Hunt, J. G., & Osborn, R. N. (2000). *Organizational behaviour* (7th Edition.). USA: John Wiley & Sons, Inc.
- Schoorman, F. D., Mayer, R. C., and Davis, J. H. (2007). An Integrative Model of Organizational Trust: Past, Present, and Future. *Academy of Management Review* , 32 (2), 344-354.
- Sevinç, Y.S. (2013). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin İletişim Yeterliliklerine İlişkin Öğretmen Görüşleri İle Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeyleri Arasındaki İlişki (Uşak İli Örneği)*. Yüksek lisans tezi, Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak.
- Shapiro, D. L., Sheppard, B.H. and Charaskin L. (1992). Business on a Handshake.

*Negotiation Journal*, 8 (October), 365-77.

Shaw, F.B. (1997). *Trust in balance*. San Francisco: Jossey-Bass.

Shaw, P. and R. Costanzo M.E. (1970). *Theories of Social Psychology*. Idstein, HE, Germany: by McGraw-Hill Book Company.

Shockley-Zalabak, P., Ellis ve Winograd, G. (2000). Organizational Trust: What It Means, Why It Matters. *Organization Development Journal*, 18(4), 35-48.

Simmons, R.E. (1978). *Managing Behavioral Process: Applications of Theory and Research*. Illinois, Arlington Heights : AHM Publication. Corp

Small, A.R. (2004). *Trust relationships*. A Thesis of Master of Education. Department of Educational Administration University of Saskatchewan. Saskatoon, Canada.

Sungurlu M. (1996). *Örgütlerde Güç Kullanımı, Endüstri ve Örgüt Psikolojisi*. Ankara: Türk Psikologlar Derneği.

Sümbüloğlu K. (1994). *Sağlık Alanına Özel İstatistiksel Yöntemler*. Ankara: Özdemir Yayıncılık.

Sürgevil O. ve Budak G. (2008). İşletmelerin Farklılıkların Yönetimi Anlayışına Yaklaşım Tarzlarının Saptanmasına Yönelik Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 10 (4), 65-96.

Şener, B.F. (2007). *Ortaöğretim Kurumlarındaki Yöneticilerin Güç Tarzları İle Çatışmayı Yönetme Tarzları Arasındaki İlişki*. Yüksek lisans tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Şimşek, M. Ş. (2005). *Yönetim ve organizasyon* (8. Baskı). Konya: Günay Ofset.

Tahaoğlu F. ve Gedikoğlu T. (2009). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Liderlik Rollerini. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 15 (58), 274-298.

- Türk Dil Kurumu. (1969). *Türkçe Sözlük* (Genişletilmiş baskı). Ankara: TDK.
- Titrek, O. ve Zafer, D. (2009). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynaklarına İlişkin Öğretmen Görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 15 (60), 657-674.
- 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.
- Toprak, O. (2006). *Örgütsel Güvenin Performans Üzerindeki Etkisi ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Töremen, F. (2002). Okullarda sosyal sermaye: Kavramsal bir çözümleme. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 32, 556-573.
- Tschannen-Moran, M. and Hoy, W.K. (1998). Trust In Schools: A Conceptual and Empirical Analysis. *Journal of Educational Administration*, 36(4), 334-352.
- Tüzün, K.İ, (2006). *Örgütsel Güven, Örgütsel Kimlik ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi; Uygulamalı Bir Çalışma*. Yayınlanmamış doktora tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Tyler, T.R. and DeGoey P. (1996) Trust in Organizational Authorities: The Influence of Motive Attributions on Willingness to Accept Decisions Roderick M Kramer and Rom T. Tyler (Eds.) *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*. London: Sage Publications, 114-139.
- Tyler, T. R. and Kramer R.M. (1996). *Whither Trust? in Trust in Organizations*, eds. Roderick M. Kramer and Tom R. Tyler, Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Uras M. (1995). Karara Katılmada Kabul Alanı Modeli. *Eğitim Yönetimi*. 1(1) Kış.

- Uzbilek, A. (2006). *Örgütlerde Oluşan Sosyal ilişkilerin Örgütsel Güvenin Alt Boyutlarına Etkileri: Başkent Üniversitesi Örneği*. Yayımlanmamış Yüksek lisans tezi, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Üstün, S. (2013). *İlkokul Kurum Yöneticilerinin Güç Tipi Tercihleri:Mersin İli Merkez İlçelerinde Örnek Bir Uygulama*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Yazıcıoğlu, İ. (2009). Konaklama İşletmelerinde İşgörenlerin Örgütsel Güven Duyguları ile İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetleri Üzerine Bir Alan Araştırması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (30), 235-249.
- Yıldız, K. (2013). Öğretmenlerin Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven Algıları. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Bahar 13 (1), 289-316.
- Yılmaz, E. (2005). Okullarda Örgütsel Güven Ölçeği'nin Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14, 567-580.
- Yılmaz, E. (2006). *Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi*. Yayımlanmamış doktora tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Yılmaz, K. & Altinkurt, Y. (2012). Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Kaynakları İle Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişki. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 20 (2), 385-402.
- Yorulmaz, A. (2014). *Ortaöğretim Kurumlarındaki Okul Yöneticilerinin Örgütsel Güç Kaynakları ve Kullanma Düzeyleri*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Yukl, G. (1989). Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal of Management*, 15, 251-289.

- Yukl, G. ve Falbe C.M. (1991). Importance of Different Power Sources in Downward and Lateral Relations. *Journal of Applied Psychology*, 76 (3), 416-423.
- Weber, M. (1947) *The Theory of Social and Economic Organization*. New York: Oxford University Press.
- Weber M. (1995). *Toplumsal ve Ekonomik Örgütlenme Kuramı*. (Çev. Özer Ozankaya). Ankara: İmge Kitabevi.
- Whitener, E.M., Brodt, S.E., Korsgaard, M.A. and Werner, J.M.(1998). Managers As Initiators Of Trust: An Exchange Relationship Framework For Understanding Managerial Trustworthy Behavior. *Academy of Management Review*. 23 (3), 516-520.
- Weber, M. (1947). *Toplumsal Ve Ekonomik Örgütlenme Kuramı*. (Çev.Özer Ozankaya) Ankara: İmge Kitabevi.
- Werner, İ. (1993). *Liderlik ve Yönetim*. (Çev. Vedat Üner) İstanbul: Rota Yayınevi
- Zengin, M. (2011). *İlköğretim Okullarında Örgütsel Güven İle Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki*. Yüksek lisans tezi, Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Van.
- Zafer, D. (2008). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynaklarına İlişkin Öğretmen Görüşleri*. Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya

## EKLER

### Ek 1: Kişisel Bilgiler Formu

#### OKUL MÜDÜRLERİNİN KULLANDIĞI ÖRGÜTSEL GÜÇ KAYNAKLARININ ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL GÜVEN DÜZEYLERİ ÜZERİNE ETKİSİ

Saygıdeğer Meslektaşlarım;

Sizlere uyguladığım bu anket “yöneticiniz ve/veya okulunuz hakkındaki düşüncelerinizi ve görüşlerinizi” belirlemeyi amaçlayan bilimsel bir çalışma ile ilgilidir. Bu nedenle siz değerli katılımcılarımın fikirlerine ihtiyaç duymaktayım. Uyguladığım anket çalışması üç ayrı bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kişisel bilgiler, ikinci bölümde 59 maddelik “Güç Kaynakları Ölçeği”, üçüncü bölümde ise 37 maddelik “Yöneticiye ve Örgüte Güven Ölçeği” bulunmaktadır. Araştırmaya bilimsel veri sağlayarak yaptığımız katkı, göstermiş olduğunuz ilgi ve çaba için şimdiden teşekkür eder; saygılarımı sunarım.

Tuğçe ÖZHAN

Düzce Üniversitesi Eğitim Yönetimi ve  
Denetimi Bölümü Yüksek Lisans Öğrencisi

#### **Birinci Bölüm : Kişisel Bilgiler**

##### **1. Cinsiyetiniz:**

Kadın                       Erkek

##### **2. Yaşınız:**

20-25 yaş     26- 30 yaş     31- 35 yaş     36- 40 yaş     41 ve üzeri yaş

##### **3. Öğrenim durumunuz:**

Lisans                       Yüksek Lisans                       Doktora ve üzeri

##### **4. Öğretmenlik mesleğindeki kıdeminiz:**

1–5 yıl     6–10 yıl     11–15 yıl     16–20 yıl     20 yıl ve üstü

##### **5. Görev yaptığınız eğitim kurumu türü:**

İlkokul     Ortaokul     Anadolu veya Fen Lisesi     Meslek Lisesi

**Ek2: İkinci Bölüm: Güç Kaynakları Ölçeği**

Bu bölümde; yöneticinizin kullandığı örgütsel güç türüne ilişkin toplam 59 ifade yer almaktadır. Size göre, yöneticinize en uygun olan seçeneğin içine (X) işareti koyunuz.





	<b>Maddeler</b>	<b>Hiç Katılmıyorum</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Kararsızım</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Tamamen Katılıyorum</b>
1	Yöneticimiz karar almada öğretmen katılımına önem verir.					
2	Yöneticimiz kendisine iletilen problemlere karşı duyarlıdır.					
3	Yöneticimiz doğru karar vermek için yeterli araştırma yapar.					
4	Yöneticimiz karşılaştığı çatışmaları nasıl çözeceğini bilir.					
5	Yöneticimiz öğretmenlerin ihtiyaç duyduğu bilgilere nasıl ulaşacakları hususunda onlara yol gösterir.					
6	Yöneticimiz yeterli yönetim deneyimine sahiptir.					
7	Yöneticimiz okulla ilgili yönetsel süreçlerin(planlama, karar alma, eşgüdümleme vb.) işleyişinde gerekli ve yeterli bilgiye sahiptir.					
8	Yöneticimiz öğretmenlerin yasalarla düzenlenmiş özlük hakları ile ilgili(evlilik izni ,doğum izni vb..) yeterli düzeyde bilgi sahibidir.					
9	Yöneticimiz kanun ya da yönetmelikleri doğru yorumlar.					
10	Yöneticimiz mesleki gelişim faaliyetlerine katılımına önem verir.					
11	Yöneticimiz alanı ile ilgili gelişmeleri takip ederek kendini geliştirir.					
12	Yöneticimiz bilgiye ulaşmanın yollarını bilir					
13	Yöneticimiz, öğretmenlerin karşılaşılabilecekleri bir haksızlık karşısında yasal yollardan haklarını nasıl arayabilecekleri hususunda öğretmenleri bilinçlendirir.					
14	Yöneticimiz eleştiriye açıktır.					
15	Yöneticimiz öğretmenlerin aralarında yaşadıkları çatışmaların çözümünde arabulucu olur.					
16	Yöneticimiz, karar alırken ilgili olanların görüşünü alır.					
17	Yöneticimiz, öğretmenlerle iletişime yeterli zaman ayırır.					
18	Yöneticimizin empati becerisi yüksektir.					
19	Yöneticimiz yaratıcılığa önem verir.					
20	Yöneticimiz herkese karşı saygılıdır.					
21	Yöneticimiz çalışmalarında herkese eşit davranır.					
22	Yöneticimiz insanların sorunlarını dinler.					
23	Yöneticimiz güven veren bir kişiliğe sahiptir.					
24	Yöneticimiz ikna etme yeteneğine sahiptir.					
25	Yöneticimiz gereksiz yere sözü uzatmadan, herkesin anlayabileceği şekilde konuşur.					
26	Yöneticimiz uygun zamanlarda diplomatik konuşma becerisine sahiptir.					
27	Yöneticimiz kaos ortamlarında dahi sakin kalmayı başarır.					
28	Yöneticimiz, öğretmenleri amaçlar doğrultusunda kolay bir biçimde etkiler.					
29	Öğretmenler yüksek performans gösterdiğinde, yöneticimiz tarafından takdir edilir.					
30	Öğretmenler, okul yönetimi tarafından verilen görevi başarıyla yerine getirdiğinde övülür.					
31	Yöneticimiz, öğretmenlerin yeni girişimlerini destekler.					
32	Yöneticimiz, öğretmenlerin performansları ile ilgili geri bildirimler verir.					
33	Yöneticimiz, verilen görevi yerine getiren öğretmenleri toplum önünde onurlandırır.					
34	Yöneticimiz, öğretmenleri proje yapma, bilgi yarışmalarına katılma vb. faaliyetlerin gerçekleştirilmesi için cesaretlendirir.					
35	Yöneticimiz, yapılan sınavlarda başarılı olunması durumunda , öğretmenleri ilgili belgelerle ödüllendirir.					

	<b>Maddeler</b>	<b>Hiç Katılmıyorum</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Kararsızım</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Tamamen Katılıyorum</b>
36	Yöneticimiz, yapılan yarışmalarda başarılı olan öğrencileri ödüllendirir.					
37	Yöneticimiz, okul çapında ilk 3'e giren öğrencileri yılsonunda ödüllendirir.					
38	Yöneticimiz, okulda başarı gösterenleri medyaya duyurur.					
39	Yöneticimiz, çalışanları ödüllendirmede adil ve nesnel davranır.					
40	Yöneticimiz, çalışanların başarılarını üst makamlara taşır.					
41	Yöneticimiz, öğretmenlerin yasal kurallara uyup uymadığını izler.					
42	Yöneticimiz, yasal gücünü kullanırken kanunlara uygun davranır.					
43	Yöneticimiz, şube öğretmenler kurulu, öğretmenler kurulu gibi toplantılarda alınan ortak kuralların uygulanmasını sağlar.					
44	Yöneticimiz, gerektiğinde öğretmenleri ayırt etmeden yasal gücünü uygular.					
45	Yöneticimiz, gerektiğinde yetkisini kullanarak acil veya kritik kararlar verirken yasaları önemser.					
46	Yöneticimiz, öğretmenlerin Milli Eğitimin Temel Amaçlarına ve Temel İlkelerine bağlı olarak görev yapmalarını önemser.					
47	Öğretmenleri değerlendirmek için sınıflarında çalışmalarını gözler.					
48	Yöneticimiz, yasal yaptırımların neler olduğu, bunlara uyulmadığında sonuçlarının neler olabileceği hususunda öğretmenleri bilinçlendirir.					
49	Öğretmenlere yazılı ve sözlü olarak çeşitli görevler verir.					
50	Öğretmenlerin çalışmalarını(planlarını, yapacakları etkinliklerini, gezi programlarını vb.) resmi olarak onaylar.					
51	Okuldaki tüm yasal işlerin yürütülmesinden ve değerlendirilmesinden yasal olarak sorumlu olduğunu hissettirir.					
52	Yöneticimiz, öğretmenler derse geç girip erken ayrıldıkları durumlarda onları uyarır.					
53	Öğretmenler etkili nöbet görevini yerine getirmediklerinde, yönetici tarafından uyarılırlar.					
54	Yöneticimiz, öğretmenlerle yapılan yanlışlar üzerinde uygun zamanlarda görüşür.					
55	Yöneticimiz, öğrenci ve veli şikayetlerine göre toplantılarda(zümre Öğretmenler kurulu, genel toplantılar...)genel uyarılarda bulunur.					
56	Yöneticimiz, öğretmenler odasında rutin olarak, yapılan genel yanlışlar üzerinde konuşarak uyarır.					
57	Yöneticimiz, öğretmenlerin kullandıkları olumsuz ya da kaba sözcükler nedeniyle onları ikaz eder.					
58	Yöneticimiz, öğretmenlerin öğrenci ve velilerle olan iletişim bozuklukları nedeniyle onları uyarır.					
59	Yöneticimiz, sınıflarında otorite kurma sorunları yaşayan öğretmenleri uyarır.					

### Ek 3: Örgütsel Güven Ölçeği ve Okullarda Meslektaşlara Güven Ölçeği

**Bölüm 3 :** Bu bölümde yöneticiye güven ve kuruma güven ile ilgili bir dizi yargılar listelenmektedir. Aşağıdaki derecelendirme ölçeğine uygun olarak her maddeye ilişkin düşüncenizi en iyi yansıtan seçeneği işaretleyiniz.

(1) Kesinlikle Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılıyorum, (5) Tamamen Katılıyorum.

Yöneticiye Güven Ölçeği					
Maddeler	1	2	3	4	5
1	Okulumuzun yöneticileri, okulda neler olup bittigini öğretmenlere anlatmaz.				
2	Okulumuzun yöneticileri, kişisel bilgilerini öğretmenlerle açıkça paylaşır				
3	Bu okuldaki yöneticiler, okul dışındaki yaşamlarından rahatça bahsedebilirler.				
4	Yöneticilerimiz, işle ilgili söyledikleri sözü tutarlar.				
5	Bu okuldaki öğretmenler, yöneticilerin dürüstlüğüne inanırlar				
6	Bu okuldaki öğretmenler, yöneticilerin söylediklerine inanırlar.				
7	Bu okuldaki öğretmenler, yöneticilerinin tutarlı olduğunu düşünürler.				
8	Okul yöneticilerimiz, öğretmenlerin çıkarlarını düşünür.				
9	Okul yöneticilerimiz, öğretmenlerin çıkarlarını düşünür.				
10	Okul yöneticilerimiz, başladıkları işi bitirirler.				
11	Bu okulun yöneticileri, işlerinde yeteneklidir.				
12	Okulumuz yöneticilerinin işlerini iyi yaptıklarına inanıyorum.				
13	Okul yöneticileri işlerini iyi yapmaya özen gösterir				
14	Okulumuzun yöneticileri, öğretmenlerin sorunlarına duyarlıdır				
15	Bu okulun öğretmenleri , gerektiğinde yöneticilerden destek geleceginibilirler.				
16	Okul yöneticilerimizin davranış ve hareketleri, öğretmenlerde şüphe uyandırmaz.				
17	Bu okuldaki öğretmenler, yöneticilere şüphe ile yaklaşmazlar.				

	<b>Örgüte Güven Ölçeği</b>					
18	Bu okulda yeni göreve baslayanlara okulla ilgili yeterince bilgi saglanır.					
19	Okulumuz çalısanlarına yeterince eğitim olanagı saglar.					
20	Okulumuz personelini koruyarak ona gerekli destegi saglar.					
21	Bu okulda is ile ilgili beklenti ve sorumluluklar, hem okulun hedeflerini karsılayacak hem de çalısanların saglık ve mutlulugunu dikkate alacak sekilde tasarlanmıstır					
22	Okulumuzdaki çalıma saatleri ve is programları, çalısanlara hem islerinin gereklerini yerine getirebilme hem de ailelerine zaman ayırabilme olanagı tanır.					
23	Okulumuz öğretmenlerin kendilerini gelistirme ve yükseltme isteklerini destekler.					
24	Okulda alınan kararlar gerek duyulduğunda gözden geçirilerek güncellenir					
25	Bu okulun uygulanacak kararlar öğretmenlerin de görüsleri alınarak olusturulur.					
26	Bu okul önceden aldığı kararlara uygun davranır.					
27	Bu okulda alınan kararlar öğretmenlere adil uygulanır.					
28	Bu okulda alınan kararlar herkese hakkaniyetle uygulanır.					
29	Okulumuzda disiplinle ilgili uygulama ancak haklı ve gerekli durumlarda uygulanır.					
30	Okulumuzda öğretmenlerle yöneticiler arasındaki iletisim kanalları her zaman açıktır.					
31	Okulumuzda öğretmenler birbirleriyle rahatça iletisim kurabilirler					
32	Okulumuzda alınan kararlara ilgili duygularımı belirtmekten ve önerilerde bulunmaktan çekinmem.					
33	Okulumuzda her sey açıklıkla yürütölür, gizli saklı uygulamalar yoktur.					
34	Okulumuzda her sey açıklıkla yürütölür, gizli saklı uygulamalar yoktur.					
35	Okulumuzda öğretmenleri ilgilendiren bilgiler zamanında iletilir.					
36	Okulumuzda öğretmenlerin bilmesi gereken bilgiler tüm öğretmenlere tam ve dogru olarak aktarılır.					
37	Okulumuzda yöneticilerle öğretmenlerin dogrudan iletisim kurabildikleri bir ortam vardır.					
38	Okulumdaki iliskilerim olumlu ve keyiflidir.					
39	Okulumuz, çalısanların ihtiyaçları ve yaptıkları öneriler dogrultusunda yenilige, gelisime ve degisime açıktır.					

**EK 4: Kolmogorov-Smirnov Testi Sonuçları****Tablo Ek 4.1** Örgütsel Güç Kaynakları Ölçeği Puanları Dağılımının Normalliğini Denetlemek Amacı ile Yapılan Kolmogorov-Smirnov Testi Sonuçları

Değerler	Uzmanlık Gücü Boyutu	Karizmatik Güç Boyutu	Ödül Gücü Boyutu	Yasal Güç Boyutu	Zorlayıcı Güç Boyutu
N	372	372	372	372	372
Normal $\bar{x}$	3.812	3.736	3,741	3.924	3.715
Parametreler $ss$	.660	.696	.661	.648	.680
Kolmogorov-Smirnov Z	.109	.088	.103	.130	.125
p	.000	.000	.000	.000	.000

**Tablo Ek 4.2** Örgütsel Güven Ölçeği Puanları Dağılımının Normalliğini Denetlemek Amacı ile Yapılan Kolmogorov-Smirnov Testi Sonuçları

Değerler		Yöneticiye Güven Boyutu	Okula Güven Boyutu
N		372	372
Normal $\bar{x}$		3,612	3,767
Parametreler $ss$		.655	.654
Kolmogorov-Smirnov Z		.093	.096
p		.000	.000

## EK 5: Ölçek Kullanım İzinleri

18.05.2016 Outlook.com - tugceozhan@hotmail.com

Outlook.com Yeni Yanıtla Sil Arşivle Gereksiz

demet Re: İZİN

Klasörler  
Gelen kutusu 261  
Arşiv  
Gereksiz 69  
Taslaklar 8  
Gönderilmiş  
Silinmiş  
Arama Sonuçları  
Yeni klasör

Demet Zafer (dzafer@sakarya.edu)  
Kime: tugce özhan

Merhaba Tuğçe,

Yüksek lisans tezim için geliştirmiş olduğum ölçe kullanabilirsin. Kolaylıklar dilerim.

20 Mart 2014 21:44 tarihinde tugce özhan <tugceozhan@hotmail.com> yazdı:

Demet Hocam Merhaba;

Düzce Üniversitesi Eğitim Yönetimi ve Denetimi bölümünde yüksek lisans yapıyorum. İziniz olursa yüksek lisansır kullandığınız yöneticilerin güç kaynaklar ilgili olan ölçeğinizi, yüksek lisans tezime kullanmak istiyorum. Saygılarımla...

Tuğçe ÖZHAN

--  
Arş.Gör.Demet ZAFER GÜNEŞ  
Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi  
Eğitim Yönetimi ve Denetimi ABD

© 2016 Microsoft Koşullar Gizlilik ve tanımlama bilgileri

https://dub124.mail.live.com/?tid=cm2t5do8-w4xG0\_wAjfeSc0A2&fid=flsearch&srch=1&skws=demet&sdr=4&satt=0 1/1

### AKADEMİK ÇALIŞMA AMAÇLI ÖRGÜTSEL GÜVEN ÖLÇEĞİ KULLANIM İZİNİ

2007 Yılında Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Programında "Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları, Örgütsel Güven Düzeyleri İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki" adlı doktora tezinde Türkçe'ye uyarlayarak hazırlamış ve kullanmış olduğum "örgütsel güven ölçeğini" Düzce Üniversitesi; Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek lisans öğrencisi Tuğçe ÖZHAN'ın yüksek lisans tezinde veri toplama aracı olarak kullanmasına aşağıdaki kaynaklara atıfta bulunması şartıyla izin veriyorum.

27.03.2014

İMZA

Doç. Dr. SONER POLAT

#### Atıf kaynakları

Polat, S. (2007). Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları, örgütsel güven düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. (The Relationship between Organizational Justice Perceptions, Level of School and Administrator Trust, and Organizational Citizenship Behaviors of Secondary School Teachers in Turkey ERİC:ED507710)

Polat, Soner ve Celep, Cevat (2008). "Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Algıları", *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 54 bahar, 307-331.

Polat, Soner ve Celep, Cevat (2008). "Relation Between Justice Perception And Perception Of Confidence In School Of Secondary School Vice-Directors", 11. International Conference On Further Education In The Balkan Countries , (2008) Konya.