

T.C.  
MALTEPE ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI

**İLKÖĞRETİM OKULLARI MÜDÜRLERİNİN  
LİDERLİK STİLLERİ İLE ÖĞRETMENLERİN  
ÖRGÜTSEL GÜVEN ALGILARI ARASINDAKİ İLİŞKİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

MELEK KARAÇAY ŞEVİK

10 11 09 114

Danışman Öğretim Üyesi:

Prof. Dr. Münevver ÇETİN

İstanbul, Eylül 2012

T.C.  
MALTEPE ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI

**İLKÖĞRETİM OKULLARI MÜDÜRLERİNİN  
LİDERLİK STİLLERİ İLE ÖĞRETMENLERİN  
ÖRGÜTSEL GÜVEN ALGILARI ARASINDAKİ İLİŞKİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

MELEK KARAÇAY ŞEVİK

10 11 09 114

Danışman Öğretim Üyesi:

Prof. Dr. Münevver ÇETİN

İstanbul, Eylül 2012

T.C. Maltepe Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne,

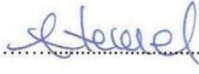
19.10.2012 tarihinde tezinin savunmasını yapan Melek KARAÇAY ŞEVİK'e ait "İlköğretim Müdürlerinin Liderlik Stilleri İle Öğretmenlerin Örgütsel Güven Algıları Arasındaki İlişki" başlıklı çalışma, Jürimiz Tarafından Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Programında Yüksek Lisans Tezi Olarak **Oy Birliği/Oy Çoğunluğu**yla Kabul Edilmiştir.



Prof. Dr. Münevver ÖLÇÜM ÇETİN  
(Başkan)  
(Danışman)



Yrd. Doç. Dr. Mürşide ÖZGELDİ  
(Üye)



Yrd. Doç. Dr. Ali TEMEL  
(Üye)

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “İlköğretim Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Öğretmenlerin Güven Algısı Arasındaki İlişki” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğinin ve çalışmamın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

09.09.2011  
Melek KARAÇAY ŞEVİK

## ÖNSÖZ

Bu araştırmada, Yalova ili, Altınova ve Çiftlikköy ilçelerindeki ilköğretim okulları müdürlerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel güven algıları arasındaki ilişki belirlenmeye çalışılmıştır.

Bu çalışmanın oluşturulması sürecinde desteği, ilgisi ve sevgisiyle yolumu bulmamı sağlayan çok değerli hocam, tez danışmanım Sayın Prof.Dr.Münevver ÖLÇÜM ÇETİN'e, değerli vaktini benden esirgemeyen ve her türlü soruma sabırla cevap veren Sayın Yrd.Doç.Dr.Ali TEMEL'e, istatistik bilgimin artması konusunda bilgi ve deneyimlerini benimle paylaşan Sayın Yrd.Doç.Dr.Öğ.Bnb.Cüneyt ULU'ya sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca sabrını,desteğini ve sevgisini benden esirgemeyen değerli hayat arkadaşım Yavuz Kamil ŞEVİK'e, beni bu günlere getiren biricik annem Nermin KARAÇAY ve babam Kemal KARAÇAY'a, yardımlarını ve güleryüzünü cömertçe gösteren değerli arkadaşım Didem DEMİRBAŞ'a teşekkür ederim.

## ÖZET

Bu araştırmanın amacı, ilköğretim okulu yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel güven algıları arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Bu amaç doğrultusunda önce öğretmen görüşlerine göre, ilköğretim okulu yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel güven algıları arasındaki ilişki belirlenmiştir. Daha sonra ise öğretmenlerin cinsiyet, yaş, eğitim durumu ve meslekteki kıdem yılı değişkenlerine göre anlamlı fark gösterip göstermediği belirlenmiştir.

Bu çalışmada tarama modeli kullanılmıştır. Araştırmanın örneklemini 2011-2012 eğitim öğretim yılında, Yalova ili merkezi, Altınova ilçesi ve Çiftlikköy ilçesindeki ilköğretim okullarında görev yapan basit tesadüfi örnekleme yöntemiyle seçilen 300 öğretmen oluşturmuştur. Araştırmada kullanılan veri toplama aracı iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm tarafından hazırlanan “Kişisel Bilgi Formu”, ikinci bölüm Gümüş (2010) tarafından geliştirilen “Liderlik ve Güven” ölçeğidir. Toplanan verilerin analizinde betimsel istatistik yöntemleri, bağımsız grup t testi, tek yönlü varyans analizi(ANOVA), pearson çift yönlü korelasyon analizi kullanılmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre öğretmenler, ilköğretim okulu yöneticilerinin liderlik rollerini büyük oranda gösterdiklerini düşünmektedir. Öğretmenler, ilköğretim yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinden daha çok etkileşimci liderlik özelliklerini gösterdiklerini algılamaktadır. Güven ve alt boyutuna ilişkin öğretmen görüşleri cinsiyet ve meslekteki kıdem değişkenine göre anlamlı bir fark göstermiştir. Öğretmenler güven alt boyutlarından örgüte güveni, lidere güvenden daha çok algılamaktadırlar. Liderliğin alt boyutu olan dönüşümcü liderlik ile güvenin alt boyutu olan lidere güven arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermiştir. Bu ilişki oldukça güçlü yönde, pozitif yönlü bir ilişkidir. Dönüşümcü liderlik alt boyutunun örgüte güven alt boyutuyla da pozitif yönlü ve güçlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre liderliğin diğer alt boyutu olan etkileşimci liderlik ile güvenin alt boyutu olan lidere güven arasında da istatistiksel olarak anlamlı, güçlü yönde ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. İlköğretim okulu yöneticilerinin etkileşimci liderlik özellikleriyle örgüte güven arasında anlamlı pozitif yönlü ve güçlü yönde bir ilişki bulunmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Liderlik, Örgütsel Güven, Okul Yöneticisi.

## ABSTRACT

The purpose of this research is determining the relationship between elementary school administrators' leadership styles and teachers' organizational trust perceptions. In line with this purpose, first elementary school administrators' leadership styles and teachers' organizational trust perceptions are determined according to teachers' views. Then it is analyzed whether the teachers' views show a significant difference according to variables (gender, age, educational level, professional seniority).

In this research, the relational model was used. The sample of this research consisted of 300 teachers, who had been selected by using simple random sampling method, worked at elementary schools in Altınova, Çiftlikköy districts of Yalova province in 2011-2012 school year. Data collection instrument used in this study consisted of two parts. The first part prepared by the author is "Personal Information Form", the second part developed by Gümüş (2010) is "Leadership and Trust" questionnaire. In the analysis of the collected data, descriptive statistical methods, independent sample t test, one-way ANOVA analysis, Pearson correlation analysis were used.

According to the findings of this study, teachers think that elementary school administrators mostly resemble transactional leadership role. Teachers believe that elementary school administrators are more transactional than transformational. The teachers' views regarding trust subdimensions show a significant difference according to the sex and professional seniority variables. Teachers perceive organizational trust more than trust in leader. It is found that the relationship between trust in leader and transformational leadership is statistically meaningful. This relationship is strong and positive. The relationship between transformational leadership and organizational trust is strong and positive. Moreover, statistically there is a strong and positive relationship between transactional leadership and trust in leader. Finally, it is found that there is a strong and positive relationship between transactional leadership and organizational trust.

**Keywords:** Leadership, Organizational Trust, School Manager.

## İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	i
ÖZET.....	ii
ABSTRACT.....	iii
İÇİNDEKİLER.....	iv
TABLolar LİSTESİ.....	vii
<b>BÖLÜM I</b>	
GİRİŞ.....	1
<b>1.1. Liderlik.....</b>	<b>1</b>
1.1.1. Liderlik Kavramı.....	1
1.1.2. Yönetim Kavramı.....	4
1.1.2.1. Liderlik ve Yöneticilik.....	4
1.1.3. Liderlik Özellikleri.....	6
1.1.4. Liderlik Kuramları.....	7
1.1.4.1. Özellik Kuramları.....	8
1.1.4.2. Davranışsal Kuramlar.....	11
1.1.4.3. Durumsallık Kuramları.....	15
1.1.5. Yeni Liderlik Yaklaşımları.....	22
1.1.5.1. Transaksiyonel (Etkileşimci) Liderlik.....	22
1.1.5.2. Transformasyonel (Dönüşümcü) Liderlik.....	23



<b>1.2. Güven Kavramı.....</b>	<b>24</b>
1.2.1 Güven Çeşitleri.....	29
1.2.2. Örgütler Açısından Güven.....	31
1.2.3. Örgütsel Güven Kavramı.....	32
1.2.4. Örgütsel Güvenin Alt Boyutları.....	34
1.2.4.1. Örgüte Güven.....	35
1.2.4. 2. Yöneticilere Güven.....	36
1.2.4.3. Çalışanlar Arası Güven.....	37
1. 2.5. Örgütsel Güven Modelleri.....	38
1.2.6. Örgütsel Güvenin Nedenleri.....	40
1.2.7. Örgütsel Güvenin Sonuçları.....	42
1.2.8. Okul Yönetiminde Örgütsel Güven.....	44
<b>1.3.Problem.....</b>	<b>45</b>
<b>1.4.Amaç.....</b>	<b>46</b>
<b>1.5.Önem.....</b>	<b>47</b>
<b>1.6.Varsayımlar.....</b>	<b>48</b>
<b>1.7.Sınırlılıklar.....</b>	<b>48</b>
<b>1.8.Tanımlar.....</b>	<b>49</b>
<b>1.9.İlgili Araştırmalar.....</b>	<b>49</b>
1.9.1.Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar.....	49
1.9.2.Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar.....	54
1.9.3.Araştırmaların Değerlendirilmesi.....	56
<b>BÖLÜM II</b>	
<b>YÖNTEM.....</b>	<b>57</b>

<b>2.1.Araştırmanın Modeli.....</b>	<b>57</b>
<b>2.2.Evren ve Örneklem.....</b>	<b>58</b>
<b>2.3. Veri Toplama Araçları.....</b>	<b>59</b>
2.3.1. Kişisel Bilgi Formu.....	59
2.3.2. Liderlik ve Güven Ölçeği.....	59
2.3.3. Veri Çözümleme Yöntemleri .....	62
<b>BÖLÜM III</b>	
<b>BULGULAR VE YORUMLAR.....</b>	<b>63</b>
<b>3.1.Örneklemdaki Öğretmenlerin Kişisel Bilgilerine İlişkin</b>	
<b>Bulgular.....</b>	<b>63</b>
<b>3.2. Liderlik ve Örgütsel Güven Ölçeğine İlişkin Bulgular.....</b>	<b>65</b>
<b>BÖLÜM IV</b>	
<b>SONUÇ,TARTIŞMA VE ÖNERİLER.....</b>	<b>84</b>
<b>4.1. Sonuç.....</b>	<b>84</b>
4.1.1. Örneklemdaki Öğretmenlerin Kişisel Bilgilerine İlişkin	
Sonuçlar.....	84
4.1.2. Liderlik ve Örgütsel Güven Ölçeğine İlişkin Sonuçlar.....	85
<b>4.2. Tartışma.....</b>	<b>89</b>
<b>4.3. Öneriler.....</b>	<b>93</b>
4.3.1. Uygulayıcılara Öneriler.....	93
4.3.2. Araştırmacılara Öneriler.....	94
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>95</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>102</b>
<b>EK-1.....</b>	<b>102</b>
<b>EK-2.....</b>	<b>106</b>

## TABLULAR LİSTESİ

<b>Tablo 1.1.</b> Lider ve Yönetici Karşılaştırması.....	5
<b>Tablo 1.2.</b> Liderlik Yaklaşımlarının Ortaya Çıkışı.....	8
<b>Tablo 1.3.</b> 3-D Kuramına Göre Liderlik Biçemleri.....	21
<b>Tablo 1.4:</b> Tarihsel Süreç İçerisinde Güven Kavramının Gelişimi.....	26
<b>Tablo 1.5:</b> Örgütlerde Güveni Etkileyen Faktörler.....	41
<b>Tablo 1.6:</b> Örgütlerde Güvenin Sonuçları.....	43
<b>Tablo 2.1:</b> Evrendeki Okul ve Öğretmenlerin İlçelere Göre Dağılımı.....	58
<b>Tablo 2.2:</b> Örneklemdaki Okul ve Öğretmenlerin İlçelere Göre Dağılımı.....	59
<b>Tablo 2.3.</b> Liderlik ve Güven Ölçeği Puan Sınırları.....	60
<b>Tablo 2.4.</b> Güvenirlilik Analizi Sonuçları.....	61
<b>Tablo 3.1.</b> Öğretmenlerin Cinsiyetlerine İlişkin Bulgular.....	63
<b>Tablo 3.2.</b> Öğretmenlerin Yaşlarına İlişkin Bulgular.....	64
<b>Tablo 3.3.</b> Öğretmenlerin Eğitim Durumlarına İlişkin Bulgular.....	64
<b>Tablo 3.4.</b> Öğretmenlerin Meslekteki Kıdem Yılına İlişkin Bulgular.....	65
<b>Tablo 3.5.</b> Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin Liderlik Rollerine İlişkin Görüşleri .....	65
<b>Tablo 3.6.</b> Liderlik Rollerine İlişkin Görüşlerin Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşmasını Gösteren Betimleyici İstatistikler.....	66
<b>Tablo 3.7.</b> Liderlik Rollerine İlişkin Görüşlerin Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşmasını Gösteren Bağımsız T-Testi Sonuçları.....	67
<b>Tablo 3.8.</b> Öğretmenlerin Güven Algısına İlişkin Görüşleri.....	67
<b>Tablo 3.9.</b> Öğretmenlerin Güven Algısına İlişkin Görüşlerin Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşmasını Gösteren Betimleyici İstatistikler .....	68

<b>Tablo 3.10.</b> Öğretmenlerin Güven Algısına İlişkin Görüşlerin Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşmasını Gösteren Bağımsız T-Testi Sonuçları.....	69
<b>Tablo 3.11.</b> Liderlik Rollerine İlişkin Görüşlerin Yaş Değişkenine Göre Farklılaşmasını Gösteren Betimleyici İstatistikler.....	70
<b>Tablo 3.12.</b> Liderlik Rollerine İlişkin Görüşlerin Yaş Değişkenine Göre Farklılaşmasını Gösteren Tek Yönlü Varyans Analizi-Anova Sonuçları .....	71
<b>Tablo 3.13.</b> Öğretmenlerin Güven Algısına İlişkin Görüşlerin Yaş Değişkenine Göre Farklılaşmasını Gösteren Betimleyici İstatistikler.....	72
<b>Tablo 3.14.</b> Öğretmenlerin Güven Algısına İlişkin Görüşlerin Yaş Değişkenine Göre Farklılaşmasını Gösteren Tek Yönlü Varyans Analizi-Anova Sonuçlar .....	73
<b>Tablo 3.15.</b> Liderlik Rollerine İlişkin Görüşlerin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılaşmasını Gösteren Betimleyici İstatistikler .....	73
<b>Tablo 3.16.</b> Liderlik Rollerine İlişkin Görüşlerin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılaşmasını Gösteren Bağımsız T-Testi Sonuçları .....	74
<b>Tablo 3.17.</b> Öğretmenlerin Güven Algısına İlişkin Görüşlerin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılaşmasını Gösteren Betimleyici İstatistikler.....	74
<b>Tablo 3.18.</b> Öğretmenlerin Güven Algısına İlişkin Görüşlerin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılaşmasını Gösteren Bağımsız T-Testi Sonuçları .....	75
<b>Tablo 3.19.</b> Liderlik Rollerine İlişkin Görüşlerin Öğretmenlerin Mesleki Kıdem Yılı Değişkenine Göre Farklılaşmasını Gösteren Betimleyici İstatistikler .....	76
<b>Tablo 3.20.</b> Liderlik Rollerine İlişkin Görüşlerin Öğretmenlerin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Farklılaşmasını Gösteren Tek Yönlü Varyans AnaliziAnova Sonuçları .....	77
<b>Tablo 3.21.</b> Liderlik Rollerine İlişkin Görüşlerin Öğretmenlerin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Hangi Alt Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek İçin Yapılan Tukey Testi Sonuçları .....	78

<b>Tablo 3.22.</b> Öğretmenlerin Güven Algısına İlişkin Görüşlerin Öğretmenlerin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Farklılaşmasını Gösteren Betimleyici İstatistikler.....	79
<b>Tablo 3.23.</b> Öğretmenlerin Güven Algısına İlişkin Görüşlerin Öğretmenlerin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Farklılaşmasını Gösteren Tek Yönlü Varyans Analizi-Anova Sonuçları .....	80
<b>Tablo 3.24.</b> Öğretmenlerin Dönüşümcü Liderlik, Etkileşimci Liderlik, Lider Güven Ve Örgüte Güven Algıları Arasındaki İlişkiye Yönelik Pearson Korelasyon Analiz Sonuçları .....	81

## **BÖLÜM I**

Bu bölümde liderliğin tanımı yapılmış, liderliğin tarihsel gelişimi araştırılmış, farklı liderlik tipleri incelenmiştir. Liderlerin ve davranışlarının okullardaki gelişimi etkilemesine yer verilmiştir. Örgütsel güven kavramı, örgütsel güvenin alt boyutları ve örgütsel güvenin sonuçları hakkında bilgi verilmeye çalışılmıştır.

## **GİRİŞ**

### **1.1. Liderlik**

#### **1.1.1. Liderlik Kavramı**

Liderlik, tarihin karanlık ve bilinmeyen bir noktasında, insanoğlunun hayatında yer tutmaya başlamış ve günümüze kadar bilim insanlarının kafalarını kurcalamayı sürdürmüştür. Liderliğin insan hayatına girdiği ilk günden bu yana insanlar tarafından ölçülüp biçilip bir tanıma sığdırılmaya çalışıldığı bilinen bir gerçektir. Fakat, liderlik bu zamana kadar yapılmış bütün tanımlamaları zaman ve mekan devinimi neticesinde yarı yolda bırakmıştır. Yapılan tanımlamaların yetersiz ve eksik fakat hepsinin de alana katkısı olduğu yadsınamaz bir gerçektir.

20. yüzyılın başından itibaren liderlik üzerine araştırma yapan yazarlar, ilgi alanlarına göre liderliği değişik şekillerde tanımlamaya çalışmışlardır. Yapılan tanımların ait olduğu dönemin benimsenmiş liderlik kuramlarıyla yakın ilişki içerisinde olduğu görülmektedir. Örneğin, Rost(1993)'a göre 1900-1950 yılları arasında liderlik tanımlarında gücün merkezileştirilmesi ve kontrol üzerinde durulmasının sebebi yönetici ile lider kavramını aynı gören klasik yönetim anlayışıdır (Akt. Tabak, Soylu ve Erkuş, 2007, s. 181). Genelde liderlikle ilgili yapılan tanımlarda liderlikle lider arasında kesin bir çizgi belirten ifadeler kullanılmamıştır. Oysaki Aydın(1994)'a göre, "lider bir bireyi simgelerken, liderlik bir davranış olarak görülmektedir" (Akt. Çelik, 2011, s. 2).

Liderlik konusunda çok fazla tanımlar yapılmıştır. Liderlik konusunda önemli görülen tanımlar aşağıdaki gibi bir araya getirilebilir (Çelik, 2011, s. 1):

- "*Liderlik, grup etkinliklerini grup hedeflerine ulaşma doğrultusunda etkileme sürecidir*" (Bass, 1985).
- "*Liderlik, görüşleri, eylemleri ve eğilimleri, etkileme yönlendirme ve yönetmedir*" (Bennis & Nanus, 1985).
- "*Liderlik, lider ile her bir izleyici arasında oluşan çift yönlü bir etkileşimdir*" (Graen, 1976).
- "*Liderlik, güçlü bir etkidir*" (Argyris, 1976).
- "*Liderlik, etkili kişisel özelliklere bağlı bir güçtür*" (Etzioni, 1964).
- "*Liderlik, izleyicilerin düşünce ve eylemlerini etkileme doğrultusunda güç kullanmaktır*" (Zaleznik, 1977).

Liderlik hakkında yapılan tanımların oldukça fazladır ve her geçen gün yeni tanımlar ortaya çıkmaktadır. Liderliğin ve liderin insan hayatındaki önemi onu daha iyi tanımlamaya çalışmamıza ve bunu yaparken de liderlik sözcüğünü tanımlamaya

çalışmamıza sebep olmuştur. Yukarıda yapılan liderlik hakkındaki tanımlamalar sadece alandaki çalışmanın çok küçük bir parçasıdır.

Liderlik, “belirli şartlar altında belirli kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi sürecidir” (Koçel, 2010, s. 423). Liderlik, belli bir durum içerisinde kişiye veya gruba ait amaçların gerçekleştirilmesi için liderin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirme sürecidir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001, s. 216). Liderlik, iki veya daha fazla kişiyi güç ve etki yoluyla yönlendirir (Çelik, 2011, s. 3). Liderlik, amaçları ortak olan insan grubunu, “amaçları gerçekleştirmeye etkileme” durumudur (Başaran, 2004, s. 67). Liderlik, bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme, bu amaçları gerçekleştirmek için onları ne yapacakları konusunda harekete geçirme bilgi ve yeteneklerinin tamamıdır (Eren, 2009, s. 501).

Liderlik temelde 4 boyutlu bir yaklaşımı içermektedir. Birinci boyutu *liderin kendisi*, ikinci boyutu ise *liderin karşısındaki kişiler, takımlar, gruplar veya örgüt* oluşturur. Böylece bir alıcı-verici ortam sağlanır. Üçüncü boyut *örgüt içi ve dışı koşullardır*. Bunlar da örgüt içindeki müşterilerimiz, kültürümüz, değerlerimiz, iklimimiz, örgüt dışında ise paydaşlarımızdır. Son olarak bunların *zamansal yansımalarının* da hesaba katılması gerekmektedir (Keçecioglu, 2003, s. 9).

Liderlik kavramı, yönetim bilimiyle ilgili literatürde olduğu kadar eğitim ve okul yönetimiyle ilgili alanyazında da önem gösterilen konulardan biridir. Geçen yüzyıldan itibaren bir bilim olarak gelişmeye başlayan yönetim biliminin ilk temsilcileriyle başlayarak liderlikle ilgili tanımlar yapılmış, çeşitli teoriler ve modeller geliştirilmiş ve birçok liderlik kavramları ortaya çıkmıştır. Ancak bu kavramın tanımı ve ne ifade ettiği konusunda yönetim bilimciler arasında genel bir fikir birliği ve uzlaşma sağlanamamıştır (Şişman, 2011, s.2).



### **1.1.2.Yönetim Kavramı**

Liderlik örgüt ve yönetimle ilişki içerisinde olan bir kavramdır. Bu yapı içerisinde örgüt üyeleri, ilişkiler ve amaçlar vardır. Belirli amaçlara ulaşmak için eldeki tüm kaynakların birbiriyle uyumlu, verimli ve etkin kullanılması ayrıca gerekli kararların alınması ve uygulanması süreçlerinin hepsine yönetim denir. Yönetici ise bu süreçlerin hepsinde kararları alma ve uygulama noktasında süreci yöneten ve yönlendiren kişidir (Can, 2010, s. 4).

Balcı(2005)'ya göre yönetim, örgüte hayat verir. Yönetimi örgütten kesin çizgilerle ayırmak zorsa da örgüt; yapı, makine ya da bilgisayar diliyle donanımdır. Bu yapıyı harekete geçiren, donanımı işleten yazılım ise yönetimdir. Dolayısıyla örgüt bir bina ise, yönetim onun içerisindeki insanlardır (Akt. Memduhoğlu ve Yılmaz, 2010, s.2).

Bursalıoğlu(2004) yönetimi, örgütlerin canlı ve cansız kaynaklarını aynı zamanda ve verimli bir şekilde kullanarak kişisel ve örgütsel hedeflere ulaşma eylemi olarak tanımlamıştır (Akt. Can, 2010, s.9).

Yönetim genel bir anlatımla insan ve madde kaynaklarıyla zamanın etkin ve faydalı şekilde kullanılması sürecidir. Yönetim, “Belirli amaçları gerçekleştirebilmek için planlama, örgütleme, yöneltme ve denetim süreçleri vasıtasıyla kaynakların koordineli bir biçimde kullanılmasıdır” (Memduhoğlu ve Yılmaz, 2010, s.2).

#### **1.1.2.1. Liderlik ve Yöneticilik**

Lider ile yönetici arasındaki fark, lider kavramı tanımlanmaya çalışılırken ortaya çıkmıştır. Lider politika belirlerken yönetici ise belirlenen politikayı sürdürür. Lunenburg ve Ornstein(1991)'a göre, “yönetici ağacı düşünür, liderin ise bakış açısı çok geniştir, lider ormanla ilgilenir” (Ak. Çelik, 2011, s. 2).

Liderler gündelik sorunları çözmek ya da su üstüne çıkarmaktan çok stratejik düşünceler üretmeyi denerler. Çelik(1999)'e göre yöneticiler istenilen amaca ulaşmak için örgütsel yapı ve süreci oluşturmaya çalışırken liderler, grubu bir vizyon çerçevesinde bir araya getirmeye çalışırlar (Akt. Can, 2010, s. 11). Lider ve yönetici karşılaştırması Tablo 1.1'de verilmiştir.

**Tablo 1.1:** Lider ve Yönetici Karşılaştırması

<b>Lider</b>	<b>Yönetici</b>
Değişmeyle ilgilenir.	Yapıyı korumayla ilgilenir.
Yönlendiricidir.	Yöneticidir.
Konuşma metnini kendisi yazar.	Yazılan konuşma metnini okur.
Moral otoriteye dayanır.	Bürokratik otoriteye dayanır.
İzleyenlere mücadele ruhu aşılar.	Mutlu topluluğu korur.
Vizyon sahibidir.	Liste ve bütçe sahibidir.
Paylaşılmış amaca dayalı gücü vardır.	Ödül ve cezaya dayalı gücü vardır.
Güdüler.	Denetler.
İlham verir.	Düzenler.
Aydınlatır.	Eşgüdümler.

Kaynak: Starratt, 1995 akt. Çelik, 2011, s.3

Yönetimin merkezinde “otorite, emir verme, rasyonellik, kurallar, prosedürler, kontrol vb.” hususlar yer aldığı halde liderliğin temelinde “yaratıcılık, belirsizliklerle başetme, risk alma, duygusallık, değerler, meydan okuma” gibi konular daha önemli yer tutmaktadır. Esasen insanların duygu ve düşüncelerini belli amaçlara yönelik olarak etkileyerek yönlendirebilme yetisi öne çıkmaktadır. Bu durum, liderin yöneticiden farklı olarak bazı farklı özellik, yeterlilik ve güçlere sahip olmasını şart koşar (Şişman, 2011, s.17).

Bennis(1994)'e göre, yönetici ve lider arasında başlıca şu farklılıklardan söz edilebilir (Akt. Şişman, 2011, s.18):

- *Yönetici idare eder; lider yenilik yapar.*
- *Yönetici bir kopyadır; lider ise orijinaldir.*
- *Yönetici mevcudu muhafaza eder; lider geliştirir.*
- *Yönetici sistem ve yapı üzerinde; lider insanlar üzerinde yoğunlaşır.*
- *Yönetici kontrole güvenir; lider güven telkin eder.*
- *Yönetici kısa vadeli düşünür; lider uzun vadeli düşünür.*
- *Yönetici “nasıl ve ne zaman” der; lider ise “ne, niçin” sorularını sorar.*
- *Yönetici, kar-zarar bağlamında düşünür; liderin gözü ufukları tarar.*
- *Yönetici taklit eder; lider meydana getirir.*
- *Yönetici statükoyu kabullenir; lider ona meydan okur.*
- *Yönetici iyi bir askerdir; lider başına buyruk kişidir.*
- *Yönetici işleri doğru yapar; lider doğru işi yapar.*

Şimşek(2002), bugün her yöneticinin aynı zamanda bir lider olmadığı, fakat olması gerektiği görüşünü benimsemektedir. Bunun sebebini yöneticinin ancak liderlik yetenekleri sayesinde etkin olabileceğini ve işbirliği sağlayabileceğini dile getirerek açıklamaktadır (Akt. Tahaoğlu ve Gedikoğlu, 2009, s. 276).

### **1.1.3. Liderlik Özellikleri**

Liderlerin özelliklerini saptamaya yönelik olarak üretilen ölçütler, “soyut ölçütlerdir”. Özellikle liderlerin amaçlarını saptamak amacıyla geliştirilen anketler geçerlik ve güvenilirlik bakımından tartışma konusudur. Aynı zamanda liderlik özellikleri ortamın kültürel yapısıyla da yakından ilgilidir. Belli liderlik özelliklerinin

bir toplumda etkili olurken başka bir toplumda etkili olması mümkün değildir (Çelik, 2011, s.8).

Lider adayı bireylerde aranılan özelliklerin başında zeka, eğitim, tecrübe üstünlüğü, kişilere yön verme ve çözüm yolları gösterme gelmektedir. Diğer yandan, liderin etkisinin büyük oranda içinde bulunduğu duruma bağlıdır ve bu sebeple bazı hallerde büyük bunalımlar büyük liderler getirir (Arslan, 1996, s.1).

Bir liderde bulunması gereken özellikleri, anketler ve araştırmalar yaparak belli bir sınıflandırma ve formül içerisinde vermek oldukça güçtür. Ancak, Başaran(1992) gibi araştırmacılar bu konuda yaptığı sınıflandırmayla alana oldukça büyük katkı sağlamışlardır (Akt. Çelik, 2011, s.9):

- *Daha zeki olmalıdır.*
- *Kendini izleyenlerle daha iyi iletişim ve işbirliği kurabilmelidir.*
- *Gerçekleştirilecek görevlerde daha yeterli olmalıdır.*
- *Amaçlara daha çok ilgi duymalı, daha çok güdülenmelidir.*
- *İzleyenlerin gücünü daha iyi değerlendirerek, yerli yerinde kullanabilmelidir.*

#### **1.1.4. Liderlik Kuramları**

Liderlik araştırmaları, liderlik için değişik görüşlerin ortaya çıkmasına yol açmıştır. Bu görüşlere dayalı olarak da liderlik kuramları ortaya atılmıştır (Başaran, 2004, s. 76). Liderlikle ilgili olarak başta ABD olmak üzere Batılı ülkelerde yönetimle ilgili literatürde bir takım teori ve modeller geliştirilmiş, ayrıca geçmişte farklı kuramsal temellere dayalı olarak liderlikle ilgili bir çok araştırmalar yapılmıştır ve halen yapılmaktadır (Şişman, 2011, s.5).

1900'lü yılların liderlik araştırmaları, liderin sahip olması gereken vasıflar üzerine odaklanmıştır. 1930-1940 yılları arasında, farklı kişisel özelliklere sahip insanların aynı durumda birbirinden farklı tutum ve davranışlar benimsediğinin ortaya konması ile liderin özelliklerine odaklanan yaklaşımların yetersiz olduğunun farkına varılmıştır. Bunun sonucunda 1940'tan 1960'ların sonuna kadar liderin davranışlarını konu alan araştırmalar yapılmış, 1960-1980 yılları arasında ise liderliği durumsal gerekler ve liderin bu gereklerle uygun hareketlerine ilişkilendiren yaklaşımlar üzerinde durulmuştur. 1978'te Burns ve Bass(2003)'ın ortaya attığı yeni ayrımla çağdaş yaklaşımlar olarakta adlandırılan transaksiyonel ve transformasyonel liderlik görüşü ortaya çıkmış ve günümüze kadar geçerliliğini korumuştur (Akt. Uzun, 2005, s. 10). Tablo 1.2'de liderlik yaklaşımlarının yıllara göre ortaya çıkışı görölmektedir.

**Tablo 1.2:** Liderlik Yaklaşımlarının Ortaya Çıkışı

Yıllar	Liderlik Kuramları	Kuramın Ana Düşüncesi
1940'lara kadar	Özellik Kuramları	Liderlik doğuştan gelen bir özelliktir.
1940-1960	Davranışsal Kuramlar	Liderin etkinliğin liderin nasıl davrandığıyla ilgilidir.
1960-1980	Durumsal Kuramlar	Etkin lider durumdan etkilenir.
1980'ler	Yeni Kuramlar	Lider vizyon sahibidir.

Kaynak: Bresctick, 1999, akt. Çetinkaya, 2011, s. 43

#### 1.1.4.1. Özellik Kuramları

Liderlikteki özellik çerçevesinde oluşturulan teoriler, neden bazı bireyler etkin birer lider olabilirken, bunun dışında kalan bireylerin olamadığını kişilik temelli farklılıkları baz alarak açıklama prensibine dayanır. Yapılan çalışmalar “yaş, boy,

zeka düzeyi, akademik başarı, yargılama yeteneği” gibi etkin bir liderlik için vazgeçilmez olan faktörleri incelemeye çalışmış ve ortaya çıkan tanımlamalar ve bilgiler ışığında başarılı liderleri önceden belirleme çalışmalarına da temel oluşturmuştur (Keçecioğlu, 2003, s. 29).

"Özellik Yaklaşımları" kapsamındaki çalışmaların ilkinin, Thomas Carlyle (1795–1881) tarafından uygulandığı söylenebilir. Carlyle, aslında bazı insanların daha doğuştan lider olduklarının ve gelecekte başarılı işler yaparak insanlık tarihini etkilemelerinin kaçınılmaz olduğu savının yer aldığı "The Great Man in History" kavramını literatüre sokmuştur. Erçetin(2000) bu savın, 1800'lü yılların, gelişen sosyal, politik olayları nedeniyle ve en iyi uyum sağlayanın yaşamını sürdürebileceği düşüncesini içeren "Sosyal Darwinizm" gibi, diğer felsefi yaklaşımların etkisiyle desteklendiğini belirtmiştir (Akt. Kültür, 2006, s. 21 ).

Liderin hangi özellikler ya da nitelikler neticesinde ortaya çıktığı ve bunların liderlik yetisine ne derecede katkısının olduğu yüzlerce araştırma ve denemenin konusu olmuştur. Bu araştırma ve denemelerin büyük çoğunluğu, 1950'den önce ortaya konmuştur. Michigan ve Ohio çalışmalarından sonra, liderliğin özelliklerini arama çalışmaları azalma göstermiştir (Başaran, 2004, s. 77). 1930'lu ve 1940'lı yıllarda liderlikle ilgili yapılan araştırmalarda liderin başarısını tanımlamak için üç kategori tanımlanmıştır. Bunlar; *güdülenme*, *kişilik* ve *yetenektir*. Yukl(1994) *güdülenmenin*, sosyalleşme gücünü, başarıya olan ihtiyacı ve ikna ediciliğini içerdiğini, *kişiliğin*, enerji düzeyinin yüksek olması, stresi tolere edebilmeyi, özgüven, duygusal olgunluk ve güvenilirliği kapsadığını, *yeteneğin* ise, bilişsel yeteneği, teknik yeteneği ve iletişim yeteneğini kapsadığını ileri sürmüştür (Akt. Memduhoğlu ve Yılmaz, 2010, s. 158).

Özellik kuramında başarılı ve başarısız liderlerin özelliklerinin karşılaştırılmaya çalışılarak, yapılan bu karşılaştırmalarda liderin belirgin özelliklerinin ortaya konmaya çalışılmıştır. Ayrıca, etkili liderlerin ilgi, yetenek ve kişilik özellikleri etkisiz liderlerden farklıdır (Çelik, 2011, s. 8). Bu anlayışın sonucu olarak liderlerin hangi açılardan izleyicilerden farklı olduğunu açıklayabilmek için birçok araştırma yapılmıştır ancak, liderlik sürecini yalnızca “liderin sahip olduğu özellikler” değişkenini ele alarak inceleyen bu teorinin gerçek yaşamda pek geçerli olamamıştır (Tengilimoğlu, 2005, s. 4).

Özellik yaklaşımında liderlerin;

- *Zekâ*
- *Hitabet yeteneği*
- *Bireylerarası ilişkiler ve haberleşme yeteneği*
- *Güven verme veya güvenilir olma*
- *Girişimcilik ve riski göze alma*
- *Cesaret ve kendine güven*

gibi faktörlerin taşıdığı önem tartışılmıştır (Eren, 2010, s. 441).

Liderliği belirlediği varsayılan özelliklerin çoğunun, aynı anda tek kişide bulunması imkansızdır. Bazen izleyiciler arasından liderin özelliklerinden daha çoğuna sahip olanlar bulunduğu halde bunların lider olarak ortaya çıkmaz. Liderlik özelliklerin kolay bir şekilde ölçülememesi, liderlikle ilgili yeni arayışları gündeme getirir ve bunun üzerine liderin sahip olduğu özellikler yerine izleyicilerin özelliklerine ve liderin nasıl davrandığı konusuna ağırlık verilir. Bunun sonucunda da ortaya Davranışsal Önderlik Teorisi ortaya çıkmıştır (Tengilimoğlu , 2005, s. 4).

#### 1.1.4.2. Davranışsal Kuramlar

Özellik kuramlarının liderliği açıklamada yetersiz kalması, araştırmacıları liderin davranışlarını araştırmaya yönelttir, bunun sonucunda ortaya çıkan davranışçı kuramlar liderin davranışlarını analiz eder, lider davranışlarının temel yönelimini belirlemeye çalışır (Çelik, 2011, s. 10).

1940'ların sonlarına doğru araştırmacıların bazıları gözlemlenebilen süreçler veya faaliyetler açısından liderliğe bakmışlar ve özellik yaklaşımından uzaklaşmaya başlamışlardır. Liderlikteki davranışsal yaklaşım, özellik yaklaşımının çok verimli ve etkin olmaması nedeniyle meydana gelmiş bir perspektif olmakla beraber davranış yaklaşımının amacı, davranışların etkin liderlikle nasıl bütünlük içinde olacağını belirlemek ve bir liderin etkin bir lidere dönüşebilmesi için ne yapmalıdır sorusuna cevap aramaktır (Keçecioglu, 2003, s.157).

Hellriegel, Slocum ve Woodman, davranış bilimcilerin liderliği, bir gruptaki bireyin soyunduğu role ve bu rolün diğer üyelerin beklentilerini şekillendirmesi üstüne kurulu karşılıklı etkileşim içinde oluşmakta olan bir süreç; aynı zamanda, davranış kuramlarına göre lideri, grup üyelerinin çabalarını destekleyen, onların kişisel değerlerini gözetken davranışlar sergileyen ve örgütsel süreçleri açık bir şekilde ortaya koyan kişi olarak açıklamışlardır (Akt. Memduhoğlu ve Yılmaz, 2010, s. 159).

Davranışsal kuramda liderin özelliklerinden çok lider davranışlarını inceleme konusu yapılmaktadır. Başarılı olmuş liderlerin gösterdikleri davranışlar incelenerek lider davranışları profili belirlenmeye çalışılır. Davranışsal kuram içinde yer alan başlıca araştırmalar, *Ohio Üniversitesi Araştırmaları*, *Michigan Üniversitesi*



*Araştırmaları, Yönetim Gözeneği Kuramı (Roberk Blake ve Jane Mouton) gibi çalışmalardır (Şişman, 2011, s. 6).*

### **Michigan Üniversitesi Çalışmaları**

Michigan Araştırması, örgütlerde liderlik konusunda yapılan ilk ve kapsamlı araştırmadır. Çalışmaların yapıldığı yer olan Michigan Üniversitesi Sosyal Araştırmalar Enstitüsü'nün İkinci Dünya Savaşı sırasında kurulmuştur; 1948'de Rensis Likert başkanlığında liderlik araştırmasına başlanmıştır ve 1950'de liderliğe ilişkin ilk raporun yayımlanmıştır. Araştırmanın amacı, işletmelerde verimi yüksek olan bölümlerle verimi düşük olan bölümlerin yönetmenlerinin, kişilik özellikleri yönünden ayrılıklarının olup olmadığını ortaya çıkarmaktır, böylece verimli bölümleri yönetenlerin ne gibi liderlik özelliklerinin ya da niteliklerinin olduğu saptanabilecektir (Başaran, 2004, s. 69). Yapılan çalışmalar sonucunda araştırmacıların lider davranışları şu kısımlar içerisinde incelenmiştir (Keçeciöğlu, 2003, s. 161):

*-Görev ve üretim merkezli liderlik:* Üst, birincil olarak en yüksek üretim noktasına çıkmanın yollarına önem verirken, bunun içinde genellikle çalışanlar üzerinde yüksek baskı uygular. Liderlerin tek gayesi görevin etkin bir şekilde tamamlanması üzerine kuruludur. Bunun için de bütün vurgu çalışanların iş yöntemleri ve ödevleri ile ilgili yapılmaktadır.

*-Çalışan merkezli liderlik:* Üst, örgüt içindeki doğruluk ve saygı atmosferinin yaratılmasına çalışır ve çalışanların duyguları üzerine eğilir. Çalışan merkezli lider davranışını benimseyen kimi liderler çalışma gruplarının birlikteliğini daha ileri seviyeye taşımaya çalışmakta, çalışanların temel olarak işleriyle ilgili tatmine

ulaşmalarına yardımcı olmayı görev edinirler. Liderlerin ana hedefi çalışanların refahıdır.

Michigan niversitesi araştırmalarında, çalışan yönelimli liderler üretim yönelimli liderlere göre daha etkin ve verimli çalışma grupları oluşturmuşlardır, ayrıca çalışana yönelik liderlerin daha yüksek verimlilik ve iş doyumunu oluşturdukları saptanmıştır (elik, 2011, s. 13). Michigan Araştırması sonucunda etkili liderin, “astlarına destek veren, ödüllendirici davranan, değerli olduklarını duyumsatan, onları yetiştiren” bir hareket tarzı içerisinde olduğu saptanmıştır (Başaran, 2004, s. 70).

### **Ohio State Üniversitesi Araştırmaları**

Ohio State niversitesi liderlik çalışmaları, 1940’ların sonlarına doğru Ralph Stogdill’in yönetiminde yapılmıştır. Araştırmanın amacı liderlik davranışını belirlemenin grup ve örgüt amaçlarına ulaşmada ne derece önem teşkil ettiğini saptamaktır (Özkalp, 2003, s. 149). Bunun için, yüz elli maddelik nder Davranışını Betimleme Anketi (Leader Behavior Description Questionare, LBDQ) kullanılmıştır ve anket, yüzlerce endüstri, ordu ve eğitim rgt çalışanına uygulanmıştır (Başaran, 2004, s.71). Bu anket kullanılarak lider davranışının *görev yönelimli* ve *ilişki yönelimli* boyutları belirlenmeye çalışılmıştır (Hoy&Miskel, 1991, Akt. elik, 2011, s.12).

Görev yönelimli liderlik davranışı doğrudan örgütsel hedeflerle ilintilidir ayrıca, görev yönelimli liderlik davranışı “rgtleme, görev analizi yapma, iletişim kanallarını kurma, işgörenler arasındaki ilişkileri belirleme ve grup performansını değerlendirme” gibi davranışları kapsar, buna ilave olarak görev yönelimli liderlik davranışlarını gösteren kişiler, özellikle üyelerin görevini icra etmesine, belirlenmiş

performans standartlarının devam ettirilmesine ve tek tip kurallara uymaya önem vermektedirler (Çelik, 2011, s.12).

İlişki yönelimli liderlik davranışı, Lunenburg& Ornstein(1991) tarafından liderin izleyenlere saygı, güven ve samimiyetini yansıtan; izleyenlerin rahatına, düşüncesine, konumuna, iş doyumuna ilgi gösteren ayrıca, kişileri dikkate almaya önem veren, izleyenlerin sorunlarını çözmeye ve onlara arkadaşça yaklaşılmaya çalışan, izleyenleriyle arasında yüksek düzeyde bir psikolojik yakınlık olan lider tipi olarak belirtilmiştir (Akt. Çelik, 2011, s.12).

Ohio State araştırmalarının sonuçlarına göre etkin liderler hem ilgi hem de yapıyı harekete geçirmede yüksek başarıya sahip olmuşlardır. Ayrıca, lider grup içerisindeki çalışmalar üzerinde dururken yüksek ilgi ve çalışma faaliyetlerini planlama, örgütlenme ve kontrol etme yeteneğine sahip yüksek yapıyı harekete geçirme kavramlarının her ikisini de birlikte gösteren kişidir (Keçecioglu , 2004, s.166).

Ohio Araştırmaları ortaya koymuştur ki etkili lider, “işgörenlerin işten doyumunu gözetken, takımın yapısını iyi işleten, işgörelere önem veren” kişidir (Başaran, 2004, s. 71).

### **Yönetim Gözeneği Kuramı**

Robert Blake ve Jane Mounon tarafından geliştirilen yönetim gözeneği kuramı, örgütsel liderliğin boyutlarını açıklaması bakımından önemlidir. Bu kuram aslında Ohio State Üniversitesi'nin lider davranışının boyutları olarak geliştirdiği göreve ağırlık verme ya da kişiyi dikkate alma boyutlarıyla olduğu kadar, Michigan Üniversitesi'nin işgörelere yönelik veya üretime yönelik lider davranışı boyutlarıyla da büyük bir benzerlik göstermektedir (Çelik, 2011, s. 14).

Blake ve Mounon(1964)'a göre, yönetim gözeneği, iki boyuttan oluşmaktadır ve birinci boyut *insana ilgidir*; liderin, izleyenlere yönelimini gösterir; ikinci boyut ise *üretime ilgidir*; liderin, kümenin amaçlarına yönelimini açıklar (Akt. Başaran, 2004, s. 87).

Araştırmalar liderin işlevini, “takımın amacını gerçekleştirmek, takımı yaşatmak ve güçlendirmek...”olarak gösterirken liderin etkililiği duruma göre değişmekte olup, ortam uygun olduğunda gerçekleşebilir (Başaran, 2004, s.72).

#### **1.1.4.3. Durumsallık Kuramları**

Hersey ve Blanchard(1982) Liderlik çalışmaları Merkezi'nde (center For Leadership Studies) geliştirdikleri Durumsal Liderlik Kuramını, Ohio liderlik modeli ile Reddin'in 3-D Kuramıyla birleştirmiş, bundan dolayı bu kurama Üç Boyutlu Lider Etkililiği Kuramı denmiştir (Akt. Başaran, 2004, s. 94).

Rollinson(2002)'a göre günümüz liderlik kuramları arasında yer alan durumsallık kuramları liderlik davranışının ortaya çıkış koşullarını araştırarak her türlü duruma uyan, en iyi liderlik tarzını saptamaktan çok belli bir durum için en uygun liderlik tarzını bulmasına çalışmaktadır (Akt. Memduhoğlu ve Yılmaz, 2010, s. 159). Durumsallık kuramına göre, değişik ortam ve değişik gruplarda farklı liderlik davranışları ortaya çıkmaktadır (Şişman, 2011, s.6).

Bu kurama göre, insanları etkilemenin en iyi yolu diye bir şey yoktur. Ama, bir insan, bir işi yapmaya yeterli ve gönüllü olduğ u noktada onu etkilemek ve yönlendirmek daha kolay olacaktır. Liderin, izleyenleri bir hedefe doğru taşımasında, onların yeterlik ve gönüllülük düzeylerinin ehemmiyeti oldukça yüksek bir yer teşkil eder (Başaran, 2004, s. 98).

## **Yol Amaç Kuramı**

Örgütlerde başarılı lider davranışı konusunda yapılan araştırmalar sonunda oldukça yeni sayılabilen kuramlardan biri de House ve Mitchell tarafından ortaya atılan yol-amaç modelidir. Bu modelde liderin izleyicileri nasıl etkilediği, hedeflerin nasıl algılandığı ve amaca ulaşma yollarının neler olduğu üzerinde durulmaktadır. Bu kavram güdülemedeki umut (beklenti) modelinin bir uzantısı sayılabilir, buna göre liderlerin örgütsel amaçlara erişmek, işyerinde iş tatminini gerçekleştirmek ve astlarını (izleyicileri) güdülemek bakımından etkisi olan kişiler olduğu varsayımından hareket edilmektedir (Eren, 2010, s. 459).

Amaç-yol teorisi, esas itibariyle, liderin gösterdiği davranışın astların motivasyonunu, tatminini ve performansları üzerindeki etkisini açıklamaya çalışır. Bu teoriye göre lider aşağıdaki dört liderlik davranışından birini ortaya çıkarabilir (Koçel, 2010, s. 589):

- *Otoriter liderlik*
- *Destekleyici liderlik*
- *Katılımcı liderlik*
- *Başarıya yönelik liderlik*

Yol-Amaç Kuramı'nda, amaca izleyenlerin güdülenmesi önemlidir. Takımın üyelerinin, hedeften beklentileri arttıkça hedefe ulaşma istekleri de artar, üyelerin kişisel amaçları ile takımın amaçları aynı anda doyurulduğunda, takımın verimliliği artmaktadır. Takımın amaçları ile izleyenlerin kişisel amaçları örtüştüğünde, liderin izleyenleri güdülemedeki başarısı yüksek düzeye çıkabilmektedir (Başaran, 2004, s. 98).

Amaç-Yol Teorisinin geçerliliğini kanıtlayabilecek ölçüde araştırma yapılmamıştır ve günümüze kadar olan araştırmalar bu teoriyi ortaya çıkarma konusunda karışık bir durum sergilemektedir (Koçel, 2010, s. 590).

### **Fiedler'in Durumsallık Kuramı**

Başaran(1992), liderlikte durumsallık kuramını ilk defa Fred Fiedler'in kullandığını ve kuramın ortamın elverişli olma durumuna göre liderin ortaya çıkacağı varsayımına dayanmakla birlikte, bir ortamda liderin doğmasının olanaksız olmayabileceğini, ama gerekli de olmayabileceğini belirtirken liderin, ortamın uygun olma durumunda ortaya çıkacağını söylemiştir (Akt. Çelik, 2011, s. 19).

Buna alternatif bir varsayım da Efil tarafından ileri sürülerek, bu modelin her durumda geçerli bir liderlik tarzı olmadığı; içinde bulunulan duruma göre etkili olabilecek liderlik tarzlarının değişik olabileceği ve içinde bulunulan durumu belirleyen üç önemli değişkenin olduğunu, bunların *lider ile üyeler arasındaki ilişkiler, başarılabacak işin niteliği, liderin mevkiye dayanan yetkisinin derecesi* olarak özetlenmiştir (Akt. Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001, s. 224).

Bu üç faktör, lider için olumlu veya olumsuz bir ortam yaratarak, gösterilmesi gereken liderlik davranışını etkiler ayrıca, bu üç durumsal faktörün alacağı değerlere göre oluşan her durumda değişik bir liderlik davranışı etkili olacaktır (Koçel, 2010, s. 585).

Bu kuram için yapılan araştırmalar şu bulguları ortaya çıkartmıştır (Başaran, 2004, s. 104):

1. *İzleyenlerle ilişkisi iyi olan lider, izleyenleri karara katarak görev yapısını belirlediğinde ve liderlik erki güçlü olduğunda, en yüksek etkililiğe ulaşmaktadır.*
2. *Görev yapısını iyi ve belirli kuran; liderlik erki güçlü olan bir lider, izleyenlerle ilişkisi kötü bile olsa, yüksek verim sağlamaktadır.*
3. *Etkililiği en düşük olan lider, görev yapısını belirsiz kuran, liderlik erkini zayıf kullanan, izleyenlerle kötü ilişki kuran liderdir.*
4. *Bir takımın etkililiği, bunalımlı (critical) durumlarda liderin elverişli liderlik biçimini göstermesine bağlıdır.*
5. *Her insan, uygun ortam oluştuğunda, liderlik davranışı gösterebilir.*
6. *Her ortamda geçerli olan evrensel ve en iyi bir liderlik biçimi yoktur. Bu yüzden, bir ortama hangi liderlik biçiminin uygun olacağını ortaya çıkaracak ve ölçecek bir aracın bulunması gerekir.*

### **Vroom ve Yetton'un Normatif Kuramı**

Hellriegel ve diğerleri(1986), Vroom ve Yetton'un liderin astlarını karar verme sürecine katma durumuna göre uygun liderlik davranışları biçimlerini geliştirdiğini ve bu liderlik kuramının, her duruma uygun tek bir liderlik biçiminin olmadığını savunduğunu, bununla birlikte otokratik liderlikten demokratik liderliğe doğru geniş bir çerçeve içinde uygun liderlik davranışları oluşturduğunu ve son olarak iki durumsallık değişkeni bulunduğunu: bunlardan birincisinin *kararın kabulü ve kalitesi* olduğunu, ikincisinin ise *liderlik biçimi* olduğunu söylemişlerdir (Akt. Çelik, 2011, s.23).

Victor Vroom ve çalışma arkadaşları tarafından ilk defa ortaya atılan liderlikte karar ağacı modeli, etkin karar verme çerçevesinde liderin başarı ve amaca ulaşması

fikri üzerinde dururken, Vroom'un liderlik stilin dört genel sınıflandırma altında tanımlanmaktadır: *otoriter, danışmacı, göçerici ve grup temelli* (Keçecioğlu, 2003, s. 191). Vroom(1979)'a göre, liderlik stili, izleyenlerin yeterliği ve karar verme sürecine katılması düştükçe “otokratikliğe”; bunun aksi olduğunda da “demokratikliğe” doğru nitelik değiştirir ve ayrıca liderin davranışı, liderin kişilik özellikleriyle takımın içinde yaşadığı ortamın koşullarının etkileşimi ile oluşur. O bu ortamın en önemli değişkeninin lideri izleyenlerin niteliği olduğunu düşünmüş ve bu etkileşimde etkileşenlerden birinin elverişsiz olması durumunda liderin doğmaması gibi bir tehlikeyle karşı karşıya kalılabileceğini söylemiştir (Akt. Başaran, 2004, s. 91).

Bu kuram artılarının yanında bazı olumsuzluklarda içermektedir. Bu negatif taraflardan en önemlisi kuramın odak noktasının kendi kendine bilgidir yararlanma olması ve bununla beraber yöneticilerin duruma uygun etkili ya da etkisiz olabilecek bir soru listesi oluşturmasıdır. Karşılaşılan sorunların çözümü aşamasında yöneticinin isteğine bağlı olarak astlar karar verme sürecine katılırlar veya katılmazlar. Sonuç olarak, bu kuramda liderin astlarını karar verme sürecine katma davranışı, çözüm için belirleyici bir durumdur (Çelik, 2011, s. 24).

### **Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Kuramı**

Durumsal Liderlik Kuramı Paul Hersey ve Kenneth Blanchard tarafından ortaya atılmıştır. Durumsallık kuramının, Fiedler'in ve House'nin kuramından temelde bazı ayrıldığı noktalar vardır. Durumsal liderlik kuramı, etkili liderlik davranışlarıyla grubun olgunluk düzeyi arasındaki ilişkiyi inceleme konusu yapmıştır. Bu kuramın temel varsayımı, lider etkililiğinin ve davranışının, grup ya da bireyin olgunluk düzeyi arasında bağlantı olduğu hususundadır (Çelik, 2011, s. 28).



Durumsal liderlik kuramlarından biri de Blake ve Mounton'un iki boyutlu liderlik yaklaşımından yola çıkılarak Hersey ve Blanchard tarafından geliştirilmiştir. Bu çalışmada dikkat çekilen nokta, astların olgunluk düzeyleri ile ilgili durumsal değişkenliktir. Astların az yetenekli veya eğitim düzeyleri düşük ya da kendilerine güvenlerinin zayıf olduğu durumlarda, liderlerinden görmeyi arzuladıkları davranışlar, olgunluk gerektiren; yetenek, eğitim, kendine güven ve işgörme arzusunun yüksek olmasıdır (Eren, 2009, s. 517).

Blanchard tarafından üzerinden geçilen ve geliştirilen "Liderliğin Yaşam Döngüsü Kuramı" akademik toplum tarafından kabul görmüştür çünkü liderlerin ve izleyenlerin eğitimiyle ilgili çok faydalı bilgiler içermektedir. Erçetin(2000), izleyenlerin "eğitimi, yetiştirilmesi, geliştirilmesi diğer bir deyişle olgunluk düzeylerinin yükseltilmesi" ile liderin grup üzerindeki etkisinin ilişkisinin, liderlik sürecini daha demokratik, daha paylaşımcı yaptığını ayrıca, kuramın "gücün sevgi gibi paylaşıldıkça artacağına, yetkinin uygun bir biçimde dağıtıldıkça, pekişip çeşitleneceği" şeklindeki düşüncüyü desteklemekte olduğunu aktarmıştır (Akt. Kültür, 2006, s. 33).

### **Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Kuramı**

3-D Kuramı, Kanada New Brunswick Üniversitesi'nden William J. Reddin tarafından geliştirilmiştir. 3-D denilmesinin nedeni, bu Kuram'da Yönetim Gözeneği Kuramı'nın iki boyutuna, bir üçüncü etkililik boyutunun eklenmesidir ve her bir boyut, "birbirine bağımlı üç ayrı uzanıma" sahiptir (Başaran, 2004, s. 93).

Aydın(1994)'a göre, Reddin'in 3-D kuramında yer alan boyutlar şu şekilde açıklanabilir (Akt. Çelik, 2011, s. 32):

- *Görev yönelimli liderler*: Kendisinin ve astlarının çabalarını örgütün ya da grubun amacını gerçekleştirmeye yöneltirlerdir.
- *İlişki yönelimli liderler*: Karşılıklı güven oluşturmaya çalışarak ve astlarının görüşlerine saygı duyanlardır.
- *Etkililik boyutu*: Liderin bulunduğu konum gereği, gerçekleştirmekle yükümlü olduğu amaçları gerçekleştirme derecesidir.

**Tablo 3:** 3-D Kuramına Göre Liderlik Biçimleri

Liderin Yönelimi	Liderlik Biçemi	Ortamın Elverişliliği	Etkililik Derecesi
1. İY Yüksek GY Düşük	Geliştirici* Bağlanmış Misyoner	Çok Orta Az	Yüksek Orta Düşük
2. İY Düşük GY Yüksek	Tatlı Sert* Adanmış Yetkeci	Çok Orta Az	Yüksek Orta Düşük
3. İY Yüksek GY Yüksek	Yürütücü* Tümleştirici Uzlaşmacı	Çok Orta Az	Yüksek Orta Düşük
4. İY Düşük GY Düşük	Bürokrat* Yabancılaşmış Başboş	Çok Orta Az	Yüksek Orta Düşük
GY. Göreve Yönelim İY: İlişkiye Yönelim * Temel Liderlik Biçimleri			

Kaynak: Başaran, 2004, s. 94.

3-D Kuramına Göre Liderlik Biçimleri şu şekilde açıklanabilir (Başaran, 2004, s. 94):

- *İlişkiye yönelim*: Liderin, izleyenlerle karşılıklı güvene, saygıya, düşünce ve duygularla ilgilenmeye dayalı ilişki içinde olmasıdır.

- *Göreve yönelim:* Liderin, izleyenleri, kümenin amaçlarını gerçekleştirmeye yöneltme eğilimidir.
- *Etkililik:* Liderin, kümenin amaçlarını gerçekleştirmek için sağladığı edim düzeyidir.

### **1.1.5. Yeni Liderlik Yaklaşımları**

Toplam Kalite Anlayışı ve çağdaş yönetim ve organizasyon kavramlarının ortaya çıkmasını sağlayan sebepler, liderlik kelimesinin tanımlamasına da yeni bakış açılarıyla katkıda bulunmuştur (Koçel, 2010, s. 591). 1978 yılından itibaren yönetim ve liderlik alanında zaten var olan klasik ve geleneksel lider davranış biçimlerinin yanında, J.M. Burns ve B.M. Bass'ın yaptıkları araştırmalarda yeni liderlik biçimlerinin gerekliliğine dikkat çekilmiştir. Bu ayrım, geleneklere ve geçmişe daha bağlı *transaksiyonel liderlik* ile, geleceğe, yeniliğe, değişime ve reforma dönük çağdaş *transformasyonel liderlik* biçimleri olarak isimlendirilmiştir (Eren, 2010, s. 464).

*Transaksiyonel liderlik* tipinde çalışanlar “para ve statü” ile motive edilmeye çalışılırken, *transformasyonel liderlik* “astlarına bir görevin olduğunu ilham ettirme ve bir düşü veya vizyona yöneltme ve yönlendirme” olarak açıklanmıştır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001, s. 226 ).

#### **1.1.5.1. Transaksiyonel (Etkileşimci) Liderlik**

Transaksiyonel liderler, çalışanların bireysel faaliyetlerini ve yaşam koşullarını iyileştirme yoluyla etkin ve etkili bir şekilde görev icra ettirme yoluna girerlerken, çalışanların yaratıcı ve yenilikçi yönlerini göz ardı etmektedirler (Eren, 2010, s. 465). Transaksiyonel liderlik biçimi çalışanları güdülemeyi ve daha çok verim sağlamayı

amaçlarken “para ve statü” yoluyla onları motive etmeyi amaçlamaktadırlar (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001, s. 226).

Etkileşimci lider gelenekçi yapıya sahiptir ve geçmişteki olumlu ve yararlı geleneklerin gelecek nesillere aktarılmasında köprü rolü oynar. Büyümek isteyen ve çağdaş ilerleme stratejileri izleyen organizasyonlarda transformasyonel liderlik biçimi, tersine yavaş ilerleme ve tasarruf politikasını benimsemiş organizasyonlarda da transaksiyonel liderlik biçimi daha yaygın görülmektedir (Tengilimoğlu, 2005, s.6).

#### **1.1.5.2. Transformasyonel (Dönüşümcü) Liderlik**

Yüksek bir değişim sürecinin yaşandığı çağımızda, eski liderlik davranışlarıyla bu sürece ayak uydurmak mümkün değildir ayrıca, bu hıza en çok transformasyonel liderler uyum sağlayabilecektir ( Çelik, 2011, s. 141).

Transformasyonel liderler astlarının mevcut becerilerini ortaya çıkararak ve özgüvenlerini arttırarak, onlardan kendi verim limitlerinin üzerinde bir verim almayı hedeflemektedirler (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2011, s. 226 ). Bu durum sonucunda, örgüt üyeleri kendi bireysel çıkarlarını geri plana atarak, örgüte faydası olabilecek noktalara kendilerini adanmaktadır (Eren,2010, s. 465 ).

Transformasyonel liderler, karar verme aşamasında onları yönlendiren güçlü değerlere sahip olmakla birlikte, geçmişte yaptıkları hatalarından dersler çıkartarak öğrenmeye çalışmakta ve kendisine yeni şeyler katma konusunda da oldukça isteklidirler (Baloğlu, Karadağ ve Gavuz, 2009, s. 459) .

Kişisel bilgisayarlar konusunda devrim yaratmış bulunan Apple firmasının yöneticisi Steven Jobs, reformcu, değişimci ve yenilikçi bir bakış açısına sahip olan

transformasyonel lider örneğidir. Devlet liderleri arasında da yönettiği ülkelerin talihlerinde yaptıkları reformlarla transformasyonel lider olanların sayısı epeyce fazladır. Bunların arasında modern Türk Devletinin kurucusu M.K. Atatürk ile Habib Burgiba, Ludwig Erhard sayılabilir (Eren, 2010, s. 465 ).

## **1.2. Güven Kavramı**

Örgütsel güven kavramının tam olarak anlaşılabilmesi için öncelikle güven kavramını tam olarak anlamak gerekmektedir. Son yıllarda sosyal bilimlerin bir çok alanında temel sorunlardan biri de güven kavramı, güvenin nasıl kurulacağı ve nelerden etkileneceğidir. Felsefe, sosyoloji, iktisat, psikoloji ve yönetim bilimleri güven kavramını yoğun bir şekilde tartışan bu alanların sadece birkaçıdır (Çubukçu, 2010, s. 8).

İnam, çağımızda yaşamı yoğun biçimde avuçları arasına almış olan, teknoloji, teknolojiyle ilişkiler ağını kurmuş, ticaret, satış, pazarlama, işyerleri yönetimi, müşteri ilişkileri v.b. güvenin pragmatik sorunların çözümünde önemli olduğunu düşünüyor. Güvenin karşılıklı olması gerektiğini, patronun işçisine, işçinin patronuna, üreticinin müşterisine, müşterinin de üreticisine güvenmesi gerektiğini belirtiyor. Yöneticiler yönetilene, yönetilen yöneticiye, toplumlar, uluslar, birarada yaşayan insanlar birbirine güvenmelidir. Yaşamayı başarabilmenin şartı güvenmeyi öğrenmektir (Erdem, 2003, s. 13).

Güven, kişilerarası ilişkilerin özelliklerini ve sonuçlarını yakından etkileyen karmaşık bir kavramdır. Güven konusuna yönelik sürekli zenginleşen yazına rağmen daha kapsamlı ve özgün araştırmalara ihtiyaç vardır (Erdem ve Özen Aytemur, 2009, s.310).

Güven, kişilerarası ilişkilerde önem taşıyan en temel duygulardan biridir. Soyut niteliklidir, bu yüzden ilişkilerde ancak hissedilerek belirlenmektedir. İnsanlar birçok olay ve olgudan yola çıkarak, ilişki kurdukları kişiye karşı güven geliştirirler. İnsanların, birbirlerine duydukları güven, davranış ve tutumları, sosyal ilişkileri ve beklentileri sonucunda oluşur (Asunakutlu, 2002, s. 2).

Güven kavramının bir çok tanımı yapılmıştır (Akt. Demircan ve Ceylan, 2003, s. 140):

- Griffin(1967)'e göre güven, riskli bir durumda istenilen amacı başarmak için, bir durumun ortaya çıkacağına veya bir kişinin davranışlarına olan inanç olarak tanımlanmıştır.

- Luhman(1979)'a göre güven, bir kişinin, karşı tarafın adil, ahlaki kurallara uygun ve tahmin edilebilir biçimde davranacağına ilişkin inancı gösterir.

- Heimovics(1984)'e göre güven ise bireyin diğer bireylerin veya grubun özverili ya da yararlı olacağına ilişkin bir beklentidir .

- Carnavale ve Wechsler(1992) güvenin bir grubun veya kişinin davranışları veya niyetlerine inancı ve bağlılığı , ahlaki kurallara gözetilen, adil ve yapıcı davranış beklentilerini ve başkalarının haklarını düşünmeyi içerdiğini ortaya koymaktadır.

- Mayer ve diğerleri(1995) güveni, karşı tarafın davranışlarının önemli sonuçlar ortaya koyacağı beklentisine bağlı olarak, kişinin duyarlı davranma istekliliği olarak tanımlamıştır.

- McAllister(1995)'a göre ise, bir kişinin başka bir kişinin sözlerinden, hareketlerinden ve kararlarından emin olması ve bunlara göre hareket etmeyi istemesidir.

Her bilim dalı kendi içerisinde güveni ele almakta ve çözüm bulmaya çalışmaktadır. Lewicki ve Bunker(1996) bu farklı bakış açılarını üç kategori altında toplamıştır (Akt. Agun, 2011, s. 4):

1. *Kişilik teorisyenlerinin görüşüne göre güven; güvenmeye hazır olan bireylerin kişiliklerinin farklı olmasın odaklanan ve bu hazırlık şeklinin gelişimsel ve sosyal bağlamsal faktörlere göre oluştuğu bir kavramdır. Bu bağlamda güvenin bir inanç, beklenti veya kişiliğin derinliklerinde bulunan ve bireyin psikososyal gelişiminden kaynaklanan bir his olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.*

2. *Ekonomistler ve sosyologlar, güveni kurumsal bir olgu olarak görmektedirler. Güvenin, hem kurum içinde hem de kurumlar arasında gerçekleşen bir olay olduğunu, bunu da bireylerin sağladığını savunmaktadırlar.*

3. *Sosyal psikologlar ise, güven duygusunu oluşturan ya da ona zarar veren, kişiler arasındaki hareketleri temel almaktadır. Güven karşılıklı beklenti olarak tanımlanmakla birlikte, bu beklenti güveni geliştirecek ya da güven oluşmasına engel olabilecek unsurlar içermektedir.*

Güvenin tanımlarından bazıları kronolojik sırayla Tablo 1.4'te yer almaktadır.

**Tablo 1.4:** Tarihsel Süreç İçerisinde Güven Kavramının Gelişimi

Deutsch(1958)	Bireyin, gelecekte olayların akışının belirsiz olduğu durumlar ve olayın sonucunun diğerlerin tutumuna bağlı olduğu sıkıntılı durumlarda bile olayların sonucu ile ilgili iyimser beklentidir. Kişinin bir başkasının varlığından endişe etmek yerine, bu kişide istediği şeyleri bulacağına dair inancıdır.
Griffin(1967)	Bireyin, riskli bir durumda arzulanan amacı başarmak için bir nesnenin herhangi bir özelliğine veya bir olayın ortaya çıkacağına ya da bir kişinin beklenen şekilde davranacağına olan inancıdır.

Zand(1972; akt. Neveu, 2004)	Kişisel çıkarın söz konusu olduğu ve başkalarının birey üzerinde kontrol eksikliği olduğu durumlarda belirsiz bir olayın sonucuna ilişkin bireyin verdiği “iyimser beklenti” kararıdır. Bireyin, davranışlarını kontrol eden kişiye inanması ve durumunu riske etme gönüllülüğüdür.
Gabarro,(1978; akt. Neveu, 2004)	İki kişi arasında var olan açıklığa, karşıdaki kişinin kötü niyetli ya da keyfi davranmayacağına tersine iyi niyetle davranacağı beklentisine dayalı olarak bu kişinin davranışlarının tahmin edilebilir olacağı beklentisidir.
Meeker(1983)	Bir tarafın diğer taraftan ortak tutum beklentisidir. Güvenen bireyin, diğerinden yardım ve işbirliği yapma davranışı beklentisidir.
Coleman(1990; akt. Neveu, 2004)	İki aktör arasında bazen üçüncü kişilerin müdahalesine (özetlemek, sözleşdirmek vs. için) bağılı olarak gelişen ilişkidir.
Grovier(1994)	Tipik olarak davranış anlamına gelen ve duyguları içeren, inanç ve değerlere dayalı tavidir.
Mishra(1996; akt. Neveu, 2004)	Bireyin karşıdaki tarafın kendisini etkileyen davranışlarında ve kararlarında kendisine karşı dürüst, tahmin edilebilir ve açık bir şekilde davranması ve onun çıkarlarını gözetmesidir.
Shaw(1997)	Bağılılık gerektiren durumlarda tarafların birbirinden beledikleri şekilde davranacaklarına ve olumlu anlamda beklentileri karşılayacaklarına duyulan inançtır.
Fukuyama (2000)	Üyelerin ortaklaşa paylaştığı normlara dayalı, düzenli, dürüst ve işbirliği yönünde davranan bir toplumda, ortaya çıkan beklentilerdir.
Blomqvist ve Stahle(2000 akt. Neveu, 2004)	Bir aktörün rekabet koşullarında diğer tarafın iyi niyet ve tutuma sahip olacağına ilişkin beklentileridir.
Erdem ve İşbaşı (2000)	Bir tarafın diğer tarafın eylemlerinden zarar görmeyeceğinden veya karşı tarafın risk yaratmayacağından emin olmasıdır. Karşı tarafın eylemlerinin zararlı olacağından çok yararlı olacağına ilişkin beklentileridir.
Shockeley-Zalabak ve diğer. (2000)	Bir tarafın a) kimliklendirme (amaçlar, normlar, değerler ve inançlar açısından), b) uzmanlık, c) açıklık, d) dikkat ve e) güvenilirliğine dayalı olarak diğer tarafa savunmasız kalma isteğidir.



Gefen(2002)	Bir kişinin diğerk kişiye karşı risk alma davranışına yönelik istekliliğidir.
Yılmaz, Kabadayı(2002)	Tarafların birbirlerinin dürüstlüğüne, doğruluğuna, ticari ahlakına ve dolayısıyla bilerek birbirine zarar vermeyeceklerine ilişkin olan inçlardan gelen risk alma eğilimidir.

Kaynak: Polat, 2007, s. 31.

Güven tanımlarında ortak özellikler görölmektedir. Hosmer(1995)'e göre güvenin oluşabilmesi için; iki tarafın olması ve bu iki tarafın hareket ve davranışlarının karşılıklı bağımlılık, olumlu olması gerekmektedir. Ayrıca güvenin ihlali durumunda güvenin zarar görmesi, güvene saygı durumunda ise fayda sağlaması gerekmektedir (Akt. Polat, 2007, s. 34).

Literatürdeki farklı bakış açılarına rağmen güvenin insanlar ve gruplar üzerindeki etkisine yönelik bir görüş birliği sağlanmıştır. Fakat, karmaşık bir yapısı olan güven kavramının evrensel olarak kabul edilen tek bir tanımı yapılamamıştır. (Rousseau, Sitkin Akt. Özen İşbaşı, 2000, s.59 ).

Sonuç olarak,

- *Güven, her şeyin belirli olduğu ortamlarda bulunmaz. Dolayısıyla güven, riskli ve belirsiz çevrelerde bulunur.*
- *Güven, tahmin edebilmenin bir yönünü yansıtır. Yani, güven beklentinin dışı vurumudur. Örneğin, “bir insana güvenebilirim” demek o kişinin iyi ya da kötü olduğunu göstermez. Ama bu kişinin davranışları ile ilgili beklenti olumludur ve bu beklenti güvenin bir nosyonudur.*
- *Güvenin önemi ve gücü duruma göre değişebilmektedir.*
- *Güven, karşılıklı bir çevrede oluşur. Yani güven, durum ve kişi özelliklidir.*

- *Güven iyidir. Güvenden söz edildiğinde olası bir olumlu sonuçtan söz edilmektedir (Bhattacharya, Devinney ve Pillutla, 1998, 461- 462).*
- *İşbirliği için güven gereklidir ancak yeterli değildir.*
- *Güven düzeyinin azalması korkuyu artırır (Hwang ve Burgers, 1997, 70).  
Güven dayanıklı olduğu kadar kırılabilir de olabilmektedir (Erden, 2007, s. 15).*

Sosyal sermayenin ana unsuru olan güven, örgütün içindeki ilişkileri bir arada tutar. Güven olmadan hiçbir kurum amacına ulaşamaz. Hiçbir şeyi iyi yönetemez.

Ayrıca güven etkili ilişkilerin önemli unsurlarından birisidir. Karşılıklı güven duyulması hayati bir önem taşır. Örgüt içi güvenin olumlu sonuçlarından yararlanabilmek için de örgütsel güven kavramının ve örgütsel güvenin yapısının ayrıntılı biçimde anlaşılması gerekir (İşcan ve Sayın, 2010, s. 196).

### **1.2.1 Güven Çeşitleri**

Kişilerarası karmaşık ve çok yönlü ilişkilerde tek bir güven yapısı geçerli olmaz. Rasyonel ve duygusal kökleri nedeniyle değişen ve bu nedenle de ilişkinin niteliği ve sonuçlarını farklılaştırabilen iki temel yapı bulunmaktadır: *Bilişsel temelli güven* ve *duygusal temelli güven* (Erdem, 2003, s. 163).

#### **Bilişsel Temelli Güven**

Bilişsel güvenin temellerini, dış faktörler oluşturmaktadır. Bu dış faktörler ilişkide eş olacak olanın ilişki davranışını yapan kişilerdir. Bir yönetici, işgörenler arasında bilişsel temelli güvenin düzeyini belirlerken önceki ilişkilerinde sağladığı başarıya, sosyal benzerliğe ve örgütsel bağlılığa dikkat etmektedir. McAllister(1995)'a göre örgütlerde, işgören ilişkileri zamanla geliştiğinden ilk önce performans ya da

güvenirlık değerlendirilmektedir. İşęörenin geçmişte görevlerini nasıl yaptığına dikkat edilir. İşęören davranışının adaletli ve karşılıklı davranışlarda tutarlı olduğu kanısının oluşması ve işęörenin bağlılığını yerine getirmesi, ilişkiadaki en önemli noktalardan biridir (Akt. Gümüş, 2010, s. 31).

Costigan ve diğerleri(1998) bilişsel temelli güven yapısını, karşı tarafa yönelik anlamlı bir bilgiye sahip olmaya, ayrıca karşı tarafa güvenmek için iyi(rasyonel) bir neden arayışına dayandırmaktadır. Yani bireyler, güvенеbilecekleri kişileri seçerken, iyi sebepler aramaktadırlar ve bunu yaparken belirli bir bilgiye ihtiyaç duymaktadırlar; bu nedenle de seçim rasyonel bir temele dayanmaktadır. Karşı tarafla ilgili tüm bilgiye sahip olduğunda güvene gerek duyulmaz, tam bilgisizlik altında ise güvenmek için rasyonel bir neden yoktur. Dolayısıyla güven için gerekli bilgi, toplam bilgi ile toplam bilgisizlik arasında bir yerdedir (Akt. Erdem, 2003, s. 163)

Kişinin sahip olduğu özellikleri bilme, kişi hakkında tahminde bulunabilme ve dolayısıyla kişiye güvenme ya da güvenmeme tercihini yapmaya dayanmaktadır. Diğer kişi veya grup hakkında olumsuz düşünceler geri çekildiğinde ve güvenilir bilgiye dayalı pozitif beklentiler bunun yerini aldığında ortaya çıkan güven şekli bilişsel temelli güvendir (Çimen, 2007, s. 85).

### **Duyuşsal Temelli Güven**

Jeffies ve Reed(2000)'e göre, güvenen kişi ile güvenilen kişi arasında sürekli tekrarlanan bir etkileşim dinamiğinde gelişen duyuşsal temelli güven yapısı, karşı tarafa yönelik duygusal bağlılığa, onun iyiliği için endişelenmeye ve ona ilgi göstermeye dayanır (Akt. Erdem, 2003, s. 164). Bu yapıda, her iki taraf, güven ilişkisine duygusal bir yatırım yaparlar; ilişkinin kendisine bir değer katarlar, karşı

tarafın da aynı şeyleri hissettiğine inanırlar; karşılıklılık yaratılır (Akt. Erdem, 2003, s. 164). Hem işte hem de sosyal hayatlarında birlikte çalışan, ortak deneyimleri olan, uzun süre beraber çalışan iş arkadaşları arasında bu tür bir güvenden söz edilebilmektedir. Taraflar arasında duygusal bir bağ geliştiğinde bu güven de gerçekleşmektedir (Kartal, 2010, s. 17).

Güvenen kişi ile güvenilen kişi arasındaki etkileşim sonucunda duygusal güven oluşmaktadır. Bu yüzden güveni yalnızca riske karşı geliştirilen bilişsel bir yönelimle açıklayamayız. Kişiler güvene dayalı ilişkilerinde duygusal yatırımlar yaparlar; bu tür ilişkilerin içsel erdemine inanırlar ve duygularının karşılıklı olacağını düşünürler (Özen, 2003, s. 186). Güven yaklaşımının özü insanlar arasındaki karşılıklı bilgi değiş tokuşudur (Reyhanoglu, 2006, s. 38).

### **1.2.2. Örgütler Açısından Güven**

Lewicki ve Bunker(1996) örgütlerin, yeni örgütsel bağlar, stratejik birleşmeler, ortaklıklar ve ortak yatırımlar gibi yeni örgüt yapıları oluşturmaya başladıklarını, bunu da rekabet avantajı sağlayabilmek ve bu avantajı koruyabilmek için yaptıklarını belirtmişlerdir. Böylece örgütler geleneksel hiyerarşik yapıdan çıkarılıp birleşmeye ve şebekeler oluşturmaya başlamıştır. Bu örgüt yapıları sayesinde girişimciliğe yönelik eylemler kolaylaştırılmış,örgütün içindeki bölümler arasındaki iletişim artmış, sorunlara çözümcü davranışlarla yaklaşmış ve örgütler değişim karşısında duyarlı ve uyumlu hale getirilmiş. (Akt. Kaplan, 2011, s. 58).

Cohen ve Prusak(2001)'a göre ise bir örgütte kazanılan güvenin önemi örgütte çalışanların işbirlikçi olmasına ve yaratıcılığına dayanmaktadır. Kurum ne kadar şeffaf olursa güven de o kadar gelişir ve buna katkı sağlar (Akt. Kaplan, 2011, s. 58).

Tschannen ve Moran(2001)'a göre, “Örgütlerdeki güven ortamının birçok faydası vardır. Güvenli bir ortam, gelişmeye açıklık, nitelikli bir iletişim ve örgütsel etkililikte önemli bir yere sahiptir” (Akt. Yücel ve Samancı, 2009, s. 118).

Güven içsel güven ve dışsal güven olarak ikiye ayrılır. İçsel güvene örnek olarak bir okulda çalışan yönetici, öğretmen, yardımcı personel ve öğrenciler arasında gelişen güven verilebilir. Fakat farklı iki okulun birbirine güvenmesi ya da bir ildeki iki ilçe milli eğitim müdürlüğünün birbirine güvenmesi dışsal güvene örnek olarak verilebilir (Polat, 2009, s. 11).

### **1.2.3 Örgütsel Güven Kavramı**

Örgütsel güven, kolektif güven sonucu oluşur ve örgüt içi karşılıklı ilişkilere bağlıdır. Güven bireye özgüdür fakat, örgütsel güven örgütün tamamını kapsar (Demirel, 2008, s. 181).

Lidere ve örgüte güven birbirinden farklı kavramlardır. Ama birbiriyle ilişkili kavramlar olarak kabul edilmiştir ve bir bütün olarak örgütsel güven olarak adlandırılmaktadır. Mishra ve Morrissey(1990) örgütsel güveni bir çalışanın; örgütün sağladığı desteğe ilişkin algıları, liderin doğru sözlü olacağına ve sözünün ardında duracağına olan inancı olarak da tanımlamaktadır, ayrıca güvenin hem yatay hem de dikey anlamda tüm örgüt içi ilişkilerin temelini oluşturduğunu belirtmektedir (Akt. Demircan ve Ceylan, 2003, s.142). Yatay; arkadaşlar ve eşit olanlar arasındaki güven ilişkilerini, dikey; astlar ve üstler arasındaki güven ilişkilerini, dışsal ise; organizasyonla müşterileri veya tedarikçileri arasındaki güven ilişkilerini tanımlamaktadır (Baird, St-Amand, 1995, Akt. Asunakutlu, 2006, s. 21).

Yılmaz(2004)'a göre üretkenliğin, verimliliğin ve amaçların gerçekleşmesinin belirleyici unsurlarından olan güven, örgütteki işveren ile işgörenler arasındadır.

Güvenin olmadığı örgütlerde, örgütün amaçlarını gerçekleştirmek hiç kolay olmayacaktır. (Akt. Yücel ve Samancı, 2009, s. 118).

Güvenin oluşumu ve etkileri üzerine bir çok inceleme yapan araştırmacılar, örgütsel güven kavramının tanımını netleştirmişlerdir. Whitener(1997) işgörenlerin beklentilerinin karşılanmaması riskini gönüllü olarak üstlendikleri zamanın sadece olumlu beklentiler içinde oldukları zaman olduğunu, aynı zamanda bu beklentileri yerine getirmeleri için karşı tarafı zorlayamadıklarını ve kontrol altına alamadıklarını belirtmiştir (Akt. Arslan, 2009, s.9).

Şimşek ve Taşçı(2004)'ya göre örgütsel güven kavramı “çalışanların yönetime olan güvenleri ve yönetimin kendilerine söylediklerine olan inançlarının derecesi” olarak belirtilmektedir. Bu tanımlamaya göre örgütsel güvenin kaynağını, üst kademe yöneticileri ile ara kademe yöneticilerinin davranışları oluşturmaktadır (Akt. Arslan, 2009, s. 10).

Geçmişte tek boyutlu bir kavram olarak görülen yukarıdaki tanımlama gösterdiği üzere, örgütsel güven farklı yüzlere sahiptir. Çoğu uzman örgütsel güveni şu temellere dayalı olarak tanımlamaktadır (Mishra, 1996, Akt. Demircan ve Ceylan, 2003, s. 142):

- *Çok düzeyli: Güven çalışma arkadaşları , takım, örgüt ve örgütsel anlaşmalar arasındaki etkileşimlerden doğar.*

- *Kültür temelli: Güven örgüt kültürünün normlarına, değerlerine ve inançlarına sıkı sıkıya bağlıdır.*

- *İletişime dayalı : Güven, doğru bilgi sağlama, kararlarla ilgili açıklamalar yapma, samimi ve açık görünme gibi iletişim davranışlarının bir sonucudur.*

- *Dinamik: Güven; başlangıç, sağlamlaştırma ve çözülme aşamalarından oluşan bir döngüde sürekli biçimde değişim gösterir.*

- *Çok boyutlu: Güven her biri bireyin güvene ilişkin algılarını etkileyen zihinsel, duygusal ve davranışsal faktörlerden oluşur.*

Sonuç olarak güven, örgüt içerisindeki unsurların karşılıklı etkileşimlerinden etkilenmektedir, örgütsel yaşamda ve birer örgüt olan okulların örgütsel yaşamında çok önemli bir yeri vardır. Bu yüzden okullardaki güven ortamı ile yöneticilerin liderlik davranışları arasındaki ilişkilerin belirlenmesi oldukça önemlidir. Çünkü Katz ve Kahn(1977)'a göre “Örgütsel işleyiş ve etkililik için gerekli olan kişisel davranış tarzlarından birisi de güvenilebilen davranışların sergilenmesi ve güvenli bir ortamın olmasıdır” (Akt. Yılmaz, 2004).

#### **1.2.4. Örgütsel Güvenin Alt Boyutları**

Örgütsel güven konusu 1970' li yılların başlarından itibaren örgütsel davranış kuramcılarının ilgisini çekmiştir, fakat güven kavramının kişisel ilişkilerdeki rolü üzerinde araştırmalar daha çoktur. Literatüre baktığımızda güven kavramının doğasının örgüt içerisindeki her bölümde yatay ve dikey olarak etkisini gösterdiğini, birbiriyle ilişkili ve çok boyutlu sistemlerden oluştuğunu görmek mümkündür (Dinç, 2007, s. 26).

Tan ve Tan(2000)'a göre örgüt çalışanları amirlerine güvenebilir, ancak örgütüne güvenmeyebilir. Çalışan ve amiri arasındaki olumlu çalışma ilişkileri, çalışanın amiri arkadaş, dost gibi görmesini sağlayabilmektedir. Çalışanın örgüte olan güveni ise, örgütün çalışanın katılımlarını tanmasına veya katılımlarının farkında olmasına göre değişiklik gösterebilir. Tabi ki çalışan hem örgütüne hem de amirine de güvenebilir.

Çalışan amirini örgütün temsilcisi olarak algılar ve güveni örgüte yönelik genelleştirebilir (Akt. Tüzün, 2006, s. 29).

Örgütsel güvenin alt boyutları ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde üç ayrı sınıflandırma yapıldığı görülmektedir. Bunlar *örgüte güven, yöneticiye güven ve çalışanlar arası güvendir.*

#### **1.2.4.1. Örgüte Güven**

Yapılan araştırmalarda örgüte güvenin, organizasyon performansını olumlu yönde etkilediğini sonucuna ulaşılmıştır (Çelik, Turunç ve Beğenirbaş, 2011, s. 7). Noordenhaven(1992)'a göre örgüte güven, bir inançtır. Bu inanç küçük örgütlerde örgüt sahibinin kişiliğine, büyük örgütlerde ise merkezileşmiş yapıya ve örgüt kültüründen kaynaklanan örgütün kişiliğine, kimliğine dayanır (Akt. Polat, 2009, s. 14).

DeFrank ve Ivancevich(1998), örgütsel güvenin personelin motivasyonunu arttırdığını, etkili çalışmasını sağladığını, açık iletişimi desteklediğini, personelin işten ayrılmasını önemli ölçüde azaltabileceğini öne sürmektedir (Akt. Gider, 2010, s. 85).

Çalışanların iş arkadaşlarına ve yönetime güven duyması, örgüt içindeki tüm bireyler için gereklidir. Bunlarla birlikte örgütte güvenin oluşturulması için çalışanlara ve yöneticilere düşen görev ve sorumluluklar, dolayısıyla güven oluşumuna katkı sağlaması beklenen unsurlar ise genel olarak aşağıdaki şekildedir (Asunakutlu, 2002, s. 6):

*1. Çalışma ortamında etkin ve uyum sağlanabilir kural ve düzenlemelerin oluşturulması.*

*2. Örgüt içinde iyi işleyen bir iletişim sisteminin olması.*



3. Örgüt yönetimi açısından etkin bir yetki devri ve kararlara katılım sisteminin oluşturulması.

4. Kişilerin üstün yeteneklerle donatılmasını sağlayacak bir sürekli eğitim sisteminin kurulması ve etik değerlere önem verilmesi.

#### 1.2.4.2. Yöneticilere Güven

Bu boyut öğretmenlerin yöneticilerine ve yöneticilerinin dürüstlüğüne güvenmesini, yöneticinin öğretmenlerin sorunları ile ilgilenmesini, öğretmen-yönetici ilişkisinin tutarlı olmasını, yöneticinin yaptığı işlerde yetenekli olmasını gerektirir. Yöneticiler verdikleri sözleri tutmalı ve çalışanlar ile ilgili kişisel bilgileri diğer kişilerle paylaşmamalıdır (Yılmaz, 2009, s. 476).

Yöneticiler, kaynaklarını, örgütü etkin hale getirmek için kullanmalıdırlar. İşgören ve yönetici arasındaki karşılıklı güven olumlu ilişkilerin temelini oluşturmaktadır. İşgörenlerin örgüte güvenir hale gelmesinde ve örgütsel bağlılıklarını artırmada, yöneticilerine duydukları güven çok önemlidir (Topaloğlu, 2010, s. 45).

Sayın(2009), yönetici ve çalışan arasındaki güven ilişkisinin gelişmesini, yönetsel davranışın şekli ile ilişkilendirir. Yöneticiler çalışanlarıyla güvenli davranış ilişkileri geliştirirken, sosyal ödüllerden faydalanırlar. Çalışanın yönetsel güveni algılamasını yöneticinin beş davranış çeşidi etkiler; *tutarlı davranış, saygın davranış, denetimi paylaşma ve dağıtma, etkin iletişim, ilgililiği gösterebilme* (Akt. Büte, 2011, s. 176).

Tschannen ve Moran(2003)'a göre, bir okulda müdür ve öğretmenler birbirlerine güvenirlerse, okulun güç problemlerini çözmek ve hizmet etmek için birlikte hareket

ederler ve “bir güven bağı yaratan okul liderleri, yüksek çaba gösterme ve başarıya ulaşabilmede öğretmenler için bir esin kaynağı olabilir” (Akt. Cerit, 2009, s. 640).

#### **1.2.4.3. Çalışanlar Arası Güven**

Öğretmenler aynı kurumda çalışan diğer öğretmenlere güvenmeli, onlardan şüphelenmemeli, onların söylediklerine inanmalı, öğretmenler arasındaki konuşmaların aralarında kalacağına inanmalıdır. Aynı kurumda çalışan öğretmenler arasındaki ilişkinin açık, tutarlı ve bağlılık duygusu içeren özelliklere sahip olması gerekmektedir (Yılmaz, 2009, s. 476).

Tan ve Tan(2000)’a göre örgütlerde bireyler arası güven neyi ifade eder? sorusuna verilebilecek ilk yanıt, çalışanın, yani örgüt üyesinin, içinde yer aldığı örgütü güvenilir bulmasıyla alakalıdır. Çalışanın güveni örgütteki kararları alanları etkilemese de, örgütün kendisinin yararına çabalayacağına veya en azından zararına olmayacak şekilde davranacağı güveni oluşur. Ayrıca kontrol edemeyeceği hareket ve davranışlara karşı tepki göstermez (Akt. Tüzün, 2006, s. 36).

Zand(1972), kişilerarası ilişkiler bağlamında güveni, kişinin diğer kişinin kontrol edemediği hareketlerine karşı savunmasız olmaya gönüllü olma durumuyla açıklamıştır (Akt. Uzbilek , 2006, s. 15).

McAllister(1995) kişiler arası güveni, karşı tarafın sözlerinden, hareketlerinden ve aldığı kararlardan emin olunması ve ilişki kurma yönünde harekete geçilmesi olarak değerlendirmektedir. Cook ve Wall(1980) ise araştırmalarında, çalışma arkadaşlarıyla güvenin artmasıyla iş memnuniyeti arasında olumlu bir ilişki olduğunu saptamışlardır (Akt. Çelik, Turunç ve Beğenirbaş, 2011, s. 7).

### 1.2.5. Örgütsel Güven Modelleri

Örgütsel güven modelleri benzerlik ve farklılıkları yönünden üç boyutta ele alınmaktadır. Bu üç boyutun benzer ve farklı yönleri incelenecektir.

#### Mishra Güven Modeli

Literatürde en çok desteklenen model Mishra'nın örgütsel güven modelidir. Mishra modeli dört farklı güven boyutunu tanımlamaktadır; *yeterlik, açıklık, ilgililik, itimat edilirlilik* (Paker, 2009, s. 38).

Mishra(1996) örgütsel güveni, “örgüt ilişkilerinde ve etkileşimlerindeki kültür yapısına ve iletişimine dayalı olarak, diğer bireylerin, grupların veya örgütlerin yetenekli, açık ve dürüst, ilgili, inanılır olduğu inancı ve temel amaçlardan, normlarda ve değerlerden haberdar olma istekliliği” şeklinde tanımlamaktadır (Akt. Çubukçu, 2010, s. 20).

Shockley-Zalabak(2000), Mishra güven modelinin ilk boyutu olan yeterlik boyutunun örgütsel güvene uyarlandığında, örgütün pazarda yaşamını sürdürebilme yetisi ile birlikte, liderlikte etkinlik varsayımı algısını da genelleştirdiğini belirtmiştir. Örgütsel güvenin yeterlik boyutu aynı zamanda çalışanların örgütlerinin liderlik yeterliliğine güven kapsamını da yansıtmaktadır (Akt. Kaplan, 2011, s. 61).

Açıklık boyutu Mishra modelinin ikinci boyutudur. Mishra(1996) güvenin diğer boyutlarla ilişkisini kurabilmek açısından, yöneticiler ve çalışanlar arasındaki iş ilişkilerinde açıklık ve dürüstlüğü algılayabilmenin önemini vurgulamıştır (Akt. Tüzün, 2006, s. 38).

Üçüncü boyut ilgililik boyutudur. Shockley ve Zalabak(2000)'a göre içtenlik ve şefkat, dürüstlük ile birleşerek ilgililiğin algılanmasını sağlar. Örgüt üyeleri,

liderlerinin ilgililiğini algıladığında bu boyut oluşmaktadır (Akt. Gümüş, 2010, s. 40).

Mishra modelinin dördüncü boyutu tutarlı ve güvenilir davranış beklentisi ile ilgili olan itimat edilirlilik boyutudur. Shockley ve Zalabak(2000), davranışlarda ve konuşmalarda tutarlı ve uygun eylemlerin güveni oluşturduğunu belirtmiştir (Akt. Tüzün, 2006, s. 39). Mishra(1996)'ya göre davranışlar ve eylemelerdeki tutarsızlık güven düzeyini düşürmektedir. Yöneticinin ya da liderin güvenilir olması, aynı zamanda itimat edilebilir olmasıyla da ilgilidir. Yöneticiler ve çalışanlar arasındaki güven, tutarlı davranışlarla artacak, iş ilişkilerindeki kararlar, bu davranışlardan etkilenecektir (Akt. Tüzün, 2006, s. 39).

### **Bromiley ve Cummings Güven Modeli**

Bromiley ve Cummings'in güven modeli “duygusal, bilişsel ve niyetsel” parçalardan oluşan bir olgu olarak tanımlanmıştır. Belirtilen bu üç güven unsuru, çalışanların davranışlarını değerlendirmeye yöneliktir. Bromiley ve Cummings'e göre güven, bireylerin grupta bulunan diğer bireylerin gruba olan inancı olarak belirlenmiştir. Güven dürüst olmayı, başka birisi için olumlu bir inanca sahip olmayı ve diğer bireylerden avantaj sağlamayı reddetmeyi gerektirir. Araştırmacılara göre güven tanımının geçerliliği şu özelliklere bağlıdır; sosyal içeriği olan örgütler arası ve örgüt içi etkileşimlerin güven vermesi, öznel olması ve iyimser olmaları (Durdağ, 2010, s. 57).

Bromiley ve Cummings(1996) güveni, “verilen taahhütleri tutma diğer bir ifadeyle iyi niyetli davranma gayretine, dürüstlüğe ve fırsatçılıktan kaçınma” temeline dayandırmaktadır. Onlara göre, bu üç özellik güvenin oluşumunda merkezi olarak önem kazanmaktadır. Bromiley ve Cummings' e göre güven tanımlarının ilk

boyutunu oluşturan açık veya açık olmayan taahhütlere uygun iyi niyetli davranma çabası ile birey ya itimat edilecek şekilde hareket eder ya da bağlılığı oluşturmaya yönelik hareket eder. (Akt. Engizek, 2011, s. 16).

### **Schockley-Zalabak, Ellis ve Winograd Güven Modeli**

Shockley-Zalabak Ellis ve Winograd(2000), iletişim ve iş memnuniyeti literatürünü inceleyerek, Mishra(1996)'nın tanımladığı dört farklı güven boyutuna ek olarak özdeşleşme boyutunu eklemiş ve beş boyutlu bir güven modeli oluşturmuştur. Özdeşleşme boyutunun üzerinde durduğu nokta örgütün üyelerinin belirlenen hedefler, değerler, inançlar ve normlarla bağdaşmasıdır (Akt. Tüzün, 2006, s. 41).

Shockley ve arkadaşlarının(2000) önerdiği güvenin beşinci boyutu olan özdeşleşme boyutu bireylerin örgüt üyesi olarak yakınlık ve sıkı ilişkiler kurma paradoksunu nasıl yönettiğini belirler. Yüksek düzeyde etkinlik ve güven düzeyi, örgüt üyelerinin örgüt ile bütünleşmesiyle oluşur (Akt. Kaplan, 2011, s. 63).

### **1.2.6. Örgütsel Güvenin Nedenleri**

Sergiovanni(2005)'ye göre ilişkiler için en temel unsur güvendir. Örgüt içinde çalışanların birbirlerine güvenmesi, birbirine karşı saygılı olması, örgütün verimliliğini, işbirliğini ve takım ruhunu olumlu etkiler. Karşılaşılan sorunların daha kolay çözülmesinde örgüte güvenin etkisi büyüktür (Akt. Kartal, 2010, s. 22).

Farklı bilgi türleri güveni etkiler, güven oluşturmak için geniş bir bilgi alanı gereklidir. Tablo 1.5'te araştırmalarda güveni en çok etkilediği ortaya koyulan faktörler gösterilmektedir (Demircan ve Ceylan, 2003, s. 143):

**Tablo 1.5:** Örgütlerde Güveni Etkileyen Faktörler

GÜVENİN SEBEPLERİ	İLGİLİ ARAŞTIRMA
Geçmiş etkileşimler	Boyle ve Bonacich, 1970
Yetenek	Cookve Wall, 1980; good, 1988; Jones ve diğerleri, 1975; Butler, 1991; Hovland ve diğerleri, 1993
Açıklık, geçmiş sonuçlar	Gabarro, 1978
Açıklık, paylaşılan değerler, otonomi	Hart ve diğerleri, 1986; Mccauleh ve Kuhnert, 1992
İnanılrlık	Johnson, George ve Swap, 1982
Yeterlilik, yardımseverlik, dürüstlük, iyi niyet	Larzelere Ve Houston, 1980; Lieberman, 1981; Mishra, 1996; Ring Ve Van De Ven, 1992
İletişim	Mccauley ve Kuhnert, 1992; Fairholm, 1994, Marlowe, 1992, Mishra ve Morrissey, 1990; Butler, 1991
Güçlendirme	Peters, 1994; Sonnenburg, 1994
Örgütsel Küçülme	Mishra ve Mishra, 1994
Örgüt kültürü	Doney ve Cannon, 1998
Adalet algıları	Mayer ve diğerleri, 1995; Konovsky ve Pugh; 1994, Greenberg, 1996; Pillai ve diğerleri, 1999, tyler ve Deogey, 1996; Ruderman, 1987; Korsgaard ve diğerleri, 1995
Dönüştürücü liderlik	Pillai ve diğerleri, 1999; Kauzers ve Posner, 1987

Kaynak: Demircan ve Ceylan, 2003, s. 144.

### 1.2.7. Örgütsel Güvenin Sonuçları

Örgütlerde oluşturulan güven algısı beraberinde birçok olumlu gelişmeyi de yaratır. Yapılan araştırmalarda örgütsel güvenin sonucunda çalışanların, örgütsel bağlılık, verimlilik, takım çalışması ve ekip olma, işbirliği, iş tatmini, moral, motivasyon, performans, doyum düzeylerinde artış olduğu gözlenmiştir. İşgücü devri, işe devamsızlık, örgüte karşı yabancılaşma, risk alma, örgütte çatışma, değişime karşı direnç, stres düzeylerinde ise azalma olduğuna dikkat çekilmiştir (Topaloğlu, 2010, s. 55).

Düşük güven ortamında çalışmak çalışanları örgüte yabancılaştırır. Çalışanlar kendilerini korumayı düşündükleri için yeterince verimli çalışamazlar, riske girmek istemezler, değişimlere ayak uyduramaz örgüte bağlılıkları azalır (Erdem, 2003, s. 166).

Tan(2004) güvensiz örgütlerde çalışanların ve yöneticilerin verimli ve yaratıcı düşünceler geliştiremeyeceğini savunur. Çünkü birbirlerini kontrol etmekle vakit harcarlar. Bu durum çalışanlarda ve yöneticilerde strese neden olur. Güven düzeyinin yüksek olduğu örgütler stressiz ortamlar olduğu için çalışanlar dikkatini işlerine verirler. Güvenin olmadığı ortamlarda çalışanlarda takım çalışması pek bulunmaz. Bu örgütlerde herkes kendi çıkarını gözetir (Akt. Demirci, 2010, s. 50).

Günümüzde örgütlerin rekabet gücüne, geleceğine ve varlığını sürdürmesine doğrudan etki eden temel konulardan biri de güvenin oluşturulmasıdır. Geleceği daha parlak olan, yaşanan olumsuz şartlarda bile varlığını sürdürebilen, yüksek performans gösteren örgütler şüphesiz güven ortamını sağlayabilen örgütler olacaktır (Asunakutlu, 2002, s. 11-12). Tablo 1.6'da örgütsel güvenin sonuçlarını görmektedir:

**Tablo 1.6: Örgütlerde Güvenin Sonuçları**

GÜVENİN SONUÇLARI	KİŞİ
Örgütsel bağlılık	Fairholm, 1994; Fink, 1993; O Reilly, 1994, Pillai ve diğerleri, 1999; Diffie-Couch, 1984; Sonnenburg, 1994
Uzun vadeli kararlılık	Cook ve Wall, 1980
Verimlilik	Sonnenburg, 1994
Moral	Sonnenburg, 1994; Fairholm, 1994; Diffie-Couch, 1984; Bair ve Stamand, 1995
İşgücü devri, devamsızlık	Sonnenburg, 1994; Fairholm, 1994; Mishra ve Morrissey, 1990; Diffie-Couch, 1984; Bair ve Stamand, 1995
Yenilik	Sonnenburg, 1994; Fairholm, 1994; Bair ve Stamand, 1995
Değişime direnç	Kotler ve Schlessinger, 1979
Problem çözme, karar verme	Barnes, 1991; Hurst, 1984; Boss, 1981; Zand, 1972
İş tatmini	Blake ve Mouton, 1984; Cook ve Wall, 1980; Morgan ve Hunt, 1994
Toplam kalite yönetimi uygulamaları	Balk ve diğerleri 1991; Culbert ve McDonough, 1986; Higgins ve Johnson, 1991; Nyhan ve Marlowe, 1997
Stres	Sonnenburg, 1994; Bair ve Stamand, 1995
Performans değerlendirme algıları	Fulk ve diğerleri 1995
Örgütsel vatandaşlık davranışı	Pillai ve diğerleri, 1999; Konovsky ve Pugh, 1994; Marlowe ve Nyhan, 1992

Kaynak: Demircan ve Ceylan, 2003, s. 145.



### 1.2.8. Okul Yönetiminde Örgütsel Güven

Okul, öğrencilere, önceden belirlenmiş eğitsel amaçlara ulaşmak için gereken kazanımı (bilgi, beceri ve tutumu) planlı bir süreç içinde belli bir sürede kazandıran örgüttür (Başaran, 2008, s. 139).

Güven, öğrencilerin öğrenmesine yardım eder, bu yüzden okul ilişkilerinin temelinde güven olmak zorundadır. Toplumun maddi ve manevi tüm değerleri ile ilgilenen örgütler okullardır. Okullar sosyal adaletin uygulanmasını sağlarlar. Toplumsal değişimin en önemli araçlarından biri de okullardır (Erden, 2007, s. 66).

Hale(2000)'ye göre okuldaki eğitim çalışanlarının iletişiminin sonunda örgütsel güven oluşur. Bu iletişimin ise etik olması gerekmektedir. Güvenin olduğu ilişkilerde temel alınması gereken etik değerler vardır. Bunlar; iyilik, yardımseverlik, güvenilirliktir (Akt. Altun, 2010, s. 38).

Güvenin az olduğu eğitim kurumlarında yöneticiler işlerini kendi çıkarları doğrultusunda ilerletirler. Kişisel çıkarlar göz önünde olur, kurumun çıkarları önemsizdir. Bu da çalışanlarda kuruma karşı güvensizlik oluşturur. Güvensizliğin sonunda iş verimi düşer. Başarıyı arttıran ortamları oluşturmak için etkili iletişim, çalışanları tanıma ve değişimi sağlama çabaları gerekmektedir. Bunları yapabilmenin şartı ise güveni oluşturmaktan geçer (Kartal, 2010, s. 43-44).

Güçlü bir örgütsel güven düzeyinin okula sağlayacağı faydaları şu şekilde sıralamak mümkündür (Kaplan, 2011, s. 66):

- *Okulda sağlanacak geniş tabanlı bir gelişim ve değişimin temelini oluşturur,*
- *Okulda yapılan düzenlemeler ve değişimler için öğretmenlere umut verir,*
- *Öğretmenlerin birbirlerini daha iyi anlamasını sağlar,*

- *Okulda yapılan iş ve işlemlerin sağlıklı bir şekilde yürüyüp yürümediğini gösterir,*
- *Meslektaşlarına ve okula karşı güven, öğretmenleri yenilik ve değişime karşı açık hale getirir,*
- *Güvenilir bir okul ortamı, öğretmenlerin daha iyi bir öğrenme ortamını nasıl sağlayabilecekleri konusunu düşünmelerini sağlar.*

### **1.3. Problem**

Güven toplumun sosyal ihtiyaçlarından biridir. Aynı örgütlerde çalışan bireyler kendilerine güvenilme ve de güven duyma ihtiyacı içindedirler. Örgütlerdeki güven ihtiyacını karşılama görevi örgütün liderlerine düşmektedir. Liderlerin oluşturduğu güven ortamı, örgütteki gelişimi, iletişimi ve başarıyı artırır.

Cohen ve Prusak(2001)'a göre insanların oluşturduğu örgütler, insan doğasından kaynaklanan duygulardan soyutlanarak anlaşılabilir. İnsanların sosyal hayatta bir araya gelip, konuşmaları, grup oluşturmaları, amaç belirlemeleri sosyal yaşam için bir zorunluluktur. Bu anlamda insanların bağlantıya ve işbirliğine, desteğe ve güvene, aidiyet duygusuna, adalete ve kabul görmeye ihtiyacı vardır. Bunlar örgütlerde bulunan sosyal sermayelerdir, yani insanların birbirleriyle kurdukları güvene dayalı iletişim ve işbirliği temelinde faaliyet göstermelerini sağlayan topluluklardır (Akt. Töremen, 2004, s. ).

Okulun, bir ulusun sosyal, ekonomik, siyasi ve kültürel açıdan devamını, çocukların sosyalleşmesini, liderlik yeteneklerinin geliştirilmesini ve nitelikli insan gücünün yetiştirilmesini sağlama gibi çok önemli görevleri bulunmaktadır. Okulun bu amaçlarına ancak çalışanları ile ulaşabilir, bu yüzden eğitim örgütlerinin sahip

olduğu sosyal sermaye olan insan girdisinin önemini anlamak gerekir (Bursalıoğlu, 1987, s. 37).

Örgütlerin ve toplumların önemli bir öğesi olan güven, dürüstlüğe ve doğruluğa dayalı bir ilişkinin ürünü olarak tanımlanmaktadır. Toplumların varlığını sürdürebilmeleri için toplumdaki bireylerin birbirine güven duyması gerekmektedir. Bu bireyler ayrıca kendilerini yönetenlere ve kendilerine hizmet sunmak için oluşturulan örgütlere de güven duymalıdırlar. Bu örgütler başta devlet ve devlete bağlı kamu kurum ve kuruluşlardır (Yılmaz, 2006, s. 3).

Bu bağlamda, öğretmen görüşlerine göre ilköğretim okulu yöneticilerinin liderlik becerileri ile öğretmenlerin örgütsel güven algısı arasındaki ilişkinin araştırılmasına gerek duyulmuştur. İlköğretim okulu yöneticilerinin liderlik becerileri gösterme düzeyleri ile öğretmenlerin örgütsel güven algıları arasındaki ilişkinin, cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi ve meslekteki kıdem yılı değişkenlerine göre belirlenmesi, ilköğretim okulu yöneticilerinin liderlik becerileri ile öğretmenlerin örgütsel güven algısı arasındaki ilişkinin incelenmesi araştırmanın problemini oluşturmaktadır.

#### **1.4. Amaç**

Bu araştırmanın amacı, ilköğretim okulu yöneticilerin liderlik özelliklerinin, öğretmenlerin güven algısına etkisinin saptanmasıdır. Bu amaçla aşığıdaki sorulara cevaplar aranmıştır.

1. Öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik, lidere güven ve örgüte güven algılaması farklılık göstermekte midir?
2. Öğretmenlerin yaş değişkenine göre dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik, lidere güven ve örgüte güven algılaması farklılık göstermekte midir?

3. Öğretmenlerin eğitim düzeyi değişkenine göre dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik, lidere güven ve örgüte güven algılaması farklılık göstermekte midir?
4. Öğretmenlerin kıdem yılı değişkenine göre dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik, lidere güven ve örgüte güven algılaması farklılık göstermekte midir?
5. Öğretmenlerin dönüşümcü liderlik algısı ile örgüte güven algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki var mıdır?
6. Öğretmenlerin dönüşümcü liderlik algısı ile lidere güven algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki var mıdır?
7. Öğretmenlerin etkileşimci liderlik algısı ile örgüte güven algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki var mıdır?
8. Öğretmenlerin etkileşimci liderlik algısı ile lidere güven algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki var mıdır?

### **1.5. Önem**

Okulların sürekli yenilenen ve değişen şartları aynı zamanda lider olan okul yöneticilerinin liderlik stillerini de ön plana çıkarmaktadır. Bu yüzden, okul yöneticileri hem iyi bir yönetici hem de iyi bir lider olma vasfını taşımalıdır. Yapılan çalışmalar sonucunda, okul yöneticilerinin liderlik tutumları ile kurumlarında çalışan öğretmenlerin örgütsel güven algısı arasında ilişki olduğu belirlenmiştir.

Okul yöneticilerinin sergilediği liderlik davranışlarının yeteri kadar net olmadığı, örgütsel güvenin düşük olduğu okullarda eğitim-öğretim faaliyetleri aksayabilir ve okul iklimi bu durumdan olumsuz yönde etkilenebilir. Bu durumda okul yöneticilerine çok önemli görevler düşmektedir. Okul yöneticilerinin,

öğretmenleriyle olan iletişimi, uyguladığı liderlik stili ve kurumuna aşladığı vizyon ile öğretmenlerin yaşadığı örgütsel güven pekiştirilebilir. Bu yüzden, okul yöneticilerinin gösterdikleri liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel güven algıları arasında ilişki bulunmaktadır. Örgüt olarak tanımlanan okullardaki yöneticilerin liderlik stilleri ile okul çalışanları olan öğretmenlerin örgüte güveni arasındaki ilişki üzerinde yoğunlaşan bu araştırma okul müdürlerine, okullarımızda güven yetersizliği yaşayan öğretmenlerin sorunlarının çözümü için yol gösterecektir.

Bu araştırma ile birlikte, Yalova ilindeki ilköğretim okullarında okul yöneticilerinin liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel güven algıları arasındaki ilişki incelenecek ve merkezin genel bir portresi çıkarılmış olacaktır. Elde edilen veriler, okul yöneticilerinin gösterdikleri liderlik davranışları karşısında öğretmenlerin örgüte güveni ile ilgili algılarının nasıl olduğu hakkında bir bakış açısı kazandıracaktır.

## **1.6. Varsayımlar**

Bu araştırmada aşağıdaki varsayımlardan hareket edilecektir:

1. Öğretmenler, kendilerine uygulanan “İlköğretim okul yöneticilerinin liderlik özelliklerinin, öğretmenlerin güven algısına etkisi” ile ilgili ölçekteki soruları dürüst ve tarafsız olarak yanıtlamışlardır.
2. Veri toplama araçları, geçerlidir, güvenilirdir ve araştırma için yeterlidir.

## **1.7. Sınırlılıklar**

Bu araştırma 2011 - 2012 eğitim-öğretim yılında, Yalova ili merkezi, Altınova ilçesi ve Çiftlikköy ilçesi resmi ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin görüşleriyle sınırlıdır.

## **1.8. Tanımlar**

Okul yöneticisi: Okuldaki tüm insan ve madde kaynaklarını en verimli biçimde kullanarak, okulu amaçlarına uygun olarak yaşatan kişidir (Bursalıoğlu, 2002, s. 6).

Dönüşümcü liderlik: Liderin başında bulunduğu grup ya da organizasyonun amaçlarına yönelik yeni bir bakış açısı ortaya koyması ve izleyicileri bu yeni açılıma doğru harekete geçirmesi sürecidir (Şahin, Koparal ve Berberoğlu, 2004, s. 152).

Etkileşimci liderlik: Çalışanların geçmişten süregelen faaliyetlerini daha etkin ve verimli kılmak veya iyileştirmek amacıyla iş yapma ve yaptırma yolunu seçen liderlerdir (Eren, 2010, s. 345).

Örgütsel güven: Örgüt içinde oluşan güven iklimi olup, örgütsel rollere, ilişkilere, deneyimlere dayanarak örgüt üyelerinin, bireylerin niyetleri ve davranışları hakkındaki olumlu beklentileridir (İşcan ve Sayın, 2010, s. 202).

## **1.9. İlgili Araştırmalar**

Bu bölümde liderlik stilleri ve örgütsel güven davranışı alanlarında yapılmış olan araştırmalar yer almaktadır. Liderlik stilleri ve örgütsel güven davranışı ile ilgili çok sayıda araştırma vardır. Bunlardan, eğitim kurumlarındaki liderlik stilleri ve örgütsel güven davranışı ile ilgili olanlar seçilmiştir.

### **1.9.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar**

Dağlı(2010) genel lise okul müdürlerinin öğrenen liderlik davranışları çalışmasında, müdürlerin öğrenen liderlik davranışlarını hemen hemen her zaman göstermeleri gerektiğini belirtmiştir. Bunun için de hizmet öncesi ve hizmet içi eğitimlerinde öğrenen liderlik davranışına önem verilmesi gerektiğinden

bahsetmiştir. Okul müdürleri ödül sistemi geliştirerek öğretmenler arasında öğrenme rekabeti oluşturulabilir. Ayrıca okul yöneticisinin kendisini geliştirmesi gerektiğini, öğrenen liderlerin kendi gelişimini sağlamadan öğretmenleri gelişim için teşvik edemeyeceği belirtmiştir.

Erdem ve Dikici(2009) liderliğin kurum kültürüne etkileşimi adlı çalışmasında, liderlik tarzı ile kurum kültürü arasında karşılıklı bir etkileşim olduğu belirtmiştir. Kurumlarda çalışanlar tarafından benimsenen, onlara yol gösteren, kalıcı ve geçerliliği kolay kolay ortadan kalkmayacak değerler sisteminin oluşturulmasını, bu değerleri somutlaştıracak ve çalışanlara rol modeli oluşturacak, onları motive edebilecek liderlerin var olmasına bağlamıştır.

Arslantaş ve Pekdemir(2007) yapmış oldukları çalışmada yöneticilerin sergiledikleri dönüşümcü liderlik davranışı ile çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri ve örgütsel adaletle yönelik algıları arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırma sonucunda yöneticilerin sergiledikleri dönüşümcü liderlik davranışı ile çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri ve örgütsel adaletle yönelik algıları arasında anlamlı ilişkiler bulmuşlardır. Dönüşümcü liderliğin karizma/ilham verme ve bireysel düzeyde ilgi boyutlarının etkileri olduğunu görmüşlerdir. Dönüşümcü liderin işlerin yapılış şeklini yeniden düşünmeye teşvik etmesinin yeni ve yaratıcı fikirlerin ortaya çıkmasını sağladığını ve dönüşümcü liderin, çalışanların karşılaştıkları sorunları analiz ederek çözüme kavuşturmalarına olanak tanıdıklarını belirtmişlerdir.

Töremen ve Karakuş(2008) tarafından yapılan kolaylaştırıcı liderlik çalışmasında insan faktörünü dikkate almayan ve sadece örgütsel etkililiğe ulaşmayı amaçlayan geleneksel liderlik anlayışlarının giderek etkisini yitirdiği, bunun yerine insanı daha

fazla merkeze alan, onun ilgi, ihtiyaç ve beklentilerine cevap vermeye çalışan liderlik anlayışlarının daha fazla dikkate alındığını belirtmektedirler. İşgörenleri destekleme ve onları güçlendirmeyi esas alan, işin anlamlılığını, etki duygusunu, işgörenlerin kendilerine güvenlerini, kararlılık, azim ve yeterlik duyguları ile iş tatmini, örgütsel bağlılık ve verimlilik düzeylerini arttıran kolaylaştırıcı liderlik davranışlarını gösterebilmeleri için yöneticilerin; etkili iletişim becerileri, tutarlılık, samimiyet, esneklik ve hoşgörü, destekleyicilik, empati kurma, katılımcı karar alma, motive edebilme, çatışmaları ve problemleri çözme, karmaşıklıkları ve belirsizlikleri yönetme gibi becerilere sahip olmaları gerektiğini belirtmektedirler.

Güllü ve Arslan(2009) beden eğitimi öğretmenlerinin öğrenme ve öğretme sürecinde liderlik stillerini belirlemek ve bazı değişkenlere göre de öğretmenlerin liderlik stillerini sınamak amacıyla yaptıkları araştırmada beden eğitimi öğretmenlerinin “Yarı Demokratik Liderlik Stili”ni sergilediklerini bulmuşlardır. Öğretmenlerin cinsiyetlerine, hizmet yıllarına, eğitim düzeylerine, okul düzeylerine ve okullarındaki öğrenci sayılarına göre liderlik stilleri arasında anlamlı bir fark bulunamazken öğretmenlerin çalıştıkları okulların bulunduğu yerlere göre liderlik stilleri arasında anlamlı bir farkın olduğunu bulmuşlardır.

Can(2006) yapmış olduğu araştırmada, öğretmenlerin öğretmen liderliğinde müdürün kendilerini güdülemesini, destek ortamı sunmasını çok önemsediklerinden bahsetmiştir. Müdürlerin gerekli ortam ve olanakları sunduklarında öğretmenlerin cesaretinin de olumlu yönde etkileneceği sonucuna ulaşmıştır. Öğretmenlerin liderlik davranışlarını geliştirmek üzere, öncelikle öğretmen yetiştirme programlarının zenginleştirilmesi gerektiğini okul kültürü ortamlarının geliştirilmesinin gerekliliğini belirtmiştir.



Börü(2001), tarafından yapılan araştırmada güven ve güvenli insan tanımlamasıyla ilgili değerler dokuz başlıkta toplanır. Bunlar özgüven, yardımseverlik, uyumluluk, dürüstlük, sevecenlik, açıklık, tutarlılık, bilgili olmak, dedikodu yapmamaktır.

Kılınç(2010), tarafından yapılan araştırmada, yöneticilerin liderlik davranışlarını yerine getirdikçe, öğretmenlerin örgütsel güven düzeylerinin artmakta olduğu görülmüştür. Araştırma sonuçlarına göre örgütsel güvenin en iyi göstergesinin yöneticiye güven ve sonra sırasıyla yeniliğe açıklık, iletişim ortamı ve çalışanlara duyarlılık olduğu, ortaya konmuştur.

Çubukçu ve Tarakçıoğlu(2010)'nun yaptığı araştırma sonucunda, yöneticiye güvenin sözleşmeli personel açısından duygusal bağlılıkla bir ilişki göstermediği görülmüştür. Örgütsel güvenin alt boyutları olan (çalışanlara duyarlılık, yöneticiye güven, yeniliğe açıklık ve iletişim ortamı) duygusal ve normatif bağlılıkla pozitif yönlü önemli bir ilişkisinin olduğu gözlemlenmiştir fakat devam bağlılığıyla daha düşük derecede bir ilişkinin olduğu ortaya çıkmıştır. Örgütsel güven faktörleri ile duygusal bağlılık arasındaki ilişki memleketine görev yapanlarda daha güçlüyken Örgütsel güven faktörleri ile duygusal bağlılık arasındaki ilişki memleketine görev yapmayanlarda daha yüksektir. Kadro durumu incelendiğinde ise çalışanlara duyarlılık ve yöneticiye güven ile duygusal ve normatif bağlılık ilişkisi kadrolu çalışanlarda daha güçlüyken, iletişim ortamı ve yeniliğe açıklık ile duygusal ve normatif bağlılık ilişkisi ücretli öğretmenlerde daha güçlüdür.

Asunakutlu(2002) tarafından yapılan araştırmada, sosyal yapıtlar olan örgütlerin insan duygu ve düşüncelerinden önemli ölçüde etkilendiği belirtilmiştir. Bu sosyal ortamlarda sağlıklı ilişkilerin olabilmesinin temelinde güven duygusu yaratmanın

olduğunu savunur. Örgüt çalışanlarının mutluluğunun ve başarılı olmalarının güven duygusunu oluşturmakla sağlanacağını belirtmiştir. Çalışmasında örgütsel güvenin oluşturulmasına katkı sağlayabilecek unsurları belirlemeye çalışmış ve bu unsurların güven oluşumuna ve verimliliğe sağlayacağı katkıyı tartışmıştır. Ayrıca örgütsel güvenin oluşturulması sayesinde örgütsel performansında artacağı görüşünü savunmuştur. Verimlilik ve etkinlik sağlamak için örgüt yönetimlerine düşen güven yaratma sorumluluğuna ilişkin değerlendirmelerin yanında, örgütün performansı açısından güven sağlamanın vazgeçilmez bir amaç olmasının önemine yer vermiştir.

Cerit(2009) yaptığı araştırmada, okulların, insan odaklı örgütler olması nedeniyle eğitim hizmetini sağlayabilmeleri için yoğun olan öğrenci, müdür, öğretmen ve aileler olmak üzere toplumda birçok grupla etkileşim kurmak ve onlarla işbirliği yapmak durumunda olduğu görüşünü belirtmiştir. Okulun paydaşları arasındaki etkileşim ve işbirliğinde, güvenin önemine dikkati çekmek istemiştir. Bu çalışmada etkili eğitimi gerçekleştirebilmek için gerekli olan okulun paydaşları arasındaki işbirliğinin yapılabilmesinde öğretmenlerin örgütsel güven düzeylerinin etkisinin olduğunu bulmuştur. Müdürlerle işbirliği üzerinde müdürlere ve öğrencilere güvenin, öğretmenlerle işbirliği üzerinde öğretmenlere ve öğrencilere güvenin ve ailelerle işbirliği üzerinde müdürlere ve öğrencilere güvenin etkiye sahip olduğunu bulmuştur. Okul paydaşları arasındaki güven düzeyinin yüksek olmasını, bu gruplar arasında işbirliği seviyesinin de yüksek olmasıyla açıklamaktadır.

Yücel ve Samancı(2009) yaptıkları araştırmada, öğretmenlerin örgütsel güveni en çok meslektaşlarına duyduklarını belirtmişlerdir. Bu güven sonucunda meslektaşlarına zor durumda yardım eden, birbirini destekleyen, birbirine inanan, örgütle ilgili konularda fikir alışverişi yaparak örgütün gelişmesi için kendini

geliştiren ve okulun başarısı için mesai saatlerinin bile dışında çalışmalar yapabilen kişiler oldukları görüşünü savunmuşlardır.

Polat ve Ceep(2008) yaptıkları çalışmada, örgütsel adalet, örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının ilişkisini araştırmıştır. Araştırma sonucunda öğretmenlerin adalet ve güven algı düzeylerini okulun öğretmen sayısına bağlı büyüklükten etkilendiğini ortaya koymuştur. Bu nedenle çok öğretmenli büyük okullar yerine, az öğretmenlerin yer alacağı küçük okulların kurulmasının öğretmenlerin örgütsel adalet ve güven algılarını yükselteceğini belirtmiştir. Araştırma sonucunda öğretmenlerin örgütsel adalet, örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranış algılarının birbiri ile ilişkili olduğu ve birbirinden etkilendiğini saptamışlardır. Okullarda örgütsel güven düzeyinin artırılması için yöneticilerin adil davranmaları gerektiği görüşünü belirtmişlerdir.

### **1.9.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar**

Kupersmith(1983) okul yöneticilerin liderlik becerisi ile öğretmenlerin yöneticiye güven arasındaki ilişkiyi saptamayı amaçlamıştır. İlköğretim öğretmenleri üzerine yapılan araştırmada okul yöneticisinin samimi davranması ile örgütsel güven arasında olumlu yönde ilişki bulunmuştur. Yine bu araştırmada öğretmenlerin yöneticiye güven duyduklarını ama meslektaşlarına karşı aynı düzeyde güven duymadıkları ortaya çıkmıştır. Yöneticiye güvenle örgüte güven arasında ve söz konusu araştırmanın devamında kişiye odaklı liderlik becerisi sergilenme biçimi ile örgütsel güven arasında olumlu bir ilişki bulunmuştur. Yaş ve hizmet yılına göre yöneticiye güven düzeyi arasında ters yönlü bir ilişki bulunmuştur. Bu araştırmada en son okuldaki öğretmen sayısı ile okulun örgütsel güven düzeyi arasında ters yönlü bir ilişki vardır (Akt. Aydın, 2010, s. 51).

Jackson(2009) “Öğrenen Örgüt Girişiminin Öğretmen-Liderler Rolü Üzerine Etkisi” adlı doktora tezinde, öğretmen ve yöneticiler tarafından öğretmen-liderler rolünün geleneksel olarak nasıl algılandığı ve öğrenen örgütlerin ilk uygulamasından itibaren bu roldeki değişimleri belirlemek amaçlanmıştır. Dovington devlet okullarındaki 37 öğretmene bir anket uygulanmıştır. Araştırma bulgularına göre, öğretmen-liderlerin rolü öğrenen okul uygulamasıyla değişmiş ve öğretmen-liderler önceki rollerine göre daha aktif bir çaba içinde kendilerini bulmuşlardır. Ayrıca müdürler, öğretmenlerle liderlik paylaşımında daha gönüllü davranmışlar ve okulun gelişimine kendilerini adanma noktasında çabalarında artık kaydedilmiştir (Akt. Kış, 2009, s. 31).

Karip(1998)’in, “dönüşümcü liderlik” adlı araştırmasının amacı eğitimde dönüşümü gerçekleştirecek, eğitim yönetiminin en işlevsel ve işe dönük kademesi olan okul yöneticilerinin liderlik kapasitelerinin belirlenmesidir. Elde edilen bulgular ilköğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olma ve liderlik davranışlarını gösterme düzeylerinin yüksek olduğunu göstermektedir. liderlik özellikleri ve davranışları, okul müdürlerinin kendi liderlik beklentilerini büyük ölçüde karşılamaktadır (Akt. Kazancı, 2010, s. 44).

Krug(1992) araştırmasında, okul müdürünün öğretim liderliği davranışları ile okulun öğrenme iklimi ve öğrenci başarısı arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Sonuçta, liderliğin kalitesi ile öğretmen ve öğrencilerin okulla bütünleşme ve doyum düzeyleri arasında bir ilişki bulunmuştur. Faktör analizi, çoklu regresyon analizi gibi çok değişkenli istatistiksel tekniklerin kullanıldığı çalışmada, öğretim liderliği ile okulun öğrenme iklimi ve sonuçta öğrenci başarısı arasında olumlu yönde bir ilişki bulunmuştur (Akt. Karatay, 2011, s. 64).

### **1.9.3. Araştırmaların Değerlendirilmesi**

Yapılan literatür taramasında liderlik ve örgütsel güven ile ilgili ayrı ayrı çalışmalara rastlanılmıştır. Ancak okul müdürlerinin liderlik davranışları ile örgütsel güven arasındaki ilişkiyi araştıran bir çalışmanın yapılmadığı tespit edilmiştir.

## II. BÖLÜM: YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, evren, örneklem, verilerin toplanmasında yararlanılan araçlar ve veri çözümleme yöntemlerine ait bilgiler verilmiştir.

### 2.1. Araştırmanın Modeli

İlköğretim okulu yöneticilerinin liderlik özelliklerinin, öğretmenlerin güven algısına etkisi hakkındaki görüşlerini belirlemek için yapılacak olan araştırmada, elde edilecek veriler için tarama modeli kullanılmıştır.

Tarama modeli, araştırma konusu ile ilgili geçmişini veya şimdiki durumu betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımıdır. Bu tür araştırmada ayrıntılı amaçlar soru cümleleri şeklinde ifade edilir (Taymaz, 2010, s. 83).

Bu araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket tekniği kullanılmıştır. Uygulanması kolay, geniş kitlelerden çok bilgi toplamaya uygun olduğu ve ucuz olduğu için bu teknik seçilmiştir. Ayrıca, kapalı uçlu soru ve cevap seçeneklerinin olması, cevaplanma kolaylığı sağlaması, değerlendirmesinin kolay oluşu, gizlilik ve güvenilirliğinin yüksek olması vb. nedenlerden dolayı tercih edilmiştir. Anket formu iki bölümden oluşmaktadır. Anketin birinci bölümünde, cinsiyet, yaş, eğitim durumu, öğretmenlikteki kıdem yılı gibi demografik bilgilerin elde edilmesi amaçlanmıştır.

İkinci bölümünde ise, liderlik ve güven ile ilgili ifadelere yer verilerek toplam 54 soruya cevap aranmıştır.

## 2.2. Evren ve Örneklem

Bu araştırmanın evrenini; 2011-2012 eğitim-öğretim yılında, Yalova ili merkezinde 32, Çiftlikköy ilçesinde 7 ve Altınova ilçesinde 10 olmak üzere toplam 49 özel ve resmi ilköğretim okulunda görev yapan toplam 1128 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırma evrenindeki ilköğretim ve öğretmen sayıları Tablo 2.1’de görülmektedir.

**Tablo 2.1:** Evrendeki Okul ve Öğretmenlerin İlçelere Göre Dağılımı

İlçe Adı	Okul Sayısı	Öğretmen Sayısı
Altınova	10	145
Çiftlikköy	7	151
Yalova Merkez	32	832
Toplam	49	1128

Araştırmanın örneklemini ise 2011-2012 eğitim-öğretim yılında, Yalova ili merkezindeki, Çiftlikköy ve Altınova ilçelerindeki özel ve resmi ilköğretim okullarından rastgele seçilen 16 ilköğretim okulunda görev yapan öğretmenlerden basit tesadüfi örnekleme yöntemiyle seçilen 300 öğretmen oluşturmuştur. Örneklemden okul ve öğretmen sayıları tablo 2.2’de görülmektedir.

**Tablo 2.2:** Örneklemdeki Okul ve Öğretmenlerin İlçelere Göre Dağılımı

İlçe Adı	Okul Sayısı	Öğretmen Sayısı
Altınova	5	94
Çiftlikköy	4	97
Yalova Merkez	7	109
Toplam	16	300

### 2.3. Veri Toplama Araçları

Araştırma için veri toplamak amacıyla iki ayrı araç kullanılmıştır. Birinci bölüm tarafından hazırlanan “Kişisel Bilgi Formu”dur. İkinci bölüm, okul müdürlerinin liderlik özelliklerinin öğretmenlerin güven algısına etkisi verilerinin toplanmasında kullanılan ve Gümüş(2010) tarafından geliştirilen “Liderlik ve Güven Ölçeği”dir.

#### 2.3.1. Kişisel Bilgi Formu

Kişisel bilgi formu araştırmacı tarafından hazırlanan; cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, kıdem yılı, gibi kişisel özellikleri belirlemeye çalışan formdur . Kişisel bilgi formu ile elde edilen bu veriler araştırmanın süreksiz-bağımsız değişkenlerini oluşturmaktadır.

#### 2.3.2. Liderlik ve Güven Ölçeği

Okul müdürlerinin liderlik davranışları ile örgütsel güven algısı arasındaki ilişkiyi ölçmek amacıyla Gümüş(2010) tarafından geliştirilen ölçekte; beşli likert ölçeği kullanılmış olup, kesinlikle katılıyorum (5), katılıyorum (4), kararsızım (3), katılmıyorum (2), kesinlikle katılmıyorum (1) şeklinde derecelendirme yapılmıştır.



Gümüş(2010) ölçeği geliştirirken; güven ile ilgili soruları, Sezer Cihan Günaydın (2001)'in, "İşletmelerde Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven Değişkenlerinin Politik Davranış Algısı ve İşbirliği Yapma Eğilimine Etkisini İnceleyen Bir Çalışma" konulu tezini ve Janset Özen İşbaşı(2000)'nin "Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adaletle İlişkin Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü" konulu tezinde kullanılan anket sorularından oluşturmuştur. Yöneticilerin dönüşümcü ve etkileşimci liderlik stillerini ölçmek amacı ile Bass ve Avolio tarafından geliştirilmiş olan "Çok Faktörlü Liderlik Anketi", Multifactor Leadership Questionnaire 5X Short (MLQ) ile M.Afzalur Rahim tarafından geliştirilen "Örgütsel Çatışma Ölçeği", Rahim Organizational Conflict Inventory-II (ROC-II) kullanılmıştır (Akt. Gümüş, 2010, s. 56).

Liderlik sorularında alınabilecek en yüksek puan 45 ve en düşük puan 9'dur. Puan sınırlaması yapılırken " $45-9=36$ " " $36/45=0,8$ " katsayısı 9 ile çarpılmıştır " $0,8 \times 9=7,2$ ". Güven sorularında alınabilecek en yüksek puan 80 ve en düşük puan 18'dir. Puan sınırlaması yapılırken " $80-16=64$ " " $64/80=0,8$ " katsayısı 16 ile çarpılmıştır " $0,8 \times 16=12,8$ ".

**Tablo 2.3.** Liderlik ve Güven Ölçeği Puan Sınırları

	Alt ve üst sınırlar	
	Liderlik	Güven
Kesinlikle Katılmıyorum (1)	9,00-16,19	16,00-28,79
Katılmıyorum (2)	16,20-23,39	28,80-41,59
Kararsızım (3)	23,40-30,59	41,60-54,39
Katılıyorum (4)	30,60-37,79	54,40-67,19
Kesinlikle Katılıyorum (5)	37,80-45,00	67,20-80,00

Ankette kullanılan ölçeğin, elde edilen veriler ile geçerliği ve tutarlılığı analiz edilmiştir. Ölçeğin verilen cevaplar doğrultusunda güvenilir sonuçlar verip vermeyeceği incelenmiştir. Bunun için güvenilirlik analizi yapılarak Cronbach's Alfa değeri hesaplanmıştır.

Güvenilirlik analizi ile verilerin rastlantısallığı ölçülür. Cevapların dağılımının rastgele olması anket sonuçlarının güvenilir olduğunu gösterir. Güvenilirlik analizi seçilen örneğin güvenilirliğini, tesadüfiliğini ve tutarlılığını test etmek için kullanılmaktadır. Anket sonucunun güvenilir olup olmadığına Cronbach's Alpha ( $\alpha$ ) değerine göre karar verilir (Kalaycı, 2009, s. 405).

$\alpha$  değeri,  $0,00 \leq \alpha < 0,40$  ise Güvenilir değil

$0,40 \leq \alpha < 0,60$  ise Düşük güvenilirlikte

$0,60 \leq \alpha < 0,80$  ise Oldukça güvenilir

$0,80 \leq \alpha \leq 1,00$  ise Yüksek güvenilirdir.

**Tablo 2.4.** Güvenirlik Analizi Sonuçları

Ölçek	Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
Liderlik ve Güven Ölçeği	,975	50

Tablo 2.4'te Cronbach's Alpha değerinin 0,975 olması ankette kullanılan Liderlik ve Güven ölçeğinin yüksek güvenilir kategorisinde olduğunu göstermektedir. Buna göre ölçekteki sorulara verilen cevapların tutarlı olduğu ve bu verilerin kullanılabilir olduğu belirlenmiştir.

#### 2.4. Veri Çözümleme Yöntemleri

“Kişisel Bilgi Formu” ve “Lider ve Örgütsel Güven Ölçeği” ile elde edilen veriler SPSS programına aktarıldı. Araştırmanın ilk aşamasında Kişisel Bilgi Formu ile toplanan süreksiz değişkenlere ilişkin frekans ve yüzdeler bulunmuş ve bu sonuçlar tablolaştırılarak sunulmuştur. Araştırmanın ikinci aşamasında; Kişisel Bilgi Formu ile toplanan süreksiz bağımsız değişkenlere göre araştırmanın sürekli değişkenlerinden Lider ve Örgütsel Güven alt boyut puanları ortalamalarının farklılıklarını saptamak üzere parametrik hipotez testleri kullanılmıştır. Süreksiz değişkenin iki kategorili olduğu durumlarda farklılıkları saptamak üzere ilişkisiz bağımsız T testi kullanılmıştır. Süreksiz değişkenin üç ve daha fazla olduğu durumlarda sürekli değişkenlere göre puan ortalamaları arasındaki farklılıkları saptamak üzere Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) testi kullanılmıştır. Sürekli değişkenler arasındaki ilişkinin yönü ve şiddetini bulmak için de pearson çift yönlü korelasyon analizi kullanılmıştır.

### III. BÖLÜM: BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde, Liderlik ve Güven anketine katılan öğretmenlerin kişisel ve mesleki özellikleri ile ilgili soruların dağılımı tablolarla verilmekte ve yorumlanmaktadır.

#### 3.1. Örneklemdaki Öğretmenlerin Kişisel Bilgilerine İlişkin Bulgular

Örneklemdaki öğretmenlerin cinsiyetlerine, yaşlarına, eğitim durumlarına ve meslekteki kıdem yıllarına ait veriler aşağıdaki tablolarda özetlenmiştir.

**Tablo 3.1.** Öğretmenlerin Cinsiyetlerine İlişkin Bulgular

Cinsiyet	N	%
Kadın	194	64,7
Erkek	106	35,3
Toplam	300	100,0

Tablo 3.1’de yer alan bulgulara göre örneklemden yer alan 300 öğretmenden 194’ü (%64,7) kadın, 106’sı (35,3) erkektir.

**Tablo 3.2.** Öğretmenlerin Yaşlarına İlişkin Bulgular

Yaş	N	%
30 ve daha az	110	36,7
31-40	105	35,0
41-50	55	18,3
51 ve üzeri	30	10,0
Toplam	300	100,0

Tablo 3.2’de öğretmenlerin yaşlarına ilişkin bulgulara göre 300 öğretmenden 30 ve daha az yaşa sahip olanlar 110 (36,7), 31-40 yaş arası olanlar 103 (34,3), 41-50 yaş arası olanlar 56 (18,7), 51 yaş ve üzerinde olanlar da 31 (10,3) kişidir.

**Tablo 3.3.** Öğretmenlerin Eğitim Durumlarına İlişkin Bulgular

Eğitim Durumu	N	%
Eğitim Fakültesi/Enstitüsü	253	84,3
Diğer Fakülteler	47	15,7
Toplam	300	100,0

Tablo3.3’te öğretmenlerin eğitim durumlarına ait bulgulara yer verilmiştir. Eğitim fakültesi veya eğitim enstitüsü mezunu olan öğretmenler 246 (82,0), diğer fakültelerden mezun olan öğretmenler ise 54 (18,0) kişidir

**Tablo 3.4.** Öğretmenlerin Meslekteki Kıdem Yılına İlişkin Bulgular

Kıdem Yılı	N	%
5 ve daha az	79	26,3
6-10	67	22,3
11-15	54	18,0
16-20	51	17,0
21 ve üzeri	49	16,3
Toplam	300	100,0

Tablo 3.4'te öğretmenlerin meslekteki kıdem yıllarına ait bulgulara yer verilmiştir. Bu bulgulara göre 5 yıl ve daha az çalışanlar 80 (26,7), 6-10 yıl çalışanlar 66 (22,0), 11-15 yıl çalışanlar 54 (18,0), 16-20 yıl çalışanlar 51 (17,0), 21 ve üzeri kıdeme sahip olanlar 49 (16,3) kişidir.

### 3.2. Liderlik ve Örgütsel Güven Ölçeğine İlişkin Bulgular

Bu bölümde araştırmanın Kişisel Bilgi Formu ile toplanan süreksiz değişkenlere göre araştırmanın sürekli değişkeni olan Liderlik ve Örgüte Güven ölçeği puanları farklılıklarını belirlemek için yapılan Bağımsız T-Testi, Tek Yönlü Varyans Analizi (One Way) Anova ve Pearson Korelasyonu sonuçları yer almaktadır.

**Tablo 3.5.** Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin Liderlik Rollerine İlişkin Görüşleri

	N	Ortalama	Standart Sapma
<b>Liderlik</b>	300	31,48	7,117
Dönüşümcü Liderlik	300	30,86	7,910
Etkileşimci Liderlik	300	32,11	6,325

Tablo 3.5'teki ortalamalar incelendiğinde, öğretmen görüşlerine göre, ilköğretim okul yöneticilerinin liderlik davranışları puan ortalamasının 45 üzerinden 31,48 (büyük ölçüde doğru) olduğu görülmektedir. Bu ortalama değere göre öğretmenler, ilköğretim okulu yöneticilerinin liderlik rollerini büyük oranda gösterdiklerini düşünmektedir. Öğretmenler, ilköğretim yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinden daha çok etkileşimci liderlik özelliklerini gösterdiklerini algılamaktadır. Yani öğretmenler ilköğretim yöneticilerinin astlarının becerilerini ortaya çıkarıp onları motive etmektense, gelenekçi bir yapıya sahip olduklarını düşünmektedirler.

**Tablo 3.6.** Liderlik Rollerine İlişkin Görüşlerin Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşmasını Gösteren Betimleyici İstatistikler

	Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma
Dönüşümcü Lider	Kadın	194	30,86	8,046
	Erkek	106	30,86	7,775
Etkileşimci Lider	Kadın	194	32,46	6,163
	Erkek	106	31,77	6,487

Tablo 3.6'da ilköğretim okulu yöneticilerinin, liderlik davranışlarının cinsiyet değişkenine göre farklılaşma durumu incelenmektedir. Tablo 3.6 incelendiğinde cinsiyet değişkenine göre öğretmenlerin, ilköğretim yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışlarının ortalama puanlarının aynı olduğu görülmektedir. İlköğretim yöneticilerinin etkileşimci liderlik davranışlarının ortalamasının da birbirine oldukça yakın olduğu görülmektedir.

**Tablo 3.7.** Liderlik Rollerine İlişkin Görüşlerin Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşmasını Gösteren Bağımsız T-Testi Sonuçları

	F	Anlamlılık Düzeyi	Anlamlılık Düzeyi (2 Yanlı)
Dönüşümcü	,169	,681	,998
Lider			,998
Etkileşimci	1,459	,228	,367
Lider			,375

Tablo 3.7’de cinsiyet değişkeninin, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik rollerine ilişkin görüşlerin farklılaşmasını gösteren bağımsız T-testi sonuçları verilmiştir. Tablo.3. 7 incelendiğinde cinsiyet değişkenine göre, öğretmenlerin dönüşümcü ve etkileşimci liderlik rollerine ilişkin görüşlerinin anlamlı bir fark göstermediği görülmektedir ( $p > ,05$ ). Öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre dönüşümcü ve etkileşimci liderlik algılamalarının anlamlı olmamasından, liderlik algısının cinsiyete göre değişen duygu ve düşünce ile yeterli değerde ilişkilendirilemeyeceği yorumuna ulaşılabilir.

**Tablo 3.8.** Öğretmenlerin Güven Algısına İlişkin Görüşleri

	N	Ortalama	Standart Sapma
<b>Güven</b>	300	55,25	13,225
Lidere Güven	300	53,8	13,606
Örgüte Güven	300	56,7	12,844



Tablo 3.8'deki ortalamalar incelendiğinde, öğretmen görüşlerine göre, öğretmenlerin güven algısı puan ortalamasının 80 üzerinden 55,25 (büyük ölçüde doğru) olduğu görülmektedir. Bu ortalama değere göre öğretmenlerin çalıştıkları okullardaki güven algılarının yüksek olduğu görülmektedir. Fakat öğretmenlerin, örgüte güven puan ortalaması, lidere güven puan ortalamasından daha yüksektir. Bu da öğretmenlerin, liderlerine güvenden daha çok örgütlerine güvendiklerini gösterir.

**Tablo 3.9.** Öğretmenlerin Güven Algısına İlişkin Görüşlerin Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşmasını Gösteren Betimleyici İstatistikler

	Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma
Lidere Güven	Kadın	194	55,92	13,294
	Erkek	106	51,68	13,919
Örgüte Güven	Kadın	194	58,99	12,610
	Erkek	106	54,42	13,079

Tablo 3.9'da öğretmen görüşlerine göre, öğretmenlerin güven algısının cinsiyet değişkenine göre farklılaşma durumu incelenmektedir. Tablo3. 9 incelendiğinde kadınların lidere güven ve örgüte güven algılarının aritmetik ortalamalarının, erkeklerden daha fazla olduğu görülmektedir. Bu durumda kadınların lider ve örgüte güven algıları erkeklere göre daha yüksektir.

**Tablo 3.10.** Öğretmenlerin Güven Algısına İlişkin Görüşlerin Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşmasını Gösteren Bağımsız T-Testi Sonuçları

	F	Anlamlılık Düzeyi	Anlamlılık Düzeyi (2 Yanlı)
Lidere	1,003	,317	<b>,010</b>
Güven			<b>,011</b>
Örgüte	1,003	,216	<b>,003</b>
Güven			<b>,004</b>

Tablo 3.10’da cinsiyet değişkeninin, öğretmenlerin lidere güven ve örgüte güven algılarına ilişkin görüşlerinde anlamlı fark olup olmadığını gösteren bağımsız t –testi sonuçları verilmiştir. Tablo 3. 10 incelendiğinde cinsiyet değişkenine göre öğretmenlerin lidere güven ve örgüte güven algıları anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır ( $p < ,05$ ).

**Tablo 3.11.** Liderlik Rollerine İlişkin Görüşlerin Yaş Değişkenine Göre Farklılaşmasını Gösteren Betimleyici İstatistikler

		N	Ortalama	Standart Sapma
Dönüşümcü Liderlik	30 yaş ve daha az	110	29,60	8,395
	31-40 yaş arası	105	31,91	7,301
	41-50 yaş arası	55	30,60	8,554
	51 yaş ve üzeri	30	32,27	6,716
	Toplam	300	30,86	7,938
Etkileşimci Liderlik	30 yaş ve daha az	110	31,98	5,825
	31-40 yaş arası	105	32,58	6,012
	41-50 yaş arası	55	32,40	7,759
	51 yaş ve üzeri	30	31,47	5,970
	Toplam	300	32,22	6,277

Tablo 3. 11’ de yaş değişkenine göre öğretmenlerin, ilköğretim müdürlerinin liderlik rollerine ilişkin görüşlerin farklılaşmasını gösteren betimleyici istatistikler verilmiştir. Öğretmenlerin yaş değişkenine göre ilköğretim müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinin gösterdiğini düşünen en düşük puanlı grup 30 yaş ve altı öğretmenler iken en yüksek puanlı grup 51 yaş ve üzeri olan öğretmenlerdir. Öğretmenlerin yaş değişkenine göre ilköğretim müdürlerinin etkileşimci liderlik algılarının birbirine yakın olduğu görülmektedir. Etkileşimci liderlik alt boyutundaki en düşük puanlı grup 30 yaş ve altı öğretmenler iken en yüksek puanlı grup 41-50 yaş arasında olan öğretmenlerdir.

**Tablo 3.12.** Liderlik Rollerine İlişkin Görüşlerin Yaş Değişkenine Göre Farklılaşmasını Gösteren Tek Yönlü Varyans Analizi-Anova Sonuçları

	Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık Düzeyi
Dönüşümcü Liderlik	G. Arası	354,425	3	118,142	1,864	,131
	G. İçi	18485,695	296	62,452		
	Toplam	18840,120	299			
Etkileşimci Liderlik	G. Arası	38,724	3	12,908	,325	,807
	G. İçi	11742,192	296	39,670		
	Toplam	11780,917	299			

Tablo 3.12’de yaş değişkenine göre liderlik rollerine ilişkin görüşlerin farklılaşmasını gösteren tek yönlü varyans analizi sonuçları verilmiştir. Dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik rollerine ilişkin görüşlerinin anlamlılık düzeyi değerlerine baktığımızda anlamlı bir fark göstermedikleri görülmektedir ( $p > ,05$ ).

**Tablo 3.13.** Öğretmenlerin Güven Algısına İlişkin Görüşlerin Yaş Değişkenine Göre Farklılaşmasını Gösteren Betimleyici İstatistikler

		N	Ortalama	Standart Sapma
Lidere Güven	30 yaş ve daha az	110	54,27	14,585
	31-40 yaş arası	105	55,40	12,015
	41-50 yaş arası	55	52,27	14,441
	51 yaş ve üzeri	30	55,47	14,180
	Toplam	300	54,42	13,647
Örgüte Güven	30 yaş ve daha az	110	57,38	12,811
	31-40 yaş arası	105	58,44	12,069
	41-50 yaş arası	55	56,04	13,668
	51 yaş ve üzeri	30	56,07	15,191
	Toplam	300	57,37	12,942

Tablo 3. 13’ te yaş değişkenine göre öğretmenlerin güven algısına ilişkin görüşlerin farklılaşmasını gösteren betimleyici istatistikler verilmiştir. Öğretmenlerin yaş değişkenine göre lidere güven alt boyutundaki en düşük puanlı grup 41-50 yaş grubu öğretmenler iken en yüksek puanlı grup 51 yaş ve üzeri olan öğretmenlerdir.

Öğretmenlerin yaş değişkenine göre örgüte güven alt boyutundaki en düşük puanlı grup 41-50 yaş grubu öğretmenler iken en yüksek puanlı grup 31-40 yaş grubunda olan öğretmenlerdir.

**Tablo 3.14.** Öğretmenlerin Güven Algısına İlişkin Görüşlerin Yaş Değişkenine Göre Farklılaşmasını Gösteren Tek Yönlü Varyans Analizi-Anova Sonuçları

	Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık Düzeyi
Lidere Güven	G. Arası	389,686	3	129,895764	,695	,556
	G. İçi	55293,394	296	186,802		
	Toplam	55683,080	299			
Örgüte Güven	G. Arası	268,581	3	89,275	,532	,661
	G. İçi	49815,605	296	168,296		
	Toplam	50084,187	299			

Tablo 3.14’te yaş değişkenine göre öğretmenlerin güven algısına ilişkin görüşlerin farklılaşmasını gösteren tek yönlü varyans analizi sonuçları verilmiştir. Lider güven ve örgüte güven alt boyutlarındaki rollerine ilişkin görüşlerinin anlamlılık düzeyi değerlerine baktığımızda anlamlı bir fark göstermedikleri görülmektedir ( $p > ,05$ ).

**Tablo 3.15.** Liderlik Rollerine İlişkin Görüşlerin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılaşmasını Gösteren Betimleyici İstatistikler

	Eğitim	N	Ortalama	Standart Sapma
Dönüşümcü Lider	Eğitim Fakültesi	253	30,68	7,799
	Diğer Fakülteler	47	31,81	8,674
Etkileşimci Lider	Eğitim Fakültesi	253	32,26	6,212
	Diğer Fakülteler	47	31,96	6,679

Tablo 3.15’te eğitim durumu değişkenine göre liderlik rollerine ilişkin görüşlerin farklılaşmasını gösteren betimleyici istatistikler verilmiştir. Tablo 3.15’te yer alan öğretmenlerin aritmetik ortalama puanlarının birbirine yakın olduğu görülmektedir.

**Tablo 3.16.** Liderlik Rollerine İlişkin Görüşlerin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılaşmasını Gösteren Bağımsız T-Testi Sonuçları

	F	Anlamlılık Düzeyi	Anlamlılık Düzeyi (2 Yanlı)
Dönüşümcü	,434	,510	,373
Lider			,410
Etkileşimci	,940	,333	,758
Lider			,771

Tablo 3.16’da eğitim durumu değişkeninin, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik rollerine ilişkin görüşlerin farklılaşmasını gösteren bağımsız T-testi sonuçları verilmiştir. Tablo 3.16 incelendiğinde eğitim durumu değişkenine göre, öğretmenlerin dönüşümcü ve etkileşimci liderlik rollerine ilişkin görüşlerinin anlamlı bir fark göstermediği görülmektedir ( $p > ,05$ ).

**Tablo 3. 17.** Öğretmenlerin Güven Algısına İlişkin Görüşlerin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılaşmasını Gösteren Betimleyici İstatistikler

	Eğitim	N	Ortalama	Standart Sapma
Lidere	Eğitim Fakültesi	253	54,79	13,258
Güven	Diğer Fakülteler	47	52,43	15,578
Örgüte	Eğitim Fakültesi	253	58,00	12,616
Güven	Diğer Fakülteler	47	53,98	14,244

Tablo 3.17’de eğitim durumu değişkenine göre lidere güven algısı ve örgüte güven algısına ilişkin görüşlerin farklılaşmasını gösteren betimleyici istatistikler verilmiştir. Lidere güven algısına ilişkin görüşlerin aritmetik ortalamasının birbirine yakın olduğu görülmektedir. Ancak örgüte güven algısına ilişkin görüşlerin aritmetik ortalamasına bakıldığında eğitim fakültesi mezunlarının diğer fakültelerden mezun olan öğretmenlere kıyasla örgüte güven algılarının daha yüksek olduğu görülmektedir.

**Tablo 3. 18.** Öğretmenlerin Güven Algısına İlişkin Görüşlerin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılaşmasını Gösteren Bağımsız T-Testi Sonuçları

	F	Anlamlılık Düzeyi	Anlamlılık Düzeyi (2 Yanlı)
Lidere	1,076	,300	,276
Güven			,333
Örgüte	1,628	,203	,050
Güven			,075

Tablo 3.18’de eğitim durumu değişkenine göre, öğretmenlerin güven algısına ilişkin görüşlerin farklılaşmasını gösteren bağımsız T-testi sonuçları verilmiştir. Tablo 3.18 incelendiğinde eğitim durumu değişkenine göre, öğretmenlerin dönüşümcü ve etkileşimci liderlik rollerine ilişkin görüşlerinin anlamlı bir fark göstermediği görülmektedir ( $p > ,05$ ).



**Tablo 3.19.** Liderlik Rollerine İlişkin Görüşlerin Öğretmenlerin Mesleki Kıdem Yılı Değişkenine Göre Farklılaşmasını Gösteren Betimleyici İstatistikler

		N	Ortalama	Standart Sapma
Dönüşümcü Liderlik	5 ve Daha Az Yıl	79	28,87	8,469
	6-10 Yıl	67	30,52	7,917
	11-15 Yıl	54	31,89	7,973
	15-20 Yıl	51	33,65	6,887
	20 ve Üzeri Yıl	49	30,49	7,343
	Toplam	300	30,86	7,938
Etkileşimci Liderlik	5 ve Daha Az Yıl	79	31,96	5,490
	6-10 Yıl	67	31,99	6,533
	11-15 Yıl	54	32,22	6,700
	15-20 Yıl	51	33,57	6,236
	20 ve Üzeri Yıl	49	31,53	6,715
	Toplam	300	32,22	6,277

Tablo 3. 19’ da meslekteki kıdem yılı değişkenine göre öğretmenlerin, ilköğretim müdürlerinin liderlik rollerine ilişkin görüşlerin farklılaşmasını gösteren betimleyici istatistikler verilmiştir. Öğretmenlerin meslekteki kıdem yılı değişkenine göre ilköğretim müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinin gösterdiğini düşünen en düşük puanlı grup meslekte 5 yıl ve daha az çalışan öğretmenler iken en yüksek puanlı grup 15-20 yıl çalışmış olan öğretmenlerdir.

Öğretmenlerin meslekteki kıdem yılı değişkenine göre ilköğretim müdürlerinin etkileşimci liderlik algılarının birbirine daha yakın olduğu görülmektedir. Etkileşimci

liderlik alt boyutundaki en düşük puanlı grup 20 yıl ve üzeri çalışan öğretmenler iken en yüksek puanlı grup 15-20 yıl çalışmış olan öğretmenlerdir.

**Tablo 3.20.** Liderlik Rollerine İlişkin Görüşlerin Öğretmenlerin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Farklılaşmasını Gösteren Tek Yönlü Varyans Analizi-Anova Sonuçları

	Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık Düzeyi
Dönüşümcü	G. Arası	799,444	4	194,861	3,183	<b>,014</b>
Liderlik	G. İçi	18060,676	295	61,223		
	Toplam	18840,120	299			
Etkileşimci	G. Arası	124,998	4	31,250	,791	,532
Liderlik	G. İçi	11655,918	295	39,512		
	Toplam	11780,917	299			

Tablo 3. 20’de öğretmenlerin meslekteki kıdem yılı değişkenine göre, liderlik rollerine ilişkin görüşlerin farklılaşıp farklılaşmadığını gösteren tek yönlü varyans analizi sonuçları verilmiştir. Dönüşümcü liderlik rollerine ilişkin görüşlerin anlamlılık düzeyi değerlerine baktığımızda ( $p < ,05$ ) olduğundan anlamlı bir fark gösterdiği görülmektedir. Etkileşimci liderlik rollerine ilişkin görüşlerinin anlamlılık düzeyi değerlerine baktığımızda anlamlı bir fark göstermedikleri görülmektedir ( $p > ,05$ ).

**Tablo 3.21.** Liderlik Rollerine İlişkin Görüşlerin Öğretmenlerin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Hangi Alt Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek İçin Yapılan Tukey Testi Sonuçları

(I) Meslekteki Kıdem Yılı	(J) Meslekteki Kıdem Yılı	Ortalama Farkı (I-J)	Anlamlılık Düzeyi
5 Yıl ve Daha Az	6-10 Yıl	-1,649	,711
	11-15 Yıl	-3,015	,189
	15-20 Yıl	<b>-4,774*</b>	,007
	21 ve Üzeri Yıl	-1,616	,787
6-10 Yıl	5 Yıl ve Daha Az	1-649	,711
	11-15 Yıl	-1,367	,875
	15-20 Yıl	-3,125	,202
	21 ve Üzeri Yıl	,033	1,000
11-15 Yıl	5 Yıl ve Daha Az	3,015	,189
	6-10 Yıl	1,367	,875
	15-20 Yıl	-1,758	,779
	21 ve Üzeri Yıl	1,399	,894
15-20 Yıl	5 Yıl ve Daha Az	<b>4,774*</b>	,007
	6-10 Yıl	3,125	,202
	11-15 Yıl	1,758	,779
	21 ve Üzeri Yıl	3,157	,260
21 ve Üzeri Yıl	5 Yıl ve Daha Az	1,616	,787
	6-10 Yıl	-,033	1,000
	11-15 Yıl	-1,399	,894
	15-20 Yıl	-3,157	,260

- Ortalama Farkı 0,05 düzeyinde anlamlı.

**Tablo 3.22.** Öğretmenlerin Güven Algısına İlişkin Görüşlerin Öğretmenlerin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Farklılaşmasını Gösteren Betimleyici İstatistikler

		N	Ortalama	Standart Sapma
Lidere Güven	5 ve Daha Az Yıl	79	53,15	13,620
	6-10 Yıl	67	54,69	14,621
	11-15 Yıl	54	54,43	13,793
	15-20 Yıl	51	56,75	13,112
	20 ve Üzeri Yıl	49	53,67	12,902
	Toplam	300	54,42	13,647
Örgüte Güven	5 ve Daha Az Yıl	79	56,78	12,370
	6-10 Yıl	67	57,96	12,836
	11-15 Yıl	54	55,48	14,376
	15-20 Yıl	51	58,69	14,151
	20 ve Üzeri Yıl	49	58,24	11,123
	Toplam	300	57,37	12,942

Tablo 3. 22’de öğretmenlerin meslekteki kıdem yılı değişkenine göre öğretmenlerin güven algısına ilişkin görüşlerin farklılaşmasını gösteren betimleyici istatistikler verilmiştir. Öğretmenlerin lidere güven algılarının ve örgüte güven algılarının aritmetik ortalamaları arasında fazla farklılaşma olmadığı görülmektedir.

Lidere güven algısında en yüksek puan ortalamasına sahip olan grup 15-20 yıl çalışmış olan grup, en düşük ortalamaya sahip olan grup ise 5 yıl ve daha az çalışmış olan gruptur.

Örgüte güven algısında en yüksek puan ortalamasına sahip olan grup 15-20 yıl çalışmış olan grup, en düşük puan ortalamasına sahip olan grup 11-15 yıl çalışmış olan gruptur.

**Tablo 3.23.** Öğretmenlerin Güven Algısına İlişkin Görüşlerin Öğretmenlerin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Farklılaşmasını Gösteren Tek Yönlü Varyans Analizi-Anova Sonuçları

	Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık Düzeyi
Lidere Güven	G. Arası	434,819	4	108,705	,580	,677
	G. İçi	55248,261	295	187,282		
	Toplam	55683,080	299			
Örgüte Güven	G. Arası	368,456	4	92,114	,547	,702
	G. İçi	49715,731	295	168,528		
	Toplam	50084,187	299			

Tablo 3. 23'te öğretmenlerin meslekteki kıdem yılı değişkenine göre, öğretmenlerin güven algısına ilişkin görüşlerin farklılaşıp farklılaşmadığını gösteren tek yönlü varyans analizi sonuçları verilmiştir. Öğretmenlerin lidere güven algısı ve örgüte güven algısına ilişkin görüşlerinin anlamlılık düzeyi değerlerine baktığımızda anlamlı bir fark göstermedikleri görülmektedir ( $p > ,05$ ).

**Tablo 3.24.** Öğretmenlerin Dönüşümcü Liderlik, Etkileşimci Liderlik, Lider Güven ve Örgüte Güven Algıları Arasındaki İlişkiye Yönelik Pearson (Çift Yönlü) Korelasyon Analiz Sonuçları

		Dönüşümcü Lider	Etkileşimci Lider	Lidere Güven	Örgüte Güven
Dönüşümcü Liderlik	Pearson Korelasyon	1,000	,764**	,733**	,602**
	Anlamlılık Düzeyi (2 Yanlı)		,000	,000	,000
	N	300,000	300	300	300
Etkileşimci Liderlik	Pearson Korelasyon	,764**	1,000	,671**	,594**
	Anlamlılık Düzeyi (2 Yanlı)	,000		,000	,000
	N	300	300,000	300	300
Lidere Güven	Pearson Korelasyon	,733**	,671**	1,000	,854**
	Anlamlılık Düzeyi (2 Yanlı)	,000	,000		,000
	N	300	300	300,000	300
Örgüte Güven	Pearson Korelasyon	,602**	,594**	,854**	1,000
	Anlamlılık Düzeyi (2 Yanlı)	,000	,000	,000	
	N	300	300	300	300,000

\*\* Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlı (2 yanlı).

Tablo 3.24'te öğretmenlerin dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik, lider güven ve örgüte güven algıları arasındaki ilişkiye yönelik pearson çift yönlü korelasyon analiz sonuçları verilmiştir.

Tablo 3.24'e bakıldığında dönüşümcü liderlik algısı ile lidere güven algısı arasındaki korelasyon değerinin 0,01 anlamlılık düzeyinde çok güçlü pozitif yönlü ilişki bulunmuştur ( $r=,733$ ). Bulunan p değeri 0,01'den küçük olduğundan dönüşümcü liderlik ile lidere güven algısı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır. Sonuçlar incelendiğinde lidere olan güvenin, dönüşümcü liderliğin tüm boyutlarını kapsayan en yüksek ilişki seviyesine sahip olduğu görülmektedir. İlköğretim okulları müdürlerinin dönüşümcü lider vasıflarına sahip olması, öğretmenlerin lidere güven algısı ile yakın bir ilişkiye sahip olduğunu göstermektedir.

Tablo 3. 24'e bakıldığında dönüşümcü liderlik algısı ile örgüte güven algısı arasındaki korelasyon değerinin 0,01 anlamlılık düzeyinde pozitif yönlü güçlü ilişki bulunmuştur ( $r=,602$ ). Bulunan p değeri 0,01'den küçük olduğundan dönüşümcü liderlik ile lidere güven algısı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır. Sonuçlar incelendiğinde öğretmenlerin örgüte olan güveninin, ilköğretim okulları müdürlerinin dönüşümcü lider vasıflarına sahip olmasıyla ilgili olduğu görülmektedir.

Tablo 3. 24'e bakıldığında etkileşimci liderlik algısı ile lidere güven algısı arasındaki korelasyon değerinin 0,01 anlamlılık düzeyinde pozitif yönlü güçlü ilişki bulunmuştur ( $r=,671$ ). Bulunan p değeri 0,01'den küçük olduğundan dönüşümcü liderlik ile lidere güven algısı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır. Sonuçlara baktığımızda ilköğretim okulları müdürlerinin etkileşimci lider vasıflarına sahip olması, öğretmenlerin lidere güven algısı ile yakın bir ilişkiye sahip olduğunu göstermektedir.

Tablo 3. 24'e bakıldığında etkileşimci liderlik algısı ile örgüte güven algısı arasındaki korelasyon değerinin 0,01 anlamlılık düzeyinde pozitif yönlü güçlü ilişki bulunmuştur ( $r=,594$ ). Bulunan p değeri 0,01'den küçük olduğundan dönüşümcü liderlik ile lidere güven algısı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır. Sonuçlar incelendiğinde öğretmenlerin örgüte olan güveninin, ilköğretim okulları müdürlerinin etkileşimci lider vasıflarına sahip olmasıyla ilgili olduğu görülmektedir.



## IV. BÖLÜM: SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırmada elde edilen bulguların yorumlanmasıyla ulaşılan sonuçlara, tartışmalara ve önerilere yer verilmiştir.

### 4.1. Sonuç

#### 4.1.1. Örneklemdaki Öğretmenlerin Kişisel Bilgilerine İlişkin Sonuçlar

İlköğretim müdürlerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel güven algıları arasındaki ilişkiyi araştırmak amacıyla gerçekleştirilen bu araştırmadan elde edilen bulgular yorumlanarak sonuca ulaşılmıştır. Bu amaç doğrultusunda ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin cinsiyeti, yaşı, eğitim durumu ve meslekteki kıdem yılları şeklinde sıralanan özelliklerine göre öğretmenlerin örgütsel güven algısı araştırılmıştır.

Örneklem grubundaki okul çalışanlarının;

- % 64,7'si (194 kişi) kadın, % 35,3'ü (106 kişi) ise erkektir. Öğretmenler arasında cinsiyet değişkenine göre sayıca ağırlık kadın öğretmenlere aittir.
- % 36,7'si (110 kişi) 30 yaş ve altı, % 35'i (105 kişi) 31 ile 40 yaş aralığında, %18,3'ü (55 kişi) 41 ile 50 yaş aralığında, % 10'u ise (30 kişi) 51 ve üstü yaş

aralığındadır. Öğretmenler arasında yaş durumu değişkenine göre sayıca ağırlık 30 yaş ve altında olan öğretmenlere aittir.

- % 84,3'ü (253 kişi) eğitim enstitüsü veya eğitim fakültesinden mezun olmuştur. % 15,7'si ise (47 kişi) diğer fakültelerden mezun olmuşlardır. Öğretmenler arasında eğitim durumu değişkenine göre sayıca ağırlık eğitim enstitüsü veya eğitim fakültesinden mezun olan öğretmenlere aittir.
- % 26,3'ü (79 kişi) 5 yıl ve daha az çalışmıştır. % 22,3'ü (67 kişi) 6 ile 10 yıl arası, %18'i (54 kişi) 11 ile 15 yıl arası, %17'si (51 kişi) 16 ile 20 yıl arası, %16,3'ü ise (49 kişi) 20 yıl ve daha fazla çalışmışlardır. Öğretmenler arasında meslekteki kıdem yılı değişkenine göre sayıca ağırlık 5 yıl ve daha az çalışmış olan öğretmenlere aittir.

#### **4.1.2. Liderlik ve Örgütsel Güven Ölçeğine İlişkin Sonuçlar**

Öğretmen görüşlerine göre, ilköğretim okul yöneticilerinin liderlik davranışları puan ortalamasının 45 üzerinden 31,48 (büyük ölçüde doğru) olduğu görülmektedir. Bu ortalama değere göre öğretmenler, ilköğretim okulu yöneticilerinin liderlik rollerini büyük oranda gösterdiklerini düşünmektedir. Öğretmenler, ilköğretim yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinden daha çok etkileşimci liderlik özelliklerini gösterdiklerini algılamaktadır. Yani öğretmenler ilköğretim yöneticilerinin astlarının becerilerini ortaya çıkarıp onları motive etmektense, gelenekçi bir yapıya sahip olduklarını düşünmektedirler.

Öğretmen görüşlerine göre, öğretmenlerin güven algısı puan ortalamasının 80 üzerinden 55,25 (büyük ölçüde doğru) olduğu görülmektedir. Bu ortalama değere göre öğretmenlerin çalıştıkları okullardaki güven algılarının yüksek olduğu görülmektedir. Fakat öğretmenlerin, örgüte güven puan ortalaması, lidere güven

puan ortalamasından daha yüksektir. Bu da öğretmenlerin, liderlerine güvenden daha çok örgütlerine güvendiklerini gösterir.

Cinsiyet değişkenine göre, öğretmenlerin, ilköğretim yöneticilerinin liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri için yapılan bağımsız t testinde anlamlı bir fark bulunamamıştır ( $p > ,05$ ). Bu durumda kadın ve erkek öğretmenlerin, yöneticilerin dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik davranışlarına ilişkin görüşlerinin benzer olduğu söylenebilir. Öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre dönüşümcü ve etkileşimci liderlik algılamalarının anlamlı olmamasından, liderlik algısının cinsiyete göre değişen duygu ve düşünce ile yeterli değerde ilişkilendirilemeyeceği yorumuna ulaşılabilir. Cinsiyet değişkenine göre, öğretmenlerin güven algılarının anlamlı bir fark gösterdiği görülmektedir ( $p < ,05$ ). Bu konuda yapılan araştırmalar incelendiğinde lidere güven ile cinsiyet arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Bükeoğlu ve Yılmaz'a (2008) göre, yöneticiye güven ile ilgili olarak erkek öğretmenler daha yüksek güven düzeyine sahiptirler. Bu durumu da yöneticilerin çoğunun erkek olmasına, dolayısıyla da erkek öğretmenlerle daha yakın ilişki kurup, birbirlerini daha iyi anlamalarından kaynaklandığını ileri sürmüşlerdir. Kadın öğretmenlerin lidere güven algıları ve örgüte güven algıları erkek öğretmenlerden daha yüksektir. Bunu ankete katılan kadın öğretmenlerin çokluğuyla ilişkilendirilebilir.

Öğretmenlerin yaşları değiştikçe buna bağlı olarak yöneticilerinin dönüşümcü ve etkileşimci liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri de değişmektedir. 31-40 yaş arası öğretmenlerin dönüşümcü liderlik davranışlarına ilişkin görüşlerinin ortalaması 30 yaş ve altındakilerin görüşlerinden daha yüksektir. 51 yaş ve üzerindeki öğretmenlerin dönüşümcü liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri, 41-50 yaş arası öğretmenlerin görüşlerinden daha yüksektir. Öğretmenlerin etkileşimci liderlik davranışları

görüşlerinde de benzer yükselişler vardır. Burada da 31-40 yaş arası öğretmenlerin etkileşimci liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri, 30 yaş ve altındakilerin görüşlerinden daha yüksektir. Yaş değişkenine göre öğretmenlerin, güven algılarını incelediğimizde de benzer durumlar görülmektedir. 31-40 yaş arası öğretmenlerin lidere güven algısına ilişkin görüşleri 30 yaş ve altındakilerin görüşlerinin ortalamalarında daha yüksektir. Aynı şekilde 41-50 yaş arasındaki öğretmenlerin lidere güven algılarına göre, 51 yaş ve üstündeki öğretmenlerin lidere güven algıları daha da yüksektir. Öğretmenlerin örgüte güven algılarında da 31-40 yaş arası öğretmenlerin görüşleri 30 yaş ve altındakilerin görüşlerinden daha yüksektir.

Eğitim durumu değişkenine bakıldığında, öğretmenlerin, ilköğretim yöneticilerinin liderlik davranışlarına ilişkin görüşlerinin anlamlı bir fark göstermediği görülmektedir ( $p > ,05$ ). Bu durum, eğitim fakültesi mezunlarıyla diğer fakültelerden mezun olan öğretmenlerin, yöneticilerinin, dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik davranışlarına ilişkin görüşlerinin benzer olduğuyla açıklanabilir. Eğitim durumu değişkenine göre, öğretmenlerin güven algıları ortalamalarına bakıldığında lidere güven algısı ve örgüte güven algısında eğitim fakültesi mezunlarının ortalamaları, diğer fakülte mezunlarının ortalamalarından daha yüksektir. Öğretmenlerin örgüte güven algısında eğitim fakültesi mezunlarının anlamlılık düzeyine bakıldığında  $p = 0,5$  olduğu görülmektedir.

Meslekteki kıdem yılı değişkenine göre, öğretmenlerin, ilköğretim yöneticilerinin liderlik davranışlarına ilişkin görüşlerinde lidere güven algısında anlamlı bir fark görülmektedir ( $p < ,05$ ). Bu anlamlı farkın kaynağı 15-20 yıl kıdeme sahip olan öğretmenlerle, 5 yıldan az kıdeme sahip öğretmenler arasındaki görüş farklılığıdır. Meslekteki kıdem yılı değişkenine göre, öğretmenlerin güven algılarının anlamlı bir fark göstermediği görülmektedir ( $p > ,05$ ). İstatistiksel olarak bakıldığında

öğretmenlerin lidere güven algılarında ilk 5 yıl çalışan öğretmenlerdeki ortalama diğer kıdem yıllarından daha düşüktür. Buna göre lidere güven algısının çalışma yıllarıyla orantılı olarak arttığı söylenebilir.

İlköğretim okulu yöneticilerinin dönüşümcü liderlik stilleriyle öğretmenlerin lidere güven algısı arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlıdır ( $r=,733$ ). Bu ilişki güçlü ve pozitif yönlüdür. Ayrıca ilköğretim okulu yöneticilerinin dönüşümcü liderlik stilleriyle öğretmenlerin örgüte güven algısı arasındaki ilişki de güçlü ve pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlıdır ( $r=,602$ ). Lidere olan güvenin, dönüşümcü liderlik ile yüksek bir ilişkisinin olması, lidere güven kavramının dönüşümcü liderlik kavramı içinde oldukça önemli bir yere sahip olduğunu işaret etmektedir. Dolayısıyla, dönüşümcü liderlerin güvenilir insanlar olduğu iddiasının ötesinde, lidere güven kavramının, dönüşümcü liderliği oluşturan alt boyutlardan biri olarak değerlendirilmesinin, hem lidere güven kavramına hak ettiği önemi vermek, hem de dönüşümcü liderliğin daha kapsamlı ve doğru bir şekilde açıklanmasını sağlamak amacına uygun olacağı söylenebilir.

İlköğretim okulu yöneticilerinin etkileşimci liderlik stilleriyle lidere güven algısı arasındaki ilişki istatistiksel olarak pozitif yönlü ve güçlü bir anlam oluşturmaktadır ( $r=,671$ ). İlköğretim okulu yöneticilerinin etkileşimci liderlik stilleriyle lidere güven algısı arasındaki ilişki de istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $r=,594$ ). Bu ilişki de güçlü ve pozitif yönlüdür. İlköğretim okulları müdürlerinin etkileşimci lider vasıflarına sahip olması, öğretmenlerin lidere güven ve örgüte güven algıları ile yakın bir ilişkiye sahip olduğunu göstermektedir. Literatür incelendiğinde, örgüte güveni çoğunlukla lidere güven ile ilişkilendirebiliriz. Bu çalışmada da bu ilişkiyi destekleyecek verilere ulaşılmıştır. Yöneticiye güven düzeyi, örgüte güven düzeyini etkilemektedir. Öğretmenler lidere güven duyuyorsa, bu güveni liderin kişisel

yeteneklerine ve yönetsel özelliklerine bağlayabiliriz. Ayrıca aralarında güven duygusunun geliştiği çalışanlar olumlu örgütsel davranışlar oluşturabilirler.

#### **4.2. Tartışma**

Araştırma sonuçlarına göre, öğretmenler ilköğretim okulları müdürlerinin liderlik stillerinden en fazla etkileşimci liderlik özelliklerini gösterdiklerini algılamaktadırlar. Öğretmenlerin lidere güven algısı ve örgüte güven algısından en fazla örgüte güven algısını gösterdikleri görülmektedir.

Gümüş(2010), yaptığı çalışmada çalışanların liderlik stillerinden en fazla etkileşimci liderlik özelliklerini gösterdikleri sonucuna ulaşmıştır. Çalışanların lidere güven algısı ve örgüte güven algısının arasında da en fazla örgüte güven algısını gösterdikleri sonucuna ulaşmıştır. Polat(2007), yaptığı çalışmada öğretmenlerin örgüte güven algısının yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bu bulgu, araştırmanın sonuçları ile benzerlik göstermektedir. Demircan(2003), eğitim kurumlarında yaptığı bir çalışmada örgütsel güven düzeyini orta düzeyde, İşbaşı(2000) turizm sektöründe yaptığı bir çalışmada örgütsel güven düzeyini yüksek olarak ölçmüştür. Altunkese(2002) kamu kurumlarında çalışan memurlar arasında yaptığı bir çalışmada örgütsel güven düzeyini düşük, Tüzün(2006) ise bankacılık sektöründe yaptığı bir çalışmada örgütsel güven düzeyini yüksek olarak ölçmüştür.

Cinsiyet değişkenine göre, öğretmenlerin okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik stillerine ilişkin görüşlerinde anlamlı bir fark görülmemektedir. Dönüşümcü liderlik stillerine ilişkin görüşlerinde aritmetik ortalama birbiriyle aynıdır. Öğretmenlerin okul yöneticilerinin etkileşimci liderlik stillerine ilişkin görüşlerinde ise anlamlı bir fark görülmektedir. Kadın öğretmenlere göre, okul müdürleri etkileşimci liderlik özelliklerini daha çok göstermektedir. Ayrıca öğretmenlerin güven algısının alt

boyutu olan lider güven ve örgüte güven algılarında da kadın öğretmenlerin aritmetik ortalamaları erkek öğretmenlerin aritmetik ortalamalarından daha yüksektir. Bu da kadın öğretmenlerin güven algısının daha gelişmiş olduğunu göstermektedir.

Kültür(2006), ortaöğretimde yapmış olduğu çalışmada, cinsiyet değişkeninin dönüşümsel liderlik stili algısında anlamlı bir fark oluşturmadığı sonucuna ulaşmıştır. Uzun(2005) bankacılık sektöründe yaptığı araştırmada cinsiyet değişkeninin liderlik stilleri algısında fark yaratmadığı sonucuna ulaşmıştır. Gümüş(2010), yaptığı araştırmada cinsiyet değişkene göre yöneticilerin dönüşümcü liderlik ve etkileşici liderlik stillerinde anlamlı bir fark bulamamıştır. Güven boyutunda ise çalışanların lidere güven algılarının ve örgüte güven algılarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bu bulgular araştırmanın sonuçlarıyla paralellik göstermektedir. Bükeoğlu ve Yılmaz(2008)'ın, yaptıkları çalışmada cinsiyet değişkeninin güven algısında anlamlı bir fark oluşturduğu sonucuna ulaşmıştır. Bu çalışmanın farkı ise erkeklerin güven algısının kadınlardan daha yüksek olmasıdır.

Yaş değişkenine göre öğretmenlerin okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik ve etkileşimci stillerine ilişkin görüşlerinde anlamlı bir fark görülmemektedir. Farklı yaşlardaki öğretmenlerin aritmetik ortalama puanları birbirine yakın olduğu için, öğretmenlerin okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik ve etkileşimci stillerinin ile ilgili alt boyutlarına ilişkin benzer görüşleri paylaştıkları söylenebilir. Yaş değişkenine göre öğretmenlerin güven algısının alt boyutu olan lidere güven ve örgüte güven algılarında da anlamlı bir fark bulunamamıştır. Bu sonuçlar Gümüş(2010)'ün sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir. Gümüş(2010)'te yöneticinin dönüşümcü liderlik ve etkileşimci stillerine ilişkin çalışanların algılarında ve çalışanların lidere güven ve örgüte güven algılarında da anlamlı bir fark bulamamıştır. Tüzün(2006)'de

yapmış olduğu araştırmada yaş değişkeninin güven algısına etkisi olmadığı sonucuna ulaşmıştır. imen(2007), işletmede yapmış olduğu araştırmada yaş değişkenin yöneticiye güven ve örgüte güven algısı arasında anlamlı bir fark bulmuştur.

Eğitim durumu değişkenine göre öğretmenlerin okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik ve etkileşimci stillerine ilişkin görüşlerinde anlamlı bir fark bulunamamıştır. Eğitim durumu değişkenine göre öğretmenlerin lidere güven ve örgüte güven algılarında da anlamlı bir fark bulunamamıştır. Kültür(2006), ortaöğretimde yapmış olduğu çalışmada eğitim durumu değişkeninin liderlik stillerinin algısında anlamlı bir fark oluşturmadığı sonucuna ulaşmıştır. Tüzün(2006) eğitim durumu değişkeninde anlamlı bir fark bulmuştur. Düşük eğitim düzeyindeki çalışanların örgütsel güven algılarının orta ve yüksek eğitim düzeyine sahip olan çalışanlardan daha fazla olduğu sonucuna ulaşmıştır. Gümüş(2010) eğitim durumu değişkeninin yöneticinin dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik stillerinde ve çalışanların lidere güven ve örgüte güven algılarında da anlamlı fark bulamamıştır.

Meslekteki kıdem yılı değişkenine göre öğretmenlerin okul yöneticilerinin liderliğin alt boyuto olan dönüşümcü liderlik stiline ilişkin görüşlerinde anlamlı fark gösterdiği görülmektedir. Dağlı(2010), ğrenen liderlik stilinin meslekteki kıdem yılı değişkenine göre anlamlı bir fark bulunmuştur. Tüzün(2006) meslekteki kıdem yılı değişkeninin örgütsel güven algısını istatistiksel olarak anlamlı bulmuştur. Meslekteki kıdem yılı değişkenine göre öğretmenlerin okul yöneticilerinin etkileşimci liderlik stillerine ilişkin görüşlerinde anlamlı fark görülmektedir. Kültür de(2006) etkileşimci liderlik stilinin meslekteki kıdem yılı değişkenine göre anlamlı bir fark göstermediği sonucuna ulaşmıştır. Gümüş(2010) meslekteki kıdem yılı değişkeninin, yöneticinin dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik stillerinde anlamlı bir fark olmadığı sonucunu bulmuştur. Melekteki kıdem yılı değişkenine



göre güvenin alt boyutları olan lider güven ve örgüte güven algılarında anlamlı bir sonuca ulaşamamıştır. Gümüş(2010) çalışanların lidere güven ve örgüte güven algılarında anlamlı bir fark olmadığı sonucuna ulaşmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre liderliğin alt boyutu olan dönüşümcü liderlik ile güvenin alt boyutu olan lidere güven arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlıdır. Bu ilişki oldukça güçlü yönde, pozitif yönlü bir ilişkidir. Yani öğretmen görüşlerine göre ilköğretim okulları yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri arttıkça, öğretmenlerin lidere güven algıları da artmaktadır. Bu artış lidere güven kavramının dönüşümcü liderlik stili için ne kadar önemli olduğunun göstergesidir. Yapılan araştırmanın sonuçlarında dönüşümcü liderlik alt boyutunun örgüte güven alt boyutuyla da pozitif yönlü ve güçlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir. İlköğretim okulu yöneticilerinin dönüşümcü liderlik vasıflarına sahip olması, lidere güven ve örgüte güven ile yakın bir ilişkiye sahip olmasıyla ilişkilendirilebilir.

Araştırma sonuçlarına göre liderliğin diğer alt boyutu olan etkileşimci liderlik ile güvenin alt boyutu olan lidere güven arasında da istatistiksel olarak anlamlı, güçlü yönde ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Etkileşimci liderlik özelliklerine sahip olan okul yöneticileri, öğretmenlerin lidere olan güvenlerinin artmasını sağlamaktadırlar. İlköğretim okulu yöneticilerinin etkileşimci liderlik özellikleriyle örgüte güven arasında anlamlı pozitif yönlü ve güçlü yönde bir ilişki bulunmuştur. Gümüş(2010) liderlik stilleri ve örgütsel güven arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Araştırmasında en güçlü ve pozitif yönlü ilişki etkileşimci liderlik ve örgüte güven arasındaki ilişkidir.

### 4.3. Öneriler

#### 4.3.1. Uygulayıcılara Öneriler

Okul yöneticilerinin liderlik becerileri bir bütün olarak okullardaki örgütsel güveni olumlu bir şekilde etkilemektedir. Yönetici ve öğretmenler arasındaki güvenin artışı samimiyeti ve mesleki dayanışmayı arttırmaktadır.

- Okul yöneticilerinin liderlik becerilerini geliştirici eğitim programları hazırlanabilir ve okul yöneticilerine bu program kapsamında eğitimler verilebilir.

- Okul yönetiminin, öğretmenin problemleriyle ilgilenmesi, okuldaki örgütsel güven düzeyini arttırmaktadır. Bundan dolayı öğretmenlerin, il ve ilçe milli eğitim müdürlükleriyle olan iletişim süreçleri iyileştirilebilir.

- Okul yöneticileri, okul çalışanlarının okul dışında beraber sosyal etkinlikler yapmaları birbirlerini daha iyi tanıyabilmeleri ve etkili bir takım olabilmeleri için gerekli ortamı sağlayabilir.

- Araştırma sonucu, okullarda örgütsel güven düzeyinin çok yüksek olmadığını ortaya konmuştur. Bu düzeyi daha yukarı çekmek amacıyla çeşitli çalışmalar yapılabilir. Okul yöneticileri okullarında örgütsel güven düzeyini artırma konusunda eğitilebilir.

- Okullarda örgütsel güven kavramı ile ilgili daha fazla bilinç oluşturulmalı, bunun için çeşitli seminerler ve toplantılar düzenlenebilir.

- Okulun tüm üyeleri okulda güven düzeyini arttırmak için çaba göstermeli, okulun iletişim kanalları açık olmalı, okulun paydaşları arasındaki etkileşimi kuvvetlendirici çalışmalar yapılabilir.

#### 4.3.2. Araştırmacılara Öneriler

Araştırmacılara yönelik şu önerilerde bulunulmuştur:

- Araştırma farklı coğrafi bölgelerdeki okullarda tekrarlanabilir.
- Araştırma farklı veri toplama araçları kullanılarak tekrarlanabilir.
- Araştırma ilköğretim okullarının dışındaki eğitim kurumlarında tekrarlanabilir.
- Araştırmada liderlik stilleri ve örgütsel güven ilişkisi öğretmen görüşlerine göre incelenmiştir. Bu çalışmanın benzeri öğrenci veya yönetici görüşleri de dikkate alınarak yapılabilir.
- Araştırmada öğretmenlerin, yöneticilerinin liderlik stilleri ve örgütsel güven algısı hakkındaki görüşleri bazı değişkenler açasından incelenmiştir. Farklı değişkenler kullanılarak araştırma tekrarlanabilir.

## KAYNAKÇA

- Agun, H. (2011). *Örgütsel Güven ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Altun, G. (2010). *Özel Eğitim Kurumlarında Çalışan Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeyleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi. Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Altunkese, T. N. (2002). *Psikolojik İklim, Örgüte Adama ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Osmangazi Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Arslan, M. (1996). Atatürk'ün Devlet Adamlığı Vasfı. Atatürk Araştırma Merkezi Dergisi, 12(36). [<http://www.atam.gov.tr> adresinden 17.01.2012 tarihinde indirilmiştir.]
- Arslan, Y. (2009). *Kurumsallaşma ve Örgütsel Güven İlişkisi*. Yüksek Lisans Tezi. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Arslantaş, C. & Pekdemir, I. (2007). Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7 (1).
- Asunakutlu, T. (2002). Örgütsel Güvenin Oluşturulmasına İlişkin Unsurlar ve Bir Değerlendirme. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Güz(9).
- Asunakutlu, T. (2006). Çalışanlar ile Yöneticiler Arasında Güven Duygusunun Araştırılması: Turizm Sektöründe bir Uygulama. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 8(4).
- Aydın, T. (2010). *İlköğretim Okul Yöneticilerine Etik Liderlik Özellikleri İle İlgili*

*Öğretmen Görüşlerinin İncelenmesi.* Yüksek Lisans Tezi. Maltepe Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Baloğlu, N., Karadağ, E. & Gavuz, Ş. (2009). Okul Müdürlerinin Çok Faktörlü Liderlik Stilllerinin Yetki Devrine Etkisi: Bir Doğrusal ve Yapısal Eşitlik Modelleme Çalışması. *Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 22(2).
- Başaran, İ. E. (2004). *Yönetimde İnsan İlişkileri*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım
- Börü, D. (2001). *Örgütlerde Güven Ortamın Yaratılmasında İlk Adım*. 9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, İstanbul.
- Bursalıoğlu, Z. (1987). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Ankara: Ankara Üniversitesi Basımevi.
- Bursalıoğlu, Z. (2002). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Büte, M. (2011). Etik İklim, Örgütsel Güven ve Bireysel Performans Arasındaki İlişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25 (1).
- Can, N. (2006). Öğretmen Liderliği ve Engelleri. *Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 1 (2).
- Can, N. (2010). *Öğretmen Liderliği*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Cerit, Y. (2009). Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeyleri ile İşbirliği Yapma Düzeyleri Arasındaki İlişki. *Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 22 (2).
- Çelik, M., Turunç, Ö. & Beğenirbaş, M. (2011). Örgütsel Performansın Sağlanmasında Örgütte Güven, Tükenmişlik ve Kişiler Arası Çarpıklığın Rolü. *Çağ University Journal of Sciences*, 8(1). [http://ehis.ebscohost.com adresinden 9 Ekim 2011 tarihinde indirilmiştir.]
- Çelik, V. (2011). *Eğitimsel Liderlik*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Çetinkaya, İ. (2011). *Ortaöğretim Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile İletişim Becerileri Arasındaki İlişki*. Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi. Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Çimen, M. (2007). *İşletmelerin Çalışanlara Karşı Sosyal Sorumluluklarının Örgütsel Güvene Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi. Dumlupınar Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- 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.
- Çubukçu, K. & Taraçoğlu, S. (2010). Örgütsel Güven ve Bağlılık İlişkinin Otelcilik ve Turizm Meslek Lisesi Öğretmenleri Üzerinde İncelenmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 2 (4).
- Dağlı, A. (2010). Genel Lise Okul Müdürlerinin Öğrenen Liderlik Davranışları. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Kış (9). [www.esosder.org](http://www.esosder.org)
- Demircan, N., & Ceylan, A. (2003). Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları. Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 10(2).
- Demirci, Ü. (2010). *Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Güvenin Çalışan Üzerindeki Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Demirel, Y. (2008). Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Tekstil Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 15(2).
- Dinç, S. (2007). *Örgütsel Güven Yaratmada Örgüt Kültürünün Rolü*. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Durdağ, F. M. (2010). *Psikolojik Taciz Algısının Örgütsel Güven Üzerindeki Rolü*. Yüksek Lisans Tezi. Atatürk Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Engizek, S. (2011). *Örgütsel Güven, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmininin Çalışanlar Açısından Algısı; Kahramanmaraş Tekstil Sektöründe Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Erdem, F.(2003). *Sosyal Bilimlerde Güven*, Ankara: Vadi Yayınları.
- Erdem, F., & Özen Aytemur, J. (2009). Türk Örgütlerinde Bireylerarası Güven İlişkisi Üzerine Bir Ölçek Önerisi. 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Eskişehir.
- Erdem, O. & Dikici, A. M. (2009). Liderlik ve Kurum Kültürü Etkileşimi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Yaz (8). [www.esosder.org](http://www.esosder.org)
- Erden, A. (2007). *Ankara ve Lefkoşa Okul Yöneticilerinin ve Öğretmenlerinin Örgütsel Güvене İlişkin Görüşleri*. Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi. Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Eren, E. (2009). *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Kültürel Yaklaşımlar)*.

İstanbul: Beta Yayınevi.

Eren, E. (2010). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınevi.

Gider, Ö. (2010). Eğitim ve Araştırma Hastanelerinde Çalışan Personelin Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Güven ve İş Doyum Düzeylerinin Araştırılması. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*, 21(65).

Güllü, M. & Arslan, C. (2009). Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Liderlik Stilleri. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6 (11).

Gümüş, H. (2010). *Liderlik ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Dumlupınar Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.

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

Kalaycı, Ş. (2009). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. Ankara: Asil Yayıncılık.

Kaplan, M. S. (2011). *Öğretmenlerin İş Yerinde Yalnızlık Duygularının Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyi ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi. Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Karatay, Ş. (2011). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretim Liderliği Davranışı*. Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi. Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Kartal, S. E. (2010). *Genel Liseler İle Mesleki ve Teknik Liselerdeki Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeylerinin Karşılaştırılması (Elazığ İli Örneği)*. Yüksek Lisans Tezi. Fırat Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kazancı, N. (2010). *İlköğretim Okullarındaki Yöneticilerin Liderlik Stilleri İle Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişki Düzeyi*. Yüksek Lisans Tezi. Sakarya Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Keçecioğlu, T. (2003). *Liderlik ve Liderler*. İstanbul: Okumuş Adam Yayıncılık.

Kılınç, A. Ç. (2010). *Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışları Gösterme Düzeyleri ile Öğretmenlerin Yaşadıkları Örgütsel Güven ve Yıldırma Arasındaki İlişki*. Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi. Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Kış, A. (2009). *Öğrenen Örgüt Oluşturmada Okul Müdürlerinin Öğrenen Liderlik Rolü*. Bilim Uzmanlığı Tezi. İnönü Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Koçel, T. (2010). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Memduhoğlu, H. B. & Yılmaz, K. (2010). *Yönetimde Yeni Yaklaşımlar*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Kültür, Y. Z. (2006). *Ortaöğretim Kurumlarındaki Yöneticilerin Liderlik Stilleri ve Kişilik Özelliklerinin Karşılaştırılması*. Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi. Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Özen İşbaşı, J. (2000). *Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adalet İlişkin Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. Akdeniz Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özen, J. (2003). "Örgüte Duyulan Güvenin Anahtar Unsuru Olarak Örgütsel Adalet", Editör: ERDEM, F., *Sosyal Bilimlerde Güven*, Vadi Yayınları.
- Özkalp, E. (2004). *Örgütsel Davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Web-Ofset [http://books.google.com.tr adresinden 26.01.2012 tarihinde indirilmiştir.]
- Paker, N. (2009). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Güvenleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki (Sakarya İli Örneği)*. Yüksek Lisans Tezi. Sakarya Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Polar, S. & Ceep, C. (2008). Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, Bahar (54).
- Polat, S. (2007). *Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları, Örgütsel Güven Düzeyleri İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki*. Doktora Tezi. Kocaeli Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Polat, S. (2009). *Örgütsel Güven*. Ankara: Pegem Akademi.
- Reyhanoğlu, M. (2006). *Ar-Ge İşbirliklerinde Güven: Ankara'daki Teknoparklarda Faaliyet Gösteren İşletmelerde Bir Araştırma*. Doktora Tezi. Akdeniz Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Sabuncuoğlu, Z. & Tüz, M. (2001). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Şahin, M., Koparal, C. & Berberoğlu, G. (2004). *Yönetim Organizasyon*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi. [http://books.google.com.tr adresinden 03.02.2012 tarihinde indirilmiştir.]
- Şişman, M. (2011). *Öğretim Liderliği*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Tabak, A., Soylu, Y. & Erkuş, A. (2007). *Ankara İlinde Savunma Sanayiinde Çalışan*



- Orta Kademe Yöneticilerinin Liderlik Bileşenlerini Algılamaları: Analitik Hiyerarşi Süreci (AHS) ile Bir Çalışma. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(5).
- Tahaoğlu, F. & Gedikoğlu, T. (2009). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Liderlik Rollerini. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. 15(58).
- Taymaz, H. (2010). *Eğitim Sisteminde Teftiş*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Tengilimoğlu, D. (2005). *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, C.4.  
[<http://asosindex.com> adresinden 18.02.2012 tarihinde indirilmiştir.]
- Topaloğlu, I. G. (2010). *İşgörenlerin Adalet ve Etik Algıları Açısından Örgütsel Güven ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi*. Yüksek Lisans Tezi. Atılım Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Töremen, F. (2004). İlköğretim Okullarının Sahip Oldukları Sosyal Sermaye Konusunda Öğretmen Görüşleri. *XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı*.
- Töremen, F & Karakuş, M. (2008). Okullarda İşleri Kolaylaştırma Çabası: Okul Yönetiminde Kolaylaştırıcı Liderlik. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Yaz (7.) [ [www.esosder.org](http://www.esosder.org) adresinden 23.12.2011 tarihinde indirilmiştir.]
- Tüzün, İ. (2006). *Örgütsel Güven, Örgütsel Kimlik ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi; Uygulamalı Bir Çalışma*. Doktora Tezi. Gazi Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Uzun, G. (2005). *Kadın ve Erkek Yöneticilerin Liderlik Davranışları Arasındaki Farklılıklar Ve Bankacılık Sektöründe Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. Çukurova Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Uzbilek, A. (2006). *Örgütlerde Oluşan Sosyal İlişkilerin Örgütsel Güvenin Alt Boyutlarına Etkileri: Başkent Üniversitesi Örneği*. Yüksek Lisans Tezi. Başkent Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yılmaz, E. (2006). *Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi*. Doktora Tezi. Selçuk Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Yılmaz, K. (2004). Okul Yöneticilerinin Destekleyici Liderlik Davranışları ile Okullardaki Güven Arasındaki İlişki Konusunda İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Görüşleri. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Güz, 5(8) [<http://web.inonu.edu.tr> adresinden 17.01.2012 tarihinde indirilmiştir.]
- Yılmaz, K. (2009). Özel Dershane Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Düzeyleri ile

Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 15(59).

Yücel, C. & Samancı, G. (2009). Örgütsel Güven ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 19(1).

## EKLER

### EK-1: Veri Toplama Aracı

Değerli Meslektaşım,

İlköğretim okulu yöneticilerinin liderlik özelliklerinin öğretmenlerin güven algısına etkisine ilişkin yaptığım bir araştırmaya temel oluşturacak bilgileri toplamak üzere bu anketi ilginize sunuyorum. Bu ankette sizden okul yöneticilerinin gösterdiği bazı liderlik rollerine ilişkin 50 soruyu cevaplamanız istenmektedir. Lütfen verilen soruların karşısında yer alan kutucuklardan birine katılma derecenize göre “X” işareti koyunuz.

**Anketten elde edilen veriler yalnızca bu araştırma için araştırmacı tarafından kullanılacak, herhangi bir kişi ya da kuruma verilmeyecektir.**

Yardım ve katkılarınız için şimdiden teşekkür ederim.

Melek KARAÇAY ŞEVİK

### EK 1

#### KİŞİSEL BİLGİ FORMU

Bu bölüm, ilköğretim kurumlarında görevli öğretmenlerin “ kişisel bilgileri “ ile ilgili maddeleri içermektedir. Durumunuza uygun olan seçeneği, önündeki parantezin içerisine çarpı (x) koyarak yanıtlayınız.

1. Cinsiyetiniz;

1. Kadın  2. Erkek

2. Yaşınız;

1. 30 yaş ve daha az yaş  2. 31- 40  3. 41- 50  4. 51 ve üzeri yaş

3. En son mezun olduğunuz okul;

1. Eğitim Enstitüsü/ Eğitim Yüksekokulu/ Eğitim Fakültesi  
 2. Diğer Fakülteler

4. Öğretmenlikteki kıdeminiz

1. 5 yıl ve daha aşağı yıl  2. 6- 10 yıl  
 3. 11- 15 yıl  4. 16- 20 yıl  5. 21 yıl üzeri yıl

## LİDERLİK VE GÜVEN

		Tümüyle Yanlış	Büyük Ölçüde Yanlış	Kararsızım	Büyük Ölçüde Doğru	Tümüyle Doğru
1	Yönetici önemli konulara dikkat çekme konusunda başarılıdır.					
2	Yönetici değerlendirme ve ilkeleri sürekli gözden geçirir.					
3	Yönetici farklı görüşleri/bakış açılarını öğrenmeye çalışır.					
4	Yönetici problemlerin çözümünde yeni yollar önerir.					
5	Yönetici problemlerin çözümünde farklı bakış açıları ortaya koyar.					
6	Yönetici çalışanların güçlü yönlerine odaklanır.					
7	Yönetici iyi bir çalışan ve koçtur.					
8	Yönetici hepimizi tanır ve bizimle tek tek ilgilenir.					
9	Yönetici çalışanlara kendini geliştirme imkanı sunar.					
10	Yönetici, ödülleri tanımlar / açıklığa kavuşturur.					
11	Yönetici, çabayla orantılı olarak kişilere yardımcı olur.					
12	Yönetici, başarıyı ödüllendirir.					
13	Yönetici başarıyı fark eder/tanır.					
14	Yönetici, acil sorunlara odaklanır.					
15	Yönetici, hatalarımızı takip eder.					
16	Yönetici anlaşmazlıkları giderir.					
17	Sorunlar sürekli ve önemliyse yönetici tepki gösterir.					
18	Yönetici, hataları ve yanlışlıkları ifade etmekte tereddüt etmez.					
19	Yöneticiler, işlerinde yeteneklidir.					
20	Okul çalışanları, yöneticinin dürüstlüğüne inanırlar.					
21	Yöneticiler, başladıkları işi bitirirler.					
22	Okul çalışanları, yöneticinin tutarlı olduğunu düşünürler.					
23	Okul çalışanları, yöneticinin söylediklerine inanırlar.					

24	Yöneticiler , işle ilgili söyledikleri sözü tutarlar.					
25	Yöneticinin, işlerini iyi yaptığına inanıyorum.					
26	Yönetici işlerini iyi yapmaya özen gösterir.					
27	Yönetici, çalışanların sorunlarına duyarlıdır.					
28	Okul çalışanları , gerektiğinde yöneticiden destek geleceğini bilirler.					
29	Yönetici davranış ve hareketleri, çalışanlarda şüphe uyandırmaz.					
30	Okul çalışanları, yöneticiye şüphe ile yaklaşmazlar.					
31	Yönetici problem çözme de dirayetlidir.					
32	Yönetici çalışanlara karşı objektif ve adildir.					
33	Yönetici yanında çalışanların rahatlıkla ulaşabildiği biridir.					
34	Eğer bir hata yaparsam, yönetici yapılan hatayı unutma konusunda isteklidir.					
35	Okul, çalışanların kendilerini geliştirme ve yükseltme isteklerini destekler.					
36	Okul önceden aldığı kararlara uygun davranır.					
37	Okulda uygulanacak kararlar, çalışanların da görüşleri alınarak oluşturulur.					
38	Okulda alınan kararlar çalışanlara adil uygulanır.					
39	Okulda alınan kararlar gerek duyulduğunda gözden geçirilerek güncellenir.					
40	Okulda alınan kararlar herkese hakkaniyetle uygulanır.					
41	Okulda disiplinle ilgili uygulama ancak haklı ve gerekli durumlarda uygulanır.					

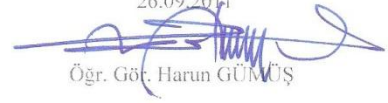
42	Okulda çalışanlarla yöneticiler arasındaki iletişim kanalları her zaman açıktır.					
43	Okulda çalışanlar birbirleriyle rahatça iletişim kurabilirler					
44	Okulda alınan kararlarla ilgili duygularını belirtmekten ve önerilerde bulunmaktan çekinmem.					
45	Okulda her şey açıklıkla yürütülür, gizli saklı uygulamalar yoktur.					
46	Okul çalışanlarını ilgilendiren bilgiler, zamanında iletilir.					
47	Okulda çalışanların bilmesi gereken bilgiler tüm çalışanlara tam ve doğru olarak aktarılır.					
48	Yönetici ile çalışanların doğrudan iletişim kurabildikleri bir ortam vardır.					
49	Okuldaki ilişkiler olumlu ve keyiflidir.					
50	Okul, çalışanların ihtiyaçları ve öneriler doğrultusunda yeniliğe, gelişime ve değişime açıktır.					

## EK-2: Ölçeklerin Kullanım İzni

### İLGİLİ MAKAMA

Liderlik ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma adlı yüksek lisans tezinde, kurumlardaki liderlik ve örgütsel güven arasındaki ilişkiye ait verilerin toplanması amacıyla hazırladığım 'Liderlik ve Güven' adlı anketin, Melek KARAÇAY ŞEVİK tarafından aşağıda konusu belirtilmiş olan yüksek lisans tezinde kullanılmasına tarafımdan izin verilmiştir.

26.09.2011



Öğr. Gör. Harun GÜMÜŞ

#### **Adres:**

Celal Bayar Üniversitesi  
Ahmetli Meslek Yüksekokulu  
Ahmetli/MANİSA

#### **Tezin Konusu:**

İlköğretim müdürlerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel güven algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi

#### **Tez Danışmanı:**

Prof. Dr. Münevver ÇETİN  
Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi  
Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması Ekonomisi, Öğretim Üyesi.

#### **Hazırlayan:**

Melek KARAÇAY ŞEVİK  
Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı  
Tezli Yüksek Lisans Öğrencisi

**T.C.**  
**YALOVA VALİLİĞİ**  
**İl Millî Eğitim Müdürlüğü**

Sayı: B.08.4.MEM.0.77.05.100/16033  
Konu: Araştırma İzni.

12 -12- 2011

SAYIN

Melek KARAÇAY ŞEVİK  
Karamürselbey Eğitim Merkezi  
Komutanlığı 929/2  
Altınova-YALOVA

- İlgi :a)Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Okul ve Kurumlarda Yapılacak Araştırma ve Araştırma Destegine Yönelik İzin ve Uygulama Yönergesi.  
b)Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünün 04/11/2011 tarih ve 913 sayılı yazısı  
c)Valilik Makamının 09/12/2011 tarih ve 15979 sayılı onayı.

“İlköğretim Müdürlüklerinin Liderlik Stilleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Güven Algıları Arasındaki İlişki” konulu çalışmanız kapsamında, İlimiz Merkezi ile Çiftlikköy ve Altınova ilçelerindeki resmi İlköğretim Okullarında gerçekleştirmek istediğiniz anket araştırmasına ilişkin Valilik Makamından alınan ilgi ( c ) izin onayı ile anket örnekleri ekte gönderilmiştir.

Yapılacak olan anket çalışmasının eğitim-öğretim aksatılmadan gerçekleştirilmesini ve tamamlanan çalışmanın bir örneğinin CD ortamına aktararak vakit geçirilmeden Müdürlüğümüze teslim edilmesini rica ederim.

  
Hüseyin NERGİZ  
Müdür a.  
Şube Müdürü

EKİ:1-Valilik Onayı (1 Ad.)  
2-Anket Çalışması (4 Ad.)



Adres : Şehit Ömer Faydalı Cad. - YALOVA  
Ayrıntılı bilgi : Şef. G.KÖÇÜK / ŞB Md.H.NERGİZ  
Telefon : (0 226 ) 813 62 36 / 814 16 32.  
Fax : (0 226 ) 814 11 35  
e-posta : bülent@yalo.16.meb.gov.tr  
İnternet Adresi : http://yalova.meb.gov.tr





T.C.  
YALOVA VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı: B.08.4.MEM.0.77.05.100/ 15979  
Konu: Araştırma İzni.

09 -12- 2011

VALİLİK MAKAMINA

- İlgi :a)Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Okul ve Kurumlarda Yapılacak Araştırma ve Araştırma Desteğine Yönelik İzin ve Uygulama Yönergesi.  
b)Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünün 04/11/2011 tarih ve 913 sayılı yazısı  
c)Millî Eğitim Müdürlüğü Araştırma Değerlendirme Komisyonunun 08/12/2011 tarihli kararı

Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Enstitüsü Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi yüksek lisans programı öğrencisi Melek KARAÇAY ŞEVİK'in "İlköğretim Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Güven Algıları Arasındaki İlişki" konulu çalışması kapsamında uygulamalarını gerçekleştirmek üzere ilgi (a) yönerge esaslarıncı Müdürlüğümüze yapmış olduğu müracaatı komisyonumuzca değerlendirilerek araştırmada kullanacağı materyallerin içerik olarak mevzuata uygun olduğu görülmüştür.

Adı geçeninin komisyonumuzca onaylanan ve ekte sunulan anketini, İlimiz Merkezi ile Çiftlikköy ve Altınova ilçelerindeki resmi ilköğretim okullarında eğitim öğretimin aksatılmaması kavdıyla uygulayabilmesi Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

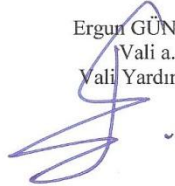
Makamlarımızca da uygun görüldüğü takdirde Olur'larınıza arz ederim.

  
Süleyman ŞİŞMAN  
İl Millî Eğitim Müdürü

EKİ: Anket

OLUR  
08/12/2011

Ergun GÜNGÖR  
Vali a.  
Vali Yardımcısı





Adres : Şehit Ömer Faydalı Cad. - YALOVA  
Ayrıntılı bilgi : Şef. G. KOCA / Şİ. MA. H. NERGİZ  
Telefon : (0 226 ) 813 62 36 / 814 16 32  
Fax : (0 226 ) 814 11 35  
e-posta : bölünümü e-posta adresi  
İnternet Adresi : <http://yalova.meb.gov.tr>

