



**ONDOKUZ MAYIS ÜNİVERSİTESİ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI  
EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI**

**OKUL YÖNETİCİLERİNİN KULLANDIKLARI GÜÇ KAYNAKLARI  
İLE ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL GÜVEN DÜZEYLERİ  
ARASINDAKİ İLİŞKİ**

**Hazırlayan:**

Melek ŞENER PARS

**Danışman:**

Doç. Dr. Cevat ELMA

**Yüksek Lisans Tezi**

**Samsun - 2017**



**ONDOKUZ MAYIS ÜNİVERSİTESİ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI  
EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI**

**OKUL YÖNETİCİLERİNİN KULLANDIKLARI GÜÇ KAYNAKLARI  
İLE ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL GÜVEN DÜZEYLERİ  
ARASINDAKİ İLİŞKİ**

**Hazırlayan:**  
Melek ŞENER PARS

**Danışman:**  
Doç. Dr. Cevat ELMA

**Yüksek Lisans Tezi**

**Samsun - 2017**

## **BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ**

Hazırladığım Yüksek Lisans tezinin, proje aşamasından sonuçlanmasına kadarki süreçte bilimsel etiğe ve akademik kurallara özen ile riayet ettiğimi, tez içindeki tüm bilgileri bilimsel ahlak ve gelenek çerçevesinde elde ettiğimi, tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığım bu çalışmamda doğrudan ve dolaylı olarak yaptığım her alıntıya kaynak gösterdiğimi ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden olduğunu taahhüt ederim.

17/02/2017

İmza

Melek ŞENER PARS

## KABUL VE ONAY

Melek Şener Pars tarafından hazırlanan “Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Kaynakları İle Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeyleri Arasındaki İlişki” başlıklı bu çalışma, (Savunma Sınavı Tarihi) tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oy birliğiyle /oy çokluğuyla başarılı bulunarak jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

İmza

Başkan : \_\_\_\_\_  
Üye : \_\_\_\_\_  
Üye : \_\_\_\_\_  
Üye : \_\_\_\_\_  
Üye : \_\_\_\_\_

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylıyorum.

(İmza ve Mühür)

\_\_ / \_\_ / \_\_\_\_  
Enstitü Müdürü

## ÖZET

<b>Öğrencinin Adı Soyadı</b>	Melek Şener Pars
<b>Anabilim Dalı</b>	Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı
<b>Danışmanın Adı</b>	Doç. Dr. Cevat Elma
<b>Tezin Adı</b>	Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Kaynakları İle Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeyleri Arasındaki İlişki

Bu araştırmanın amacı okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları ile ilkokul ve ortaokul öğretmenlerinin örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişkinin belirlenmesidir.

Araştırma tarama modeliyle yürütülmüştür. Araştırma evrenini 2015-2016 eğitim-öğretim yılı Samsun ilinde bulunan dört merkez ilçede çalışan ilkokul ve ortaokul öğretmenleri oluşturmaktadır. Araştırmanın örnekleme, tabakalı ve basit seçkisiz örnekleme yöntemi kullanılarak 2015-2016 yılında Samsun ili belirtilen ilçelerde bulunan toplam 52 okulda çalışan 510 öğretmen olarak belirlenmiştir. Araştırmada veri toplama aracı olarak; Aslanargun'un (2009) geliştirdiği "Güç Türleri Ölçeği", Yılmaz'ın (2006) geliştirdiği "Örgütsel Güven Düzeyi Ölçeği" kullanılmıştır.

Verilerin analizinde SPSS programı kullanılmıştır. Öğretmenlerin, örgütsel güven algı düzeylerinin ve okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynaklarına ilişkin öğretmen algı düzeylerinin cinsiyet, medeni durum, branş değişkenlerine bağlı olarak anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla t-testinden yararlanılmıştır. Öğretmenlerin, örgütsel güven algı düzeylerinin, okul yöneticilerin kullandıkları güç kaynaklarına ilişkin öğretmen algı düzeylerinin mesleki kıdem ve bulunduğu okuldaki görev süresi değişkenlerine bağlı olarak anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için ise tek yönlü varyans analizinden (One Way Anova) yararlanılmıştır. Öğretmenlerin örgütsel güven algılarının belirli değişkenler için paydaşlara güven boyutunda ve okul yöneticilerinin kullandığı güç kaynaklarının belirli değişkenler için uzmanlık gücü boyutunda normal dağılıma sahip olmadığı için non-parametrik istatistik testlerinden Mann Whitney U testi kullanılmıştır. Okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları ile ilkokul ve ortaokul öğretmenlerinin örgütsel güven düzeyleri arasında ilişkiyi belirlemek için korelasyon katsayıları

hesaplanmıştır. Okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları, ilkokul ve ortaokul öğretmenlerinin örgütsel güven algı düzeylerinin yordayıcısı olup olmadığını test etmek için basit doğrusal regresyon analizi kullanılmıştır.

Araştırma bulguları incelendiğinde öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin kullandığı güç türlerinin sırasıyla bağıllık, zorlayıcı, uzmanlık, bilgi, ödül, karşılıklı ve karizmatik güç olduğu belirlenmiştir. Öğretmenlerin güven algı düzeyleri incelendiğinde, öğretmenlerin sırasıyla yöneticiye, meslektaşlara ve paydaşlara güven duyduğu ortaya koyulmuştur. Okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları ile ilkokul ve ortaokul öğretmenlerinin örgütsel güven düzeyleri arasında düşük düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Okul yöneticilerin kullandığı güç kaynaklarının, ilkokul ve ortaokul öğretmenlerinin örgütsel güven algılarının anlamlı bir yordayıcısı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel güç, Örgütsel güven, Öğretmen, Okul müdürü

## ABSTRACT

<b>Student's Name and Surname</b>	Melek Şener Pars
<b>Department's Name</b>	Department Of Educational Sciences
<b>Name of The Supervisor</b>	Assoc. Prof. Cevat Elma
<b>Name of Thesis</b>	The Relationship Between Power Sources Used By School Principals And Organisational Trust Of Primary And Secondary School Teachers

The aim of this study is to determine the relationship between power sources used by school principals and organisational trust scales of primary and secondary school teachers.

The study employed survey method. The universe of our research was gathered from school teachers working in primary and secondary schools at the four central districts of Samsun. In the direction of stratified and simple random sampling method, the sample of the research consists of 510 teachers in 52 schools in Samsun in 2015-2016 school year. We used "Scale of Power Sources" developed by Aslanargun (2009) and the "Organisational Trust Level Scale" developed by Yılmaz (2006).

The gathered data was analyzed by using SPSS Program. We benefited from the t-test to determine the differences related with gender, marital status and branch between the organisational trust perception used by teachers and the power sources used by the principals. We used One Way Anova method to determine the differences related with professional seniority and duty terms between the organisational trust perception used by teachers and the power sources used by the principals. Since teacher's organizational trust perception for certain variables in terms of trust to stakeholders and as power sources' used by the principals for certain variables in terms of expert power haven't got a normal distribution so we preferred to use Mann Whitney U test. We examined the correlation coefficient to define the relationship between power sources used by school principals and organisational trust scale of primary and secondary school teachers. Simple linear regression analysis was used to determine whether the power sources of principals are precursors of the primary and secondary school teacher's organisational trust level.



When we examined the findings, it is seen that the most used power source is respectively fidelity, coercive, expert, informational, reward, mutual, charismatic power. When we examined the trust perception levels of teacher, it is that they have a sense of trust to principals, colleagues and stakeholders. We found a low-level, positive significant relationship between power sources used by school principals and organisational trust scale of primary and secondary school teachers. We concluded that the power sources used by school principals is a significant precursor of organisational trust scale of primary and secondary school teachers.

**Key Words:** Organisational Power, Organisational Trust, Teacher, School Principal.



## TEŞEKKÜR

Lisans eğitimim boyunca mesleki eğitimime büyük katkıları olan, yüksek lisans eğitimimle beraber bu araştırmanın başından sonuna kadar desteklerini esirgemeyip, bilgi ve yönlendirmeleriyle bana ışık tutan, kaynaklarını sunan, beni cesaretlendiren saygıdeğer tez danışmanım, değerli hocam Doç. Dr. Cevat Elma'ya teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım. Yüksek lisans eğitimim içerisinde yardımlarını esirgemeyen saygıdeğer hocam Doç. Dr. Ali Eraslan'a; bilgi ve deneyimleriyle her zaman bizlere örnek olan Yrd. Doç. Dr. İbrahim Gül'e ve Yrd. Doç. Dr. Hüseyin Aslan'a teşekkür ederim. Araştırmaya istekli bir şekilde katılan, düşüncelerini samimi bir şekilde ifade eden, araştırma için zaman ayıran değerli meslektaşlarıma teşekkürü borç bilirim.

Eğitim hayatım boyunca fedakarca beni okutarak bugünlere gelmemi sağlayan, her konuda yanımda olup desteklerini esirgemeyen, canım anneme, babama ve biricik kardeşime teşekkürü bir borç bilirim. Haftanın 4 günü tam zamanlı okula giderek mesleğimi en iyi şekilde yerine getirmeye çalışıp, diğer bütün günler yüksek lisans dersleri ve tez hazırlamayla uğraştığım için çalışmama zaman ayırmamı sağlayan, destek veren, moral kaynağım sevgili eşime teşekkür ederim.

MELEK ŞENER PARS

## İÇİNDEKİLER

<b>BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ.....</b>	<b>i</b>
<b>KABUL- ONAY .....</b>	<b>ii</b>
<b>ÖZET.....</b>	<b>iii</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>v</b>
<b>İÇİNDEKİLER.....</b>	<b>viii</b>
<b>TABLolar LİSTESİ.....</b>	<b>xi</b>

### BİRİNCİ BÖLÜM

<b>1. GİRİŞ.....</b>	<b>1</b>
1.1. Problem Durumu.....	1
1.2. Araştırmanın Amacı.....	3
1.3. Araştırmanın Önemi.....	4
1.4. Araştırmanın Varsayımları.....	4
1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	4
1.6. Tanımlar .....	5

### İKİNCİ BÖLÜM

<b>2. KURAMSAL ÇERÇEVE.....</b>	<b>6</b>
2.1. Güven.....	6
2.1.1. Güven Kavramının Önkoşulları.....	7
2.1.1.1. Savunmasızlık.....	7
2.1.1.2. Belirsizlik.....	8
2.1.1.3. Risk.....	8
2.1.2. Güven Türleri.....	8
2.1.2.1. Hesaba Dayalı Güven.....	8
2.1.2.2. Bilgiye Dayalı Güven .....	9
2.1.2.3. Özdeşleşmeye Dayalı Güven .....	9
2.1.3. Güven Boyutları.....	9
2.1.3.1. Yardımseverlik.....	10
2.1.3.2. Dürüstlük.....	10
2.1.3.3. Tutarlılık.....	10
2.1.3.4. Açıklık .....	10
2.1.3.5. Yetkinlik .....	10
2.2. Örgütsel Güven .....	11

2.2.1. Örgütsel Güven Boyutları .....	13
2.2.1.1. Yöneticiye Güven .....	13
2.2.1.2. Meslektaşlara Güven .....	15
2.2.1.3. Paydaşlara Güven .....	15
2.3. Güç .....	15
2.3.1. Gücün Bazı Kavramlar İlişkisi .....	17
2.3.1.1. Güç- Otorite (Yetke) .....	17
2.3.1.2. Güç- Yetki .....	18
2.3.1.3. Güç- Etki .....	19
2.3.1.4. Güç- Kuvvet .....	19
2.3.1.5. Güç- Bağımlılık .....	20
2.4. Örgütsel Güç .....	20
2.5. Örgütsel Güç Kaynakları .....	21
2.5.1. Ödül Gücü .....	22
2.5.2. Karizmatik Güç .....	22
2.5.3. Uzmanlık Gücü .....	23
2.5.4. Zorlayıcı Güç .....	24
2.5.5. Yasal Güç .....	25
2.5.6. Bilgi Gücü .....	26
2.5.7. Karşılıklı Güç .....	26
2.5.8. Bağlılık Gücü .....	27
2.6. Okul Yönetimi ve Güç .....	27
2.7. İlgili Araştırmalar .....	28
2.7.1. Yurtiçinde Yapılan Araştırmalar .....	28
2.7.2. Yurtdışında Yapılan Araştırmalar .....	31

### ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

<b>3.YÖNTEM .....</b>	<b>34</b>
3.1. Araştırma Modeli .....	34
3.2. Evren ve Örneklem .....	34
3.3.Ölçme Aracı .....	37
3.4. Verilerin Toplanması ve Analizi .....	38
<b>DÖRDÜNCÜ BÖLÜM</b>	
<b>4. BULGULAR VE YORUMLAR .....</b>	<b>40</b>

## BEŞİNCİ BÖLÜM

<b>5. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER .....</b>	<b>65</b>
5.1. Sonuçlar –Tartışma .....	65
5.2. Öneriler .....	78
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>80</b>
<b>EKLER .....</b>	<b>88</b>
Ek 1. İzin Belgesi .....	88
Ek 2. Kişisel Bilgi Formu .....	89
Ek 3. Örgütsel Güven Düzeyi Ölçeği .....	90
Ek 4. Güç Türleri Ölçeği .....	91
Ek 5. Ölçek İzinleri .....	92
<b>ÖZGEÇMİŞ .....</b>	<b>93</b>

## TABLolar LİSTESİ

<b>Tablo 1.</b>	Araştırmanın Evrenine İlişkin Dağılım.....	34
<b>Tablo 2.</b>	Örnekleme Alınan Toplam Kurum Sayısı ve Oranları.....	35
<b>Tablo 3.</b>	Araştırmanın Örnekleme İlişkin Dağılım .....	36
<b>Tablo 4.</b>	Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Cinsiyet, Mesleki Kıdem, Medeni Durum, Branş, Bulunduğu Okuldaki Görev Süresi Değişkenine İlişkin Dağılım .....	36
<b>Tablo 5.</b>	Öğretmenlerin Algılarına Göre Örgütsel Güç Kaynaklarına İlişkin Bulgular .....	40
<b>Tablo 6.</b>	Öğretmenlerin Algılarına Göre Ödül Gücü Boyutuna İlişkin Bulgular .....	41
<b>Tablo 7.</b>	Öğretmenlerin Algılarına Göre Zorlayıcı Güç Boyutuna İlişkin Bulgular .....	41
<b>Tablo 8.</b>	Öğretmenlerin Algılarına Göre Karşılıklı Güç Boyutuna İlişkin Bulgular .....	42
<b>Tablo 9.</b>	Öğretmenlerin Algılarına Göre Uzmanlık Gücü Boyutuna İlişkin Bulgular .....	43
<b>Tablo 10.</b>	Öğretmenlerin Algılarına Göre Bilgi Gücü Boyutuna İlişkin Bulgular .....	43
<b>Tablo 11.</b>	Öğretmenlerin Algılarına Göre Bağlılık Gücü Boyutuna İlişkin Bulgular .....	44
<b>Tablo 12.</b>	Öğretmenlerin Algılarına Göre Karizmatik Güç Boyutuna İlişkin Bulgular .....	45
<b>Tablo 13.</b>	Öğretmenlerin Örgütsel Güven Boyutlarındaki Algı Düzeylerine İlişkin Bulgular .....	46
<b>Tablo 14.</b>	Öğretmenlerin Algılarına Göre Yöneticiye Güven Boyutuna İlişkin Bulgular .....	46
<b>Tablo 15.</b>	Öğretmenlerin Algılarına Göre Meslektaşlara Güven Boyutuna İlişkin Bulgular .....	47
<b>Tablo 16.</b>	Öğretmenlerin Algılarına Göre Paydaşlara Güven Boyutuna İlişkin Bulgular .....	48
<b>Tablo 17.</b>	Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine Göre Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Kaynaklarına İlişkin Algılarının t-Testi Sonuçları .....	49
<b>Tablo 18.</b>	Öğretmenlerin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Kaynaklarına İlişkin Algılarının Varyans Analizi Sonuçları .....	50
<b>Tablo 19.</b>	Öğretmenlerin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Kaynaklarına İlişkin Algılarının Varyans Analizi Sonuçları .....	51

<b>Tablo 20.</b>	Öğretmenlerin Medeni Durum Değişkenine Göre Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Kaynaklarına İlişkin Algılarının t-testi Analizi Sonuçları .....	52
<b>Tablo 21.</b>	Öğretmenlerin Medeni Durum Değişkenine Göre Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Kaynaklarından Uzmanlık Gücü Boyutuna İlişkin Algılarının Mann Whitney U testi Analizi Sonuçları .....	53
<b>Tablo 22.</b>	Öğretmenlerin Branş Değişkenine Göre Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Kaynaklarına İlişkin Algılarının t-testi Analizi Sonuçları .....	54
<b>Tablo 23.</b>	Öğretmenlerin Okuldaki Görev Süresi Değişkenine Göre Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Kaynaklarına İlişkin Algılarının Varyans Analizi Sonuçları.....	55
<b>Tablo 24.</b>	Öğretmenlerin Okuldaki Görev Süresi Değişkenine Göre Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Kaynaklarına İlişkin Algılarının Varyans Analizi Sonuçları.....	56
<b>Tablo 25.</b>	Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine Göre Örgütsel Güvenin Güven Boyutlarına İlişkin Algılarının t-testi Sonuçları .....	57
<b>Tablo 26.</b>	Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine Göre Örgütsel Güvenin Paydaşlara Güven Boyutlarına İlişkin Algılarının Mann Whitney U testi Analizi Sonuçları .....	57
<b>Tablo 27.</b>	Öğretmenlerin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Örgütsel Güven Boyutlarına İlişkin Algılarının Varyans Analizi Sonuçları .....	58
<b>Tablo 28.</b>	Öğretmenlerin Medeni Durum Değişkenine Göre Örgütsel Güven Boyutlarına İlişkin Algılarının t-testi Analizi Sonuçları .....	59
<b>Tablo 29.</b>	Öğretmenlerin Branş Değişkenine Göre Örgütsel Güven Boyutlarına İlişkin Algılarının t-testi Analizi Sonuçları.....	60
<b>Tablo 30.</b>	Öğretmenlerin Okullarındaki Görev Süresi Değişkenine Göre Örgütsel Güven Boyutlarına İlişkin Algılarının Varyans Analizi Sonuçları .....	61
<b>Tablo 31.</b>	Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Kaynakları İle Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeyleri Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Analizi Sonuçları .....	62
<b>Tablo 32.</b>	Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Kaynakları İle Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeyleri Arasındaki İlişki Durumuna Ait Analiz Sonuçları .....	63
<b>Tablo 33.</b>	Okul Yöneticilerinin Kullandığı Güç Kaynaklarının Örgütsel Güveni Yordamasına İlişkin Basit Regresyon Analizi Sonuçları .....	64

# BİRİNCİ BÖLÜM

## 1. GİRİŞ

Bu bölümde problem durumu, araştırmanın amacı, araştırmanın önemi, varsayımlar, sınırlılıklar ve önemli kavramların tanımları ele alınmıştır.

### 1.1. Problem Durumu

Hızlı teknolojik gelişmeler, toplumsal yapıda meydana gelen değişimler, karmaşık ve kalabalık örgüt yapıları insan ilişkilerinin temelinde var olan güven örüntüsünde değişmelere neden olmaktadır (Artuksu, 2009: 1). Toplumsal hayatın karmaşık hal aldığı, toplumdaki sosyal ve ekonomik yapıların değiştiği, bilginin yayılmasında teknolojinin önemini arttığı günümüz koşullarında, güven kavramı daha fazla fark edilmeye başlanmıştır (Tschannen- Moran ve Hoy, 2000: 549).

Kişisel ilişkilerin en kritik ögesi ve belirleyicisi olan güven, yeni çalışma şekillerinin ortaya çıkması ve buna bağlı olarak da örgütlerin yeniden yapılanma hareketleri neticesinde önem verilen bir konu haline gelmiştir (Yücel, 2006: 1). Güven bireyler için önemli bir kavram olduğundan örgütsel yaşamda da var olması gereken bir duygudur (Yücel ve Samancı, 2009: 114-116). Örgüt içinde açık iletişim ortamı sağlandığında çalışanlar kendini daha rahat ifade edebilir ve örgüt içinde verimli bir çalışma ortamı oluşturabilirler. Bu da örgüt içinde huzurlu ve güvenli bir çalışma ortamı oluşturacaktır (Çintay, 2013: 2).

Örgütsel güven kavramı, çalışanların, yönetimin söylediklerine olan inançları ve onlara duydukları güven olarak ifade edilmektedir (Yaşar, 2005: 38). Asunakutlu (2002: 5) örgütsel güveni, örgüt içinde tüm üyelerin katılımıyla oluşan psikolojik bir ortam olarak tanımlarken, Tüzün (2006: 30) ise, örgüt içinde oluşan güven iklimi olarak tanımlamıştır.

Örgütlerde kişiler arası ilişkilerin sağlıklı olması, sorunların çözüme kavuşturulması ve verimliliğin sağlanması açısından önem taşımaktadır. Yönetici ve çalışanlar arasında var olan olumsuz ilişkiler örgüt içinde çalışanların mutsuz hissetmelerine, motivasyonlarının düşmesine neden olup, örgütte iş doyumsuzluğuna sebep olmaktadır (Üçok ve Turgut, 2014: 164).

Yöneticiler, örgütlerin daha verimli ve etkin çalışmasında önemli bir role sahiptir. Yöneticilerin örgütü yeniden yapılandırma çabalarında örgüt içi çalışanların



kendilerini güvende hissetmeleri örgütün etkililiği için önemli bir durumdur (West, 1995, akt. Demircan, 2003: 139). Ouchi'ye (1989: 12) göre örgütlerde güven, eşgüdümün sağlanmasında, verimliliğin artırılmasında ve işbirliğinin oluşturulmasında oldukça etkilidir. Örgütün etkinliğini sürdürmesinin temel yolu iyi yönetilmesine bağlıdır. Bu sebeple yöneticiler çalışanları örgütsel hedefler doğrultusunda yönlendirebilmeli ve onları etkileyebilmelidirler. Yöneticiler bunu yaparken güç kullanmaktadırlar (Başaran, 1992: 99). Yönetici sahip olduğu güç kaynaklarını etkin kullanarak çalışanlarını etkileyebilir.

Bütün sosyal örgütler, çalışanlarını kontrol altında tutmak isterler. Özellikle formal örgütlerde örgütsel kontrol güç ilişkilerine dayanmaktadır (Hoy ve Miskel, 2012: 203). Güç, kendi istediğini karşındakine yaptırma yeteneği olarak tanımlanır (Weber, 1947: 152). Güç, aynı zamanda, bir insanı etkileyebilme yeteneğidir (Bursalıoğlu, 2013: 180).

Bir örgütte yöneticilerin kullandığı güç türü o örgütün varlığının, işleyiş biçiminin göstergesidir. Yöneticilerin kullandığı güç türü çalışanlarıyla olan ilişkileriyle bağlantılıdır. Yöneticiler çalışanlarını etkileyerek, onları hedefler doğrultusunda harekete geçirmesinde güç kullanması gerekmektedir (Bursalıoğlu, 2013: 180-181). Sosyal bir örgüt olan eğitim örgütlerinde de bu durum geçerlidir. Okullar da yöneticiler okulun hedefleri doğrultusunda öğretmenleri yönlendirirken güç kullanırlar. Fakat kullandıkları güç kaynaklarından hangisini sıklıkla kullandığını ve ne derecede güce başvurduğunu belirlemek önemlidir. (Titrek ve Zafer, 2009: 660).

Eğitim örgütleri toplumsal sorunlara karşı duyarlı kişiler yetiştiren, kişiler arası ilişkilere önem veren, sorunlara karşı çözüm yolları sunan, kaliteli bir yaşam için koşullar yaratan kurumlardır (Başaran, 2000: 31). Bu sebeple güven olgusu diğer örgütlere göre eğitim örgütlerinde daha ağır basmaktadır (Yılmaz, 2006a: 65). Çünkü eğitim örgütleri insan ilişkilerin üst düzeyde işlev gördüğü yerlerdir. Öğretmen-öğrenci, öğretmen-veli, öğretmen-öğretmen, öğretmen-yönetici ilişkisinin sağlıklı olabilmesi için güven ön koşuldur. Günün büyük bir bölümünü okulda geçiren öğretmenler için kendilerini güvende hissetmeleri çalışma ortamlarını etkilemektedir.

Okuldaki insan kaynaklarını etkili şekilde kullanarak okulun amaçları doğrultusunda harekete geçirmek okul yönetiminin görevidir. Okul yönetimi, bir okulun politikalarını ve amaçlarını gerçekleştirmek için var olan kaynakları örgütleyerek en etkili biçimde kullanır (Bursalıoğlu, 2013: 6).

Yöneticilerin öğretmenleri etkilemede kullandıkları güç kaynakları kimi zaman örgüt içinde olumlu, kimi zaman olumsuz algılanmaktadır. Okul örgütlerinde yöneticiler kullandıkları güç kaynaklarını bilmeleri durumunda öğretmenleri okulun amaçları doğrultusunda yönlendirirler. Aksi takdirde hedeflerden uzaklaşırlar. Bu da okullarda güvene dayalı bir iş ilişkisi oluşumunu etkilemektedir. Güven hem bireysel anlamda hemde örgütsel anlamda hedeflere ulaşmada oldukça önemli bir kavramdır. Hedefler doğrultusunda kullanılmayan güç kaynakları öğretmenlerin güven oluşumunu zedelemektedir. Yöneticiler kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenleri etkileyebilmeli, etkili iletişim kurarak başarıyı artırıcı ortamlar oluşturmalarıdır. Yöneticiler formal iletişimin yanı sıra informal iletişimi de etkili olarak kullanabilmelidirler. Etkili bir okul ortamı içinde güven algısı yüksek öğretmenler için öğretmen-öğrenci, öğretmen-veli, öğretmen-yönetici iletişimi güçlü olup eğitim örgütleri hedeflerini gerçekleştirmede daha başarılı olacaklardır. Yöneticilerin bilgi ve beceride uzman olmaları, öğretmenlerle gerekli bilgilendirme toplantıları yaparak onları sürece dahil etmeleri, karşılıklı destek ilişkisi ile öğretmenler üzerinde olumlu davranış şekilleri oluşturmaları, liderlik ve kişisel özellikleriyle hayranlık uyandırmaları, öğretmenlerin performansını artırıcı teşvik yöntemleri geliştirmeleri, yaptırımları kullanırken insancıl ve zorlayıcı olmayan yöntemler denemeleri öğretmenlerin okullarına karşı güven algılarına etki etmektedir. Kendini mutlu ve güvende hisseden öğretmenler okullarında başarıyı artırıcı faaliyetler içinde olacaklardır. Bu sebeple öğretmenlerin çalıştıkları okulda hissettikleri güven algısı yöneticilerin kullandığı güç kaynaklarına göre şekillenmektedir. Bu araştırmada okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişki üzerinde durulmuştur.

## **1.2. Amaç**

Araştırmanın temel amacı, okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları ile ilkökul ve ortaokul öğretmenlerinin örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Bu amacı gerçekleştirmek için aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

1. Okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları nelerdir?
2. İlkokul ve ortaokul öğretmenlerinin örgütsel güven algıları ne düzeydedir?

3. Okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynaklarına ilişkin öğretmen algı düzeyleri; cinsiyet, kıdem, medeni durum, branş ve okuldaki görev süresi değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

4. İlkokul ve ortaokul öğretmenlerinin örgütsel güven algı düzeyleri; cinsiyet, kıdem, medeni durum, branş ve okuldaki görev süresi değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

5. Okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları ile ilkököl ve ortaokul öğretmenlerinin örgütsel güven düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

6. Okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları, örgütsel güven düzeyinin anlamlı bir yordayıcısı mıdır?

### **1.3. Önem**

Bu araştırma, güç kaynakları ve örgütsel güven kavramını, bu kavramlar arasındaki ilişkiyi kuramsal ve araştırmalara dayalı olarak ortaya koyması, eğitim örgütleri açısından irdelemesi ve kavramların değerini vurgulaması açısından önemlidir. Okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişki olup olmadığının belirlenmesi, yöneticilerin yetiştirilmesi sürecine katkı sunacak ve eğitim örgütlerinin verimli ve etkin çalışmasına yardım edecektir.

Alan yazın incelendiğinde gerek Türkiye’de gerekse dünyada son yıllarda güç kaynakları ve örgütsel güven üzerine yapılan çalışmaların arttığı görülmektedir. Ancak özellikle Türkiye’de eğitim örgütlerinde bu iki konu arasındaki ilişki ile ilgili yapılan çalışmalar sınırlı sayıdadır. Bu araştırma bu boşluğu doldurmayı hedeflemektedir.

### **1.4. Varsayımlar**

1. Araştırma için kullanılan öğretmenlerin yanıtları onların görüşlerini doğru olarak yansıtmaktadır.

### **1.5. Sınırlılıklar**

Bu araştırma, 2015-2016 eğitim-öğretim yılı içerisinde Samsun ili dört merkez (Canik, Atakum, İlkadım, Tekkeköy) ilçede yer alan resmi ilkököl ve ortaokullarda çalışan öğretmenlerin cevapları ile sınırlıdır.

## 1.6. Tanımlar

**Güven:** İnsan ilişkilerinin temelinde olan güven kavramı, kişilere psikolojik olarak rahatlık hissi veren, kişilerin bir arada yaşamasını sağlayan bir faktördür (Yılmaz, 2005: 36).

**Örgütsel Güven:** Örgütler içinde bireyler arasındaki ilişkilere dayanan, bireylerin birbirlerine karşı davranışlarının olumlu olacağına dair beklentisiyle ve birbirlerine güven duyması ile var olan bir kavramdır (Demircan ve Ceylan, 2003: 142).

**Güç:** Bireyin sosyal bir ortamda bulunduğu konuma bağlı olarak, dirençlere rağmen arzu ettiklerini yaptırabilmesidir (Weber, 1947).



## İKİNCİ BÖLÜM

### 2.KURAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde örgüt, güven kavramları, güvenin ön koşulları, türleri, boyutları, örgütsel güven kavramı, tarihsel gelişimi, örgütsel güven boyutları, güç kavramı, güç ile ilişkili kavramlar, örgütsel güç, gücün kaynakları ve konu ile ilgili yapılan araştırmalar ele alınmıştır.

#### 2.1. Güven

Güven insanoğlunun var olduğu günden bu yana bireysel ve toplumsal yaşamı içerisinde hissetmekte olduğu bir duygudur (Asunakutlu, 2001: 2). Hann'a (1968) göre güven kelimesinin etimolojik kökleri sadakat ve bağlılığı ifade etmektedir (akt; Çimen, 2007: 84). Şüphe duymadan, çekinmeden, korkmadan bağlanma duygusu, itimat etme olarak ifade edilmektedir (TDK, 2016).

Güven konusunda yapılan birçok çalışmada güveni tanımlamanın güçlüğünden söz edilmiştir (Tschannen-Moran ve Hoy, 2000: 6; Safran, 2003: 74; Baltaş, 2003: 57). Kavram çok boyutlu olup iktisat; sosyoloji, psikoloji, felsefe, örgütsel bilimler vb. disiplinlerin ilgisini çekmiştir. 1980'li yıllara kadar birçok alanda kullanılmasına rağmen 1980'li yıllarla beraber örgütsel davranış ile ilgili araştırmalara konu olmaya başlamıştır (Lewicki ve Bunker, 1996; akt. Tüzün, 2006: 4). Birçok disiplinin kavrama olan ilgisi ortak bir tanım oluşturmada zorluk yaratmıştır.

Disiplinlerin güven kavramına ilişkin görüşlerini Worchel üç başlık altında toplamıştır (Lewicki ve Bunker, 1996: 115-116; akt. Tüzün, 2006: 5):

1. Kişilik teorisyenlerine göre güven bireyin derinlerinde olan sosyal ve gelişimsel faktörlerle şekillenen bireysel farklılıkları temel alan psikolojik gelişimle oluşan bir histir.
2. Sosyologlar ve ekonomistlere göre örgütlerde bireyler güven algısı hisseder. Güven hem örgütlerde hem de örgütler arasında oluşan bir durumdur.
3. Sosyal psikologlara göre güven, karşı tarafın beklentisidir. Risk durumlarında ya gelişecek ya da engel olabilecek faktörler içermektedir.

Solomon ve Flores'e (2001: 88) göre güven insan yaşamının aktif bir parçası olup birey kendi duygularıyla üretip koruduğu kolladığı ve sürdürdüğü bir şeydir.

Araştırmacılar ise güveni, risk durumlarında karşındakine karşı olumlu psikoloji içinde olma durumu olarak tanımlamada hem fikirdirler (Perks ve Halliday, 2003: 339). Bireyin gelecekte olacak olayların akışının belirsiz olduğu veya bu olaylarla ilgili risk durumlarında bile sonuç ile ilgili iyimser beklenti içinde olmasıdır. Kişinin karşısındaki kişide beklediğini bulabilmesidir (Deutsch, 1958: 266). Aynı zamanda bir kişinin karşısındaki kişiye karşı göstermiş olduğu risk alma davranışına yönelik istekliliği olarak da tanımlanabilir (Gefen, 2002: 6).

Örgütler belirlenmiş hedeflerine ulaşmak için kurulan kurumlardır (Etzioni, 1969: 3). Örgüt; uyma, uzlaşma ve kontrol gerektiren bir koalisyon, planlı bir biçimde yönlendirilmiş güç ve bir iletişim ağı olarak da düşünülebilir (Bursalıoğlu, 2013: 5). Örgütlerin var olma gerekçeleri amaçlara hizmet etmektir. Bu açıdan bireylerin sınırlı yeteneklerinden yararlanarak amaçları gerçekleştirmeyi hedeflerler (Aydın, 1998: 13). Güven de örgütsel ilişkilerin devamlılığında önemli bir unsur olarak görülmektedir (Uzbilek, 2006: 4). Örgütlerde güvenin sağlanmasıyla, yöneticilerin çalışanlara karşı davranışları açık olacak, değişen koşullarda iyi bir iletişimle etkili yönetim stratejisi uygulayacak, çalışanlarını motive edecek, yerinde ve doğru karar alacak böylece çalışanlar güven duygusunu hissedeceklerdir.

### **2.1.1. Güven Kavramının Ön Koşulları**

Güven bir tarafın karşı tarafa olan olumlu beklentisi, ondan zarar görmeyeceğine dair inancıdır. Güvenen, güvenilen olmak üzere karşılıklı iki tarafın olması, zarar görmeyeceklerine dair inançlarının olması ve birbirlerinin davranışlarına karşı açık olmaları gibi bazı güvene ait özelliklerden söz edebiliriz. Güven kavramının tanımlanmasında ortak bir görüş olmamasına rağmen savunmasızlık, risk ve belirsizlik kavramlarının tanımlarda yer almasında ortak bir görüş bulunmaktadır (Erdem ve İşbaşı, 2000: 63).

#### **2.1.1.1.Savunmasızlık**

Savunmasızlık kavramını Mayer, Davis ve Schoorman'ın (1995: 347) güven tanımında bahsettiği gibi kişi karşı tarafı kontrol etmeden onun beklenen davranışı sergileyeceğini düşünmesi ve onun eylemlerine karşı savunmasız kalmasını ifade etmektedir. Hosmer'e (1995: 381) göre güven, karşı tarafın eylemlerini kontrol altında tutmadan özgürce hayata geçirebilmesidir. Karşılıklı güvenin olduğu okullarda öğretmenler hata yaptıklarında bunu açıkça ifade edebilirler, idarenin destekleyici

tutumu karşısında öğretmenler fikirlerini özgürce söyleyebilirler. Bu durumda kişiler zarar görmeyeceğini bildiği için savunmasız kalabilirler.

### **2.1.1.2. Belirsizlik**

Gelecekte neler olacağını bilemeyiz. Bize yararlı davranış sergileyecek kişiye güven, zararlı davranış sergileyecek kişiye karşı güvensizlik hissederiz. Belirsizlik gelecekte sergilenecek davranışı tahmin edebilme noktasıdır. Belirsizlik artarsa güven duygusu azalacaktır (İşbaşı, 2000: 65).

### **2.1.1.3.Risk**

Risk, zarara uğrama tehlikesidir (TDK, 2016). Bireysel ve örgütsel ilişkilerde risk durumlarıyla karşılaşan birey ve örgütler için güven kaçınılmazdır. Güven içinde birtakım başarısızlık riskleri taşımaktadır (Özbek, 2008: 18). Risk ve belirsizlik insan yaşamının bir parçasıdır. Bireysel ilişkilerde, sarsılan güven duygusunun geri gelmesinde risk almak söz konusu olmaktadır (Terekli, 2010: 13). Güven sağlanabilmesi için riskin yanı sıra karşılıklı bağımlılık da gereklidir. Karşılıklı bağımlılık istenilen davranışının gerçekleşmesinde karşı tarafa güvenmekle oluşan bağımlıdır (Sheppard ve Sherman, 1998; akt. Öğütveren, 2007: 20).

## **2.1.2. Güven Türleri**

Güven kavramında olduğu gibi alanyazında güven türlerine ilişkin de çokça sınıflandırma yapılmaktadır. Bunların her biri birbiriyle bütünlük göstermekte ve güveni temsil etmektedir. Bu bölümde alanyazında sıkça bahsedilen güven türlerine yer verilmiştir.

### **2.1.2.1. Hesaba Dayalı Güven**

Bireyin karşısındaki kişinin ona yarar sağlayacak bir davranışta bulunacağı inancında olduğu durumda ortaya çıkan güven türüdür (Yücel, 2006: 46). Literatürde bazı kaynaklar bunu tehdide dayalı güven olarak ele almaktadır. Bu iki kavram arasındaki farklılık, tehdide dayalı güvende yarar sağlama durumu bulunmamasıdır (Kartal, 2010: 16). Hesaba dayalı güvende maximum kar ve faydacılık ön plandadır (Uzbilek, 2006: 12). Buradaki amaç şudur; güven duyularak sonuçlanan kazanç, güvensizlik durumunda yıkılan güvenden fazlaysa, güven duyulmaya devam edilir (Vos ve Wielers, 2003; akt. Uzbilek, 2006: 12).

### **2.1.2.2. Bilgiye Dayalı Güven**

Kişinin kendini tanıması, karşısındaki kişi hakkında tahminde bulunma ve ona güvenip güvenmeme tercihini yapabilmesidir (Kartal, 2010: 17). Bu güvenin oluşmasında karşı tarafın beklenen görevi başarıyla tamamlayacağına dair inancın varlığı gerekmektedir (Yücel, 2006: 46). Shapiro, Sheppard ve Cheraskin'e (1992: 366) göre bilgi, kişinin tahmin edilebilirlik seviyesini artırarak güven değerini artırır ve doğru tahmin karşılıklı ilişkilerde davranışların doğru anlaşılmasını sağlar.

### **2.1.2.3. Özdeşleşmeye Dayalı Güven**

Özdeşleşme kavramı karşısındaki kişinin hislerini anlama, varolan durumlara karşı aynı tepkide bulunma olarak tanımlanabilir (Yücel, 2006: 47). Toplumsal ve örgütsel ilişkilerde aralarında duygusal bağlılık, ortak hayat deneyimleri oluşmuş kişiler arasında, bu güvenden söz edilebilir. Bu güven türü, tarafların birbirlerinin isteklerini anlayıp onaylayarak; birbirini anlayan bu kişilerin ortak hedefler için beraber hareket etmesiyle oluşmaktadır (Robinson, Decenzo ve Coulter, 2013: 317).

Özdeşleşmeye dayalı güven, güven türleri arasında en yoğun hissedilen güven türüdür. Kişiler arasında duygusal bağın oluştuğu, eylemlerin içselleştirildiği, kişiselleştirildiği bir aşamadır (Agun, 2011: 17). Karşısındaki kişinin değerlerine saygı duyma, ona karşı empati kurma bu güven türünün unsurlarındandır (Yücel, 2006: 48).

### **2.1.3. Güvenin Boyutları**

Güven kavramının evrensel bir tanımı olmadığı gibi, alanyazında boyutları ile ilgili çeşitlilik söz konusudur. Bir bireyin güvenilir olması için özü sözü bir olup, sözünde durması, kendisine verilen görevlerde uzmanlık becerisini sergilemesi, doğruluk ve dürüstlükten ayrılmadan verilen sorumlulukları yerine getirmesi ve beklentileri karşılaması gerekmektedir (Asunakutlu, 2001: 3). Hosmer (1995: 384) yaptığı araştırmada güvenin beş boyutundan söz etmektedir . Bunlar:

- 1) Yardımseverlik (Diğer insanlara karşı iyilik yapmak),
- 2) Dürüstlük (Doğruları söylemek ve uygulamak),
- 3) Tutarlılık (Benzer koşullarda aynı davranışı göstermek),
- 4) Açıklık (Düşünceleri özgürce ifade etmek),
- 5) Yetkinlik (Bulunduğu konumda beceri sahibi olmak).



### **2.1.3.1. Yardımseverlik**

Yardımseverlik güven duygusunun oluşmasında temel bir özellik taşımaktadır. Karşılıklı ilişkilerde güvenen için önemli olan, güven duyduğu taraftan zarar görmeyeceğine dair inancıdır (Agun, 2011: 10). Herhangi bir çıkar gözetmeksizin güvenilen kişinin güvenen kişiye iyi davranma veya güvenilen kişinin güvenene karşı olan bağlılığın ölçüsüdür (Terekli, 2010: 22).

### **2.1.3.2. Dürüstlük**

Dürüstlük alanyazında doğruluk, samimiyet olarak adlandırılmaktadır. Bir insanın sözlerine güvenebilmek için gelecekte buna ilişkin yapacağı eylemlerle uygunluk derecesine bakılmaktadır. Söylenen söz ile ifade edilen eylem tutarlı ise, güvenen kişi karşısındaki kişinin dürüstlüğüne inanır ve ona karşı sadık olur; tutarsız ise güven duygusu sarsılır (Polat, 2007: 44).

### **2.1.3.3. Tutarlılık**

Tutarlılık kişinin geçmişte yaşanmış, gelecekte benzer olarak yaşanacak bir davranışa karşı vereceği tepkinin tahmin edilebilirlik derecesidir (Halis, Gökgöz, Yaşar, 2005). Özellikle yöneticiler benzer durumlar karşısında benzer davranışlar sergiliyorsa, çalışanları için bunu tahmin edebilmek kolay olacaktır.

### **2.1.3.4. Açıklık**

Açıklık, Hosmer'e (1995: 384) göre, duygu ve düşüncelerin olduğu gibi yansıtılması anlamına gelmektedir. Açıklık kişinin var olan bilgilerini paylaşarak karşı tarafa savunmasız kalma durumudur. Böylece kişi karşısından zarar gelmeyeceğine dair bir beklentiye girerek güven duymaya başlar. Açıklık güvenle beraber bir bütünlük oluşturmaktadır. Duygu ve düşüncelerini ifade etmede açık olan insanlara karşı güven duyulur. Açıklıktan uzak kişiler de insanlarda şüphe uyandırır, güven duyulmamasına sebep olurlar (Paker, 2009: 17).

### **2.1.3.5. Yetkinlik**

Yetkinlik bir kişinin herhangi bir alanda beceri sahibi olmasını gerektiren uzmanlık yetisidir. Bir konuda uzman olan bir kişiye güven duyulur (Terekli, 2010: 21). Kişilere, uzmanlıklarının kabulü oranında saygı ve güven duyulur (Sönmez, 2005: 38). Yöneticiler zor ve stresli durumlarda yetkinlikleriyle ön plana çıkıp astlarından saygı görürler.

## 2.2. Örgütsel Güven

Toplumsal gelişmeler ve küreselleşmenin yarattığı değişimler sonucu bireysel ilişkilerin karmaşık hale geldiği günümüzde, yönetim anlayışında yeni arayışlar içine girilmiştir. Örgütler formal yapılar yerine, güveni temel alan bir anlayış benimsemeye başlamıştır. Çağdaş yönetim anlayışının temeli olan güven, insanı merkez alan günümüz örgütlerinin hayatta kalmalarında ve devamlılığında önem arz etmektedir (Demir-Engizek, 2011: 7). Örgütsel güven, örgüt içinde adalet duygusunun gelişmiş olması, yöneticilerin çalışanlara destek vermesi, onların isteklerinin sağlanması konusunda hassas olması, çalışanların arasındaki sosyal ilişkilerin istenilen seviyeye getirilerek olumlu bir atmosfer oluşturulması anlamına gelmektedir (Neves ve Caetano, 2006; akt. Gök, 2011: 9). Örgütsel güvenin kurumlara sağlayacağı faydalar şu şekilde sıralanabilir (Yılmaz, 2006a: 57-59):

- İşgörenlerin yetkilendirilmesini sağlar,
- Kurumsal değişime ve gelişime ortam hazırlar,
- İşbirliği sağlar,
- Aidiyet duygusunu geliştirir,
- Öğrenen örgüt olmasına katkı sağlar,
- Maliyeti düşürerek verimlilik sağlar.

Birçok disiplin alanı araştırmacıları bu kavram üzerinde durmakta, konu ile ilgili araştırmalar 1990'lı yıllarla beraber gitgide artmaktadır. Fakat güven kavramında olduğu gibi örgütsel güven kavramında da açık ve net bir tanıma ulaşılamamıştır (Yücel ve Samancı, 2009).

Örgütsel güven, kişilerin örgüt içindeki kültür yapısında, iletişimde ve etkileşiminde diğer kişilerin, grupların, örgütlerin doğruluğa ve dürüstlüğüne değer verdiğine, güvenilir olduğuna dair inancı ve örgüt içerisinde hedeflerden haberdar olma istekliliğidir (Mishra, 1996: 265-266). Örgütsel güven, bireyin yöneticisinin sözünde duracağına ilişkin beklentisidir (Mishra ve Morrissey, 1990: 14). Taylor'a (1989: 85) göre örgütün yapısını oluşturan kişilerin ortak çıkarlar için birbirlerine duydukları saygı ve gösterdikleri anlayışa dayalı ılımlı davranışların sonucudur. Örgütsel güvenin, kişisel güveni içerip içermediği tartışma konusudur. Ancak, yöneticiye kişisel olarak güveni sarsılan bir işgörenin, kuruma olan güveninin de sarsılacağını söyleyebiliriz (Galford ve Drapeau, 2004: 168).

Yapılan tanımlardan yola çıkarak örgütsel güven şu özelliklere dayalı olarak tanımlanmaktadır (Mishra, 1996: 271)

*Kültür temellidir:* Örgütün kültürüne, normlarına, inançlarına bağlılık gösterir.

*İletişime dayalıdır:* Kararlarla ilgili açıklamalarda bulunma, bilgiyi saklama, dürüstçe davranışlar sergileme gibi iletişim gerektiren davranışlar içermektedir

*Dinamiktir:* Başlangıç, sağlamlaştırma ve çözülme aşamalarını içeren bir döngüdür.

*Çok boyutludur:* Bireyin güvene ilişkin algısını etkileyen duyuşsal, zihinsel ve davranışsal süreçleri içerir.

*Çok düzeylidir:* Yönetici, çalışan, takım, örgüt arasında etkileşimli bir süreçtir.

Örgütsel güven, çalışanlar ve yönetim arasında var olan güven duygusu olup, yönetimin sözlerinin çalışanlar üzerindeki inandırıcılığının derecesidir. Bu tanıma göre örgütlerde ast-üst ilişkisinin yapısı güven oluşumunu etkilemektedir (Şimşek ve Taşçı, 2004: 313). Kurumlarda güvene dayalı bir yönetim için yedi ana ilke vardır (Handy, 1998):

*Güven tanımayı gerektirir:* İş ortamında bireyler birbirini yakından tanıdikça ortak hedeflere daha sıkı bağlanırlar.

*Güven sınır gerektirir:* Kurumlarda güven bireyin uzmanlığından, hedefe bağlılığından emin olmayı ifade eder. Sınırları çizilmiş özgürlük kurumlarda işleyişi sağlar.

*Güven sürekli öğrenme gerektirir:* Kişinin sürekli öğrenen olması, bunu hayatının bir parçası haline getirmesi onu daha yetkin yapacak, insanların ona güven duymasını sağlayacak ve onu işinde başarıya ulaştıracaktır.

*Güven kırılığandır:* Güven bir kez sarsıldığında, eski haline dönmesi zorlaşır.

*Güven sürekli etkileşim gerektirir:* Örgütlerde alt birimler hedefleri ile genel kurum hedefleri kaynaşması ile verimlilik sağlanır.

*Güven sürekli ilişki gerektirir:* Paylaşılan bağlılığın elle tutulur olması için kişilerin iletişim halinde olup birbirini tanıması gerekmektedir.

*Güven kazanılmış olması gerekir:* Kurumlar çalışanlarına karşı güvenilir bir imaj çizerse, çalışanlar da kuruma karşı güven artacaktır.

Eğitim örgütleri açısından düşünöldüğünde, birbiriyle açık iletişim kuran öğretmenler ve yöneticiler arasında güven duygusu oluşabilir. Yöneticiler risk içeren durumlar da dahi öğretmenleri karar sürecine kattığı takdirde, öğretmenlerin hedefleri kurumun hedefleriyle örtüşür hale gelecektir. Bu durum, okulun etkililiğini arttıracaktır. Aynı hedefleri paylaşan kişilerin birbirini tanınması güven duygusunun gelişmesi açısından son derece önemlidir. Bu kişilerin öğrenme ve öğrendiklerini paylaşmaya açık olmaları hedefleri gerçekleştirme sürecinde güvenilir bir ortam yaratarak verimli olmalarını sağlayacaktır.

### **2.2.1. Örgütsel Güven Boyutları**

Örgütsel güven ile ilgili alanyazın incelendiğinde boyutlara ilişkin farklı sınıflandırmalar yapıldığı görölmektedir. Tan ve Tan (2000) örgütsel güveni üç boyutta ele almaktadır. Bu boyutlar kişilerarası güven, amire güven ve üst yönetime güvendir. Yapılan araştırmalar incelendiğinde örgütsel güvenin, yöneticiye duyulan güven, çalışanlar arası güven ve örgüte duyulan güven olmak üzere üç başlık altında ele alınabileceği düşünölmektedir. Bu üç boyut birbirinden farklı gözükse bile birbirleriyle bağlantılı durumdadırlar. Bir çalışan, yöneticisine güvenirken örgüte güvenmeyebilir. Çalışanların örgüte güveni, örgüt içerisinde çalışanların katkıları dikkate alınmadığında ya da ödüllendirilmediğinde değişebilir. Bir çalışanın aynı zamanda hem örgüte hem de yöneticiye güvenmesi de mümkün olabilir. Öte yandan çalışan, yöneticiyi örgütün bir temsilcisi olarak görebilir ve yöneticiye duyulan güveni örgüte doğru genişletebilir (Gök, 2011: 11).

#### **2.2.1.1. Yöneticiye Güven**

Örgütlerde güven oluşumunda yöneticiler başlatıcı, harekete geçirici olarak görölmektedirler. Alanyazında yöneticiye güven kavramı kimi yerde örgütsel güven olarak geçmektedir. Yöneticilerin kişisel özellikleri, iletişim yeterliliği güven sağlanmasında önemli özelliklerdir (Dinç, 2007: 29). Yönetimsel güvenilirlik davranışı; yöneticinin tutarlığı, dürüstlüğü, doğru iletişimde bulunması, çalışanlarına karşı ilgi olması, görev paylaşımı yapması ile ilgilidir (Sağlam Arı, 2003: 7). Bunun dışında yöneticilerin adil yönetim anlayışı, örgüt çalışanlarında güven oluşması açısından önemlidir. Yöneticiye güven, öğretmenler açısından bakıldığında yöneticinin öncelikle dürüst olmasını, verdiği sözleri tutmasını, alanında uzmanlık yeteneğiyle ön planda olmasını, öğretmenlere karşı adil olmasını, öğretmenlerin kişisel bilgilerini

açığa vurmamasını gerektirmektedir (Yılmaz, 2009: 476). Yönetmel güvenilirliliğin sağlanmasında etkili olabilecek temel unsurlar şu şekilde sıralanabilir (Dinç, 2007: 30):

- Çalışanlar, kendileri ve yaptıkları iş ile ilgili alınan kararlardan haberdar olmalıdırlar.
- Yönetici, kötü haberleri de örgüt çalışanları ile paylaşabilmelidir.
- Çalışanlar için önemli olabilecek haberlerin onlara zamanında iletilmesi güven duymalarını sağlar.
- Çalışanlar, önemli görülen konularda mutlaka bilgilendirilmelidirler.

Yöneticiler çalışanlarını örgütte gerçekleşen durumlar hakkında haberdar ederek açık bir iletişim ortamı oluşturup çalışanların örgüte ve kendilerine güven duymasını sağlayabilirler. Okullarda yönetici ve öğretmenler arasında güven artırmaya yönelik yöneticiler aşağıda belirtilen tutum ve davranışları sergilemelidirler (Brewster ve Railsback, 2003: 18-20).

- Kişisel dürüstlüğü göstermek
- Önem verdiğini göstermek
- Ulaşılabilir olmak
- Etkili iletişimi kolaylaştırmak, model olmak
- Karar verme sürecine işgöreni dâhil etmek
- Denemeyi kutlamak, riski desteklemek
- Görüş ayrılığının değerini belirtmek
- Öğretmenlerin eleştirilerine açık olmak
- Etkisiz öğretmenleri değiştirmeye hazır olmak
- Öğretmenlerin temel kaynaklara sahip olduğundan emin olmak

Güvenin karşılıklı oluşmasında hem öğretmenlere hem yöneticilere sorumluluklar düşmektedir. Öğretmenler değişime açık olmalı, eleştirileri kabullenebilmeli, hatalarından ders çıkarabilmeli; yöneticiler okul ortamında güven duygusunu zedeledikten iş ve işlemleri yürütmeli, yeni durumlarda kararı örgüt olarak beraberce almalı, sürece öğretmenleri de katarak verimlilik ve etkililiği artırmalıdırlar.

### **2.2.1.2.Meslektaşlara Güven**

Çalışma hayatımızda meslektaşlarımızla işin büyük bir bölümünü paylaşıyoruz. Çalışma arkadaşında aranılan en önemli özellik, güvendir. Günün büyük bir bölümünde beraber mesai harcadığı meslektaşlarına güveven kişi, onun kendisine karşı dürüst olacağına, kendisi için kötü düşünmeyeceğine, ona zarar vermeyeceğine ve her türlü bilgiyi kendisiyle paylaşacağına inanma duygusu içindedir. Kısaca, çalışma arkadaşının özü sözü bir, dürüst, adil, güven veren davranışlar göstereceğine dair beklentisi vardır (İslamoğlu, Börü ve Birsnel, 2007: 31-32). Çalışanlar arası güven duygusunun varlığı işbirliği içinde çalışarak örgütü istenen hedefe doğru yönlendirmeyi sağlar. Hatta çalışanlarda birbirine güven algısını artırmayı hedefleyen, çalışanlarına eşit ve adil davranan örgütlerde, çalışanların sorumluluk bilinci artarak yenilikçi ve yaratıcı güçlerinin açığa çıkması sağlar (Doğan, 2002: 76).

Eğitim örgütlerine bakıldığında; öğretmenler günün büyük bir bölümünü beraber geçirdiği diğer öğretmen arkadaşlarına güvenmesi; onların verdiği sözlere inanması; onlardan şüphe duymaması; onlarla paylaştıkları sözleri başkalarıyla paylaşmayacaklarına dair beklenti içinde olması ve aralarındaki ilişkinin her zaman tutarlı olacağını düşünmesi meslektaşına güven duygusunu yansıtmaktadır (Yılmaz, 2009: 476). Okula yeni gelen öğretmenleri hoş karşılamak, onlarla paylaşımcı bir ortam oluşturmak, ortak mesleki çalışmalar yürütmek, iletişimi kuvvetlendirerek, güvenli bir çalışma ortamından verim alınmasına yardım eder.

### **2.2.1.3. Paydaşlara Güven (Öğrenci ve Velilere Güven)**

Eğitim-öğretim dönemi içerisinde sürekli etkileşim halinde bulunan öğretmen ve öğrenciler için güven olmazsa olmazdır. Öğretmenler öğrencilerle açık bir iletişim halinde bulunmalıdırlar. Öğrenci ile kurulacak iletişimde aile köprü görevi görmektedir. Paydaşlara güven, öğretmenlerin öğrencilerine ve öğrenci ailelerine güvenmesidir. Öğrencilerin ve velilerin öğretmene karşı dürüst olması, öğretmeni desteklemeleri ve işbirliği kurmaları ile bu güven algısı artmaktadır (Yılmaz, 2009: 476).

## **2.3. Güç**

Weber'e (1947: 152) göre güç, kişinin bulunduğu konuma bağlı olarak, dirençlere rağmen istediklerini yaptırabilmesi şeklinde tanımlanmaktadır. Her koşulda karşısındakini kendi istediği yönde davranmaya sevk edebilen kişi güçlü kişi olarak

tanımlanmaktadır. Güç, bir kişinin, isteklerini ve emirlerini yerine getirmesi için diğer bir kişiyi etkileme veya ikna etme sürecidir (Etzioni, 1961: 4). Güç karşındaki insanı istenilen yönde etkilemekle de sınırlı değildir. Aynı zamanda insanların güce sahip olma yönündeki çabalarından kaçınmayı da gerektirir. Pfeffer'a (1987: 311) göre güç, "Davranışları etkileyebilme, olayların gidişatını değiştirebilme, insanların başka şartlar altında asla yapmayacağı şeyleri yapmasını sağlayabilecek kabiliyete sahip olma demektir". Güç iyi ya da kötü bir anlam taşımaz, kullanım şekli güce anlam katar. Quigley'e (1993: 35) göre güç, ulaşılmak istenen hedefler için gerekli ne varsa kullanma yeterliliği olarak tanımlanmıştır. Tanımların ortak özelliğine bakıldığında gücün, insanlar ve sosyal faktörler arasında etkileşimli bir yapı olduğu görülmektedir. Güç, ilişkilere bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. Kişinin herhangi bir etkileşime girmeden güçlü olduğunu söylemek doğru olmaz. Ancak sosyal ortamlardaki davranış biçimleri, gücü kullanım durumu onu güçlü kılar. Güç kullanımında aşırıya kaçmamak gerekir. Güç, gücü kaybetmeme uğruna kullanıldığında, olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. Kişi kendini olduğundan daha da güçlü hissettiğinde, güç kullanımında rasyonel davranmamakta, özellikle örgütler açısından bazı sorunlar oluşturmaktadır (Can, Aşan ve Aydın, 2006: 268).

Güç, evrensel bir tecrübedir. Her insan küçük veya büyük ölçüde gücü elinde bulundurur (Berle, 1980: 33) Gücün önemi, Berle'nin ortaya koyduğu "gücün beş doğal yasası" adı verilen yasalarla vurgulanmaktadır (Berle, 1980: 37-113):

1. Güç kullanımı toplumlarda boşluğu doldurarak kaos oluşumunu engeller. İnsanlar kaotik bir ortam yerine gücü tercih eder.
2. Güç kişiseldir ve insanın bir özelliğidir.
3. Gücün varlığını sürdürmesi için belli bir felsefe ve fikir sistemine dayandırılması gerekir.
4. Güç örgütler sayesinde hayat bulur, işlev görür.
5. Güç, sorumluluk gerektirir.

Bertrand Russell, "Nasıl ki enerji fiziğin temel bir kavramıdır, güç de sosyal bilimlerin temel bir kavramıdır." der. İçinde insan bulunan bütün sistemlerde güç kullanımı kaçınılmazdır. Güç kavramını tanımlamada güç ile birlikte gücün alanı, gücün konusu ve güç kaynaklarının da bilinmesi gerekir. Güç kaynakları, kişinin gücünü nereden aldığını açıklar. Güç alanı, kişinin etkisi altına aldığı çevrenin toplamıdır. Güç konusu ise, gücü kullanan kişinin hangi konuda gücü kullandığını

ifade eder. Dolayısıyla bir kişi için "güçlüdür" demek tek başına yeterli değildir. Yöneticinin hangi gruba yönelik hangi konuda ne düzeyde güç kaynağı kullandığını belirlemek önemlidir (Koçel, 2014: 647). İnsanın güce uyum göstermesinin üç yolu vardır (Aşan ve Aydın, 2006: 276-279; Başaran, 1992: 101). Bunlar:

1. İçselleştirme (özümseme): Kimi insan, gücün istediklerini içine sindirerek uyum sağlar. Kişi, davranışın içeriği ile ilgilenmektedir. Elde edilecek ödülün ya da kurulacak ilişkinin bir önemi yoktur. Kişi, kendisinden istenilen davranışla kendi değerlerinin uyum gösterdiğini düşünüyorsa içselleştirme tepkisini verecektir.

2. Özdeşleşme: Kimi insan, gücün kaynağı olan kişiyle özdeşleşerek, onun istediklerini kendi isteklerine dönüştürerek uyum sağlar. Karizmatik önderler özdeşleşme süreci devam ettikçe diğer insanların davranışlarını etkileyebilirler. Özdeşleşme sürecinde iki etmen çok önemlidir. Birincisi, etkileyen ile etkilenen arasında bir çekim olmasıdır. İkincisi ise, taklit edilen davranışın ilişki açısından önemli olmasıdır.

3. Uyma (bağlılık): Kimi insan da başka bir çıkar yol bulamadığında, güce boyun eğerek uyum sağlar. Burada kişinin, yeni davranışları mantıklı ve kabul edilir görmesine gerek yoktur. Önemli olan bu davranışı yapmanın sonucunda elde edilecek ödüldür veya davranışı yapmama sonucunda kaçınılacak cezadır. Uymada etkili olabilmek için iki durum söz konusudur. Birincisi, kendisine uyulacak kişinin birtakım ödülleri sağlayabilecek kaynakları elinde tutabilmesidir. İkinci olarak, ödül verecek kişi, karşısındakinin davranışlarını gözlemleyebilecek yeteneklere ve fırsatlara sahip olmalıdır.

### **2.3.1. Gücün Bazı Kavramlarla İlişkisi**

Güç ile aynı anlama geldiği düşünülen kimi zaman güç kavramının yerine kullanılan otorite, yetki, etki, kuvvet ve bağımlılık kavramlarının ne anlama geldiğini ve güç kavramından ayrılan yönlerini açıklayarak kavramlar arasındaki ilişki belirlenmelidir.

#### **2.3.1.1. Güç ve Otorite (Yetke)**

Weber'e göre yetke, astların istekli ve şartsız olarak üstlerinin talimatlarına uymalarıdır. Fayol ise bu kavramı itaat ettirme gücü, yaptırım uygulama gücü olarak tanımlamaktadır. Otorite yöneticiye verilen bir haktır. Bunu formal ya da informal şekilde kullanmak yöneticinin pozisyonuyla ilgilidir (Güney, 2000: 24) Örgüt



bünyesinde çalışanların örgütün normlarına karşı gösterdikleri uzlaşma veya direnç sonucunda altı çizilmesi gereken en önemli kavramın otorite olduğunu belirten Katz ve Kahn'a (1966: 203) göre otorite, kişilerin makamlarıyla beraber sahip olduğu yönetimde kullandıkları yasaların kendisine vermiş olduğu bir güç olarak tanımlanmaktadır. Burada önemli olan otoriteyi kullanabilmektir. Yönetici için otoriteyi kullanması astlarını etkilemesiyle mümkündür. Yöneticilerin verdikleri emirler astlar tarafından yerine getirilmediği takdirde otoriteden söz edilemez (Ilgar, 2005). Otoritenin karakteristik özellikleri olarak kısaca şu şekilde özetlenebilir (Özkalp ve Kirel, 2010: 546):

- Otorite kişinin bulunduğu pozisyondan kaynaklanır.
- Yasal otoriteye sahip birey yasal hakkından dolayı astlarına istediğini yaptırabilir.
- Otorite örgütlerde en üstten en alta doğru kullanılır.

Otorite, bir güç biçimidir, gücün meşrulaştırılmış bir kaynağıdır. Güç karşındakini etkileyebilme yeteneği iken otorite bir şeyi yapabilme hakkıdır. Güç otoriteye göre daha geniş bir kavramdır. Yasal otorite olmamasına rağmen yöneticilerin astlarını etkileyebilmesi veya otoriter bir yöneticinin istediklerini yaptırabilmesi bunun göstergesidir (Güney, 2000: 24). Bir yöneticinin otoritesi olup gücünün olmaması, onun istediklerini karşındakine yaptırabilme hakkı olduğu fakat bunu yaptırma yeteneğinin olmadığını göstermektedir (Bayrak, 2000: 29). Sonuç olarak otorite, güce göre daha dar kapsamlı olmasına rağmen meşruluğu sebebiyle kişiler tarafından daha kolay benimsenmektedir (Aslanargun, 2009: 14).

### **2.3.1.2. Güç ve Yetki**

Yetki, üstlerin astlarına emir verme hakkıdır (Şimşek, 2008: 193). Yetki kavramı yetke ile karıştırılmaktadır. Yetki üstlerin, alt makamlara aktardığı yetkedir (Başaran, 1992: 104). Çolak'ın (2007: 19) yetki ile güç karşılaştırmasına göre;

1. Yetki kişinin bulunduğu mevki ile ilgilidir. Güç ise bulunduğu mevkide kişinin bir görevini yapabilmesi ile ilgilidir.

2. Yetki, güce göre sorumluluk ile işlevsel hale gelir.

3. Yetki devredilebilir bir özelliğe sahiptir. Yöneticiler bazı görevlerin yerine getirilmesinde yetkilerini alt kademelere devredebilir. Güç, kişilik özellikleri ile ilgili olduğu için kişiye özel güç başkasına devredilemez.

4. Yetki, yönetici ve çalışanların amaçlarına dönük olup, gruba yöneliktir. Güç ise daha kişisel ve özel amaçlara dayanır.

Güç, başkalarını etkileyebilme yeteneği olduğu için, güç sahibinin mutlaka bir makama sahip olması gerekmez. Bu anlamda yetki, başkalarını etkilemenin yasallaştırıldığı bir güç şekli olmaktadır. Güç, yetkiyi de içeren daha geniş bir kavramdır. Güç ile yetki arasındaki farkı açıklayabilmek için gücün "biçimsel olmayan yetki" olduğu ya da yetkinin "yasal güç" olarak tanımlanabileceği söylenir. Gücün yasal olması gerekmemesine rağmen, yetki yasal bir temele dayanmalı ve hiyerarşik emir-komuta zincirine uymak zorundadır (Can, Aşan ve Aydın, 2006: 271).

### **2.3.1.3. Güç ve Etki**

Etki veya etkileme kavramları, alanyazında güç ile oldukça yakın anlamlı olarak kullanılmakta, bazen birbirinin yerine geçmekte, bazen de karıştırılmaktadır. Etki, yöneticilerin sahip oldukları gücün, astlara iş yaptırabilmek için eyleme dönüştürülmüş hali olarak tanımlanmaktadır. Güç, karşındakini etkilemek olarak ifade edilirken, etkileme ise güç kullanımının başarıya ulaşmasını sağlamaktadır (Aslanargun, 2009: 12-13). Etkileme, bir kişinin başka bir bireye isteklerini ve emirlerini yerine getirtmesi olarak tanımlanabilir. Bu durumda istediğini yaptırmaya çalışan kişi güç kullanacaktır ve etkili oluyorsa güçlü sayılacaktır. Başkalarını etkilemek kişiyi güç sahibi yaparken aynı zamanda da kişinin sahip olduğu güç başkalarını etkilemektedir (Koçel, 2014: 649).

### **2.3.1.4. Güç ve Kuvvet**

Kuvvet, gücün uygulanmış şeklidir. Örnek vermek gerekirse, üst asta bir görev verdiğinde astı bunu yerine getirir. Bu üstün gücünü göstermektedir. Eğer astı üstünün söylediklerini yapmaz, kurallara uymasazsa üstü de buna karşılık gerekli tedbirleri alırsa ve astıda daha sonra görevi yerine getirirse, bu durum üstün asta karşı kuvvet kullandığını gösterir. Kısaca gücünü ifade ederken kuvvet kullanmak zorunda kalır (Koçel, 2014: 651). Özet olarak güç kavramı yukarıda tanımlanan yetke (otorite), yetki, etki ve kuvvet kavramlarının hepsini kapsamaktadır. Bu kavramları kullanacak kişilerin, kavramlar arasındaki farklılıkları bilerek ona göre kullanmaları, kavram karmaşasının önlenmesi açısından büyük önem taşımaktadır (Koşar, 2008: 22).

### 2.3.1.5. Güç ve Bağımlılık

Güç ve bağımlılık arasında yakın bir ilişki vardır. Ast üstüne ne kadar bağımlı ise üstün gücü o oranda fazladır. Her insanda mevcut olan güç kaynakları bağımlılığı olumsuz yönde etkiler. Bilgi, mal, yetenek vb. gibi güç kaynaklarının herkeste olması bağımlılığı azaltır (Kırel, 1998: 11). Bir kişi diğerlerinin ihtiyaç duyduğu şeylere ne kadar çok sahipse, o kişi diğerleri üzerinde daha güçlüdür ve diğerlerini kendine o derece bağımlı kılar (Bayrak, 2000: 33).

### 2.4. Örgütsel Güç

Örgütlerde yöneticilerin hedefleri gerçekleştirebilmesi, çalışanlarını bu hedefler doğrultusunda yönltebilmesi, sorunlara etkili kararlar alabilmesi için güç sahibi olmaları gerekmektedir. Örgütlerde yöneticilerin gücü kullanmaları biçimsel olmayan liderlerin oluşumunu engeller (Zafer, 2008: 17).

Schermerhorn, Hunt ve Osborn'a (2000) göre, örgütsel davranışta güç, örgüt içinde hedefler doğrultusunda yöneticinin bir işi çalışanlarına yaptırabilme yeteneği olarak tanımlanır. Etzioni (1961) üç çeşit örgütsel güç olduğunu ifade etmektedir. Etzioni'nin ifade ettiği üç tür güç şu şekilde özetlenebilir:

1. *Cezalandırma gücü*: Çalışanlar eğer yönetimin dediklerini yapmazsa ceza alacaklarını bilirler.
2. *Ödüllendirme gücü*: Örgüt içinde görevlerini doğru şekilde yerine getiren çalışanlara yönetim tarafından ödül verilmesi diğer çalışanlar için teşvik niteliği taşımaktadır.
3. *Kuralsal (Normatif) güç*: Çalışanların örgütte ihtiyaç duyduğu bilgi ve becerilerin yönetim tarafından sağlanması, çalışanları daha verimli olmaya teşvik etmektedir (Akt. Can, Aşan ve Aydın, 2006: 269).

Mintzberg (1983) örgütsel güç kavramını farklı bir açıdan ele almaktadır. Örgütsel güç örgüt içinde ya bir kaynaktan, ya teknik beceriden, ya da bilgiden kaynaklanmaktadır. Örgüt içinde dört temel kaynak bulunmaktadır. Bunlar otorite sistemi, ideoloji sistemi, uzmanlık sistemi ve politika sistemidir. Otorite sistemi, örgütün formal hedeflerine ulaşmasına katkı sağlar. İdeoloji sistemi, örgütün informal hedeflerine katkı sağlar. Uzmanlık sistemi, çalışanların mesleki yeterliliklerini kontrol etme ile ilgilidir. Bu üç kaynak örgüt için yasal bir özellik taşımaktadır. Politik sistem ise, örgütlerde daha gayri meşru bir özellik taşır. Uzun vadede hedefleri gerçekleştirme

yönünde çalışan yöneticiler, inisiyatif kullanmak durumunda kalarak politik güce sahip olurlar. Mintzberg'e göre yöneticiler bu dört kaynağı etkili ve sınırlı bir biçimde kullanmayı bilirlerse etkili bir yönetim sunarlar (akt; Hoy ve Miskel, 2012: 214-215).

Sosyal bir olgu olarak yönetim gücü, insanların diğer insanlara başka türlü yaptıramadıkları işleri, gücün sosyal ve hiyerarşik etkisiyle yaptırıklarından yönetim pozisyonu açısından oldukça önemli bir durumdur. Hem örgüt üyeleri hem de yönetici açısından dönüştürücü bir etkisi olan güç olgusu, olumsuz uygulamaları da bünyesinde taşır. Gücün kötüye kullanımı, genelde üst makamlardaki kişiler tarafından gerçekleştirilmektedir. İnsanlar güç kazandıkça ve diğer insanlar aracılığıyla kendi amaçlarını gerçekleştirmeye başladıkça, zaman içerisinde değer yargılarının, bakış açılarının ve davranışlarının değişmeye başladığını fark etmeyebilirler. İnsan, gücü kullandıkça kendine olan güveni artmakta, kendisini olayların merkezinde ve karar verici makamda görerek astlarını küçümsemekte, daha zayıf, basit ve edilgen insanlar olarak değerlendirmektedir. Bu açıdan bakıldığında güç bünyesinde olumsuz durumları da taşımaktadır (Mitchell, Hopper, Daniels, Falvy ve Ferris, 1998: 500).

## **2.5. Örgütsel Güç Kaynakları**

Kişinin başkalarını etkileyerek, hedefleri doğrultusunda yönlendirmesi güce sahip olup olmadığını gösterir. Kişinin gücünü nereden aldığı, hangi kaynakları kullandığını açıklamak için ise, güç kaynaklarını bilmek gerekir. Güç kaynaklarından yararlanan yöneticiler astlarını bu doğrultuda harekete geçirerek, verimlilik sağlarlar.

Yapılan çalışmalar incelendiğinde güç kaynaklarına ilişkin bir çok sınıflandırma yapıldığı fakat bir çoğunun farklı kavramlarla isimlendirilgi görülmektedir. Sergiovanni (1992) örgütsel güç boyutlarını bürokratik, kişisel ve moral gücü olarak; Evans (2001) uzmanlık, bürokratik ve psikolojik güç olarak; Mintzberg (1987) ise uzmanlık, kişisel ve kaynakların kontrolü şeklinde sınıflandırmaktadır (akt; Aslanargun, 2009: 76). Güç konusunun ihmal edildiğini düşünen Pfeffer (1987: 310) bunun sebebini sıralarken, güç kavramının sınırlarının net olarak çizilmediğini belirir. Güç kaynakları genel olarak incelendiğinde, belirli başlıklar altında toplandığı görülür. Her bir güç kaynağı ayrı başlıklar altında incelenebilir.

### 2.5.1. Ödül Gücü

Yöneticinin ödül ile astlarına istenilen davranışı yaptırabilme, onları etkileyebilme yeteneğidir (Hoy ve Miskel, 2012: 208). Ödülün niteliği astları etkilemede önemlidir. Ücret artışı sağlama, terfi ettirme, pekiştirme vb. durumlar yöneticilerin verdiği ödüllerdir (Koçel, 2014: 653). Bir yönetici için çalışanları üzerinde kullanabileceği en güçlü kaynaklardan biri ödül gücüdür. Otorite sahibi kişiler farklı miktarlarda ödüller dağıtabilirler. Bu gücü kullanmak astlar üzerinde etkili olmaktadır. Çoğunluk bir ya da bir çok insan ödül almayı hak etmekte ve bu durum ödül alamayan diğer çalışanlar üzerinde etkili olmaktadır. Bu durumda yönetici ödül gücünü kullanırken dikkatli olması gerekmektedir (Koşar, 2008: 15).

Bilimsel yönetim akımının kurucusu Taylor etkililiğin ve yüksek üretimin ödüllendirilmesi gerektiğini savunur (Eren, 1998: 13). İnsanlar kendilerine fayda sağlayacak sonuçlara ulaşacaklarsa, karşı tarafın istediklerine uyum sağlarlar. Ödül veren kişi çalışanlarının gözünde güç kullanan kişidir. Yöneticinin bu gücü doğru kullanabilmesi için ödülün çalışanlar için etkili bir ödül olmasına dikkat etmeli ve adaletli davranması gerekir. Adil olmayan bir ödül verme sistemi, çalışanlar için iş doyumсуuzluğuna ve verimin azalmasına sebep olacaktır (Polat, 2010: 10). Bunun dışında verilen ödülün astlar için niteliği önem taşımaktadır. Yöneticilerin gücü etkili kullanımında iki faktör etkilidir (Özaslan, 2006: 19):

1. Yönetici, astlar için anlam ifade eden yüksek ücret, takdir ve üst kademeye terfi gibi ödülleri verebilmelidir.

2. Astlar, yönetici tarafından verilen ödülü alabilmek için, yöneticinin isteklerini yerine getirmesi gerektiğine inanmalıdırlar.

Eğitim kurumlarında başarılı öğretmenlerin üstleri tarafından formal olarak ödüllendirilmesine ilişkin esaslar yasalarla belirlenmiştir. Bunun dışında yöneticilerin başarılı öğretmenleri takdir etmesi, etkinliklere gönüllü katılımlarında desteklemesi, yaratıcı düşüncelerine okul yönetimi olarak katkı sağlaması, öğretmenleri için üst makamlardan takdir belgesi talep etmesi de yöneticinin kullandığı ödüllerden sayılabilir. ödül gücüne örnek gösterilebilir.

### 2.5.2. Karizmatik Güç

Karizma, kelime anlamı olarak çekicilik, özel bir liderlik anlamına gelmektedir. Doğuştan geldiği gibi sonradan da kazanılan bu özellik kendinden emin

olmayı, güven duymayı gerektirir. Karizmatik özelliğe sahip birey, başkaları tarafından dikkat çeker (Özaslan ve Gürsel, 2008: 356). Karizmatik güç; yöneticinin, astlarını etkileme, kendilerine hayranlık uyandırma, astlarının kendileriyle özdeşim kurmalarını sağlama becerisidir. Örgütlerde karizmatik gücü kullanan yöneticiler, astları tarafından saygı duyulan, hayran olunan ve örnek alınan kişilerdir (Hoy ve Miskel, 2012: 209). Çalışanların yöneticiye hayranlık duyması ve onlar gibi olmaya çalışması yöneticinin karizmatik gücünü ortaya koymaktadır (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 76). Örgüt içerisinde ise yöneticinin astlar için hayranlık uyandıran kişi olması astları yöneticiye benzemeye itecek, bu durum onları yöneticiler tarafından daha kolaylıkla etkilenebilir duruma getirecektir (Can, Aşan ve Aydın, 2006: 272).

Eğitim örgütlerinde karizmatik güce sahip okul müdürleri, öğretmenler tarafından örnek alınan yöneticilerdir. Öğretmenler bu güce hayran olup, özdeşleşme çabasına girerler. Okulda daha etkili çalışma ortamı oluşturarak kendileri de bu güçten beslenirler. Okul müdürleri gibi öğretmenler de karizmatik güce sahip olabilirler. Her yönüyle meslektaşlarının gözünde sevilen, hayranlık uyandıran, güvenilen öğretmenler, karizmatik güce sahiptirler.

### **2.5.3. Uzmanlık Gücü**

Bu güç yöneticinin sahip olduğu bilgi ve becerilerle astlarını etkileme yeteneğidir. Astlar yöneticilerinin özel bilgi birikimlerine sahip olduğunu, kendilerinin sahip olmadığını düşünmektedirler (Aslanargun, 2009: 82). Örneğin, bir yönetici, astlarına örgütte varolan bir problemi nasıl çözeceğini gösterirse ve başarılı olursa, astlar yöneticinin bilgi ve becerisine olan inancı nedeniyle bu çözüm yolunu uygularsa burada yöneticinin uzmanlık gücünü kullandığı söylenebilir (Percy, 1996: 6).

Uzmanlık gücü, örgütteki güven iklimini etkilemektedir. Yöneticinin uzmanlık gücünü kullanması, astları yönetici gibi bilgi ve beceri sahibi kişi olmaya teşvik ederek, motivasyonlarının artmasına sebep olmaktadır. Böylece, yönetici ödül ve cezaya göre daha az bir kontrole astlarını etkileyecektir (Kayalı, 2011: 25). Çalışanları etkilemede yöneticinin sahip olduğu bilgi beceri ve deneyimin etkisi oldukça fazladır. Bu açıdan örgütün işlerliği ve performansı açısından bu güç, en etkili güç kaynaklarından biridir (Altinkurt ve Yılmaz, 2012: 388).

Bir yöneticinin uzmanlık gücü, verdiği doğru kararlar ile artar; yönetici başarısızlığa neden olan bir karar verdiğinde azalır. Bundan dolayı yönetici, uzmanlık

gücünü artırmak için donanımlı ve deneyimli olmaya özen göstermeli, sorunlar karşısında aceleci kararlar vermekten kaçınmalıdır (Zafer, 2008: 38-39).

Eğitim örgütlerinde okul yöneticilerinin bilgi ve becerileri uzmanlık gücüne sahip olup olmadıklarını göstermektedir. Okullarda sorunlar karşısında öğretmenleri ve paydaşları da içine alan etkili çözüm önerileri üretebilen, süreç yönetimini sağlamada başarılı olan yöneticiler, uzmanlık becerilerini kullanarak astlarını etkilemektedirler.

#### **2.5.4. Zorlayıcı Güç**

Zorlayıcı güç, örgütlerde çalışanlarına belli davranışları yaptırmak için üstlerin başvurduğu maddi ve manevi zorlamalar olarak ifade edilmektedir (Şimşek, 2008: 190). Aynı zamanda yöneticilerin istenmeyen davranıştan ötürü ceza ile astlarını etkileme yeteneğidir (Hoy ve Miskel, 2012: 209). Zorlayıcı güç, diğer bir ifadeyle cezalandırma gücü, ödüllendirme gücünün zıttıdır. Bu güç kaynağı korku temellidir. Kişilerde korku oluşturacak herşey, güç kaynağı olma özelliğine sahiptir. Bu korku fiziksel güç kullanımından, psikolojik baskıya kadar çeşitli biçimlerde oluşturulabilir. Örgüt içerisinde bunlar, işten çıkarma tehdidi, alçaltma , ücret veya aylık artırımını yapmama vb. şekillerde kendini gösterebilir (Can, Aşan ve Aydın, 2006: 272).

Zorlayıcı güç, günümüzde çoğu örgütte kınama, aylıktan kesme, işten çıkarma, mobbing uygulama vb. yaptırımlarla sınırlıdır (Griffin, 1999: 517). Örgütlerde zorlayıcı güç kullanımının sınırlı olmasının sebebi, örgüt içinde güven duygusunu olumsuz etkilemesi ve güce maruz kalan ve işten ayrılmak isteyen çalışanların yerine doldurmanın zorluğudur. (Buchanan ve Huczynsky, 1997: 687).

Zorlayıcı güç uygulamasında ceza verilebilir. Fakat ceza verilirken yöneticinin bazı noktaları dikkate alması gerekir. Yöneticinin göz ardı etmemesi gereken noktalar şunlardır (Baysal ve Tekarslan, 1996: 277):

- Ceza, kısa vadeli sonuçlar sağlar, kişiyi örgüte yabancılaştırır.

- Yönetici ödül ve cezanın tek dağıtıcısı değildir. Bazı örgüt üyeleri, yöneticileri tarafından cezalandırılmayı değil de arkadaşları tarafından ödüllendirilmeyi tercih eder.

- Ödül-ceza yaklaşımı, özellikle ödül para şeklinde olduğunda örgüt üyelerini daha çok motive ederek istenilen davranışın gösterilmesinde diğer ödüllerden daha etkili olmaktadır.

Eğitim örgütlerinde yöneticiler, çok gerekmedikçe zorlayıcı güç kullanmak istemezler. Ceza, örgüte zarar verebilecek davranışları önlemek için kullanılabilir. Ceza, ustalıkla kullanılırsa çalışanların kurallara ve düzene uymasını sağlayabilir. Aksi takdirde okullarda verimin düşmesine sebep olacaktır. Çünkü cezanın olumsuz sonuçlara yol açması kaçınılmazdır. Öğretmene derse geç girdiği, nöbet görevini yerine getirmediği için uyarma cezasının verilmesi, okul içinde etkinliklere gönüllü katılım sağlamamasına, öğrencilerle yeteri kadar ilgilenmemesine yol açabilir.

### **2.5.5. Yasal Güç**

Yöneticinin, çalışanlarının davranışlarını belirleme hakkına sahip olduğunun çalışanlar tarafından kabul edilmesi anlamına gelen yasal güç otoriteyi ifade etmektedir (Koçel, 2014: 652). Yasal güç genel olarak, örgütteki yöneticilerin sahip olduğu güç kaynağıdır (Başaran, 2000: 65).

Yasal güç, otorite olarak tanımlanan, yöneticinin yasalardan aldığı formal bir güç kaynağıdır. Yasal gücün aşırıya kaçan kullanımı, yöneticilerin otoriter hale gelmesine; çalışanların mutsuz bir iş ortamında çalışmasına, çoğu zaman da çatışmalara neden olabilmektedir (Yılmaz ve Altinkurt, 2012: 388). Yasal güç, yöneticilerin çalışanları üzerindeki yetkisini temel alan ve çalışanlar tarafından kabul edilen bir güçtür. Örneğin okullarda yöneticiler yasal güce sahiptirler. Sahip olduğu hiyerarşik yapıdan dolayı öğretmenlere karşı bu gücü kullanmaktadırlar (Can, 2013: 15). Eğitim örgütlerinde yöneticiler okullarda belirli sorumluluk alanlarında karar verme yetkisine sahiptirler. Yönetici bu yetkiyi kendisine verilen yasal güçten alır. Yöneticinin öğretmenlerden evrakları zamanında istemesi, yasal gücünü kullandığını göstermektedir.

Güç türleri ve yöneticilerin tercih sıklığı üzerine yapılan çalışmalar incelendiğinde aşağıda ifade edilen özelliklerin ön plana çıktığı görülmektedir (Aslanargun, 2010: 190):

- Yasal güç, ilk önce kullanılan güç türü olup, sürekli başvurulduğunda direnç ve engellenmeyle karşılaşmakta, tatminsizlik oluşturmakta, uzmanlık gücü ile



desteklenmezse olumsuzlukla sonuçlanmaktadır. Sadece yasal güce dayanan bir yönetici sınırlı uyum sağlarken, artan bir dirençle karşılaşabilmektedir.

- Zorlayıcı güç, çalışanları belli bir süre etkilemekte, korku, engellenme, intikam ve yabancılaşma gibi olumsuz durumlara yol açmaktadır. Bunun sonucunda düşük iş verimi, hoşnutsuzluk ve iş kaybı ortaya çıkmaktadır.

- Ödül gücü, çalışanların performansını kısa vadede doğrudan etkileyen bir güç türüdür. Fakat bu gücün aşırı kullanımı çalışanların yönlendirildiklerini hissetmelerine ve doyumculuk yaşamalarına neden olabilmektedir.

- Karizmatik güç, astların nazarında hayranlıkla birlikte tartışmasız bir güven, sadakat, uyum ve sorumluluk duygusu uyandırmaktadır. Uzmanlık gücünde olduğu gibi astların daha az denetim altında tutulmasına imkân vermektedir.

#### **2.5.6. Bilgi Gücü**

Daha önceki başlıklarda özetlenen beşli güç türü sınıflandırması, bilgi gücü ile yeniden düzenlenmiştir. Raven (1965) güç türleri konusunda yapılan beşli sınıflandırmayı altıya çıkararak, bilgi gücünü de dahil etmiştir. Bilgi gücü ile uzmanlık gücü arasındaki fark, çalışanların yöneticiyi algılamasına bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. Bilgi gücü, yöneticinin ikna gücüne ve icraatlarıyla astları üzerinde bıraktığı izlenime dayanmaktadır. Astlar, yöneticinin açıklamalarından ve uygulamalarından etkilenmekte ve bu nitelikleriyle yöneticinin üstünlüğünü kabul etmektedirler. Uzmanlık gücü, yöneticinin bilgili ve alanında yetkin olduğuna yönelik çalışanlarda var olan kanaatlere ve yargılara dayanmaktadır. Yöneticinin uzmanlığı konusunda astlar arasında oluşmuş bir ortak inanç bulunmaktadır (Wilson, 2005: 15). Eğitim örgütlerine bakıldığında, toplantılarda müdürlerin öğretmenleri bilgileriyle etkilemesi ve karar almada bunu kullanması bilgi gücüne örnek verilebilir.

#### **2.5.7. Karşılıklı Güç**

Raven (1965) güç kaynaklarını altı gruba ayırdıktan sonra daha ayrıntılı bir çalışma yaparak yasal güç kaynaklarını resmi, karşılıklı, bağımlılık ve dengeleyici olmak üzere dört alt gruba ayırmıştır. Bunlardan biri olan karşılıklı güç, yöneticilerin çalışanlarla birbirleri üzerinde sahip oldukları dengeli informal güç olarak tanımlanmaktadır (Peiro ve Melia, 2003: 22).

Eğitim örgütleri açısından bakıldığında, okul müdürlerinin sahip olduğu yasal yetkiyle, daha önceki olumlu performanslarına karşılık olarak öğretmenlere daha hoşgörölü ve esnek olması, yöneticilik görevi teklif etmesi ve her iki tarafın da beklenilenin üzerinde olumlu davranmasıdır (Aslanargun, 2009: 8).

### **2.5.8. Bağlılık Gücü**

Bağlılık gücü yöneticilerin çalışanlarının desteğini alarak işlerde beraber uyumlu çalışmasıyla oluşan güç kaynağıdır. Çalışanlar yardımıyla yöneticilerin yapması gereken görevler daha hızlı bir şekilde yerine getirilmektedir. Bu sebeple yöneticilerde çalışanlarına görevlerinde destek olmaya onlarla uyum içinde çalışmaya özen gösterirler.

Eğitim örgütlerinde, bağlılık gücü okul müdürlerinin, işbirliği sağlamaya, öğretmenlerin desteğini almaya ve uyumlu bir ortamda öğretim yapılmasına yönelik öğretmenlere karşı sergilediği davranışlardır (Aslanargun, 2009: 8). Bazı öğretmenler informal olarak okulda söz sahibidirler. Gerek personel gerek öğrenci işlemlerinde okul yöneticisine yardımcı olan bu öğretmenler sayesinde okulda işler zamanında yapılır. Bu durum da yöneticisi açısından olumlu karşılanır.

### **2.6. Okul Yönetimi ve Güç**

Eğitim örgütleri denildiğinde akla okullar ve benzer kurumlar gelmektedir. Okullar da diğer örgütler gibi amaçları doğrultusunda hareket etme, üyelerinin beklentilerini karşılama ve etkili yönetilme gereksinimi duyarlar. Okulların etkili biçimde yönetilmesinde yöneticinin sahip olduğu güç kaynağı ve bunu uygulama yöntemi önem taşımaktadır. Yöneticinin astlarıyla olan ilişkisinde kimi zaman uzmanlık yönü ön plana çıkarken kimi zaman zorlayıcı yönü ağır basabilmektedir. Yöneticinin sahip olduğu güç kaynakları mevcut yönetim felsefesiyle, örgüte yönelik uygulanan politik sistemle, ekonomik koşullarla yakından ilişkilidir (Aslanargun, 2009: 52).

Çağdaş bir yöneticide yönetim bilgisi, alana ilişkin teknik bilgi ve insan ilişkileri becerisini kullanabilme yetisi olmalıdır. Bu nedenle yöneticilerin yönetim bilgisine, iletişim becerisine, lider özelliklere sahip olmaları gerekir (Okutan, 2003). Okul ortamında yöneticiler ve öğretmenler sürekli etkileşim içinde bulunmaktadır. Günün büyük kısmını okulda beraber geçiren yöneticiler öğretmenlerin beklentilerini karşılamada, onların okula bağlılıklarını artırmada etkili olmaları gerekir.

Okul müdürleri yöneticilik görevlerini yerine getirirken, toplumla işbirliği içinde, onların istek ve ihtiyaçlarını göz önüne alarak yönetim yapısını düzenlemeleri, öğrenci merkezli eğitim öğretim ortamını geliştirmeleri, okul içinde karar alırken sürece tüm öğretmenleri katmaları ve çalışmalarında yasal mevzuatı ve etik ilkeleri rehber edinmeleri gerekir (Gümüşeli, 2001: 546).

Hoy ve Miskel'e (2012: 203-204) göre, örgütlerde ast-üst arasındaki ilişkilerde daha çok otoriter davranışlar hakimken, bu anlayışın dışında okullardaki otorite ilişkileri daha farklı bir anlam taşımaktadır. Örgütlerde otorite, astlar tarafından meşru görülen bir kavram olarak ortaya çıkarken; okullarda otorite, yöneticilerin öğretmenlere istekli olarak gösterdiği davranışlar olarak ifade edilmektedir.

Okullarda yöneticiler, öğretmenler ve personele karşı güç kaynaklarını kullanmaktadırlar. Resmi durumlarda daha çok yasal güç kullanılırken, bazı durumlarda birden çok güç kaynağı kullanan yöneticiler bulunmaktadır. Günümüzde öğretmen birliklerinin artması ve yasal düzenlemelerle öğretmenlerin anayasal haklarında iyileştirmelerin yapılması, yöneticilerin kullanabileceği yasal gücü sınırlamakta ve öğretmenlerin elini güçlendirmektedir. Özellikle zora dayanan güç uygulamaları demokratik olarak algılanmadığından, yöneticiler astlarını etkilemek için farklı yollar denemektedirler (Aslanargun, 2009: 57-58)

Okullarda, gücü yöneticiye has bir özellik olarak görmek yerine paylaşılmış güç algısı, okul içinde işbirlikli çalışma ortamı sağlamalıdır. Okul müdürü bilgisini ve uzmanlığını öğretmenlerle paylaşarak onlara rehberlik edebilir. Bu durumda yasal gücü daha az kullanacak ve öğretmen-müdür iletişiminde uzmanlık gücü ön plana çıkacaktır. Bu da öğretmenin okulda güven algısını yükselterek, öğrenci performansını yükseltmesinde katkı sağlayacaktır (Hoy ve Miskel, 2012: 213)

## **2.7. İlgili Araştırmalar**

Bu bölümde ulaşılabilen kaynaklara göre konu ile ilgili olarak daha önceki yıllarda yurtiçi ve yurtdışında yapılan araştırmalar hakkında bilgiler verilmiştir.

### **2.7.1. Yurtiçinde Yapılan Araştırmalar**

Yılmaz (2006b) araştırmasında, öğretmen görüşleri doğrultusunda okullardaki örgütsel güven düzeyine yönelik hazırlanan ölçeğin geçerlik ve güvenilirliğini test etmiştir. Bulgular incelendiğinde iç tutarlılığa yönelik güvenilirlik katsayılarının alt ölçeklerde yüksek olduğu görülmektedir. Bunun dışında, örgütsel güvenin yöneticiye

güven boyutunda cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık oluşmaktadır. Erkek öğretmenler, kadın öğretmenlere göre yöneticilerin daha güvenilir olduğunu düşünmektedirler.

Özer, Demirtaş, Üstüner ve Cömert (2006) ortaöğretim okullarında çalışan öğretmenlerin güven düzeylerini, öğretmenlerin görüşlerine dayalı olarak ölçmeyi amaçlayan “Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Algıları” konulu araştırmalarında, Malatya ili Merkez ilçe sınırları içindeki okullarda görevli öğretmenlerin kurumlarına “orta” düzeyde güvendiklerini saptamışlardır. Araştırmada liselerdeki öğretmen sayısının artmasının, meslektaşına olan güveni azalttığı ve bu durumun örgütsel etkililiği olumsuz etkileyebileceği ifade edilmiştir. Araştırma sonuçları incelendiğinde, erkek öğretmenlerin, kadın öğretmenlere göre yöneticilerine ve meslektaşlarına yönelik güven düzeyleri daha yüksek olduğu belirtilmiştir. Ayrıca Anadolu ve fen liselerinde görev yapan öğretmenlerin, farklı lise düzeylerinde görev yapan öğretmenlere göre, örgütsel güven düzeyinin daha yüksek olduğu araştırmanın bir diğer sonucudur.

Tüzün (2006) araştırmasında, örgütsel kimliğin örgütsel güvene; örgütsel güvenin de örgütsel özdeşleşmeye etki ettiği; örgütsel kimliğin örgütsel güven aracılığıyla özdeşleşmeye etkilediği ifade etmektedir. Araştırma özel ve kamu sektöründe görev yapan banka çalışanlarını kapsamaktadır. Sonuçlar incelendiğinde, özel banka çalışanlarının, kamu bankalarında çalışanlara göre örgütsel güven, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel kimlik özelliklerinin daha yüksek olduğu görülmüştür.

Özaslan (2006) araştırmasında üniversitelerde bölüm başkanlarının en fazla ödül gücü, anabilim dalı başkanlarının ise uzmanlık gücünü kullandıklarını; fen-edebiyat fakültesindeki anabilim dalı başkanlarının, eğitim fakültesindeki anabilim dalı başkanlarına oranla, daha fazla uzmanlık gücü ve karizmatik gücü kullandıklarını; araştırma görevlilerinin görüşlerine göre bölüm ve anabilim dalı başkanlarının mevki gücünden yararlandıklarını ifade etmektedir.

Çokluk, Bökeoğlu ve Yılmaz (2008) araştırmalarında, ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerinin görüşleri doğrultusunda okullarındaki örgütsel güven düzeylerini bazı değişkenler açısından incelemişlerdir. Araştırma bulgularına göre, öğretmenlerin örgütsel güveni cinsiyet, branş ve kıdem değişkenlerine göre farklılaşmadığı, okuldaki öğretmen ve öğrenci sayısı değişkenlerine göre anlamlı

farklılığın olduğu görülmektedir. Araştırma sonucuna göre öğrenci ve öğretmen sayılarındaki artması örgütsel güveninde artmasına neden olmaktadır.

Zafer (2008) araştırmasında resmi okul ile özel okul öğretmenlerinin okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynaklarına ilişkin görüşleri arasında anlamlı farklar olduğu; yöneticilerin kullandığı güç kaynaklarının tüm boyutlarının kullanılma yeterliliği ve etkililiğinin özel okullarda daha yüksek algılandığı sonucuna ulaşmıştır.

Artuksi (2009) araştırmasında, ilköğretim okullarında görevli öğretmenlerin okul örgütüne ilişkin güvenlerinin yüksek olduğu; değişkenler açısından incelendiğinde mezun olunan okul türü ve mesleki kıdem değişkenlerine örgütsel güven algısının değişmediği; cinsiyet ve branş değişkenlerine göre farklılık gösterdiği sonucuna ulaşmıştır.

Aslanargun (2009) araştırmasında öğretmenlerin sırasıyla bağlılık, uzmanlık ve bilgi güç türlerini; okul müdürlerinin ise sırasıyla bağlılık, bilgi ve uzmanlık güç türlerini daha fazla kullandıkları sonucuna ulaşmıştır. Okul müdürleri ve öğretmenlerin yönetimde en az başvurulan güç türleri olarak ödül gücü, zorlayıcı güç ve karizmatik güç türleri olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Paker (2009) araştırmasında araştırmaya katılan öğretmenler arasında en fazla paydaşlara güven (öğrenci-veli) boyutunda anlamlı farklar olduğu ve örgütsel güvenin artması örgütsel bağlılığında artmasına neden olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Kartal (2010) araştırmasında genel liselerde görev yapan öğretmenlerin mesleki ve teknik lisede görev yapan öğretmenlere göre yöneticiye güven ve meslektaşına güven boyutlarına ait güven algılarının daha yüksek olduğu; paydaşlara güven boyutunda ise daha düşük olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Bilgiç (2011) araştırmasında ilköğretim okulu öğretmenlerinin yöneticiye güven ve paydaşlara güven boyutlarında cinsiyet, mesleki kıdem ve toplam öğretmen sayısı değişkenine göre güven düzeyleri arasında anlamlı farklılık olduğunu; öğretmen sayısının az olduğu okullarda örgütsel güven düzeyinin fazla olduğunu ifade etmiştir.

Helvacı ve Kayalı (2011) araştırmalarında yöneticilerin kullandıkları yasal ve ödül gücünü kullanımının cinsiyete göre değişkenlik göstermediği; zorlayıcı, uzmanlık ve karizmatik güç boyutlarında okul müdürlerinin yasal güç ve ödül gücü kullanımına ilişkin öğretmen görüşlerinin cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği; zorlayıcı güç boyutunda erkek öğretmenlerin güven algılarının daha

yüksek olduğu, uzmanlık gücü ve karizmatik güç boyutunda bayan öğretmenlerin güven algılarının daha yüksek olduğu ortaya koymuştur.

Yılmaz ve Altinkurt (2012) araştırmalarında yöneticilerin kullandıkları güç kaynaklarının, iş doyumunun yaklaşık üçte birini açıkladığı; yöneticilerin en çok ödül gücünü en az karizmatik güç kaynağından yararlandıkları sonucuna ulaşmışlardır.

Argon, Yıldırım ve Kurt (2014) araştırmalarında öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin sırasıyla en çok ödül, kişilik, yasal ve zorlayıcı güç kaynaklarını kullandıkları sonucuna ulaşmışlardır.

Atmaca (2014) araştırmasında yöneticilerin en çok bağlılık ve zorlayıcı gücü kullandıklarını; zorlayıcı gücü daha az kullandıkları görülmektedir. Yöneticilerin kullandıkları zorlayıcı güç kaynağının kullanımı arttıkça öğretmenlerin sinizm algılarının artacağını; diğer güç kaynaklarının kullanımıyla azalacağını ifade etmiştir.

Cömert (2014) araştırmasında okul müdürlerinin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarının öğretmenlerin örgütsel bağlılığını anlamlı düzeyde yordadığı sonucuna ulaşmıştır. Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri güç kaynaklarının kullanımından etkilenmektedir.

Çalışkur (2015) araştırmasında yöneticilerin kullandığı uzmanlık gücü arttıkça çalışanların güven algılarının azaldığını; yasal, ödül, uzmanlık ve karizmatik güç kullanımının çalışanların güven algılarını arttırdığı sonucuna ulaşmıştır.

Diş (2015) araştırmasında okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları ile örgüt iklimi arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu, erkek öğretmenlerin kullanılan zorlayıcı güç kaynağına ilişkin algılarının bayan öğretmenlere göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır.

### **2.7.2. Yurtdışında Yapılan Araştırmalar**

French ve Raven (1959) tarafından yapılan güç analizine yönelik araştırmada beş güç tarzı üzerinde durulmuştur. Bu güçler yasal güç, zorlayıcı güç, ödül gücü, uzmanlık gücü ve karizmatik güç olarak belirlenmiştir. Yasal, zorlayıcı ve ödül gücünün formal güç olduğu ve uzmanlık ve karizmatik gücün kaynağının ise yöneticinin kendisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Lewis (1979) yaptığı araştırmada okul yöneticilerinin öğretmenler üzerinde otorite kurmak için güce sahip olmak istediklerini; lisede görev alan müdürlerin,

ilköğretimde görev alan müdürlere göre gücü kullanma eğilimlerinin daha fazla olduğu; cinsiyetle güç kullanımı arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşmıştır (Akt. Özaslan, 2006: 41).

Tschannen-Moran ve Hoy (2000) yaptıkları araştırmada okullarda örgütsel güven düzeyi ile ilgili ölçek geliştirilmişlerdir. Bu ölçeğe göre tüm boyutların gönüllülük, kendini adama, güvenilirlik, dürüstlük, açıklık özellikleriyle ilişkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Woolston (2001) yaptığı araştırmada, öğretim elamanlarının kurum kültürü ve örgütsel güvene ilişkin görüşlerini tespit etmeyi ve örgütsel güvene yeni boyutlar eklemeyi amaçlamıştır. Bu araştırma sonucunda, eğitim çalışanlarının yöneticiye güven düzeyi arttıkça örgütsel güven düzeylerinin arttıkları; kurumsal güvenin sürekliliğinin sağlanması için, yöneticilerle eğitim çalışanları arasındaki ilişkinin önemli olduğu tespit edilmiştir.

Somech ve Zahavy (2002) tarafından yapılan araştırmada, yöneticilerin yönetimde sert stratejiler uygulaması güç kullanımının aşırıya kaçmasına sebep olmaktadır. Oysa mantıklı kararlar vererek çalışanları etkileyen yöneticiler güç kaynaklarını etkili kullanmaktadırlar.

Axelrod (2004) tarafından yapılan araştırmada örgüt içinde çalışanların karar alma sürecine katılım düzeyi arttıkça örgüte olan güven düzeyleri artmaktadır.

Perry (2004) tarafından yapılan araştırmada örgütsel bağlılık ile yöneticiye güven arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırmacı yöneticiye güven ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Lenz (2005) araştırmasında örgütsel güven ile örgütsel değişim arasındaki ilişkiyi incelemektedir. Araştırma sonuçlarına göre eğitim kurumlarında başarının sağlanmasında öğretmenlerin güven düzeylerinin yüksek olması gerekmektedir. Güven algısının yüksek olması için, öğretmenlerin meslektaşlarına, yöneticiye, paydaşlarına ve ailelerin de eğitim çalışanlarına güvenmesinin gerektiği sonucuna ulaşılmıştır.

Tjosvold, Sun ve Wan (2005) tarafından yapılan araştırmada sosyal bağlamın etkilerini açıklamak için araştırmacılar işbirliği ve rekabet kavramlarıyla güç kullanımı arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma sonuçlarına göre, geleneksel anlamda güç kavramının içinde “karşıdaki istemese dahi ona bir şey yaptırma” vardır ki bu

durum rekabetçi bir çalışma ortamının oluşmasına neden olmaktadır. Ancak güç aynı zamanda yetki devri kavramını da içermektedir. Bu nedenle işbirliği yapılacak bir çalışma ortamının sunulması, çalışanların desteklenmesini ve cesaretlenmesini sağlayacaktır.

Liu ve Fang (2006) tarafından yapılan araştırmada, liderlik yaklaşımları ile yöneticilerin kullandıkları güç kaynakları arasındaki ilişkiyi incelenmiştir. Araştırma sonucuna göre yöneticilerin uzmanlık gücünü kullanması takım çalışanları ve proje yöneticileri arasında olumlu etki yaratırken, yöneticilerin yasal güç kullanmaları etkisiz kalmıştır.

Petersen (2008) tarafından yapılan araştırmada okulda güvenin ile öğretmenlerin kolektif yeterlilikleri arasında pozitif ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Okulda güven boyutlarını meslektaşlara güven, yöneticiye güven, öğrenci ve ailelere güven olarak dört boyutta ele alınmıştır. Araştırma sonucuna göre, öğrenci ve ailelere güvenin, kolektif öğretmen etkililiğinde önemli bir belirleyici olduğu tespit edilmiştir.

Pucetaite ve Lamsa (2008) iş etiği ve örgütsel güven düzeyi arasındaki ilişkiyi tespit etmek için yaptığı araştırmada örgütlerde iş ahlakı düzeyi yükseltildiğinde örgütsel güven düzeyinin artacağı sonucuna ulaşmıştır.



## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### 3. YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, evren ve örnekleme, veri toplama aracı ve verilerin analizi verilmiştir.

#### 3.1. Araştırmanın Modeli

Okul yöneticilerin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesini amaçlayan araştırma ilişkisel tarama modelinde tasarlanmıştır. Tarama modeli mevcut durumu olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan bir yaklaşımdır (Karasar, 2014: 77). Bu modeldeki en önemli özellik mevcut durumun analizi yapılarak hedeflere nasıl ulaşılabileceğinin belirlenmesidir (Kaptan, 1998: 60).

#### 3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini 2015-2016 eğitim-öğretim yılında Samsun ilinde bulunan İlkadım, Atakum, Canik ve Tekkeköy merkez ilçelerinde çalışan ilkököl ve ortaokul öğretmenleri oluşturmaktadır. Evrendeki öğretmen sayılarına ilişkin veriler Samsun İl Milli Eğitim Müdürlüğü Strateji Geliştirme Hizmetleri Bürosu'nun (2016) verilerinden alınmıştır. Tablo 1 incelendiğinde, toplam 125 ilkököl ve 72 ortaokulda görev yapan 4288 öğretmen araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Samsun ili dört merkez ilçede bulunan ilkököl, ortaokul ve öğretmen sayıları Tablo 1'de verilmektedir.

Tablo 1

*Araştırmanın Evrenine İlişkin Dağılım*

İlçeler	Kurum Sayısı			Öğretmen Sayısı		
	<i>İlkokul</i>	<i>Ortaokul</i>	<i>Toplam</i>	<i>Kadın</i>	<i>Erkek</i>	<i>Toplam</i>
Atakum	28	20	48	576	348	348
Canik	38	15	53	462	286	187
İlkadım	32	20	52	136	823	887
Tekkeköy	27	17	44	277	130	248
Toplam	125	72	197	271	1587	4288

*Kaynak:* Samsun İl Milli Eğitim Müdürlüğü Strateji Geliştirme Hizmetleri Bürosu, 2016

Araştırmanın örnekleme, tabakalı örnekleme (stratified sampling) yöntemi kullanılarak belirlenmiştir. Bu örnekleme yönteminde evren içindeki tabakaların (grupların) sayısının evren içersindeki oranı bulunarak oluşturulan bir yöntemdir (Christensen, Johnson ve Turner, 2015: 167-169).

Araştırma evrenini oluşturan Samsun ili dört ilçede bulunan okulların sayısı ele alınarak tabakalı örnekleme yöntemi kullanılmıştır. İlkokul ve ortaokul sayılarının toplam okul sayısı içindeki oranları belirlenerek örnekleme kaç okulun alınacağı belirlenmiştir. Örneklem grubu üzerinde yapılan çalışma evrene genellenecektir. Tablo 2’de örnekleme alınan ilkokul ve ortaokul toplam okul sayısı ve oranları verilmiştir.

Tablo 2

*Örnekleme Alınan Toplam Kurum Sayısı ve Oranları*

İlçeler	Bölgedeki Toplam Kurum Sayısı (İlkokul-Ortaokul)	Oran (%)	Örnekleme Alınan Toplam Kurum Sayısı (İlkokul-Ortaokul)
Atakum	48	24	12
Canik	53	30	16
İlkadım	52	26	14
Tekkeköy	44	23	10
Toplam	197	100	52

Örnekleme belirlemede diğer kullanan yöntem basit seçkisiz örnekleme yöntemidir. Bu yöntem evren içerisindeki birimler listelendikten sonra, torba veya seçkisiz sayılar tablosu yardımıyla yapılan ve evrendeki her bir birimin örnekleme girme olasılığının eşit ve bağımsız olduğu bir örnekleme yöntemidir (Erkuş, 2011:119). Tabakalı örnekleme yöntemiyle okul sayısı belirlendikten sonra, hangi okulların örnekleme alınacağı basit seçkisiz yöntemle belirlenmiştir. Sonuç olarak, 2015-2016 yılında Samsun ili dört ilçede bulunan toplam 52 okulda çalışan 510 öğretmenin seçimi yapılarak öğretmenlere “Okullarda Örgütsel Güven Düzeyi” ve “Güç Türleri” ölçeği uygulanmıştır.

Tablo 3’te örnekleme ait bilgilere yer verilmektedir.

Tablo 3

*Araştırmanın Örneklemine İlişkin Dağılım*

İlçeler	Okul Sayısı	Öğretmen Sayısı
Atakum	12	122
Canik	16	135
İlkadım	14	153
Tekkeköy	10	100
<b>Toplam</b>	<b>52</b>	<b>510</b>

Araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyet, kıdem, medeni durum, branş, eğitim durumu, çalışılan okul ve okulun bulunduğu yer değişkenlerine göre dağılımı Tablo 4’te verilmiştir.

Tablo 4

*Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Cinsiyet, Mesleki Kıdem, Medeni Durum, Branş, Bulunduğu Okuldaki Görev Süresi Değişkenine İlişkin Dağılım*

Değişken	Kategori	N	%
Cinsiyet	Kadın	322	63.1
	Erkek	188	36.9
	Toplam	510	100
Mesleki Kıdem	0-5	133	26.1
	6-10	72	14.1
	11-15	100	19.6
	16-20	94	18.4
	21 ve üzeri	111	21.8
	Toplam	510	100
Medeni Durum	Evli	378	74.1
	Bekar	132	25.9
	Toplam	510	100
Branş	Sınıf Öğretmeni	223	43.7
	Branş Öğretmeni	287	56.3
	Toplam	510	100
Okuldaki Görev Süresi	1 yıldan az	81	15.9
	1-3 yıl	203	39.8
	4-6 yıl	110	21.6
	7 yıl ve üstü	116	22.7
	Toplam	510	100

Tablo 4'te görüldüğü gibi araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyete göre dağılımları incelendiğinde 510 kişiden 322'sinin (%63.1) kadın, 188'inin (%36.9) erkek olduğu görülmektedir. Mesleki kıdeme göre dağılımları incelendiğinde 0-5 yıl arasında mesleki kıdemi bulunan öğretmenlerin sayısının 133 (%26.1), 6-10 yıl arası mesleki kıdemi bulunanların 72 (%14.1), 11-15 yıl arası mesleki kıdemi bulunanların 100 (%19.6), 16-20 yıl arası mesleki kıdemi bulunanların 94 (%18.4) ve 21 yıl ve üzeri mesleki kıdemi bulunanların sayısının 111 (%21.8) kişi olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin 378'inin evli (%74.1), 132'sinin ise bekar (25.9) olduğu görülmektedir. Branşa göre dağılımları incelendiğinde 233'ünün (%43.7) sınıf ve 287'sinin (%56.3) ise branş öğretmeni olduğu görülmektedir. Buldukları okuldaki görev süreleri incelendiğinde; öğretmenlerin 81'inin 1 yıldan az süredir (%15.9), 203'ünün 1-3 yıl arası (%39.8), 110'unun 4-6 yıl arası (%21.6), 116'sının (%22.7) 7 yıl ve üzeri süredir buldukları okulda görev yaptıkları görülmektedir.

### 3.3. Ölçme Araçları

Araştırmada kullanılan veri toplama aracı üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde öğretmenlerin demografik değişkenlerini içeren maddeler (cinsiyet, mesleki kıdem, medeni durum, branş, buldukları okuldaki görev süresi); ikinci bölümde örgütsel güven düzeyini ölçmeye yönelik maddeler ve üçüncü bölümde ise güç türlerini ölçmeye yönelik maddeler bulunmaktadır.

Örgütsel güveni ölçmek için Yılmaz'ın (2006), Hoy ve Tschannen-Moran (2003) tarafından geliştirilmiş olan Güven Ölçeği'nden yola çıkılarak oluşturduğu "Örgütsel Güven Düzeyi Ölçeği" gerekli izinler alınarak kullanılmıştır. Üç boyuttan oluşan ölçek, "Yöneticiye güven" boyutunda 7 (Madde 1, 5, 9, 10, 12, 15, 17) "Meslektaşına güven" boyutunda 8 (Madde 2, 6, 7, 8, 13, 16, 21, 22) ve "Paydaşlara güven (Öğrenci- veliye güven)" boyutunda 7 (Madde 3, 4, 11, 14, 18, 19, 20) madde olmak üzere toplam 22 maddeden oluşmaktadır. Yılmaz (2006b: 76-78) tarafından yapılan araştırmada ölçeğin Cronbach's Alpha Katsayısı boyutlar için yöneticiye güven boyutunda .89, meslektaşlara güven boyutunda .87, paydaşlara güven boyutunda (öğrenci-veli) .82 ve ölçeğin geneli için ise .92 bulunmuştur. Bu araştırma için yapılan güvenilirlik analizi sonucunda örgütsel güven düzeyi ölçeğinin Cronbach's Alpha Katsayısı .89 olarak bulunmuştur.

Yöneticilerin kullandıkları güç kaynaklarını ölçmek için Aslanargun (2009) tarafından geliştirilen “Güç Türleri Ölçeği” gerekli izinler alınarak kullanılmıştır. Yedi boyuttan oluşan ölçek, “Ödül Gücü” boyutunda 5 (Madde 5, 10, 23, 24, 30), “Zorlayıcı Güç” boyutunda 5 (Madde 1, 6, 8, 15, 21), “Karşılıklı Güç” boyutunda 6 (Madde 2, 4, 9, 20, 22, 27), “Uzmanlık Gücü” boyutunda 5 (Madde 7, 11, 16, 19, 25), “Bilgi Gücü” boyutunda 3 (Madde 12, 17, 29), “Bağlılık Gücü” boyutunda 3 (Madde 13, 26, 28), “Karizmatik Güç” Boyutunda 3 (Madde 3, 14, 18) madde olmak üzere toplam 30 maddeden oluşmaktadır. Aslanargun (2009: 98-103) tarafından yapılan araştırmada ölçeğin Cronbach’s Alpha Katsayısı boyutlar için ödül gücü boyutunda .63, zorlayıcı güç boyutunda .68, karşılıklı güç boyutunda .76, uzmanlık gücü boyutunda .88, bilgi gücü boyutunda .66, bağlılık gücü boyutunda .79, karizmatik güç boyutunda .62 olarak bulunmuştur. Ölçekte kullanılan maddelerde ve her bir faktör için güvenilirlik analizi yöntemlerinden Cronbach’s Alpha yöntemi kullanılmıştır. Bu araştırma için yapılan güvenilirlik analizi sonucunda güç türleri ölçeğinin Cronbach’s Alpha Katsayısı .90 olarak bulunmuştur. Alfa katsayısının .70 ve üzeri olması maddelerin tutarlılığının aynı zamanda güvenilirliğin yüksek olduğunu göstermektedir (Christensen, Johnson ve Turner, 2015: 154)

### **3.4. Verilerin Toplanması ve Analizi**

Veri toplanması için gerekli izinler alındıktan sonra, örneklem grubundaki okullara gidilerek araştırmacının kendisi tarafından anket formları öğretmenlere uygulanmıştır. 510 adet anket formu analiz edilmiştir.

Verilerin analizinde SPSS 22.0 (Statistical Package for Social Sciences) programı kullanılmıştır. SPSS programı sosyal bilim araştırmalarının veri analizinde sıkça kullanılan bir programdır (Lorcu, 2015: 47). İlkokul ve ortaokul öğretmenlerinin örgütsel güven düzeylerini, okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynaklarını belirlemek amacıyla her bir boyuta ait aritmetik ortalama ( $\bar{X}$ ) ve standart sapma değerine bakılmıştır. Öğretmenlerin, örgütsel güven algılarının, yöneticilerin kullandıkları güç kaynaklarının cinsiyet, medeni durum, branş değişkenlerine bağlı olarak anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla t-testinden yararlanılmıştır. Öğretmenlerin örgütsel güven algılarının belirli değişkenler için paydaşlara güven boyutunda ve okul yöneticilerinin kullandığı güç kaynaklarının belirli değişkenler için uzmanlık gücü boyutunda normal dağılıma sahip olmadığı için non-parametrik istatistik kullanılmıştır. Okul yöneticilerin kullandığı uzmanlık gücü

boyutunun medeni durum değişkenine ve örgütsel güven algılarının paydaşlara güven boyutunun cinsiyet değişkenine bağlı olarak anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla Mann Whitney U testinden yararlanılmıştır. Öğretmenlerin, örgütsel güven algılarının, yöneticilerin kullandıkları güç kaynaklarının mesleki kıdem ve bulunduğu okuldaki görev süresi değişkenlerine bağlı olarak anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için ise tek yönlü varyans analizinden (One Way Anova) yararlanılmıştır. Varyans analizinin anlamlı çıkması durumunda ortaya çıkan farkın kaynağını belirlemede ise Tukey Testi kullanılmıştır. Yapılan istatistik çözümlerinde anlamlılık düzeyi  $\alpha= 0.05$  olarak alınmıştır. Okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları ile ilkökul ve ortaokul öğretmenlerinin örgütsel güven düzeyleri arasında ilişkileri belirlemek için korelasyon katsayılarına bakılmıştır. Okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları, ilkökul ve ortaokul öğretmenlerinin örgütsel güven düzeyinin yordayıcısı olup olmadığını test etmek için basit doğrusal regresyon analizi kullanılmıştır. Yapılan istatistik çözümlerinde anlamlılık düzeyi  $\alpha= 0.01$  olarak alınmıştır.

Örgütsel güç türleri ölçeği ve örgütsel güven düzeyi ölçeğinde, verilerin çözümlenmesi sırasında katılma düzeyleri; “hiçbir zaman” (1), “nadiren” (2), “bazen” (3), “çoğunlukla” (4) ve “her zaman” (5) olarak puanlanmıştır. Maddelere verilen yanıtların sınıflandırmasında “(En büyük değer – En küçük değer)/Derece sayısı” formülü kullanılarak değer aralıkları belirlenmiş ve 0.80 olarak bulunmuştur. Problemlere ait bulguların değerlendirilmesinde, 1.00-1.79: “Hiçbir zaman”, 1.80-2.59: “Nadiren”, 2.60-3.39: “Bazen”, 3.40-4.19: “Çoğunlukla”, 4.20-5.00: “Her zaman” aritmetik ortalama aralıkları esas alınmıştır.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### 4. BULGULAR VE YORUMLAR

Araştırmanın bu bölümünde, toplanan veriler ve her bir alt probleme yönelik olarak elde edilen bulgular yer almaktadır.

#### 4.1. Öğretmenlerin, Yöneticilerin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynaklarına İlişkin Algı Düzeylerine Ait Bulgular

Birinci alt problem “İlkokul ve ortaokul öğretmenlerinin, yöneticilerin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarına ilişkin algıları ne düzeydedir?” olarak belirlenmiştir.

##### 4.1.1. Öğretmenlerin, Yöneticilerin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynakları Boyutlarına İlişkin Algı Düzeylerine Ait Bulgular

Öğretmenlerin yöneticilerin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarına ilişkin algı düzeylerine ait bulgular Tablo 5’de verilmiştir.

Tablo 5

*Öğretmenlerin Algılarına Göre Örgütsel Güç Kaynaklarına İlişkin Bulgular*

Alt Boyut	n	$\bar{X}$	Ss
Ödül gücü	510	3.40	.69
Zorlayıcı güç	510	3.60	.80
Karşılıklı güç	510	3.30	.77
Uzmanlık gücü	510	3.52	.80
Bilgi gücü	510	3.40	.74
Bağlılık gücü	510	3.70	.80
Karizmatik güç	510	3.04	.92
Toplam		3.26	.54

Tablo 5 incelendiğinde öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin kullandığı güç kaynakları ödül, zorlayıcı, uzmanlık, bilgi, bağlılık gücü boyutlarında “Çoğunlukla”; karşılıklı, karizmatik güç boyutlarında ve ölçek genelinde ise “Bazen” düzeyinde olduğu görülmektedir. Bağlılık alt boyut  $\bar{X} = 3.70$  ile en yüksek değerlendirmeye, karizmatik alt boyut ise  $\bar{X} = 3.04$  ile en düşük değerlendirmeye sahiptir.

Öğretmenlerin algılarına göre ödül gücü boyutuna ilişkin bulgular Tablo 6’da verilmiştir.

Tablo 6

*Öğretmenlerin Algılarına Göre Ödül Gücü Boyutuna İlişkin Bulgular*

No	Madde	n	$\bar{X}$	Ss
5	İstekleri yerine getirildiğinde öğretmenlerin daha rahat olmasını sağlar.	510	3.55	1.01
10	Her konuda kendisine danışan öğretmenlere daha fazla değer verir.	510	3.08	1.09
23	Okul içi etkinliklere gönüllü katılanlara daha hoşgörülü davranmaktadır.	510	3.41	1.00
24	Görevi dışında okul için çalışan öğretmenlere daha esnek davranır.	510	3.17	1.04
30	Öğretmenler müdürün kendilerinden memnun olduğunu bildiklerinde daha rahat hissederler.	510	3.81	.91

Öğretmenlerin algılarına göre zorlayıcı güç boyutuna ilişkin bulgular Tablo 7’de verilmiştir.

Tablo 7

*Öğretmenlerin Algılarına Göre Zorlayıcı Güç Boyutuna İlişkin Bulgular*

No	Madde	n	$\bar{X}$	Ss
1	Performansını yüksek bulduğu öğretmenlere daha fazla ders vermeye çalışır.	510	2.62	1.26
6	Öğretmenlerin zayıf yönlerini vurgulayarak uyarılarda bulunur.	510	2.78	1.11
8	Hoşlanmadığı öğretmenlere mevzuatı katı bir şekilde uygular.	510	2.17	1.18
15	İstekleri yerine getirilmediğinde soğuk ve mesafeli davranır.	510	2.72	1.16
21	Gücünü daha çok makamından alır.	510	2.72	1.29

Tablo 6 incelendiğinde öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerin kullandığı güç kaynaklarından ödül gücü boyutuna göre en yüksek algılanan  $\bar{X} = 3.81$  ile 30. madde olan “*Öğretmenler müdürün kendilerinden memnun olduğunu bildiklerinde daha rahat hissederler*” ifadesidir. En düşük algılanan madde ise  $\bar{X} = 3.08$  ile 10. madde olan “*Her konuda kendisine danışan öğretmenlere daha fazla değer verir*” ifadesidir. “*Öğretmenler müdürün kendilerinden memnun olduğunu*



*bildiklerinde daha rahat hissederler*” ifadesi ‘Çoğunlukla’, ‘Her konuda kendisine danışan öğretmenlere daha fazla değer verir’ ifadesi ‘Bazen’ düzeyinde algılandığı görülmektedir.

Tablo 7 incelendiğinde öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerin kullandığı güç kaynaklarından zorlayıcı güç boyutuna göre en yüksek algılanan  $\bar{X} = 2.78$  ile 6. madde olan “*Öğretmenlerin zayıf yönlerini vurgulayarak uyarılarda bulunur*” ifadesidir. En düşük algılanan madde ise  $\bar{X} = 2.17$  ile 8. madde olan “*Hoşlanmadığı öğretmenlere mevzuatı katı bir şekilde uygular*” ifadesidir. “*Öğretmenlerin zayıf yönlerini vurgulayarak uyarılarda bulunur*” maddesi ‘Bazen’, “*Hoşlanmadığı öğretmenlere mevzuatı katı bir şekilde uygular*” ifadesi ‘Nadiren’ düzeyinde algılandığı görülmektedir. En yüksek algılanan bir diğer maddenin “*Performansını yüksek bulduğu öğretmenlere daha fazla ders vermeye çalışır*” maddesi olduğu görülmektedir.

Öğretmenlerin algılarına göre karşılıklı güç boyutuna ilişkin bulgular Tablo 8’de verilmiştir.

Tablo 8

*Öğretmenlerin Algılarına Göre Karşılıklı Güç Boyutuna İlişkin Bulgular*

No	Madde	n	$\bar{X}$	Ss
2	Öğretmenlere hoşgörülü davrandığı için onlar da kararlarına itiraz etmezler.	510	3.33	.99
4	Daha önceleri öğretmenlere iyi davrandığı için onlar da uyumlu davranırlar.	510	3.48	.99
9	Başarılı öğretmenlerin yükselmesi için üst makamlara teklifte bulunur	510	2.74	1.18
20	Geçmişte sergilediği anlayışlı davranışlarından dolayı öğretmenler uyumlu davranırlar.	510	3.54	1.00
22	Daha önceleri öğretmenleri kırmadığı için onlar da muhalefet etmezler.	510	3.14	1.05
27	Gerektiğinde kolaylık sağladığı için, öğretmenler de isteklerini yerine getirirler.	510	3.56	.91

Tablo 8 incelendiğinde öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerin kullandığı güç kaynaklarından karşılıklı güç boyutuna göre en yüksek algılanan  $\bar{X} = 3.54$  ile 20. madde olan “*Geçmişte sergilediği anlayışlı davranışlarından dolayı öğretmenler uyumlu davranırlar*” ifadesidir. En düşük algılanan madde ise  $\bar{X} = 2.74$

ile 9. madde olan “Başarılı öğretmenlerin yükselmesi için üst makamlara teklifte bulunur” ifadesidir. En yüksek algılanan 20. maddenin ‘Çoğunlukla’, en düşük algılanan 9. maddenin ‘Bazen’ düzeyinde algılandığı görülmektedir.

Öğretmenlerin algılarına göre uzmanlık güç boyutuna ilişkin bulgular Tablo 9’da verilmiştir.

Tablo 9

*Öğretmenlerin Algılarına Göre Uzmanlık Gücü Boyutuna İlişkin Bulgular*

No	Madde	n	$\bar{X}$	Ss
7	Yönetimdeki uzmanlığı ile ön plana çıkmaktadır.	510	3.11	1.12
11	Okul yönetimi ile ilgili konulara hâkimdir.	510	3.74	.93
16	Sorunları çözme becerisine sahiptir.	510	3.55	.94
19	Eğitim ve öğretimle ilgili mevzuata hâkimdir.	510	3.79	1.02
25	Yönetim konusundaki uzmanlığı ile öğretmenlerin bilgi becerilerine katkı sağlar.	510	3.38	.96

Tablo 9 incelendiğinde öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerin kullandığı güç kaynaklarından uzmanlık gücü boyutuna göre en yüksek algılanan  $\bar{X} = 3.79$  ile 19. madde olan “Eğitim ve öğretimle ilgili mevzuata hâkimdir” ifadesidir. En düşük algılanan madde ise  $\bar{X} = 3.11$  ile 7. madde olan “Yönetimdeki uzmanlığı ile ön plana çıkmaktadır” ifadesidir. “Eğitim ve öğretimle ilgili mevzuata hâkimdir” ifadesi ‘Çoğunlukla’, “Yönetimdeki uzmanlığı ile ön plana çıkmaktadır” ifadesi ‘Bazen’ düzeyinde algılandığı görülmektedir.

Öğretmenlerin algılarına göre bilgi gücü boyutuna ilişkin bulgular Tablo 10’da verilmiştir.

Tablo 10

*Öğretmenlerin Algılarına Göre Bilgi Gücü Boyutuna İlişkin Bulgular*

No	Madde	n	$\bar{X}$	Ss
12	Kendisinden farklı düşünen öğretmenlerle karar alacağında mantıklı nedenler sunar.	510	3.36	1.00
17	Yapılması gerekenler konusunda öğretmenlerle bilgilendirme toplantıları yapar.	510	3.86	.90
29	Öğretmenler müdürün verdiği kararlara önce kızsda da sonra hak verirler.	510	2.97	1.02

Tablo 10 incelendiğinde öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerin kullandığı güç kaynaklarından bilgi gücü boyutuna göre en yüksek algılanan  $\bar{X} = 3.86$  ile 17. madde olan “*Yapılması gerekenler konusunda öğretmenlerle bilgilendirme toplantıları yapar.*” ifadesidir. En düşük algılanan madde ise  $\bar{X} = 2.97$  ile 29. madde olan “*Öğretmenler müdürün verdiği kararlara önce kızsda da sonra hak verirler*” ifadesidir. “*Yapılması gerekenler konusunda öğretmenlerle bilgilendirme toplantıları yapar.*” ifadesi ‘Çoğunlukla’, “*Öğretmenler müdürün verdiği kararlara önce kızsda da sonra hak verirler*” ifadesi ‘Bazen’ düzeyinde algılandığı görülmektedir.

Öğretmenlerin algılarına göre bağlılık güç boyutuna ilişkin bulgular Tablo 11’de verilmiştir.

Tablo 11

*Öğretmenlerin Algılarına Göre Bağlılık Gücü Boyutuna İlişkin Bulgular*

No	Madde	n	$\bar{X}$	Ss
13	Etkili bir yönetim için öğretmenlerle işbirliği içerisinde hareket eder.	510	3.56	1.02
26	Yönetimde öğretmenlerin kendisine yardımcı olduğunda işlerinin kolaylaşacağını bilir	510	3.76	.87
28	Başarılı bir eğitim-öğretim için öğretmenlerin desteğini sağlamaya çalışır.	510	3.80	.88

Tablo 11 incelendiğinde öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerin kullandığı güç kaynaklarından bağlılık gücü boyutuna göre en yüksek algılanan  $\bar{X} = 3.80$  ile 28. madde olan “*Başarılı bir eğitim-öğretim için öğretmenlerin desteğini sağlamaya çalışır*” ifadesidir. En düşük algılanan madde ise  $\bar{X} = 3.56$  ile 13. madde olan “*Etkili bir yönetim için öğretmenlerle işbirliği içerisinde hareket eder*” ifadesidir. “*Başarılı bir eğitim-öğretim için öğretmenlerin desteğini sağlamaya çalışır*” ifadesi ‘Çoğunlukla’, “*Etkili bir yönetim için öğretmenlerle işbirliği içerisinde hareket eder*” ifadesi ‘Çoğunlukla’ düzeyinde algılandığı görülmektedir. Bağlılık gücü boyutunda maddelerin hepsinin ‘Çoğunlukla’ boyutunda algılandığı bulgusuna ulaşılmaktadır.

Öğretmenlerin algılarına göre karizmatik güç boyutuna ilişkin bulgular Tablo 12’de verilmiştir.

Tablo 12

*Öğretmenlerin Algılarına Göre Karizmatik Güç Boyutuna İlişkin Bulgular*

No	Madde	n	$\bar{X}$	Ss
3	Kişilik olarak örnek aldığım birisidir.	510	2.87	1.16
14	Sahip olduğu kişisel yetenekleriyle yöneticilik görevini başarıyla yürütmektedir.	510	3.54	1.03
18	Hayranlık uyandırdığından öğretmenler onunla ters düşmek istemezler.	510	2.71	1.16

Tablo 12 incelendiğinde öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerin kullandığı güç kaynaklarından karizmatik güç boyutuna göre en yüksek algılanan  $\bar{X} = 3.54$  ile 14. madde olan “*Sahip olduğu kişisel yetenekleriyle yöneticilik görevini başarıyla yürütmektedir*” ifadesidir. En düşük algılanan madde ise  $\bar{X} = 2.71$  ile 18. madde olan “*Hayranlık uyandırdığından öğretmenler onunla ters düşmek istemezler.*” ifadesidir. “*Sahip olduğu kişisel yetenekleriyle yöneticilik görevini başarıyla yürütmektedir*” ifadesi ‘Çoğunlukla’, “*Hayranlık uyandırdığından öğretmenler onunla ters düşmek istemezler.*” maddesi ‘Bazen’ düzeyinde algılandığı görülmektedir.

#### 4.2. Öğretmenlerin, Örgütsel Güven Algı Düzeylerine İlişkin Bulgular

İkinci alt problem “İlkokul ve ortaokul öğretmenlerinin örgütsel güven algıları ne düzeydedir?” olarak belirlenmiştir.

##### 4.2.1. Öğretmenlerin Örgütsel Güven Boyutlarındaki Algı Düzeylerine İlişkin Bulgular

İkinci alt problem ‘İlkokul ve ortaokul öğretmenlerinin örgütsel güven boyutlarına (yöneticiye, meslektaşlara ve paydaşlara güven) ilişkin algı düzeyleri farklılaşmakta mıdır?’ olarak belirlenmiştir.

Öğretmenlerin örgütsel güven boyutlarındaki algı düzeylerine ilişkin algıları Tablo 13’te verilmiştir.

Tablo 13

*Öğretmenlerin Örgütsel Güven Boyutlarındaki Algı Düzeylerine İlişkin Bulgular*

Alt Boyut	n	$\bar{X}$	Ss
Yönetici	510	3.94	.54
Meslektaşlar	510	3.89	.54
Paydaşlar	510	3.42	.58
Toplam		3.76	.44

Tablo 13 incelendiğinde öğretmenlerin algılarına göre görev yaptıkları okullarda örgütsel güven düzeyi yönetici, meslektaş, paydaşlar boyutunda ve ölçek genelinde “Çoğunlukla” düzeyindedir. Yönetici alt boyut  $\bar{X} = 3.94$  ile en yüksek değere, paydaşlar alt boyut ise  $\bar{X} = 3.42$  ile en düşük değere sahiptir. Öğretmenler en çok yöneticilere daha sonra meslektaşlarına daha sonra da paydaşlarına güven duymaktadır.

Öğretmenlerin algılarına göre yöneticiye güven boyutuna ilişkin bulgular Tablo 14’te verilmiştir.

Tablo 14

*Öğretmenlerin Algılarına Göre Yöneticiye Güven Boyutuna İlişkin Bulgular*

No	Madde	n	$\bar{X}$	Ss
1	Okulum müdürüne güvenirim.	510	4.20	.72
5	Okul müdürünün dürüstlüğüne güvenirim.	510	4.24	.71
9	Bu okulun müdürü öğretmenlerin sorunları ile ilgilenir.	510	4.11	.75
10	Bu okuldaki öğretmenler ile müdür arasındaki ilişkilerde tutarlılık vardır.	510	3.95	.81
12	Bu okulun müdürü yaptığı işlerde yeteneklidir.	510	4.20	.79
15	Bu okulun müdürü verdiği sözleri tutar.	510	4.19	.69
17	Müdür, öğretmenler ile kişisel bilgileri açıkça paylaşır.	510	3.85	1.19

Tablo 14 incelendiğinde öğretmenlerin algılarına göre görev yaptıkları okullarda yöneticiye güven boyutunda göre en yüksek algılanan  $\bar{X} = 4.24$  ile 5.madde

“Okul müdürünün dürüstlüğüne güvenirim” ifadesidir. En düşük algılanan madde ise  $\bar{X} = 3.85$  ile 17. madde olan “Müdür, öğretmenler ile kişisel bilgileri açıkça paylaşır” ifadesidir. “Okul müdürünün dürüstlüğüne güvenirim” ifadesi ‘Herzaman’, ‘Müdür, öğretmenler ile kişisel bilgileri açıkça paylaşır’ ifadesi ‘Çoğunlukla’ düzeyinde algılandığı görülmektedir. Bunun dışında en yüksek algılanan ikinci maddenin “Bu okulun müdürü yaptığı işlerde yeteneklidir” ve “Okulum müdürüne güvenirim” ifadesi olduğu görülmektedir.

Öğretmenlerin algılarına göre meslektaşlara güven boyutuna ilişkin bulgular Tablo 15’de verilmiştir.

Tablo 15

*Öğretmenlerin Algılarına Göre Meslektaşlara Güven Boyutuna İlişkin Bulgular*

No	Madde	n	$\bar{X}$	Ss
2	Bu okuldaki diğer öğretmenlere güvenirim.	510	4.06	.68
6	Bu okuldaki diğer öğretmenlerden şüphelenmem.	510	4.01	.72
7	Bu okuldaki diğer öğretmenlerin sözlerine inanırım.	510	4.05	.62
8	Bu okuldaki öğretmenler birbirlerine bağlıdırlar.	510	3.95	.75
13	Bu okuldaki öğretmenler birbirlerine karşı açıktır.	510	3.85	.74
16	Bu okuldaki öğretmenler bir şeyler söylediğinde ona inanırım.	510	4.04	.62
21	Öğretmenler odasında konuşulanların dışarıya çıkmayacağına inanırım.	510	3.38	1.02
22	Bu okuldaki öğretmenler arasında tutarlı bir ilişki vardır.	510	3.80	.74

Tablo 15 incelendiğinde öğretmenlerin algılarına göre görev yaptıkları okullarda meslektaşlara güven boyutuna göre en yüksek algılanan  $\bar{X} = 4.06$  ile 7. madde olan “Bu okuldaki diğer öğretmenlerin sözlerine inanırım” ifadesidir. En düşük algılanan madde ise  $\bar{X} = 3.38$  ile 21. madde olan “Öğretmenler odasında konuşulanların dışarıya çıkmayacağına inanırım” ifadesidir. “Bu okuldaki diğer öğretmenlerin sözlerine inanırım” ifadesi anket genelinde “Çoğunlukla” düzeyinde algılanırken “Öğretmenler odasında konuşulanların dışarıya çıkmayacağına inanırım” ifadesi “Bazen” düzeyinde algılandığı görülmektedir

Öğretmenlerin algılarına göre paydaşlara güven boyutuna ilişkin bulgular Tablo 16’da verilmiştir.

Tablo 16

*Öğretmenlerin Algularına Göre Paydaşlara Güven Boyutuna İlişkin Bulgular*

No	Madde	n	$\bar{X}$	Ss
3	Bu okuldaki öğrencilere güvenirim.	510	3.50	.76
4	Öğrencilerimin ailelerine güvenirim.	510	3.33	.80
11	Bu okuldaki öğrencilere yaptıkları işlerde güvenirim.	510	3.61	.76
14	Öğrenci velilerinin desteğine güvenirim.	510	3.33	.86
18	Öğrencilerimin söylediği sözlere inanırım.	510	3.51	.78
19	Bu okuldaki öğrenciler fırsat bulsalar bile öğretmenlerini aldatmazlar.	510	3.30	.83
20	Öğrencilerimin velilerinin söylediği sözlere inanırım.	510	3.36	.75

Tablo 16 incelendiğinde öğretmenlerin görev yaptıkları okullarda paydaşlara güven boyutuna göre en yüksek algıladığı  $\bar{X} = 3.61$  ile 11. madde olan “*Bu okuldaki öğrencilere yaptıkları işlerde güvenirim*” ifadesidir. En düşük algılandığı madde ise  $\bar{X} = 3.30$  ile 19. madde olan “*Bu okuldaki öğrenciler fırsat bulsalar bile öğretmenlerini aldatmazlar*” ifadesidir. “*Bu okuldaki öğrencilere yaptıkları işlerde güvenirim*” ifadesi ‘Çoğunlukla’, “*Bu okuldaki öğrenciler fırsat bulsalar bile öğretmenlerini aldatmazlar*” ifadesi ‘Bazen’ düzeyinde algılandığı görülmektedir.

### **4.3. Öğretmenlerin, Okul Yöneticilerinin Kullandığı Güç Kaynaklarına İlişkin Algı Düzeylerinin Değişkenlere Göre Farklılaşma Durumuna Ait Bulgular**

Üçüncü alt problem “Okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynaklarına ilişkin öğretmen algı düzeyleri; cinsiyet, kıdem, medeni durum, branş ve okuldaki görev süresi değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?” olarak belirlenmiştir.

#### **4.3.1. Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Kaynaklarına İlişkin Öğretmen Algı Düzeylerinin Cinsiyet Değişkenine Ait Bulgular**

Okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynaklarına ilişkin öğretmen algı düzeylerinin cinsiyete göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine ilişkin yapılan t-testi sonuçları Tablo 17’de gösterilmiştir.

Tablo 17

*Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine Göre Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Kaynaklarına İlişkin Algılarının t-Testi Sonuçları*

Alt boyut	Cinsiyet	n	$\bar{X}$	Ss	sd	t	P																																																																																
Ödül Gücü	Kadın	322	3.37	.71	508	-1.320	.188																																																																																
	Erkek	188	3.46	.65				Zorlayıcı Güç	Kadın	322	2.60	.80	508	-.143	.866	Erkek	188	2.61	.79	Karşılıklı Güç	Kadın	322	3.26	.80	508	-1.626	.104	Erkek	188	3.37	.70	Uzmanlık Gücü	Kadın	322	3.46	.83	508	-1.847	.065	Erkek	188	3.60	.75	Bilgi Güçü	Kadın	322	3.35	.74	508	-1.829	.068	Erkek	188	3.47	.73	Bağlılık Gücü	Kadın	322	3.67	.82	508	-1.124	.261	Erkek	188	3.76	.76	Karizmatik Gücü	Kadın	322	2.98	.95	508	-1.947	.052	Erkek	188	3.14	.86	Toplam	Kadın	322	3.22	.56	508	-1.962	.051
Zorlayıcı Güç	Kadın	322	2.60	.80	508	-.143	.866																																																																																
	Erkek	188	2.61	.79				Karşılıklı Güç	Kadın	322	3.26	.80	508	-1.626	.104	Erkek	188	3.37	.70	Uzmanlık Gücü	Kadın	322	3.46	.83	508	-1.847	.065	Erkek	188	3.60	.75	Bilgi Güçü	Kadın	322	3.35	.74	508	-1.829	.068	Erkek	188	3.47	.73	Bağlılık Gücü	Kadın	322	3.67	.82	508	-1.124	.261	Erkek	188	3.76	.76	Karizmatik Gücü	Kadın	322	2.98	.95	508	-1.947	.052	Erkek	188	3.14	.86	Toplam	Kadın	322	3.22	.56	508	-1.962	.051	Erkek	188	3.27	.52								
Karşılıklı Güç	Kadın	322	3.26	.80	508	-1.626	.104																																																																																
	Erkek	188	3.37	.70				Uzmanlık Gücü	Kadın	322	3.46	.83	508	-1.847	.065	Erkek	188	3.60	.75	Bilgi Güçü	Kadın	322	3.35	.74	508	-1.829	.068	Erkek	188	3.47	.73	Bağlılık Gücü	Kadın	322	3.67	.82	508	-1.124	.261	Erkek	188	3.76	.76	Karizmatik Gücü	Kadın	322	2.98	.95	508	-1.947	.052	Erkek	188	3.14	.86	Toplam	Kadın	322	3.22	.56	508	-1.962	.051	Erkek	188	3.27	.52																				
Uzmanlık Gücü	Kadın	322	3.46	.83	508	-1.847	.065																																																																																
	Erkek	188	3.60	.75				Bilgi Güçü	Kadın	322	3.35	.74	508	-1.829	.068	Erkek	188	3.47	.73	Bağlılık Gücü	Kadın	322	3.67	.82	508	-1.124	.261	Erkek	188	3.76	.76	Karizmatik Gücü	Kadın	322	2.98	.95	508	-1.947	.052	Erkek	188	3.14	.86	Toplam	Kadın	322	3.22	.56	508	-1.962	.051	Erkek	188	3.27	.52																																
Bilgi Güçü	Kadın	322	3.35	.74	508	-1.829	.068																																																																																
	Erkek	188	3.47	.73				Bağlılık Gücü	Kadın	322	3.67	.82	508	-1.124	.261	Erkek	188	3.76	.76	Karizmatik Gücü	Kadın	322	2.98	.95	508	-1.947	.052	Erkek	188	3.14	.86	Toplam	Kadın	322	3.22	.56	508	-1.962	.051	Erkek	188	3.27	.52																																												
Bağlılık Gücü	Kadın	322	3.67	.82	508	-1.124	.261																																																																																
	Erkek	188	3.76	.76				Karizmatik Gücü	Kadın	322	2.98	.95	508	-1.947	.052	Erkek	188	3.14	.86	Toplam	Kadın	322	3.22	.56	508	-1.962	.051	Erkek	188	3.27	.52																																																								
Karizmatik Gücü	Kadın	322	2.98	.95	508	-1.947	.052																																																																																
	Erkek	188	3.14	.86				Toplam	Kadın	322	3.22	.56	508	-1.962	.051	Erkek	188	3.27	.52																																																																				
Toplam	Kadın	322	3.22	.56	508	-1.962	.051																																																																																
	Erkek	188	3.27	.52																																																																																			

**\*p<.05**

Tablo 17 incelendiğinde, öğretmenlerin okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynaklarına ilişkin algılarının cinsiyete göre anlamlı bir farklılık [ $t(508)=-1.962$ ,  $p>.05$ ] göstermediği görülmüştür. Boyutlar incelendiğinde, ödül gücü [ $t(508)=-1.320$ ,  $p>.05$ ], zorlayıcı güç [ $t(508)=-.143$ ,  $p>.05$ ], karşılıklı güç [ $t(508)=-1.626$ ,  $p>.05$ ], uzmanlık gücü [ $t(508)=-1.847$ ,  $p>.05$ ], bilgi gücü [ $t(508)=-1.829$ ,  $p>.05$ ], bağlılık gücü [ $t(508)=-1.124$ ,  $p>.05$ ], karizmatik güç [ $t(508)=-1.947$ ,  $p>.05$ ] boyutlarına ilişkin güç algılarının cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmüştür.

#### **4.3.2.Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Kaynaklarına İlişkin Öğretmen Algı Düzeylerinin Mesleki Kıdem Değişkenine Ait Bulgular**

Okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynaklarına ilişkin öğretmen algı düzeylerinin mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine ilişkin yapılan varyans analizi sonuçları Tablo 18 ve Tablo 19'da gösterilmiştir.



Tablo 18

*Öğretmenlerin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Kaynaklarına İlişkin Algılarının Varyans Analizi Sonuçları*

Alt boyut	Grup	N	$\bar{X}$	Ss	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p	Fark
Ödül	1.1-5	131	3.38	.70	2.38	4	.59	1.251	.288	
	2.6-10	72	3.45	.74	240.54	505	.47			
	3.11-15	102	3.32	.57	242.92	509				
	4.16-20	94	3.52	.68						
	5.20+	111	3.37	.73						
Zorlayıcı	1.1-5	131	2.65	.82	2.05	4	.51	.798	.527	
	2.6-10	72	2.62	.83	325.70	505	.64			
	3.11-15	102	2.63	.78	327.76	509				
	4.16-20	94	2.47	.77						
	5.20+	111	2.63	.79						
Karşılıklı	1.1-5	131	3.19	.73	5.88	4	1.47	2.501	.042*	1-4
	2.6-10	72	3.37	.72	297.26	505	.58			
	3.11-15	102	3.21	.78	303.15	509				
	4.16-20	94	3.49	.76						
	5.20+	111	3.30	.81						
Uzmanlık	1.1-5	131	3.33	.85	11.17	4	2.79	4.383	.002*	1-4
	2.6-10	72	3.55	.75	322.03	505	.63			
	3.11-15	102	3.42	.80	333.21	509				
	4.16-20	94	3.74	.75						
	5.20+	111	3.60	.78						
Bilgi	1.1-5	131	3.19	.77	10.75	4	2.68	5.008	.001*	1-4
	2.6-10	72	3.48	.70	271.19	505	.53			
	3.11-15	102	3.33	.67	281.95	509				
	4.16-20	94	3.58	.64						
	5.20+	111	3.49	.81						
Bağlılık	1.1-5	131	3.59	.75	7.45	4	1.86	2.954	.020*	1-4
	2.6-10	72	3.87	.71	318.76	505	.63			
	3.11-15	102	3.59	.82	326.21	509				
	4.16-20	94	3.86	.80						
	5.20+	111	3.69	.84						

\*p< .05

Tablo 19

*Öğretmenlerin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Kaynaklarına İlişkin Algılarının Varyans Analizi Sonuçları*

Alt boyut	Grup	N	$\bar{X}$	Ss	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p	Fark
Karizmtk	1.1-5	131	2.80	.95	14.97	4	3.74	4.461	.001*	1-4
	2.6-10	72	3.08	.92	423.79	505	.83			
	3.11-15	102	2.95	.93	438.77	509				
	4.16-20	94	3.25	.87						
	5.20+	111	3.19	.87						
Toplam	1.1-5	131	3.16	.53	3.85	4	.96	3.243	.012*	1-4
	2.6-10	72	3.32	.55	150.11	505	.29			
	3.11-15	102	3.19	.52	153.96	509				
	4.16-20	94	3.39	.51						
	5.20+	111	3.30	.59						

\* $p < .05$

Tablo 18 ve Tablo 19 incelendiğinde, öğretmenlerin okul yöneticilerinin kullandığı ödül gücü [ $F_4; 505=1.251, p>.05$ ] ve zorlayıcı güç [ $F_4; 505=.798, p>.05$ ] boyutuna ilişkin algılarının meslek kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmüştür. Öğretmenlerin, karşılıklı güç [ $F_4; 505=2.501, p<.05$ ], uzmanlık gücü [ $F_4; 505=4.383, p<.05$ ], bilgi gücü [ $F_4; 505=5.008, p<.05$ ], bağlılık gücü [ $F_4; 505=2.954, p<.05$ ], karizmatik güç [ $F_4; 505=4.461, p<.05$ ] boyutlarına ve ölçek geneline [ $F_4; 505=3.243, p<.05$ ] ilişkin algılarının meslek kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmüştür. Farklıkların kaynaklarını belirlemek için yapılan post-hoc (Tukey) analizi sonucunda 16-20 yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin ( $\bar{X} = 3.49$ ), 1-5 yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenlere ( $\bar{X} = 3.19$ ) göre karşılıklı ve uzmanlık güç boyutlarına ilişkin algılarının daha yüksek olduğu söylenebilir. 16-20 yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin ( $\bar{X} = 3.58$ ), 1-5 yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenlere ( $\bar{X} = 3.19$ ) göre; 20 yıl üstü mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin ( $\bar{X} = 3.49$ ), 1-5 yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenlere ( $\bar{X} = 3.19$ ) göre bilgi gücü boyutuna ilişkin algılarının daha yüksek olduğu söylenebilir. 16-20 yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin ( $\bar{X} = 3.25$ ), 1-5 yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenlere ( $\bar{X} = 2.80$ ) göre; 20 yıl üstü mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin ( $\bar{X} =$

3.19), 1-5 yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenlere ( $\bar{X} = 2.80$ ) göre karizmatik güç boyutuna ilişkin algılarının daha yüksek olduğu söylenebilir. 16-20 yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin ( $\bar{X} = 3.86$ ), 1-5 yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenlere ( $\bar{X} = 3.59$ ) göre bağlılık gücü boyutuna ilişkin algılarının daha yüksek olduğu söylenebilir.

#### 4.3.3.Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Kaynaklarına İlişkin Öğretmen Algı Düzeylerinin Medeni Durum Değişkenine Ait Bulgular

Okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynaklarına ilişkin öğretmen algı düzeylerinin medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine ilişkin yapılan t-testi sonuçları Tablo 20’de gösterilmiştir.

Tablo 20

*Öğretmenlerin Medeni Durum Değişkenine Göre Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Kaynaklarına İlişkin Algılarının t-testi Analizi Sonuçları*

Alt boyut	Medeni	n	$\bar{X}$	Ss	sd	t	P
Ödül Gücü	Evli	378	3.39	.68	508	-.961	.337
	Bekar	132	3.45	.70			
Zorlayıcı Güç	Evli	378	2.60	.79	508	-.115	.909
	Bekar	132	2.61	.81			
Karşılıklı Güç	Evli	378	3.30	.78	508	.288	.774
	Bekar	132	3.28	.73			
Bilgi Güçü	Evli	378	3.43	.71	508	.742	.082
	Bekar	132	3.30	.80			
Bağlılık Gücü	Evli	378	3.70	.81	508	-.313	.755
	Bekar	132	3.72	.76			
Karizmatik Gücü	Evli	378	3.05	.91	508	.493	.622
	Bekar	132	3.01	.98			
Toplam	Evli	378	3.26	.54	508	.205	.837
	Bekar	132	3.25	.56			

\*p<.05

Tablo 20 incelendiğinde, öğretmenlerin okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynaklarına ilişkin algılarının medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık [t(508)=.205, p>.05] göstermediği görülmüştür. Öğretmenlerin okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynaklarından ödül gücü [t(508)=-.961, p>.05], zorlayıcı güç [t(508)=-.115, p>.05], karşılıklı güç [t(508)=.288, p>.05], bilgi gücü [t(508)=.742, p>.05], bağlılık gücü [t(508)=-.313, p>.05] ve karizmatik güç [t(508)=-.493, p>.05] boyutlarına ilişkin algılarının medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmüştür.

Okul yöneticilerinin kullandığı güç kaynaklarından uzmanlık gücü boyutuna ilişkin dağılım normal dağılım olmadığı için bu boyuta ilişkin Mann Whitney U testi Tablo 21’de gösterilmiştir.

Tablo 21

*Öğretmenlerin Medeni Durum Değişkenine Göre Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Kaynaklarından Uzmanlık Gücü Boyutuna İlişkin Algılarının Mann Whitney U testi Analizi Sonuçları*

Boyut	Medeni	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	P
Uzmanlık	Evli	378	255.57	96604.50	24922.50	.986
	Bekar	132	255.31	33700.50		

**\*p<.05**

Tablo 21 incelendiğinde okul müdürlerinin yönetimde uzmanlık gücünü kullanma düzeylerine ilişkin öğretmen algılarının medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık (U=24922.50, p>.05) göstermediği görülmüştür.

#### **4.3.4. Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Kaynaklarına İlişkin Öğretmen Algı Düzeylerinin Branş Değişkenine Ait Bulgular**

Okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynaklarına ilişkin öğretmen algı düzeylerinin branş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine ilişkin yapılan t-testi sonuçları Tablo 22’de gösterilmiştir

Tablo 22

*Öğretmenlerin Branş Değişkenine Göre Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Kaynaklarına İlişkin Algılarının t-testi Analizi Sonuçları*

Alt boyut	Branş	n	$\bar{X}$	Ss	sd	t	P
Ödül Gücü	Sınıf	223	3.47	.67	508	1.924	.055
	Branş	287	3.35	.70			
Zorlayıcı Güç	Sınıf	223	2.60	.84	508	-.049	.961
	Branş	287	2.60	.77			
Karşılıklı Güç	Sınıf	223	3.42	.77	508	3.294	.001*
	Branş	287	3.20	.75			
Uzmanlık Gücü	Sınıf	223	3.61	.79	508	2.287	.023*
	Branş	287	3.44	.81			
Bilgi Güçü	Sınıf	223	3.53	.74	508	3.783	.000*
	Branş	287	3.29	.72			
Bağlılık Gücü	Sınıf	223	3.79	.80	508	2.051	.041*
	Branş	287	3.64	.79			
Karizmatik Gücü	Sınıf	223	3.21	.87	508	3.641	.000*
	Branş	287	3.91	.94			
Toplam	Sınıf	223	3.35	.54	508	3.306	.001*
	Branş	287	3.19	.54			

**\*p<.05**

Tablo 22 incelendiğinde, öğretmenlerin okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynaklarından ödül gücü [t(508)=1.924, p>.05] ve zorlayıcı güç [t(508)=-.049, p>.05] boyutlarına ilişkin algılarının branş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmüştür.

Tablo 22 incelendiğinde, öğretmenlerin okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynaklarından karşılıklı güç [t(508)=3.294, p<.05], uzmanlık gücü [t(508)= 2.287, p<.05], bilgi gücü [t(508)= 3.783, p<.05], bağlılık gücü [t(508)=2.051, p<.05] ve karizmatik güç [t(508)= 3.641, p<.05] boyutlarına ilişkin algılarının branş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmüştür. Sınıf öğretmenleri ( $\bar{X} = 3.42$ ), branş öğretmenlerine ( $\bar{X} = 3.20$ ) göre okul müdürlerinin yönetimde karşılıklı güç türü davranışlarını sıklıkla gösterdiğini düşünmektedir. Sınıf öğretmenleri ( $\bar{X} = 3.61$ ), branş öğretmenlerine ( $\bar{X} = 3.44$ ) göre okul müdürlerinin yönetimde uzmanlık güç türü davranışlarını sıklıkla gösterdiğini düşünmektedir. Sınıf öğretmenleri ( $\bar{X} = 3.53$ ), branş öğretmenlerine ( $\bar{X} = 3.29$ ) göre okul müdürlerinin yönetimde bilgi güç

türü davranışlarını sıklıkla gösterdiğini düşünmektedir. Sınıf öğretmenleri ( $\bar{X} = 3.79$ ), branş öğretmenlerine ( $\bar{X} = 3.64$ ) göre okul müdürlerinin yönetimde bağımlık güç türü davranışlarını sıklıkla gösterdiğini düşünmektedir. Branş öğretmenleri ( $\bar{X} = 3.91$ ), sınıf öğretmenlerine göre ( $\bar{X} = 3.21$ ) okul müdürlerinin yönetimde karizmatik güç türü davranışlarını sıklıkla gösterdiğini düşünmektedir.

#### 4.3.5.Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Kaynaklarına İlişkin Öğretmen Algı Düzeylerinin Okuldaki Görev Süresi Değişkenine Ait Bulgular

Okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynaklarına ilişkin öğretmen algı düzeylerinin okuldaki görev süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine ilişkin yapılan varyans analizi sonuçları Tablo 23 ve 24'te gösterilmiştir.

Tablo 23

*Öğretmenlerin Okuldaki Görev Süresi Değişkenine Göre Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Kaynaklarına İlişkin Algılarının Varyans Analizi Sonuçları*

Alt boyut	Grup	n	$\bar{X}$	Ss	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p	Fark
Ödül	1.1 az	81	3.40	.72	2.94	3	.982	2.071	.103	
	2.1-3	203	3.43	.69	239.98	506	.474			
	3.4-6	110	3.27	.69	242.92	509				
	4.7+	116	3.48	.64						
Zorlayıcı	1.1 az	81	2.50	.79	4.52	3	1.509	2.362	.071	
	2.1-3	203	2.71	.69	323.23	506	.639			
	3.4-6	110	2.50	.69	327.76	509				
	4.7+	116	2.59	.64						
Karşılıklı	1.1 az	81	3.43	.73	4.61	3	1.537	2.605	.051	
	2.1-3	203	3.23	.76	298.54	506	.590			
	3.4-6	110	3.21	.76	303.15	509				
	4.7+	116	3.41	.80						
Uzmanlık	1.1 az	81	3.72	.70	6.14	3	2.050	3.171	.024*	1-2
	2.1-3	203	3.40	.84	327.06	506	.646			
	3.4-6	110	3.51	.81	333.21	509				
	4.7+	116	3.57	.78						

\*p<.05

Tablo 24

*Öğretmenlerin Okuldaki Görev Süresi Değişkenine Göre Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Kaynaklarına İlişkin Algılarının Varyans Analizi Sonuçları*

Alt boyut	Grup	n	$\bar{X}$	Ss	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p	Fark
Bilgi	1.1 az	81	3.43	.73	2.46	3	.821	1.487	.217	
	2.1-3	203	3.32	.78	279.49	506	.552			
	3.4-6	110	3.40	.69	281.95	509				
	4.7+	116	3.50	.72						
Bağlılık	1.1 az	81	3.76	.80	1.20	3	.402	.626	.598	
	2.1-3	203	3.70	.77	325.01	506	.642			
	3.4-6	110	3.62	.80	326.21	509				
	4.7+	116	3.75	.83						
Karizmatik	1.1 az	81	3.16	.90	6.09	3	2.032	2.377	.069	
	2.1-3	203	2.94	.99	432.67	506	.855			
	3.4-6	110	2.97	.88	438.77	509				
	4.7+	116	3.19	.85						
Toplam	1.1 az	81	3.32	.53	1.62	3	.542	1.802	.146	
	2.1-3	203	3.23	.55	152.34	506	.301			
	3.4-6	110	3.19	.51	153.96	509				
	4.7+	116	3.33	.56						

**\*p<.05**

Tablo 23 ve Tablo 24 incelendiğinde, öğretmenlerin okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynaklarından ödül gücü [ $F_3$ ; 506=2.071,  $p>.05$ ], zorlayıcı güç [ $F_3$ ; 506=2.362,  $p>.05$ ], karşılıklı güç [ $F_3$ ; 506=2.605,  $p>.05$ ], bilgi gücü [ $F_3$ ; 506=1.487,  $p>.05$ ], bağlılık gücü [ $F_3$ ; 506=.626,  $p>.05$ ], karizmatik güç [ $F_3$ ; 506=2.377,  $p>.05$ ] boyutlarına ve ölçek geneline [ $F_3$ ; 506=1.802,  $p>.05$ ] ilişkin algılarının okuldaki görev süresi değişkene göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmüştür. Uzmanlık güç boyutuna ilişkin algılarının okuldaki görev süresi değişkene göre anlamlı bir farklılık [ $F_3$ ; 506=3.171,  $p<.05$ ] gösterdiği görülmüştür. Okuldaki görev süresi 1 yıl ve altı olan öğretmenler ( $\bar{X} = 3.72$ ), 1-3 yıl arası görev süresi olan öğretmenlere ( $\bar{X} = 3.40$ ) göre yöneticilerin uzmanlık gücünü daha sık kullandığını düşünmektedirler.

#### **4.4. Öğretmenlerin Örgütsel Güven Boyutlarındaki Algı Düzeylerinin Değişkenlere Göre Farklaşma Durumuna İlişkin Bulgular**

Dördüncü alt problem “İlkokul ve ortaokul öğretmenlerinin örgütsel güven

algı düzeyleri; cinsiyet, kıdem, medeni durum, branş ve okuldaki görev süresi değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?’’ olarak belirlenmiştir.

#### 4.4.1. Öğretmenlerin Örgütsel Güven Boyutlarındaki Algı Düzeylerinin Cinsiyet Değişkenine İlişkin Bulgular

Öğretmenlerin örgütsel güven boyutlarına ilişkin algı düzeylerinin cinsiyete göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine ilişkin yapılan t-testi sonuçları Tablo 25’de gösterilmiştir.

Tablo 25

*Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine Göre Örgütsel Güvenin Güven Boyutlarına İlişkin Algılarının t-testi Sonuçları*

Alt boyut	Cinsiyet	n	$\bar{X}$	Ss	sd	t	P
Yönetici	Kadın	322	3.91	.56	508	-1.433	.153
	Erkek	188	3.98	.52			
Meslektaş	Kadın	322	3.92	.56	508	1.633	.103
	Erkek	188	3.84	.50			
Toplam	Kadın	322	3.76	.53	508	.628	.531
	Erkek	188	3.74	.66			

**\*p<.05**

Tablo 25 incelendiğinde, öğretmenlerin örgütsel güvene ilişkin güven algılarının cinsiyete göre anlamlı bir farklılık [ $t(508)=.628$ ,  $p>.05$ ] göstermediği görülmüştür. Yöneticiye güven [ $t(508)=-1.433$ ,  $p>.05$ ] ve meslektaşlara güven [ $t(508)=1.633$ ,  $p>.05$ ] boyutlarına ilişkin güven algılarının cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmüştür. Öğretmenlerinin örgütsel güvenin paydaşlara güven boyutuna ilişkin dağılım normal dağılım olmadığı için bu boyuta ilişkin Mann Whitney U testi Tablo 26’da gösterilmiştir.

Tablo 26

*Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine Göre Örgütsel Güvenin Paydaşlara Güven Boyutlarına İlişkin Algılarının Mann Whitney U testi Analizi Sonuçları*

Boyut	Cinsiyet	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	P
Paydaşlar	Kadın	378	259.95	83705.50	28833.50	.370
	Erkek	132	247.87	46599.50		

**\*p<.05**



Tablo 26 incelendiğinde, öğretmenlerin örgütsel güvenin paydaşlara güven boyutuna ilişkin algılarının cinsiyete göre anlamlı bir farklılık [(U=28833.50, p>.05] göstermediği görülmüştür.

#### 4.4.2. Öğretmenlerin Örgütsel Güven Boyutlarındaki Algı Düzeylerinin Mesleki Kıdem Değişkenine İlişkin Bulgular

Öğretmenlerin örgütsel güven boyutlarındaki algı düzeylerinin mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine ilişkin yapılan varyans analizi sonuçları Tablo 27’de gösterilmiştir.

Tablo 27

#### Öğretmenlerin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Örgütsel Güven Boyutlarına İlişkin Algularının Varyans Analizi Sonuçları

Alt boyut	Grup	n	$\bar{X}$	Ss	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p	Fark
Yönetici	1.1-5	131	3.89	.57	1.32	4	.332	1.104	.354	
	2.6-10	72	4.00	.55	151.86	505	.301			
	3.11-15	102	3.90	.55	153.18	509				
	4.16-20	94	4.01	.51						
	5.20+	111	3.91	.53						
Meslektaş	1.1-5	131	3.85	.53	1.05	4	.263	.879	.476	
	2.6-10	72	3.95	.55	150.92	505	.299			
	3.11-15	102	3.88	.62	151.97	509				
	4.16-20	94	3.96	.51						
	5.20+	111	3.87	.50						
Paydaşlar	1.1-5	131	3.24	.55	5.93	4	1.483	4.411	.002*	1-3
	2.6-10	72	3.42	.56	169.82	505	.336			1-4
	3.11-15	102	3.50	.53	175.76	509				1-5
	4.16-20	94	3.50	.60						
	5.20+	111	3.49	.63						
Toplam	1.1-5	131	3.67	.43	1.67	4	.418	2.143	.074	
	2.6-10	72	3.80	.41	98.46	505	.195			
	3.11-15	102	3.76	.46	100.13	509				
	4.16-20	94	3.83	.43						
	5.20+	111	3.76	.41						

\*p<.05

Tablo 27 incelendiğinde, öğretmenlerin örgütsel güvene ilişkin güven algularının mesleki kıdeme göre anlamlı bir farklılık [F<sub>4</sub>; 505=2.143, p>.05] göstermediği görülmüştür. Öğretmenlerin örgütsel güvenin yöneticiye güven [F<sub>4</sub>;

505=1.104,  $p>.05$ ] ve meslektaşlara güven boyutlarına [ $F_4$ ; 505=.879,  $p>.05$ ] ilişkin güven algılarının mesleki kıdeme göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmüştür. Örgütsel güvenin paydaşlara güven boyutuna ilişkin güven algılarının mesleki kıdeme göre anlamlı bir farklılık [ $F_4$ ; 505=4.411,  $p<.05$ ] gösterdiği görülmüştür. Farklıkların kaynaklarını belirlemek için yapılan post-hoc (Tukey) analizi sonucunda meslektaşlar boyutunda, 11-15 yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin ( $\bar{X} = 3.50$ ), 1-5 yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenlere ( $\bar{X} = 3.24$ ) göre; 16-20 yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin ( $\bar{X} = 3.50$ ), 1-5 yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenlere ( $\bar{X} = 3.24$ ) göre; 20 yıl üstü mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin ( $\bar{X} = 3.49$ ), 1-5 yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenlere ( $\bar{X} = 3.24$ ) göre güven algılarının daha yüksek olduğu söylenebilir.

#### 4.4.3. Öğretmenlerin Örgütsel Güven Boyutlarındaki Algı Düzeylerinin Medeni Durum Değişkenine İlişkin Bulgular

Öğretmenlerin örgütsel güven boyutlarındaki algı düzeylerinin medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine ilişkin yapılan t-testi sonuçları Tablo 28’de gösterilmiştir.

Tablo 28

*Öğretmenlerin Medeni Durum Değişkenine Göre Örgütsel Güven Boyutlarına İlişkin Algılarının t-testi Analizi Sonuçları*

Alt boyut	Medeni	n	$\bar{X}$	Ss	sd	t	P
Yönetici	Evli	378	3.92	.53	508	-.747	.455
	Bekar	132	3.97	.57			
Meslektaşlar	Evli	378	3.91	.54	508	1.002	.317
	Bekar	132	3.85	.54			
Paydaşlar	Evli	378	3.44	.58	508	1.602	.110
	Bekar	132	3.35	.59			
Toplam	Evli	378	3.77	.43	508	.829	.408
	Bekar	132	3.73	.45			

**\* $p<.05$**

Tablo 28 incelendiğinde, öğretmenlerin örgütsel güvene ilişkin algılarının medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık [ $t(508)=.829$ ,  $p>.05$ ] göstermediği görülmüştür. Öğretmenlerin örgütsel güvenin yöneticiye güven [ $t(508)=-.747$ ,  $p>.05$ ], meslektaşlara güven [ $t(508)=1.002$ ,  $p>.05$ ] ve paydaşlara güven

[t(508)=1.602, p>.05] boyutlarına ilişkin algılarının medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmüştür.

#### 4.4.4. Öğretmenlerin Örgütsel Güven Boyutlarındaki Algı Düzeylerinin Branş Değişkenine İlişkin Bulgular

Öğretmenlerin örgütsel güven boyutlarındaki algı düzeylerinin branş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine ilişkin yapılan t-testi sonuçları Tablo 29’da gösterilmiştir.

Tablo 29

*Öğretmenlerin Branş Değişkenine Göre Örgütsel Güven Boyutlarına İlişkin Algılarının t-testi Analizi Sonuçları*

Alt boyut	Medeni	n	$\bar{X}$	Ss	sd	t	P
Yönetici	Sınıf	223	3.95	.54	508	.687	.492
	Branş	287	3.92	.55			
Meslektaş	Sınıf	223	3.94	.52	508	1.758	.079
	Branş	287	3.86	.56			
Paydaşlar	Sınıf	223	3.54	.56	508	4.357	.000*
	Branş	287	3.32	.58			
Toplam	Sınıf	223	3.82	.42	508	2.882	.004*
	Branş	287	3.71	.45			

**\*p<.05**

Tablo 29 incelendiğinde, öğretmenlerin örgütsel güvenin yöneticiye güven [t(508)=.687, p>.05] ve meslektaşlara güven [t(508)=1.758, p>.05] boyutlarına ilişkin güven algılarının branş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmüştür. Paydaşlara güven boyutuna ilişkin güven algılarının branş değişkenine göre anlamlı bir farklılık [t(508)=4.357, p<.05] gösterdiği görülmüştür. Sınıf öğretmenlerinin ( $\bar{X} = 3.52$ ), branş öğretmenlerine göre ( $\bar{X} = 3.32$ ) paydaşlara olan güven düzeyleri daha yüksek olduğu görülmektedir. Tablo 28 incelendiğinde, ilkökul ve ortaokul öğretmenlerinin örgütsel güvene ilişkin güven algılarının branş değişkenine göre anlamlı bir farklılık [t(508)=2.882, p<.05] gösterdiği görülmüştür. Sınıf öğretmenlerinin ( $\bar{X} = 3.82$ ), branş öğretmenlerine göre ( $\bar{X} = 3.71$ ) güven düzeyleri daha yüksek olduğu görülmektedir.

#### 4.4.5. Öğretmenlerin Örgütsel Güven Boyutlarındaki Algı Düzeylerinin Okullarındaki Görev Süresi Değişkenine İlişkin Bulgular

Öğretmenlerin örgütsel güven boyutlarındaki algı düzeylerinin okullarındaki görev süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine ilişkin yapılan varyans analizi sonuçları Tablo 30'da gösterilmiştir.

Tablo 30

*Öğretmenlerin Okullarındaki Görev Süresi Değişkenine Göre Örgütsel Güven Boyutlarına İlişkin Algılarının Varyans Analizi Sonuçları*

Alt boyut	Grup	n	$\bar{X}$	Ss	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p	Fark
Yönetici	1.1 az	81	3.95	.53	.366	3	.122	.404	.750	
	2.1-3	203	3.90	.57	152.822	506	.302			
	3.4-6	110	3.95	.52	153.188	509				
	4.7+	116	3.97	.53						
Meslektaş	1.1 az	81	3.96	.54	1.111	3	.370	1.242	.294	
	2.1-3	203	3.87	.57	150.868	506	.298			
	3.4-6	110	3.84	.53	151.979	509				
	4.7+	116	3.94	.50						
Paydaşlar	1.1 az	81	3.39	.60	1.377	3	.459	1.332	.263	
	2.1-3	203	3.40	.58	174.384	506	.345			
	3.4-6	110	3.38	.57	175.761	509				
	4.7+	116	3.51	.58						
Toplam	1.1 az	81	3.78	.45	.648	3	.216	1.099	.349	
	2.1-3	203	3.73	.46	99.486	506	.197			
	3.4-6	110	3.73	.42	100.135	509				
	4.7+	116	3.81	.42						

\*p<.05

Tablo 30 incelendiğinde, öğretmenlerin örgütsel güvene ilişkin algılarının okuldaki görev süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık [ $F_3; 506=1.099, p>.05$ ] göstermediği görülmüştür. Öğretmenlerin örgütsel güvenin yöneticiye güven [ $F_3; 506=.044, p>.05$ ], meslektaşlara güven [ $F_3; 506=1.242, p>.05$ ] ve paydaşlara güven

[F<sub>3</sub>; 506=1.332, p>.05] boyutlarına ilişkin algılarının okuldaki görev süresi değişkene göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmüştür.

#### 4.5. Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Kaynakları İle Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeyleri Arasındaki İlişki Durumuna Ait Bulgular

Beşinci alt problem “Okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları ile ilkökul ve ortaokul öğretmenlerinin örgütsel güven düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?” olarak belirlenmiştir. Okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişkiye ait yapılan korelasyon analizi Tablo 31’de verilmiştir.

Tablo 31

*Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Kaynakları İle Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeyleri Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Analizi Sonuçları*

		Örgütsel Güven ( $\bar{X} = 3.76$ )
Güç Kaynakları	r	.258
( $\bar{X} = 3.26$ )	p	.000*
	n	510

\*p<.01

Tablo 31 incelendiğinde, okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri arasında çok düşük düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $r=0.258$ ,  $p<.01$ ). Determinasyon katsayısı ( $r^2=0.06$ ) dikkate alındığında, öğretmenlerin örgütsel güven algılarının toplam varyansın (değişkenliğin) %6’sının okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynaklarından kaynaklandığı ifade edilebilir. Bir başka deyişle öğretmenlerin, okul müdürlerinin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarına ilişkin algıları örgütsel güven düzeylerini fazla etkilemediği şeklinde ifade edilebilir. Öğretmenler güven algısını ( $\bar{X} = 3.76$ ), güç kaynaklarını kullanma düzeyine ( $\bar{X} = 3.26$ ) göre daha yüksek düzeyde algılamaktadır.

Araştırmaya katılan öğretmen algılarına göre, okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla, çift yönlü korelasyon analizi yapılarak, sonuçlar Tablo 32’de verilmiştir.

Tablo 32

*Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Kaynakları İle Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeyleri Arasındaki İlişki Durumuna Ait Korelasyon Analizi Sonuçları*

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.Ödül Gücü	1.00									
2.Zorlayıcı Güç	.20*	1.00								
3.Karşılıklı Güç	.59*	-.20*	1.00							
4.Uzmanlık Gücü	.44*	-.24*	.72*	1.00						
5.Bilgi Gücü	.56*	-.10*	-.69*	-.71*	1.00					
6.Bağlılık Gücü	.50*	-.31*	.79*	.75*	.68*	1.00				
7.Karizmatik Güç	.51*	-.16*	.80*	.78*	.73*	.70*	1.00			
8.Yöneticiye Güven	.11*	-.18*	.30*	.31*	.23*	.31	.28	1.00		
9.Meslektaş Güven	.10	-.05	.15*	.13*	.13*	.16*	.15*	.49*	1.00	
10. Paydaşlara Güven	.10	.05	.18*	.12*	.17*	.16*	.19*	.34*	.46*	1.00

**\*p<.01**

Tablo 32 incelendiğinde, ödül gücü boyutunun, yöneticiye güven boyutu ile arasında pozitif yönde ve çok düşük düzeyde ilişki olduğu ( $r=.11$ ,  $p<.01$ ); meslektaş güven ve paydaşlara güven boyutları ile arasında anlamlı bir ilişki olmadığı ( $r=.10$ ;  $r=.10$ ,  $p<.01$  görülmektedir. Zorlayıcı güç boyutu, yöneticiye güven boyutu ile arasında negatif yönde ve düşük düzeyde ilişki olduğu ( $r=-.18$ ,  $p<.01$ ); meslektaş güven ve paydaşlara güven boyutları ile arasında anlamlı bir ilişki olmadığı ( $r=-.05$ ;  $r=.05$ ,  $p>.01$ ) görülmektedir. Karşılıklı güç boyutu ile yöneticiye, meslektaş ve paydaşlara güven boyutları arasında pozitif yönde ve düşük düzeyde ilişki olduğu ( $r=.30$ ;  $r=.15$ ;  $r=.18$ ,  $p<.01$ ) görülmektedir. Uzmanlık güç boyutu ile yöneticiye, meslektaş ve paydaşlara güven boyutları arasında pozitif yönde ve düşük düzeyde ilişki olduğu ( $r=.31$ ;  $r=.13$ ;  $r=.12$ ,  $p<.01$ ) görülmektedir. Bilgi güç boyutu ile yöneticiye, meslektaş ve paydaşlara güven boyutları arasında pozitif yönde ve düşük düzeyde ilişki olduğu ( $r=.23$ ;  $r=.13$ ;  $r=.17$ ,  $p<.01$ ) görülmektedir. Bağlılık güç boyutu ile yöneticiye, meslektaş ve paydaşlara güven boyutları arasında pozitif yönde ve düşük düzeyde ilişki olduğu ( $r=.31$ ;  $r=.16$ ;  $r=.16$ ,  $p<.01$ ) görülmektedir. Karizmatik güç boyutu ile yöneticiye, meslektaş ve paydaşlara güven boyutları arasında pozitif yönde ve düşük düzeyde ilişki olduğu ( $r=.28$ ;  $r=.15$ ;  $r=.19$ ,  $p<.01$ ) görülmektedir.

#### 4.6.Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Kaynaklarının, Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeyinin Yordayıcısı Olma Durumuna İlişkin Bulgular

Altıncı alt problem “Okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları, ilkökul ve ortaokul öğretmenlerinin örgütsel güven düzeyinin anlamlı bir yordayıcısı mıdır?” olarak belirlenmiştir. Okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları, öğretmenlerin örgütsel güven düzeyinin anlamlı bir yordayıcısı olup olmadığına ilişkin yapılan yapılan basit regresyon analizi sonuçları Tablo 33’te gösterilmiştir.

Tablo 33

*Okul Yöneticilerinin Kullandığı Güç Kaynaklarının Örgütsel Güveni Yordamasına İlişkin Basit Regresyon Analizi Sonuçları*

Yordayıcı Değişken	B	Standart Hata	$\beta$	T	P
Sabit	3.082	.114	-	26.923	.000
Güç Kaynakları	.208	.035	.258	6.008	.000

$r=.258,$   $r^2=.066$   
 $F_{(1, 508)}=36.091,$   $p=.000^*$

**$p^* < .01$**

Tablo 33 incelendiğinde, güç kaynakları, güven düzeyleri ile düşük düzeyde ve anlamlı bir ilişki vermektedir ( $r=.258, r^2=.066, p<.01$ ). Yöneticilerin kullandığı güç kaynakları örgütsel güvendedeki toplam varyansın yaklaşık % 7’sini açıklamaktadır.

Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-tesisi sonuçları incelendiğinde ise, yöneticilerin kullandığı güç kaynaklarının örgütsel güven üzerinde anlamlı bir yordayıcı olduğu görülmektedir.

Regresyon analizi sonuçlarına göre örgütsel sapmanın yordanmasına ilişkin regresyon eşitliği aşağıda verilmiştir.

$$\text{Örgütsel Güven Düzeyi} = 3.082 + 0.208 \text{ Güç Kaynakları}$$

Yöneticilerin kullandığı güç kaynakları düzeyinde 1 birimlik artış öğretmenlerin örgütsel güven düzeyini 0.208 birim artıracığı söylenebilir.

## BEŞİNCİ BÖLÜM

### 5. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Bu bölümde, araştırmadan elde edilen bulgulara dayalı olarak ulaşılan sonuçlara, sonuçlara bağlı tartışmalara ve geliştirilen önerilere yer verilmiştir.

#### 5.1. Sonuçlar ve Tartışma

Bu araştırma ile okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları ile ilkökul ve ortaokul öğretmenlerinin örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişki incelenmektedir. Her bir alt probleme ilişkin sonuçlar ve yorumlar ayrı ayrı incelenmektedir.

##### 5.1.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Sonuçlar Ve Tartışma

Birinci alt problem “Okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları nelerdir?” olarak belirlenmiştir. Öğretmenler, yöneticiler tarafından kullanılan güç kaynaklarını “Bazen” düzeyinde algılanmaktadır. Okul yöneticilerinin kullandığı güç kaynaklarından ödül, zorlayıcı, uzmanlık, bilgi, bağlılık gücü boyutlarının “Çoğunlukla”, karşılıklı, karizmatik güç boyutlarının “Bazen” düzeyinde algılandığı görülmektedir. Öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin en fazla kullandığı güç türlerinin sırasıyla bağlılık, zorlayıcı, uzmanlık, bilgi, ödül, karşılıklı, karizmatik güç olduğu belirlenmiştir. Araştırma sonucu incelendiğinde, okullarda informal yapılarının etkinliği, yönetici ve çalışanlar arasında destek ortamının varlığı bağlılık gücü algısını yüksek tutmaktadır. Okullarda yöneticinin genel iş alanı öğretmenler ve öğrenciler olduğundan, bu alanla ilgili görevlerde öğretmenler müdüre destek olmakta, çoğu zaman yardım etmekte; bilgi ve teknik açıdan yeteri kadar donanıma sahip olmayan müdürler için karşılıklı iletişim ve destek ortamı işlerin daha hızlı ve verimli yürümesini sağlamaktadır. Bunun dışında yöneticilerin kişisel özellikleriyle çalışanlarında hayranlık duygusu uyandıran karizmatik güç kaynağı araştırma sonucuna göre diğer kaynaklara göre daha düşük algılanmıştır. Öğretmenler müdürlerin kişisel yeteneklerinin yönetimde diğer kaynaklara göre etkili olmadığını düşünmektedirler.

Aslanargun (2009: 107) yaptığı araştırmada en yüksek algılanan güç türünün bağlılık gücü olduğu; en düşük algılanan güç türünün ise karizmatik güç olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bu sonuç araştırmanın sonucu desteklemektedir. Araştırmadan elde edilen sonuçlardan farklı olarak, Ceccaci (1998) araştırmasında, okul yöneticileri



en çok karizmatik güç türünü kullandığı bulgusuna ulaşmıştır. Yorulmaz (2014: 64) tarafından yapılan çalışmada ise en yüksek algılanan güç türü yasal güç boyutunda, en düşük algılanan güç türü ise ödüllendirme gücü boyutunda; Koşar (2008: 594) tarafından yapılan araştırmada güç kaynakları boyutlarına ilişkin en yüksek algılanan güç türü ödül gücü boyutunda olurken, en düşük algılanan güç türü ise zorlayıcı güç boyutunda; Özaslan ve Gürsel (2008: 362) tarafından yapılan çalışmada güç kaynakları boyutlarına ilişkin en yüksek algılanan güç türü ödül gücü boyutunda olurken, en düşük algılanan güç türü ise ilişki gücü boyutunda; Polat (2010: 58) tarafından yapılan araştırmada güç kaynakları alt boyutlarına ilişkin en yüksek algılanan güç türü uzmanlık gücü boyutunda olurken, en düşük algılanan güç türü zorlayıcı güç boyutunda; Yılmaz ve Altınkurt (2012: 391) tarafından yapılan çalışmada en yüksek algılanan güç türü yasal güç boyutunda, en düşük algılanan güç türü ise zorlayıcı güç boyutunda; Titrek ve Zafer (2009: 665) tarafından yapılan çalışmada en yüksek algılanan güç türü yasal güç boyutunda olurken, en düşük algılanan güç türü ise ödül gücü boyutunda olduğu görülmektedir.

Öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerin kullandığı güç kaynaklarından ödül gücü boyutu incelendiğinde öğretmenler müdürün kendisi hakkındaki memnuniyet derecesini önemsemektedir. Kimi zaman müdüre danışan, müdürün fikirlerinden yararlanmaya çalışan öğretmenler müdür tarafından daha çok desteklendiğini düşünmektedirler. Yapılan araştırmalarda en çok tercih edilen güç kaynaklarından ödül gücünün kaynağının, örgütün varlığından kaynaklandığı için örgütün kaynakları tükendiğinde yöneticisinde gücünün biteceği varsayılmaktadır (Aslanargun, 2009: 109). Okullarda son yıllarda yapılan merkezi sınav sonuçları öğretmenlerin başarı veya başarısızlığı olarak görülmektedir. Yüksek ortalamaya sahip olan ders öğretmenlerine gelecek dönem müdürler tarafından başarılı sınıf verme, ders saatini yüksek tutma, takdir belgesi alması için üst makamlara öneride bulunma vb. uygulamalar yapılabilmektedir. Ödül gücü kullanılırken öğretmenler arasında dengeli ve adaletli davranmak okul iklimi açısından önemlidir. Atmaca (2014: 64) ve Polat (2010: 55-57) araştırmalarında benzer sonuçlara ulaşmışlardır. Öğretmenlerin, müdür kendilerinden memnun olduğunda kendilerini rahat hissettikleri bulgusuna ulaşmışlardır. Diş (2015: 60) yaptığı araştırmada ödül gücü boyutuna ilişkin öğretmen algılarına göre, müdürün verdiği görevleri yerine getiren öğretmenlerin ödüllendirildiği bulgusuna ulaşmıştır. Kayalı (2011: 77) araştırmasında müdürlerin,

performansı yüksek öğretmenleri proje, yarışmalar vb. faaliyetlere katılmaları yönünde teşvik ettiği bulgusuna ulaşmıştır. Ring ve Kelley (1959: 275) araştırmalarında istenilen davranış karşısında yönetici tarafından verilen ödüllerin davranışın devamlılığını sağladığı bulgusuna ulaşmışlardır.

Öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerin kullandığı güç kaynaklarından zorlayıcı güç boyutu incelendiğinde, öğretmenler müdürün bazı durumlarda öğretmenlerin zayıf yönlerini vurgulayarak uyarılarda bulunduğunu, nadiren de olsa hoşlanmadığı öğretmenlere mevzuatı uyguladığını düşünmektedirler. Zorlayıcı güç türünün yönetimde çalışanlar için olumsuz etkilere sahip olduğu görülmektedir. Okullarda müdürlerin zorlayıcı güç türü davranışları öğretmenlerin yönetime uzaklaşmasına, kendilerini güçsüz hissetmelerine, iletişim problemleri yaşanmalarına neden olmaktadır. Okul müdürleri öğretmenlere karşı daha insancıl ve zorlayıcı olmayan yöntemler kullanmaya özen göstermelidirler. Polat (2010: 55-57) yaptığı araştırmada benzer sonuca ulaşmıştır. Zorlayıcı güç boyutuna ilişkin öğretmen algılarına göre, müdür zayıf bulduğu öğretmenlere uyarılarda bulunduğu sonucuna ulaşmıştır. Atmaca'ya (2014: 68) göre müdürler gücünü daha çok makamından almaktadır. Aslanargun (2009: 116) yaptığı araştırmada müdürlerin çoğunlukla hoşlanmadığı öğretmenlere mevzuatı katı bir şekilde uyguladığı sonucuna ulaşmıştır. Hall (1977: 214) yaptığı araştırmada zorlayıcı güç türünün örgütlerde iletişimi olumsuz etkilediği bulgusuna ulaşılmıştır. Bachman, Bowers ve Marcus (1968) yaptıkları araştırmada zorlayıcı güç türünün öğretmenler üzerinde olumsuz etki bıraktığı sonucuna ulaşmışlardır.

Öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerin kullandığı güç kaynaklarından karşılıklı güç boyutu incelendiğinde, geçmişte öğretmenlerin olumlu davranışlar sergilemesi nedeniyle müdürün çoğunlukla uyumlu davranışlar gösterdiği; bazı durumlarda öğretmenlerin yükselmesi için üst makamlara teklifte bulunduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Karşılıklı güç kullanımı, okullarda müdürlerin öğretmenler ile kurduğu olumlu ilişkiler sonucu ortaya çıkmaktadır. Öğretmenlerin isteklerinin gerçekleşmesini sağlayan müdürler öğretmenlerin etkili okul ortamı oluşturmasında karşılıklı güç kaynağını kullanmış olurlar. Polat (2010: 55-57) yaptığı araştırmada benzer bulgulara ulaşmıştır. Öğretmenlerin olumlu davranışları nedeniyle müdürlerin onlara uyumlu davrandıkları; kimi zaman başarılı öğretmenler için üst makamlara teklif sunduğu bulgusuna ulaşmıştır.

Öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerin kullandığı güç kaynaklarından uzmanlık gücü boyutu incelendiğinde öğretmenler, müdürlerin eğitim ve öğretimle ilgili mevzuata hakim olduklarını fakat bunu uygulamada kimi zaman uzmanlık sergileyemediklerini düşünmektedirler. Oysa her konuda liderlik edebilecek bilgi seviyesine sahip olan, mevzuatı doğru yorumlayarak öğretmenlere yol gösteren, yönetim tecrübesine sahip müdürler uzmanlık gücünü kullanarak öğretmenleri etkileyebilirler. Atmaca (2014: 66) araştırmasında, müdürlerin mevzuata hakim olduklarını fakat sorunlar karşısında uygulamaya dönük uzmanlık gücünden yeterince yararlanamadıkları bulgusuna ulaşmıştır. Bu durum araştırma sonuçlarıyla paralellik göstermektedir. Farklı sonuç olarak Kayalı (2011: 82) araştırmasında, müdürlerin demokratik değerlerin oluşmasına önem verdiğini ve uzmanlık gücünü bu yönde kullandıkları bulgusuna ulaşmıştır.

Öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerin kullandığı güç kaynaklarından bilgi gücü boyutu incelendiğinde öğretmenler, müdürlerin toplantılar yaparak kendilerini bilgilendirdiğini düşünmektedirler. Sağlık örgütlerinde yönetici ve halk arasındaki iletişimi ele alan araştırmada, Kasapoğlu (1999: 96) hekimlerin personeli ve halkı bilgilendirmesi ve desteklemesinin halk tarafından olumlu karşılandığı bulgusuna ulaşmıştır.

Öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerin kullandığı güç kaynaklarından bağlılık gücü boyutu incelendiğinde, okul içinde öğretmen ve müdür işbirliğinin önemli olduğu, müdürlerin öğretmenlerin desteğiyle etkili bir yönetim sağlayacağı sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre okullarda müdür ile işbirliği içinde çalışan öğretmenler bağlılık güç kaynağından etkilenmektedirler. Atmaca (2014: 65) ve Polat (2010: 55-57) tarafından yapılan araştırmalarda benzer bulgulara ulaşılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, başarılı bir eğitim öğretim için müdür ve öğretmen işbirliği çok önemlidir.

Öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerin kullandığı güç kaynaklarından karizmatik güç boyutu incelendiğinde, kişisel yeteneklerin yönetimde ön plana çıktığı, bu yetenekleri kullanarak başarılı bir yönetim sağlayan müdürlerin karizmatik güçten yararlandıkları sonucuna ulaşılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, öğretmenler kişisel yetenekleri sayesinde başarı gösteren müdürlerle ters düşmek istememektedirler. Pfeffer'e (1992: 90) göre herkes tarafından sevilen, saygı duyulan, güzel konuşmasıyla

insanları etkileyen, toplumsal konulara duyarlı, özgüven sahibi yöneticiler öğretmenlerin gözünde güç sahibidirler.

### 5.1.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Sonuçlar Ve Tartışma

İkinci alt problem “İlkokul ve ortaokul öğretmenlerinin örgütsel güven boyutlarına (yöneticiye, meslektaşlara ve paydaşlara güven) ilişkin algı düzeyleri farklılaşmakta mıdır?” olarak belirlenmiştir.

Öğretmenlerin algılarına göre görev yaptıkları okullarda örgütsel güven düzeyi tüm boyutlarda ve ölçek genelinde “Çoğunlukla” düzeyinde olarak görülmektedir. Öğretmenler en çok yöneticilere daha sonra meslektaşlarına daha sonra da paydaşlarına güven duymaktadırlar. Öğretmenler müdürlerinin, meslektaşlarının ve paydaşlarının dürüstlüğüne güvenmektedirler. Buna rağmen kişisel bilgilerini onlarla paylaşmaktan da çekinmektedirler. Araştırmanın bulguları Çokluk, Bökeoğlu ve Yılmaz (2008: 217) tarafından yapılan araştırmanın sonucuyla benzerlik göstermektedir. Çokluk, Bökeoğlu ve Yılmaz (2008: 221) yaptığı çalışmada okullarda öğretmenlerin sırasıyla yöneticiye, meslektaşlara, paydaşlara güven duyulduğu bulgusuna ulaşmıştır. Farklı bulgulara ulaşan Yılmaz (2009: 482) okullarda öğretmenlerin yöneticiye, paydaşlara ve meslektaşlara güven duyduğu bulgusuna ulaşmıştır. Baş ve Şentürk (2011: 45), Çintay (2010: 64) tarafından yapılan çalışmalarda örgütsel güven düzeyine ilişkin algıların ‘Çoğunlukla’ düzeyinde gerçekleştiği bulgusuna ulaşılmıştır. Öğretmenler sırasıyla en çok meslektaşlarına, paydaşlarına son olarakta yöneticiye güven duymaktadır. Bu durum okullarda ortak sorunları olan öğretmenlerin birbirlerine daha bağlı olmasından kaynaklanabilir.

Öğretmenlerin algılarına göre görev yaptıkları okullarda yöneticiye güven boyutu incelendiğinde, öğretmenler müdürlerin dürüstlüğüne inandıkları fakat yinede kişisel bilgileri paylaşmada açık oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Meslektaşlara güven boyutu incelendiğinde, öğretmenlerin meslektaşlarının sözlerine güvendikleri ve kimi zaman onlarla paylaştıkları bilgilerin dışarı çıkmayacağına inandıkları sonucuna ulaşılmıştır. Paydaşlara güven boyutu incelendiğinde, öğretmenler öğrencilerin yaptıkları işlere inandıkları fakat yine de öğretmenlere karşı davranışlarının değişken olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Gökdoğan (2012: 110-112), yaptığı çalışmada paralel sonuçlar elde etmiştir. Yöneticiye güven boyutu incelendiğinde, öğretmenler müdürlerin yetenekli olduklarını ve öğretmen sorunları ile ilgilendiklerini düşünmektedirler. Meslektaşlara güven boyutu incelendiğinde, öğretmenler işbirliği

içinde birbirlerinden şüphe duymadan güven içinde çalışıldığını düşünmektedirler. Paydaşlara güven boyutu incelendiğinde, öğretmenler öğrencilerine güvenmektedirler. Kartal (2010: 65) tarafından yapılan araştırmada yöneticiye güven boyutunda müdürler öğretmenlerin mesleki gelişimleri ile ilgilenmedikleri sonucuna ulaşılmıştır. Meslektaşlara güven boyutu incelendiğinde öğretmenlerin birbirine karşı saygı duyduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Paydaşlara güven boyutu incelendiğinde, öğretmenler paydaşlara güven konusunda kararsızlık yaşamaktadır.

### **5.1.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Sonuçlar Ve Tartışma**

Üçüncü alt problem “Okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynaklarına ilişkin öğretmen algı düzeyleri; cinsiyet, kıdem, medeni durum, branş ve okuldaki görev süresi değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?” olarak belirlenmiştir.

Öğretmenlerin okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynaklarına ve alt boyutlarına ilişkin algılarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık göstermediği görülmüştür. Polat (2010: 62) yaptığı araştırmada kadın ve erkek öğretmenlerin yöneticilerin kullandığı güç türlerine ilişkin algılarında anlamlı bir fark olmadığı bulgusuna ulaşmıştır. Bu sonuç araştırma sonucuyla benzerlik göstermektedir. Titrek ve Zafer (2009: 666) yaptığı araştırmada cinsiyet değişkenine göre, okul yöneticilerin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarından uzmanlık gücü, karizmatik güç, ödül gücü, yasal güç ve zorlayıcı güç boyutlarına ilişkin öğretmen algıları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı bulgusuna ulaşmıştır. Yorulmaz (2014: 70) yaptığı araştırmada bulduğu sonuçlarda kadın ve erkek öğretmenlerin uzmanlık gücü, karizmatik güç ve ödül gücüne ilişkin algı düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık gözlenmediği, zorlayıcı güce ve yasal güce ilişkin algı düzeyleri arasında anlamlı bir fark gözlenmediği bulgusuna ulaşmıştır. Her iki boyutta öğretmen algılarının kadın öğretmenlerde erkek öğretmenlere göre daha yüksek düzeyde olduğu bulgusuna ulaşmıştır. Kayalı (2011: 68-88) yaptığı araştırmada ödül gücü boyutuna ilişkin öğretmenlerin algılarında anlamlı bir fark olmadığı görülürken; uzmanlık gücü boyutuna ilişkin öğretmen algılarının kadın öğretmenlerde erkek öğretmenlere göre daha yüksek düzeyde olduğu, karizmatik güç ve zorlayıcı güç boyutuna ilişkin öğretmen algılarının erkek öğretmenlerde kadın öğretmenlere göre daha yüksek olduğu bulgusuna ulaşmıştır. Bu açıdan araştırma sonucuyla farklılık göstermektedir

Öğretmenlerin okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynaklarına ilişkin algılarının mesleki kıdem değişkene göre anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmüştür. 16-20 yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin, 1-5 yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenlere göre yöneticilerin güç kaynaklarını daha sık kullandıklarını düşündükleri söylenebilir. Öğretmenlerin okul yöneticilerinin kullandığı ödül ve zorlayıcı güç boyutlarına ilişkin algılarının meslek kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmüştür. Öğretmenlerin okul yöneticilerinin kullandığı karşılıklı ve bağlılık güç boyutlarına ilişkin algılarının meslek kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmüştür. 16-20 yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin, 1-5 yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenlere göre karşılıklı güç boyutuna ilişkin algılarının daha yüksek olduğu söylenebilir. Öğretmenlerinin okul yöneticilerinin kullandığı uzmanlık gücü boyutuna ilişkin algılarının meslek kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmüştür. 16-20 yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin, 1-5 yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenlere göre ve 11-15 yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenlere göre uzmanlık gücü boyutuna ilişkin algılarının daha yüksek olduğu söylenebilir. Öğretmenlerin okul yöneticilerinin kullandığı bilgi ve karizmatik güç boyutlarına ilişkin algılarının meslek kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmüştür. 16-20 yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin, 1-5 yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenlere göre; 20 yıl üstü mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin, 1-5 yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenlere göre bilgi gücü boyutuna ilişkin algılarının daha yüksek olduğu söylenebilir. Kıdem yükseldikçe yönetim ile ilgili bilgi ve becerisi artan öğretmenler müdüre destek olma konusunda kıdemi düşük olan öğretmenlere göre daha ön plandadır. Mesleğe yeni başlayan öğretmenler müdürün bilgi ve uzmanlığından daha kolay etkilenebilmektedir.

Titrek ve Zafer (2009: 668) yaptıkları araştırmada öğretmenlerin okul yöneticilerinin kullandığı ödül gücü boyutuna ilişkin algılarının meslek kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği bulgusuna ulaşmışlardır. 16 yıl ve üzeri grupta yer alan öğretmenler, hizmet yılı 1-5 yıl arası yer alan öğretmenlere göre yöneticilerin ödül gücünü daha sık kullandığını düşünmektedirler. Aynı araştırma sonuçları incelendiğinde, 20 yıl üstü mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin, 1-5 yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenlere göre uzmanlık gücü boyutuna ilişkin algılarının daha yüksek olduğu; 1-5 yıl arası mesleki kıdeme sahip olan öğretmenlerin, hizmet yılı 16 yıl ve üzeri grupta yer alan öğretmenlere göre yöneticilerin karizmatik güç

boyutuna ilişkin algılarının daha yüksek olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin okul yöneticilerinin kullandığı zorlayıcı ve uzmanlık güç boyutlarına ilişkin algılarının meslek kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği bulgusuna ulaşmışlardır.

Kayalı (2011: 75-90) ve Diş (2015: 64) tarafından yapılan çalışmalar incelendiğinde, öğretmenlerin okul yöneticilerinin kullandığı ödül, zorlayıcı ve karizmatik güç boyutlarına ilişkin algılarının meslek kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmüştür. Yorulmaz (2014: 73-74) çalışmasında ödül gücü ile mesleki kıdem arasında anlamlı bir farklılığın olduğu bulgusuna ulaşmıştır. 11-20 yıl arası kıdeme sahip öğretmenlerin, 1-10 yıl arası kıdeme sahip öğretmenlere göre ödül gücünden daha fazla etkilendikleri söylenebilir. Yorulmaz (2014: 73) araştırmasında zorlayıcı, uzmanlık, karizmatik güç boyutları ile mesleki kıdem arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı bulgusuna ulaşmıştır.

Aslanargun (2009: 123) yaptığı çalışmada farklı bulguya ulaşmıştır. Öğretmenlerin okul yöneticilerinin kullandığı zorlayıcı güç boyutuna ilişkin algılarının meslek kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmüştür. 1-5 arası olan öğretmenler, hizmet yılı 16 yıl ve üzeri grupta yer alan öğretmenlere göre yöneticilerin zorlayıcı ve karizmatik gücü daha sık kullandığını düşünmektedirler. Aslanargun (2009: 123) çalışması incelendiğinde, öğretmenlerin okul yöneticilerinin kullandığı karşılıklı güç boyutuna ilişkin algılarının meslek kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmüştür. 1-5 arası olan öğretmenler, hizmet yılı 11-15 yıl ve üzeri grupta yer alan öğretmenlere göre yöneticilerin karşılıklı gücü daha sık kullandığını düşünmektedirler. Aslanargun (2009: 123) çalışması incelendiğinde, öğretmenlerin okul yöneticilerinin kullandığı uzmanlık güç boyutuna ilişkin algılarının meslek kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmüştür. 1-5 yıl arası olan öğretmenler, hizmet yılı 11-15 yıl arası olan öğretmenlere göre ve 16 yıl üzeri grupta yer alan öğretmenlere göre yöneticilerin uzmanlık gücü daha sık kullandığını düşünmektedirler. Bu durum araştırma sonucuyla paralellik göstermektedir. Aslanargun (2009: 123) çalışması incelendiğinde, öğretmenlerin okul yöneticilerinin kullandığı bağlılık gücü boyutuna ilişkin algılarının meslek kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği bulgusuna ulaşmıştır. 1-5 arası olan öğretmenler, hizmet yılı 11-15 yıl ve üzeri grupta

yer alan öğretmenlere göre yöneticilerin bağlılık gücünü daha sık kullandığını düşünmektedirler.

Öğretmenlerinin okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynaklarına ve bunların alt boyutlarına ilişkin algılarının medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmüştür. Öğretmenlerin evli veya bekar olması yöneticinin kullandığı güç kaynağına ilişkin algılarında farklılık göstermemektedir.

Öğretmenlerinin okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynaklarına ve bunların alt boyutlarından karşılıklı, uzmanlık, bilgi, bağlılık, karizmatik güç boyutlarına ilişkin algılarının branş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmüştür. Sınıf öğretmenleri, branş öğretmenlerine göre okul müdürlerinin yönetimde güç davranışlarını sıklıkla gösterdiğini düşünmektedir. Araştırma sonuçları incelendiğinde sınıf öğretmenleri branş öğretmenlerine göre okul müdürlerinin kullandığı karşılıklı, uzmanlık, bilgi ve bağlılık güç kaynaklarından daha sıklıkla etkilenebilmektedir. Bu durum geneli sınıf öğretmenliği branşından olan müdürlerin sınıf öğretmenlerini mesleki olarak daha iyi tanıdıklarını ve onlara karşı güç kaynaklarını daha etkili kullandıklarını göstermektedir. Bunun haricindeki ödül gücü ve zorlayıcı güç boyutlarına ilişkin algılarının medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmüştür.

Kayalı (2011: 79-89) yaptığı çalışmada ödül, uzmanlık ve bilgi, karizmatik, zorlayıcı güç türlerine ait öğretmen algılarının branş değişkenine göre anlamlı bir farklılık oluşturmadığı bulgusuna ulaşmıştır. Okul yöneticilerinin kullandığı güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmada (Altınkurt, Yılmaz, Erol ve Salalı, 2014: 31) genel lisede görev yapan öğretmenlerin, meslek lisesinde görev yapan öğretmenlere göre okul müdürlerinin kullandığı ödül gücü kaynağından daha fazla etkilendikleri sonucuna ulaşılmıştır. Helvacı ve Kayalı (2011: 264-272) çalışmalarında zorlayıcı, karizmatik, ödül güç türlerine ait öğretmen algılarının branş değişkenine göre anlamlı bir farklılık oluşturmadığı bulgusuna ulaşılmıştır. Aslanargun (2009) çalışmasında karşılıklı güç ve bağlılık güç türüne ait öğretmen algılarının branş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği bulgusuna ulaşmıştır. Sınıf öğretmenleri diğer branşlarda görev yapan öğretmenlere göre yöneticilerin karşılıklı güç ve bağlılık güç türü davranışlarını sıklıkla gösterdiğini düşünmektedir. Aynı çalışmada Aslanargun (2009: 137) uzmanlık, bilgi ve karizmatik güç türlerine ait öğretmen algılarının branş değişkenine



göre anlamlı bir farklılık oluşturmadığı bulgusuna ulaşmıştır. Okul yöneticilerinin kullandığı güç kaynakları ile örgüt iklimi arasındaki ilişki'nin incelendiği araştırmada Diş (2014: 66) ödül ve zorlayıcı güç türlerine ait öğretmen algılarının branş değişkenine göre anlamlı bir farklılık oluşturmadığı; kişilik güç türüne ait algılarının anlamlı bir farklılık oluşturduğu bulgusuna ulaşmıştır. Sayısal branşlar, güzel sanatlar branşına göre yöneticinin kullandığı kişilik güç türünden daha fazla etkilenebilirler. Ortaöğretim kurumlarında okul yöneticilerinin örgütsel güç kaynaklarını kullanma düzeyleri'nin incelendiği araştırmada Yorulmaz (2014: 71-78) zorlayıcı, karizmatik, ödül, uzmanlık ve yasal güç türlerine ait öğretmen algılarının anlamlı bir farklılık oluşturmadığı bulgusuna ulaşmıştır

Öğretmenlerinin okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynaklarına ve bunların alt boyutlarından ödül, zorlayıcı, karşılıklı, bilgi, bağlılık, karizmatik güç boyutlarına ilişkin algılarının okuldaki görev süresi değişkene göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmüştür. Öğretmenlerinin okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynaklarından uzmanlık güç boyutuna ilişkin algılarının okuldaki görev süresi değişkene göre anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmüştür. Okuldaki görev süresi 1 yıl ve altı olan öğretmenler, 1-3 yıl arası görev süresi olan öğretmenlere göre yöneticilerin uzmanlık gücünü daha sık kullandığını düşünmektedirler.

Polat (2010:72) tarafından yapılan araştırmada, okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynaklarından karşılıklı, uzmanlık ve karizmatik güç türlerine ilişkin öğretmen algılarının okuldaki görev süresi değişkene göre anlamlı bir farklılık göstermediği bulgusuna ulaşmıştır. Diğer boyutlar incelendiğinde, 1-5 ve 6-10 yıl okulda görev süresi olan öğretmenlerin, 11 yıl üstü görev süresi olan öğretmenlere göre yönetimde ödül ve zorlayıcı güç türlerinden daha fazla etkilendikleri bulgusuna ulaşmıştır.

#### **5.1.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Sonuçlar Ve Tartışma**

Dördüncü alt problem “İlkokul ve ortaokul öğretmenlerinin örgütsel güven algı düzeyleri; cinsiyet, kıdem, medeni durum, branş ve okuldaki görev süresi değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?” olarak belirlenmiştir.

Öğretmenlerin örgütsel güvene ve alt boyutlarına ilişkin güven algılarının cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmüştür. Yöneticiye güven boyutunda cinsiyet değişkeninin araştırıldığı araştırmalarda Çintay (2013: 65), Çokluk

Bökeoğlu ve Yılmaz (2008: 218), Baş ve Şentürk (2011: 46), Paker (2009: 88) yaptıkları araştırmalarda kısmen aynı sonuca ulaşmışlardır. Bunun dışında farklılık olarak Polat'ın (2007) yaptığı araştırma sonucuna göre, kadınların güven algıları erkeklerin algılarından daha düşük düzeyde bulunmuştur. Aktuna'nın (2007) yaptığı çalışmada ise, bayanların güven algılarının erkeklerle göre daha olumlu olduğunu belirtmektedir. Yılmaz (2006a) yaptığı çalışmada ilköğretim okulu öğretmenlerinin yöneticiye güven boyutunda cinsiyete göre anlamlı bir farklılık olduğunu ve erkek öğretmenlerin güven düzeyinin daha yüksek olduğunu belirlemiştir. Yılmaz, E. (2006a: 123) cinsiyet değişkenindeki bu farkın sebebinin toplumumuzda erkek ve kadınların yetiştirilme tarzının farklılığından kaynaklanabileceğini vurgulamıştır. Erkek öğretmenlerin yöneticiye güven düzeylerinin yüksek çıkması yöneticilerin genel olarak erkek olmasından kaynaklanabilir.

Öğretmenlerin örgütsel güvene ve güvenin alt boyutlarından olan yöneticiye ve meslektaşlara güven boyutlarına ilişkin güven algılarının mesleki kıdeme göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmüştür. Öğretmenlerin örgütsel güvenin paydaşlara güven boyutuna ilişkin güven algılarının mesleki kıdeme göre anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmüştür. 11-15 yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin, 1-5 yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenlere göre; 16-20 yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin, 1-5 yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenlere göre; 20 yıl üstü mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin, 1-5 yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenlere göre güven algılarının daha yüksek olduğu söylenebilir.

Alanyazında, güven oluşumunun örgütlerde başarı oluşmasında önemli bir yeri olduğu ve güvenin oluşması için zaman ve çaba gerektiği vurgulanmaktadır (Demircan ve Ceylan, 2003: 139-140). Artuksi (2009: 87) araştırmasında, boyut ayrımı yapılmaksızın, okul örgütüne ilişkin güven düzeyleri, kıdem artıkça, yılca fazla olan öğretmenlerde daha yüksek, diğer kıdem yıllarındaki öğretmenlerde daha düşük olduğu sonucuna ulaşmıştır. Özer ve diğerleri (2006: 116), 21 yıl ve üzeri meslekî kıdeme sahip olan öğretmen grubunun örgütsel güven düzeyinin daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır ve bu öğretmenlerin örgütle özdeşleşme düzeyinin daha yüksek olduğunu belirtmiştir. Paker (2009: 102-105) araştırmasında yönetici ve meslektaş boyutunda mesleki kıdeme göre güven algılarının değişmediği, paydaşlara güven boyutunda 20 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenlerin, görev süresi 0-10 yıl kıdeme sahip öğretmenlere göre güven algılarının daha yüksek olduğu bulgusuna ulaşmıştır.

Sonuçlar araştırma bulgularıyla paralellik göstermektedir. Baş ve Şentürk (2011: 46) tarafından yapılan araştırmada yönetici ve paydaşlara güven boyutlarında kıdeme göre anlamlı bir farklılık gözükmezken, meslektaşlara güven boyutunda 6-10 yıl arası kıdeme sahip öğretmenlerin 1-5 yıl arası kıdeme sahip öğretmenlere göre güven algılarının daha yüksek olduğu bulgusuna ulaşmıştır. Çintay (2013: 78) tarafından yapılan çalışmada güven boyutlarının her birinde mesleki kıdeme göre anlamlı bir farklılık olmadığı bulgusuna ulaşılmıştır.

Öğretmenlerin örgütsel güvene ve alt boyutlarına ilişkin algılarının medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmüştür. Araştırma bulguları Çintay (2013: 92), Gök (2011: 60), Agun (2011: 76) yaptığı araştırmalarla paralellik göstermektedir. Yöneticiye ve meslektaşa, paydaşlara güven boyutunda medeni durumla örgütsel güven arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Öğretmenlerin örgütsel güvene ve alt boyutlarından paydaşlara güven boyutuna ilişkin güven algılarının branş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmüştür. Sınıf öğretmenlerinin, branş öğretmenlerine göre güven düzeyleri daha yüksek olduğu görülmektedir. Sınıf öğretmenlerinin okulda geçirdiği süre göz önüne alındığında okulu daha fazla sahiplendikleri söylenebilir. Bu durum okula karşı güven algılarının yüksek olmasına neden olabilir. Yöneticiye güven ve meslektaşlara güven boyutlarına ilişkin güven algılarının branş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmüştür. Paker (2009: 93) yaptığı çalışma araştırma bulgularıyla benzerlik göstermektedir. Yönetici ve meslektaşa güven boyutunda branş değişkenine göre anlamlı bir farklılık görülmezken, paydaşlara güven boyutunda ilkökul öğretmenlerinin, ortaokul öğretmenlerine göre güven algılarının daha yüksek olduğu görülmüştür. Okullar da sınıf öğretmenleri branş öğretmenlerine göre velilerle daha fazla iletişim halindedir. Bu durum paydaşlarla daha yakın olduğunu göstermektedir. Artuksi (2009: 83) yaptığı araştırmada sınıf öğretmenlerinin meslektaşlara güven boyutunda güven algılarının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır. Gökdoğan (2012: 118) yaptığı araştırmada yöneticiye, paydaşlara güven boyutunda ilkökul öğretmenlerinin ortaokul öğretmenlerine göre güven düzeylerinin yüksek olduğu tespit edilmiştir. Çokluk, Bökeoğlu ve Yılmaz (2008: 218), Özer ve diğerleri (2006: 113) yaptığı araştırmalarda elde edilen bulgulardan farklı olarak, ilkökul ve ortaokul öğretmenleri güven düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığını tespit etmişlerdir. Eğerci (2009: 115) tarafından yapılan araştırmada

yöneticiye güven boyutunda ilkökul öğretmenlerinin ortaokul öğretmenlerine göre güven algılarının daha yüksek olduğu belirtilmiştir.

Öğretmenlerinin örgütsel güvene ve alt boyutlarına ilişkin algılarının okuldaki görev süresi değişkene göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmüştür. Agun (2011: 78), Çintay (2013: 82) tarafından yapılan araştırma bulgularına göre öğretmenlerin buldukları okuldaki çalışma süresi ile örgütsel güven düzeyi arasında anlamlı bir farklılık olmadığı belirtilmiştir. Bu açıdan araştırma sonuçları ile paralellik göstermektedir. Yapılan bir çok araştırmada belirtilen değişkenler arasında anlamlı fark bulunamamıştır. Farklı olarak Bilgiç (2011: 74-75) yaptığı araştırma bulgularında yöneticiye güven boyutunda az da olsa anlamlı farklılığın olduğunu tespit etmiştir.

#### **5.1.5. Beşinci Alt Probleme İlişkin Sonuçlar Ve Tartışma**

Beşinci alt problem “Okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?” olarak belirlenmiştir. Okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri arasında çok düşük düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Öğretmenler güven algısını, güç kaynaklarını kullanma düzeyine göre daha yüksek düzeyde algılamaktadır. Ödül gücü boyutunun güven boyutlarından sadece yöneticiye güven boyutu ile arasında pozitif yönde ve çok düşük düzeyde ilişki olduğu; diğer boyutlarla anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Zorlayıcı güç boyutu, yöneticiye güven boyutu ile arasında negatif yönde ve düşük düzeyde ilişki olduğu; meslektaşına güven ve paydaşlara güven boyutları ile arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmektedir. Karşılıklı güç boyutu ile yöneticiye, meslektaşına ve paydaşlara güven boyutları arasında pozitif yönde ve düşük düzeyde ilişki olduğu görülmektedir. Uzmanlık güç boyutu ile yöneticiye, meslektaşına ve paydaşlara güven boyutları arasında pozitif yönde ve düşük düzeyde ilişki olduğu görülmektedir. Bilgi güç boyutu ile yöneticiye, meslektaşına ve paydaşlara güven boyutları arasında pozitif yönde ve düşük düzeyde ilişki olduğu görülmektedir. Bağlılık güç boyutu ile yöneticiye, meslektaşına ve paydaşlara güven boyutları arasında pozitif yönde ve düşük düzeyde ilişki olduğu görülmektedir. Karizmatik güç boyutu ile yöneticiye, meslektaşına ve paydaşlara güven boyutları arasında pozitif yönde ve düşük düzeyde ilişki olduğu görülmektedir.

Araştırma sonuçları incelendiğinde okullarda yöneticilerin ödül gücü kullanma düzeyi arttıkça öğretmenlerin yöneticiye güven algı düzeyi de artmaktadır. Eğer

yönetici zorlayıcı güç davranışlarını daha fazla kullanıyorsa bu durum öğretmenlerin yöneticiye güven algı düzeyini düşürmektedir. Yöneticinin bilgi ve uzmanlık becerisinden, liderlik davranışlarından yararlanan, okulda karşılıklı destek ortamı oluşturarak yöneticiye fayda sağlayan öğretmenlerin yöneticiye, meslektaşlarına ve paydaşlarına karşı güven algı düzeyi artmaktadır.

#### **5.1.6. Altıncı Alt Probleme İlişkin Sonuçlar Ve Tartışma**

Altıncı alt problem “Okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları, öğretmenlerin örgütsel güven düzeyinin anlamlı bir yordayıcısı mıdır?” olarak belirlenmiştir. Okul yöneticilerin kullanıldığı güç kaynakları, öğretmenlerin örgütsel güven düzeyi algılarının anlamlı bir yordayıcısı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

#### **5.2. Öneriler**

Yöneticiler öğretmenlere karşı güç kaynaklarını kullanmaktadırlar. Önemli olan bu kaynakları ne şekilde kullandıkları; sonuçlarının öğretmenleri mutsuz etmeden, onların performanslarını artırıcı nitelikte olmasıdır. Araştırma sonuçları incelendiğinde bulunan güven düzeyleri “Çoğunlukla” düzeyinde olup bu düzeyin daha yüksek olması beklenmektedir. Bu seviyenin artmasında okul yöneticileri bu konuda bilinçli olmalı ve okullarında güven duygusunu geliştirmeye yönelik çalışmalar yapmalıdırlar.

Öğretmenlerin en çok etkilendiği güç türü bağıllık, en az etkilendiği güç türü karizmatik güçtür. Araştırma sonucuna bakıldığında okul müdürlerinin yasal dayanaklara göre okulu yönettiği fakat liderlik ve hayranlık uyandıran davranışlarının yetersiz olduğu görülmektedir. Bu açıdan okul müdürlerinin seçilmesinde teorik bilgilerin yanı sıra hitabet, liderlik potansiyeli, takım yönetebilme becerisi gibi özellikler de sorgulanmalıdır.

Yöneticiler güç kaynaklarını kullanırken öğretmenlere karşı yapıcı olmalı, öğretmenler üzerinde olumsuz etkileri olan zorlayıcı güç türü davranışlarını tercih etmemelidir. Okulda zorla iş yaptırmak yerine, insan ilişkilerine önem vererek iş paylaşımı yaptırmalıdır. Öğretmenleri de karar alma sürecine katarak, onların kendilerini değerli hissetmelerini sağlamalı, okul içinde destekleyici bir ortam oluşmasını sağlamalıdır. Öğretmenlere karşı yol gösterici, yardımsever olmalıdır. Sonuç olarak öğretmenlerin beklentilerinin karşılandığı okul ortamında güven algı düzeyleri artacaktır.

Öğretmenler ödül gücü davranışlarından olumlu etkilenmektedirler. Müdürler bu gücü kullanırken branş ve kıdem ayrımı gözetmeksizin adaletli bir şekilde kullanmalıdırlar. Özellikle mesleğe yeni başlayan öğretmenleri motive etmek onların performanslarında artışa neden olarak yöneticiye güven duymalarını sağlamaktadır.

Sınıf öğretmenleri, branş öğretmenlerine göre yönetimde güce daha fazla maruz kaldıklarını ifade etmesi, çoğunluğu sınıf öğretmeni olan okul müdürlerinin meslektaşlarına karşı daha fazla güç kullandığını göstermektedir. Okul müdürleri okul içinde öğretmenlere karşı adaletli davranışlar sergilemelidir. Bütün öğretmenlere karşı karşılıklı işbirliği içinde hareket etmelidir.

Ortaokul öğretmenlerinin güven algıları ilkökul öğretmenlerine göre düşük çıkmıştır. Bu sebeple ortaokul öğretmenlerinin güven algılarını artırabilmek için istenilen niteliklere uygun okul ortamı oluşturulmalıdır. Kıdemi düşük olan öğretmenlerinin güven algılarını artıcı okula yönelik eğitim politikaları oluşturulmalıdır. Kıdemi yüksek ya da daha düşük öğretmenleri bir araya getirecek etkinlikler yaparak birbirlerinin deneyimlerinden faydalanmaları sağlanabilir. Öğretmenlerin öğrenci ve velileriyle açık bir iletişim kurarak, paylaşımında bulunacağı ortamlar yaratılmalıdır. Okullarda yatay iletişime ağırlık verilmelidir. Öğretmenlik mesleği ve okul örgütleri ile ilgili kararlarda öğretmen görüşlerine yer verilmelidir. Yönetici seçiminde sadece bilgi ve beceri içeren sınavlarla alım dışında okul içinde olumsuz durumlarda etkili davranışlar sergileyebilecek alım yöntemleri geliştirilebilir.

Eğitim alanında örgütsel güven ve örgütsel güç ilişkisine dayalı farklı çalışmalar yapılabilir. Bu çalışmaların ortaöğretim ve yükseköğretim kurumlarında da yapılması alana katkı sağlayabilir. Yöneticilerin görüşlerinin alındığı nicel ve nitel çalışmalar yapılabilir.

## KAYNAKÇA

- Agun, H. (2011). *Örgütsel güven ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki üzerine bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Akçay, A. (2003). Okul müdürleri öğretmenleri etkileyebiliyor mu?. *Milli Eğitim Yayınları*, 157.
- Altinkurt, Y. ve Yılmaz, K. (2012). Okul yöneticilerinin kullandığı güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri Dergisi*, 12(3), 1833-1852.
- Argon, T., Yıldırım, F. A. ve Kurt, A. (2014). Yöneticilerin sahip olduğu güç stilleri ve iş çevrelerine uyuma ilişkin öğretmen görüşleri. *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3(2), 26-48.
- Artuksu, E. (2009). *İlköğretim okullarında görevli öğretmenlerin okulun örgütsel güven düzeyine ilişkin algıları*. Bilim Uzmanlığı Tezi. İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aslanargun, E. (2009). *İlköğretim ve lise müdürlerinin okul yönetiminde kullandığı güç türleri*. Doktora tezi. Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Aslanargun, E. (2010). Örgütlerde sosyal güç. H.B. Memduhoğlu ve K. Yılmaz (Ed.), *Yönetimde yeni yaklaşımlar* (s. 175-198). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Asunakutlu, T. (2001). Klasik ve neo-klasik dönemde örgütsel güven. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (5), 1-17.
- Asunakutlu, T. (2002). Örgütsel güvenin oluşturulmasına ilişkin unsurlar ve bir değerlendirme. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(9) , 55-67.
- Atmaca, T. (2014). *Okul yöneticilerinin kullandıkları güç türleri ile öğretmenlerin yaşadıkları yıldırma, örgütsel bağlılık ve örgütsel sinizm arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Axelrod R. H. (2004). *Deciding to trust a stranger: An exploratory study of how people make decisions based on general interpersonal trust with implications for organizational settings*. Doctoral Dissertation. The George Washington University.
- Aydın, M. (1998). *Eğitim yönetimi* (5. Baskı). Ankara: Hatiboğlu Yayınevi.
- Bachman, J. G., Bowers, D. G. & Marcus, P. M. (1968). Bases of supervisory power: A comparative study in five organisational settings. In A. S. Tannenbaum (eds), *Control In Organisation* (p.224-236). NY: Mc Graw Hill.
- Bakan İ. ve Büyükmeşe, T. (2010). Liderlik türleri ve güç kaynaklarına ilişkin mevcut-gelecek durum karşılaştırması: eğitim kurumu yöneticilerinin algılarına dayalı bir alan araştırması. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12(19), 73-84.
- Baltaş, A. (2003). *Ekip çalışması ve liderlik*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Baş G. ve Şentürk, C. (2011). İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel güven algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 17(1), 29-62.
- Başaran, E. İ. (2000). *Eğitim yönetimi nitelikli okul* (4. Baskı). Ankara: Feryal Matbaası.
- Başaran, E. İ. (1992). *Yönetimde insan ilişkileri*. Ankara: Nobel Yayınları.

- Bayrak, S. (2000). Yönetimde bir ihmal konusu olarak güç ve güç yönetimi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(2), 21-34.
- Baysal, A.C. ve Tekarslan, E. (1996). *Davranış bilimleri*. İstanbul: Avcıol Basım Yayın.
- Berle, A. A. (1979). *İktidar*. (Çev: N. Muallimoğlu). İstanbul: Tur Yayıncılık.
- Bilgiç, Ö. (2011). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel güven düzeyine ilişkin algıları: küçükçekmece örneği*. Yüksek Lisans Tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Brewster, C. & Railsback, J. (2003). *Building trusting relationships for school improvement. Implications for principals and teachers*. Portland, OR: Northwest Regional Educational Lab.
- Buchanan, D. & Huczynski, A. (1997). *Organizational behavior - An introductory text* (3<sup>rd</sup> ed.). Hertfordshire: Prince Hall International.
- Bursalıoğlu, Z. (2013). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış* (18. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Can, N. (2013). *Öğretmen liderliği* (3. Baskı). Ankara: Pegem A Akademi.
- Can, H., Aşan, Ö. ve Aydın, E.M. (2006). *Örgütsel davranış*. Denizli: Arkan Basım Yayım Dağıtım.
- Cömert, M. (2014). *Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri ile okul müdürlerinin kullandıkları örgütsel güç kaynakları arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çalışkur, A. (2015). Yöneticinin güç kaynağı ile çalışanların örgüte duyduğu güven arasındaki ilişki. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 45, 160-174.
- Ceccaci, M. (1998). *Power strategies used by elementary school principals as perceived by elementary school teachers*. Master Thesis. University of Windsor, Canada.
- Christensen, L. B., Johnson, R. B. & Turner, L. A. (2015). *Araştırma yöntemleri: Desen ve analiz*. (Çev: A. Aypay). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Çelik, İ. A. (2004). *Güveni oluşturan yapı taşları*. Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çimen, M. (2007). *İşletmelerin çalışanlara karşı sosyal sorumluluklarının örgütsel güvene etkisi*. Yüksek Lisans Tezi. Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çintay, H. (2013). *Meslek liselerinde öğretmenlerin örgütsel güven algıları : izmir ili örneği*. Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Çokluk Bökeoğlu, Ö. ve Yılmaz, K. (2008). İlköğretim okullarında örgütsel güven hakkında öğretmen görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 54 , 211-233.
- Çolak, M. (2007). *Örgütlerde çatışmanın yönetiminde gücün kullanımı ve bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çintay, H. (2013). *Meslek liselerinde öğretmenlerin örgütsel güven algıları : izmir ili örneği*. Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Demircan, N. (2003). *Örgütsel güvenin bir ara değişken olarak örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi: Eğitim sektöründe bir uygulama*. Doktora tezi. Gebze Yüksek Teknolojiler Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü .



- Demircan, N. ve Ceylan, A. (2003). Örgütsel güven kavramı: nedenleri ve sonuçları. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 10 (2), 139-150.
- Demir-Engizek, S. (2011). *Örgütsel güven, örgütsel bağlılık ve iş tatmininin çalışanlar açısından algısı; kahramanmaraş tekstil sektöründe bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Deutsch, M. (1958). Trust and suspicion. *Journal of Conflict Resolution*, 2, 265-279.
- Dinç, S. (2007). *Örgütsel güven yaratmada örgüt kültürünün rolü*. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Diş, O. (2015). *Okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları ile örgüt iklimi arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi. Atatürk Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Doğan, E. (2002). *Çalışanın işine cezbolması: dönüştürücü liderlik tarzının lidere olan güvenin, güçlenmenin ve duygunun etkileri*. Doktora Tezi. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Eğerci, T. Ç. (2009). *İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin maruz kaldıkları psikosiddetin (mobbingin) örgütsel güven düzeyine etkisi*. Yüksek Lisans Tezi. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Erdem, F. ve İşbaşı, J. Ö. (2000). *Takım çalışmalarında güven ve güvensizlik: performans için koşulsuz güven mi, optimum güven mi?*. 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler, 25-27 Mayıs 2000, Nevşehir.
- Erkuş, A. (2011). *Bilimsel araştırma süreci*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Eren, E. (1998). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi* (5.Basım). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Etzioni, A. (1961). *A comparative analysis of complex organisations, on power, involvement and their correlates*. NY: The Free Press.
- French, J. R. & Raven, B. (1959). The bases of social power. In D. Cartwright ve A. Zander (Eds.), *Studies in social power* (p.259-269). Ann Arbor MI: Research Center For Group Dynamics, Institute For Social Research, University of Michigan.
- Galford, R. & Drapeau, A. S. (2004). *Güvenin düşmanları, Örgütsel ve kişisel dayanıklılık*. (Çev. A. Kardam). İstanbul: MESS Yayınları.
- Gefen, D.V., Rao, S. & Tractinsky, N. (2002). *The conceptualization of trust, risk and their relationship and electronic commerce :The need for clarifications*. IEEE
- Gök, S. G. (2011). *Örgütsel güven ile örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılığın alt boyutları arasındaki ilişkinin saptanmasına yönelik ampirik bir çalışma*. Yüksek Lisans Tezi. Ufuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gökdoğan, D. (2012). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel güven algılarının bazı değişkenler açısından incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Ahi Evran Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Griffin, R. W. (1999). *Management*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Gümüşeli, A. İ. (2001). Çağdaş okul müdürünün liderlik alanları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 28, 531-548.
- Güney, S. (2000). *Davranış bilimleri*. Ankara: Nobel Yayıncılık.

- Halis, M., Gökgöz, G. ve Yaşar, Ö. (2007). Örgütsel güvenin belirleyici faktörleri ve bankacılık sektöründe bir uygulama. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 17, 187-205.
- Hall, R. H. (1977). *Organisations: Structure and processes*. London: Prentice Hall.
- Handy, C. (1998). *Ruhun arayışı*. (Çev. Nurettin Elhüseyni), İstanbul: Boyner Yayınları.
- Helvacı, M. A. ve Kayalı, M. (2011). Okul müdürlerinin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarının bazı değişkenler açısından incelenmesi (Uşak ili örneği). *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 22, 255-279
- Hosmer, L.T. (1995). Trust: the connecting link between organizational theory and philosophical ethics. *Academy of Management Review*, 20(2), 379-403.
- Hoy, W. K. & Miskel, C. G. (2012). *Eğitim yönetimi*. (Çev: S. Turan). Ankara: Nobel yayın Dağıtım.
- Ilgar, L. (2005). *Eğitim yönetimi okul yönetimi sınıf yönetimi*. (3. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- İslamoğlu, G., Birsnel, M. ve Börü, D. (2007). *Kurum içinde güven: Yöneticiye, iş arkadaşlarına ve kuruma yönelik güven ölçümü*. İstanbul: İnkılâp Kitabevi.
- İşbaşı, J. Ö. (2000). *Çalışanların yöneticilerine duydukları güvenin ve örgütsel adalete ilişkin algılamalarının vatandaşlık davranışının oluşumundaki rolü: bir turizm örgütünde uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kaptan, S. (1998). *Bilimsel araştırma ve istatistik teknikleri* (11. Basım). Ankara: Tekışık Web Ofset Yayınları.
- Karasar, N. (2014). *Bilimsel araştırma yöntemi* (26. Basım). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Kartal, S. E. (2010). *Genel liseler ile mesleki ve teknik liselerdeki öğretmenlerin örgütsel güven düzeylerinin karşılaştırılması (Elazığ İli Örneği)*. Yüksek Lisans Tezi. Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kasapoğlu, M. A. (1999). *Sağlık sosyolojisi: Türkiye' den araştırmalar*. Ankara: Sosyoloji Derneği Yayınları.
- Katz, D. & Kahn, L. K. (1966). *The social psychology of organisations*. NY: John Wiley and Sons.
- Kayalı, M. (2011). *Okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynakları (Uşak İli Örneği)*. Yüksek Lisans Tezi. Uşak Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kırel, Ç. (1998). *Örgütlerde güç kullanımı: çalışanların algıladıkları güç ve tepkileri üzerine bir uygulama*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları.
- Koçel, T. (2014). *İşletme yöneticiliği* (15. Baskı). İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti.
- Koşar, S. (2008). *İlköğretim okulu yöneticilerinin yönetimde gücü kullanma stilleri ile örgüt kültürü arasındaki ilişki*. Yüksek lisans tezi. Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

- Lenz, P. A. (2005). *Teacher school board member trust relationships their perceived influence on school effectiveness interdisciplinary*. Doctoral Dissertation. Duquesne University.
- Liu, M. M. A. & Fang, Z. (2006). A power based leadership approach to project management. *Construction Management and Economics*, 24(3), 497-507.
- Lorcu, F. (2015). *Örneklerle veri analizi spss uygulamalı*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Mayer, R.C., Davis, J.H., & Schoorman, F.D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 344-354.
- Mitchell, T. R., Hopper, H., Daniels, D., Falvy, J. G. & Ferris, G. R. (1998). Power, accountability and inappropriate action. *Applied Psychology: An International Review*, 47(4), 497-517.
- Mishra, A. K. (1996). Organizational responses to crisis: the centrality of trust. In R.M.Kramer & T.R.Tyler (Eds.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*. 261-287, Thousand Oaks.
- Mishra, J. & Morrissey, M. A. (1990). Trust in employee/employer relationships, A survey of west michigan managers. *Public Personel Management*, 19(4), 443-463.
- Okutan, M. (2003). Okul müdürlerinin idari davranışları. *Mili Eğitim Dergisi*, 157.
- Ouchi, W. (1989). *Z kuramı*. İstanbul: İlgı Yayıncılık.
- Öğütveren, Ö. (2007). *Örgütsel güvenin ağ düzenekleri içerisindeki analizi: Küçük işletmelerde bir uygulama*. Doktora Tezi. Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özaslan, G. (2006). *Eğitim yöneticilerinin güç tipi tercihlerinin değerlendirilmesi*. Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özaslan, G. ve Gürsel, M. (2008). Eğitim yöneticilerinin güç tipi tercihlerinin değerlendirilmesi. *Selçuk Üniversitesi Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25, 351 -370.
- Özbek, M. F. (2008). Güven, belirsizlik ve risk alma davranışı ilişkisi: Teorik yaklaşım. *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi*, 15.
- Özer, N., Demirtaş, H., Üstüner, M. ve Cömert, M. (2006). Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel güven algıları. *Ege Eğitim Dergisi*, 7(1), 103-124.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2010). *Örgütsel davranış (4. Baskı)*. Bursa: Ekin Basım Yayın.
- Paker, N. (2009). *İlkoğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel güvenleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki (Sakarya İli Örneği)*. Yüksek Lisans Tezi. Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Peiro, J. M. & Melia, J. L. (2003). Formal and informal interpersonal power in organisations: Testing a bifactorial model of power in role sets. *Applied Psychology: An International Review*, 52(1), 14-35.
- Percy, P. M. (1996). *Relationships between interpersonal power and followers' satisfaction: A leadership perspective*. Doctoral Dissertation. The Graduate School, University of Kentucky.
- Perry, R. W. (2004). The relationship of affective organizational commitment with supervisory trust. *Review of Public Personel Administration*, 24(2), 133-149.
- Petersen, K. S. (2008). *Collective efficacy and faculty trust: A study of social processes in schools*. Doctoral Dissertation. Texas San Antonio Üniversitesi.

- Pfeffer, J. (1987). Understanding the role of power in decision making. In J.M. Shafritz ve J.S. Ott (Eds.) *Classics of organisation theory* (p.309-334). California: The Dorsey Press.
- Pfeffer, J. (1992). *Güç merkezli yönetim, Örgütlerde politika ve nüfuz*. (Çev. E. Özsayar). İstanbul: Boyner Holding Yayınları.
- Perks, H. & Halliday, S. V. (2003). Sources, signs and signalling for fast trust creation in organisational relationships. *European Management Journal*, 21(3), 338–350.
- Polat, S. (2007). *Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet alguları, örgütsel güven düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki*. Doktora Tezi. Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Polat, S. (2009). *Eğitim örgütleri için sosyal sermaye örgütsel güven*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Polat, S. (2010). *Okul öncesi yöneticilerinin kullandıkları yönetsel güç kaynaklarına ilişkin öğretmen alguları ile öğretmen motivasyonu arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Pucetaite, R. & Lamsa, A. M. (2008). Developing organizational trust through advancement of employees “Work ethic in a post-socialist context”. *Journal of Business Ethics*, 82, 325-337.
- Raven, B. H. (1965). Social influence and power. In I. D. Steiner & M. Fishbein (Eds.), *Current studies in social psychology* (pp. 371–382). New York: Holt, Rinehart, Winston.
- Ring, K. & Kelly, H. H. (1959). A comparison of augmentation and reduction as modes of influence. In D. Cartwright ve A. Zander (Eds.), *Studies in social power* (p.270–277). Institute For Social Research, University of Michigan.
- Robbins, S. P., Decenzo, D. A. & Coulter, M. (2013). *Fundamentals Of management; essential concepts and applications*. Prentice Hall: New Jersey.
- Quigley, J. V. (1993). *Vizyon: oluşturulması, geliştirilmesi ve korunması*. (Çev: B. Çelik). İstanbul: Epsilon Yayıncılık.
- Safran, B. (2003). Örgütsel güven kavramı ile verimlilik ilişkisi: Muğla üniversitesi idari personel örneği. *Bilgi: Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(60), 73-94.
- Sağlam Arı, G. (2003). Yöneticiye duyulan güven örgütsel bağlılığı artırır mı?. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (2), 17-36.
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., & Osborn, R. N. (2000). *Organizational behaviour* (7th Edition). USA: John Wiley & Sons, Inc.
- Shapiro, D., Sheppard, B. H., & Cheraskin, L. (1992). Business on handshake. *Negotiation Journal*, 8(4), 365-377
- Solomon, C. & Robert, F. (2001). *Güven yaratmak*. (Çev: A. Kardam). Ankara: MESS Yayınları.
- Somech, A. & Drach-Zahavy, A. (2002). Relative power and influence strategy: The effects of agent/target organizational power on superiors’ choices of influence strategies. *Journal of Organizational Behaviour*, 23(5), 167-179.

- Sönmez, E. (2005). *İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin yöneticilerine duydukları güven ile örgütsel yurttaşlık davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şimşek, M. Ş. (2008). *Yönetim ve organizasyon* (10. Baskı). Konya: Günay Ofset.
- Şimşek, S. ve Taşçı, A. (2004). Örgütlerde güven konsepti ve emniyet örgüt'ünde güven modellerinin değerlendirilmesi. *Polis Dergisi*, (34), 1-8.
- Tan, H. & Tan C. S. (2000). Towards the differentiation of trust in supervisor and trust in organization. *Generic, Social, and General Psychology Monographs*, 126(2), 241-60.
- Taylor, R. G. (1989). The role of trust in labor-management relations. *Organization Development Journal*, 7, 85-89.
- TDK, (2016). *Türk dil kurumu sözlüğü*. <http://www.tdk.gov.tr> (6 Ocak 2016).
- Terekli, G. (2010). *Örgütsel güven boyutları ve iş tatmini ilişkisi: tekstil işletmesinde bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Titrek, O. ve Zafer, D. (2009). İlköğretim okulu yöneticilerinin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarına ilişkin öğretmen görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 12(60), 657-674.
- Tjosvold, D., Sun, F. H. & Wan, P. (2005). An experimental examination of social contexts and use of power in a china sample. *The Journal Of Social Psychology*, 145(4), 645-661.
- Tschannen-Moran, M. & Hoy, W. K. (2000). A multidisciplinary analysis of the nature, meaning and measurement of trust. *Review of Educational Research*, 70(4) , 547-593.
- Tüzün, İ. K. (2006). *Örgütsel güven, örgütsel kimlik ve örgütsel özdeşleşme ilişkisi; uygulamalı bir çalışma*. Doktora Tezi. Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Uzbilek, A. (2006). *Örgütlerde oluşan sosyal ilişkilerin örgütsel güvenin alt boyutlarına etkileri: Başkent üniversitesi örneği*. Yüksek Lisans Tezi. Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Üçok, D. ve Turgut, T. (2014). İstismarcı yönetici davranışının işyerindeki sapkın davranışlar üzerindeki rolü. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(3), 163-179.
- Vos, H. & Wielers, R. (2003). Calculativeness, trust and the reciprocity complex: is the market the domain of cynicism? In B Nooteboom and F. Six (Eds. Edward Elgar), *The trust process in organizations* (p.75-104). Cehltenham.
- Yaşar, Ö. (2005). *Örgütsel iklimin örgütsel güven üzerindeki etkisi ve bir uygulama*. Doktora Tezi. Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yılmaz, E. (2005). Okullarda örgütsel güven ölçeği'nin geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14, 567-580.
- Yılmaz, E. (2006a). *Okullardaki örgütsel güven düzeyinin okul yöneticilerinin etik liderlik özellikleri ve bazı değişken açısından incelenmesi*. Doktora Tezi. Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Yılmaz, K. (2006b). Güven ölçeği'nin geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11, 69-80.

- Yılmaz, K. (2009). Özel dersane öğretmenlerinin örgütsel güven düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 15(59), 471-490
- Yücel, P. Z. (2006). *Örgütsel güven ve iş tatmini ilişkisi ve bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yücel, C. ve Samancı, G. (2009). Örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışı. *Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(1), 113-132.
- Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organization*. London: Oxford University Press.
- Wilson, K. E. (2005). *The likelihood of use and acceptability of social power bases in school consultation*. Unpublished Doctoral Dissertation. North Carolina State University.
- Woolston, R. L. (2001). *Faculty perceptions of dean transitions: does trust matter?*. Doctoral Dissertation. University of San Diego.
- Zafer, D. (2008). *İlköğretim okulu yöneticilerinin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarına ilişkin öğretmen görüşleri*. Yüksek Lisans Tezi. Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

# EKLER

## EK 1. İzin Belgesi



T.C.  
SAMSUN VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 71852106-605-E.6072093  
Konu: Uygulama İzni

02.06.2016

ONDOKUZ MAYIS ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE

İlgi : a) Millî Eğitim Bakanlığı Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü'nün  
07/03/2012 tarih ve 3616 sayılı 2012/13 nolu Genelgesi,  
b) Ondokuz Mayıs Üniversitesi Rektörlüğü'nün 25/05/2016 tarih ve  
25773886-044-E.11731 sayılı yazısı.

Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi, Teftiş Planlama ve Ekonomisi Yüksek Lisans öğrencisi Melek ŞENER tarafından, İlimiz İlkadım, Atakum Canik ve Tekkeköy İlçelerimizde, ilkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerimize uygulanmak üzere "Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Kaynakları İle Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeyleri Arasındaki İlişki" konulu tez çalışması yapmak istediğine ilişkin ilgi (b) yazı ilgi (a) genelgeye göre incelenmiştir.

Türkiye Cumhuriyeti Anayasası, Millî Eğitim Temel Kanunu ile Türk Millî Eğitiminin genel amaçlarına uygun olarak, ilgili yasal düzenlemelerde belirtilen ilke, esas ve amaçlara aykırılık teşkil etmeyecek şekilde, duyurusu ve denetimi ilçe millî eğitim müdürlükleri tarafından gerçekleştirilmek üzere okul müdürlükleri sorumluluğunda, eğitim-öğretimi aksatmadan söz konusu çalışmanın yapılmasının sağlanması hususunda; Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

Coşkun ESEN  
Vali a.  
İl Millî Eğitim Müdürü

Ekler :  
- İlgi (b) yazı sureti (33 Sayfa)  
-Komisyon Kararı (1 sayfa)

Dağıtım:  
Gereği :  
17 İlçe Kaymakamlığına  
İlçe Millî Eğitim Müdürlüğü)

Bilgi:  
Ondokuz Mayıs Üniversitesi Rektörlüğüne

Görevli Eleman  
Acil İşler  
02.06.2016  
Volkan POLAT  
V.H.K.I

Atatürk Blv.Yeni Hükümet Konağı Kat:3 SAMSUN  
Elektronik A&: <http://samsun.meb.gov.tr>  
e-posta: samsunmem@meb.gov.tr

İrtibat: V. POLAT  
Tel: (0 362) 4358063-4358064 (232)  
Faks: (0 362) 4324854-4319376

## EK 2. Kişisel Bilgi Formu

Saygıdeğer Meslektaşım,

Bu ölçek ile "**Okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişkinin**" belirlenmesi amaçlanmaktadır . Anketin niteliği, yanıtlarınızın içtenliğine bağlıdır.

Anket soruları üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde cinsiyet, medeni durum, branş, mesleki kıdem, okulda görev yapma sürenizi belirtmeniz gerekmektedir. İkinci bölümde ise, siz değerli meslektaşlarımızın örgütsel güven düzeyi algılarına ilişkin; üçüncü bölümde ise okul yöneticinizin kullandığı güç kaynaklarına ilişkin sorular yer almaktadır.

Ankete vereceğiniz yanıtlar, yalnızca söz konusu araştırma için kullanılacağından isminizi belirtmenize gerek yoktur. Lütfen hiçbir soruyu yanıtsız bırakmayınız ve her soru için bir tek seçenek işaretleyiniz.

Araştırmaya bilimsel veri sağlayarak yaptığımız katkı; göstermiş olduğunuz ilgi ve çaba için şimdiden teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

MELEK ŞENER PARS  
Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü  
Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi  
Bölümü Yüksek Lisans Öğrencisi  
e-mail: melek.sener@hotmail.com

1. Cinsiyetiniz  Kadın  Erkek

2. Medeni Durumunuz  Evli  Bekar

3. Branşınız:

- Sınıf Öğretmenliği
- Branş Öğretmenliği

4. Öğretmenlik mesleğindeki kıdeminiz:

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

5. Bulduğunuz okulda ne zamandan beri görev yapmaktasınız

- 1 yıldan az
- 1-3 yıl
- 4-6 yıl
- 7-9 yıl
- 10-12 yıl
- 13-15 yıl
- 16 ve daha yukarısı



### EK 3. Örgütsel Güven Düzeyi Ölçeği

ÖRGÜTSEL GÜVEN DÜZEYİ ÖLÇEĞİ		Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Çoğunlukla	Her Zaman
Aşağıdaki ifadelerin gerçekleşme sıklığı ile ilgili cümle sonlarında sizin için uygun olan bölümdeki rakamı daire içine alarak belirtiniz koyarak belirtiniz. Lütfen bütün ifadeleri cevaplayınız...						
1	Okulum müdürüne güvenirim	1	2	3	4	5
2	Bu okuldaki diğer öğretmenlere güvenirim	1	2	3	4	5
3	Bu okuldaki öğrencilere güvenirim	1	2	3	4	5
4	Öğrencilerimin ailelerine güvenirim	1	2	3	4	5
5	Okul müdürünün dürüstlüğüne güvenirim	1	2	3	4	5
6	Bu okuldaki diğer öğretmenlerden şüphelenmem	1	2	3	4	5
7	Bu okuldaki diğer öğretmenlerin sözlerine inanırım	1	2	3	4	5
8	Bu okuldaki öğretmenler birbirlerine bağlıdırlar	1	2	3	4	5
9	Bu okulun müdürü öğretmenlerin sorunları ile ilgilenir	1	2	3	4	5
10	Bu okuldaki öğretmenler ile müdür arasındaki ilişkilerde tutarlılık vardır	1	2	3	4	5
11	Bu okuldaki öğrencilere yaptıkları işlerde güvenirim	1	2	3	4	5
12	Bu okulun müdürü yaptığı işlerde yeteneklidir	1	2	3	4	5
13	Bu okuldaki öğretmenler birbirlerine karşı açıktır	1	2	3	4	5
14	Öğrenci velilerinin desteğine güvenirim	1	2	3	4	5
15	Bu okulun müdürü verdiği sözleri tutar	1	2	3	4	5
16	Bu okuldaki öğretmenler bir şeyler söylediğinde ona inanırım	1	2	3	4	5
17	Müdür, öğretmenler ile kişisel bilgileri açıkça paylaşır	1	2	3	4	5
18	Öğrencilerimin söylediği sözlere inanırım	1	2	3	4	5
19	Bu okuldaki öğrenciler fırsat bulsalar bile öğretmenlerini aldatmazlar	1	2	3	4	5
20	Öğrencilerimin velilerinin söylediği sözlere inanırım	1	2	3	4	5
21	Öğretmenler odasında konuşulanların dışarıya çıkmayacağına inanırım	1	2	3	4	5
22	Bu okuldaki öğretmenler arasında tutarlı bir ilişki vardır	1	2	3	4	5

## EK 4. Güç Türleri Ölçeği

GÜÇ TÜRLERİ ÖLÇEĞİ		Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Çoğunlukla	Her Zaman
Aşağıdaki ifadelerin gerçekleşme sıklığı ile ilgili cümle sonlarında sizin için uygun uygun olan bölümdeki rakamı daire içine alarak belirtiniz koyarak belirtiniz. Lütfen bütün ifadeleri cevaplayınız...						
<b>Bu Okulda Müdür,</b>						
1	Performansını yüksek bulduğu öğretmenlere daha fazla ders vermeye çalışır.	1	2	3	4	5
2	Öğretmenlere hoşgörülü davrandığı için onlar da kararlarına itiraz etmezler.	1	2	3	4	5
3	Kişilik olarak örnek aldığı birisidir.	1	2	3	4	5
4	Daha önceleri öğretmenlere iyi davrandığı için onlar da uyumlu davranırlar.	1	2	3	4	5
5	İstekleri yerine getirildiğinde öğretmenlerin daha rahat olmasını sağlar.	1	2	3	4	5
6	Öğretmenlerin zayıf yönlerini vurgulayarak uyarılarda bulunur.	1	2	3	4	5
7	Yönetimdeki uzmanlığı ile ön plana çıkmaktadır.	1	2	3	4	5
8	Hoşlanmadığı öğretmenlere mevzuatı katı bir şekilde uygular.	1	2	3	4	5
9	Başarılı öğretmenlerin yükselmesi için üst makamlara teklifte bulunur.	1	2	3	4	5
10	Her konuda kendisine danışan öğretmenlere daha fazla değer verir.	1	2	3	4	5
11	Okul yönetimi ile ilgili konulara hâkimdir.	1	2	3	4	5
12	Kendisinden farklı düşünen öğretmenlerle karar alacağına mantıklı nedenler sunar.	1	2	3	4	5
13	Etkili bir yönetim için öğretmenlerle işbirliği içerisinde hareket eder.	1	2	3	4	5
14	Sahip olduğu kişisel yetenekleriyle yöneticilik görevini başarıyla yürütmektedir.	1	2	3	4	5
15	İstekleri yerine getirilmediğinde soğuk ve mesafeli davranır.	1	2	3	4	5
16	Sorunları çözmeye becerisine sahiptir.	1	2	3	4	5
17	Yapılması gerekenler konusunda öğretmenlerle bilgilendirme toplantıları yapar.	1	2	3	4	5
18	Hayranlık uyandırdığından öğretmenler onunla ters düşmek istemezler.	1	2	3	4	5
19	Eğitim ve öğretimle ilgili mevzuata hâkimdir.	1	2	3	4	5
20	Geçmişte sergilediği anlayışlı davranışlarından dolayı öğretmenler uyumlu davranırlar.	1	2	3	4	5
21	Gücünü daha çok makamından alır.	1	2	3	4	5
22	Daha önceleri öğretmenleri kırmadığı için onlar da muhalefet etmezler.	1	2	3	4	5
23	Okul içi etkinliklere gönüllü katılanlara daha hoşgörülü davranmaktadır.	1	2	3	4	5
24	Görevi dışında okul için çalışan öğretmenlere daha esnek davranır.	1	2	3	4	5
25	Yönetim konusundaki uzmanlığı ile öğretmenlerin bilgi becerilerine katkı sağlar.	1	2	3	4	5
26	Yönetimde öğretmenlerin kendisine yardımcı olduğunda işlerinin kolaylaşacağını bilir.	1	2	3	4	5
27	Gerektiğinde kolaylık sağladığı için, öğretmenler de isteklerini yerine getirirler.	1	2	3	4	5
28	Başarılı bir eğitim-öğretim için öğretmenlerin desteğini sağlamaya çalışır.	1	2	3	4	5
29	Öğretmenler müdürün verdiği kararlara önce kızsda da sonra hak verirler.	1	2	3	4	5
30	Öğretmenler müdürün kendilerinden memnun olduğunu bildiklerinde daha rahat hissederler.	1	2	3	4	5

## Ek 5. Ölçek İzinleri

Re: güven ölçeği anket izni



Kürşad Yılmaz (kursadyilmaz@gmail.com) [Kişilere ekle](#) 03.04.2015 [Belgeler](#)  
Kime: Melek Şener

1 ek (180,1 KB)

Outlook



[Zip olarak indir](#) [OneDrive'a kaydet](#)

Kullanabilirsiniz. İyi çalışmalar.

--

Doç. Dr. Kürşad Yılmaz  
Dumlupınar Üniversitesi Eğitim Fakültesi  
Eğitim Bilimleri Bölümü  
<http://kursadyilmaz.blogspot.com/>

Re: Ölçek izni



Engin ASLANARGUN (enginaslanargun@duzce.edu.tr) [Kişilere ekle](#) 13.04.2015 [Belgeler](#)  
Kime: Melek Şener

3 ek (toplam 1044,5 KB)

Outlook.com Et



[Tümünü zip olarak indir](#) [Tümünü OneDrive'a kaydet](#)

Melek Hanım merhaba,

Ölçek ektedir. Boyutlara ilişkin bilgilere de ihtiyacın olabileceği için tezin diğer kısımlarını da ekte gönderiyorum. Kolay gelsin.

## ÖZGEÇMİŞ

<b>KİŞİSEL BİLGİLER</b>				
<b>Ad –Soyad</b>		MELEK ŞENER PARS		
<b>Doğum Tarihi- Yeri</b>		29.11.1988- Samsun		
<b>Medeni Durum</b>		Evli		
<b>ÖĞRENİM DURUMU</b>				
<b>Derece</b>	<b>Okulun Adı</b>	<b>Program</b>	<b>Yer</b>	<b>Yıl</b>
<b>İlkokul</b>	Gülsüm Sami Kefeli İlkokulu	-	Samsun	1994-1999
<b>Ortaokul</b>	Gülsüm Sami Kefeli Ortaokulu	-	Samsun	1999-2002
<b>Ortaöğretim</b>	Ondokuzmayıs Lisesi	Yabancı Dil Ağırlıklı Fen Bilimleri	Samsun	2002-2006
<b>Üniversite</b>	Ondokuzmayıs Üniversitesi	İlköğretim Matematik Öğretmenliği	Samsun	2007-2011
<b>Yüksek Lisans 1</b>	Ondokuzmayıs Üniversitesi	Eğitim Yönetimi	Samsun	2012-2017
<b>Yüksek Lisans 2</b>	Ondokuzmayıs Üniversitesi	İlköğretim Matematik Eğitimi	Samsun	2014-
<b>İş Deneyimi</b>	(2012-2017)Samsun Kavak Akbelen Ortaokulunda (2017- ..) Samsun İlkadım Yunus Emre Ortaokulu			
<b>E Posta Adresi</b>	melek.sener@hotmail.com			

