



**T.C.  
PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI  
EĞİTİM YÖNETİMİ, DENETİMİ, PLANLAMASI VE EKONOMİSİ  
BİLİM DALI  
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**OKUL ÖNCESİ EĞİTİM KURUMU YÖNETİCİLERİNİN  
KULLANDIKLARI GÜÇ TÜRLERİ İLE ÖĞRETMENLERİN  
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ**

**Dilek ULUDAĞ KODAL**

**Denizli, 2019**

**T.C.  
PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI  
EĞİTİM YÖNETİMİ, DENETİMİ, PLANLAMASI VE EKONOMİSİ BİLİM DALI  
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**OKUL ÖNCESİ EĞİTİM KURUMU YÖNETİCİLERİNİN  
KULLANDIKLARI GÜÇ TÜRLERİ İLE ÖĞRETMENLERİN  
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ**

**Dilek ULUDAĞ KODAL**

**Danışman**

**Dr. Öğr. Üyesi Aydan ORDU**

## JÜRİ ÜYELERİ ONAY SAYFASI

Bu çalışma, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi, Denetimi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı'nda jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan: Prof. Dr. Abdurrahman TANRIÖĞEN

İmza  
A. Tanrioğen

Üye: Dr. Öğr. Üyesi Aydan ORDU

.....

Üye: Dr. Öğr. Üyesi Evrim EROL

.....

Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun  
10.07.2019 tarih ve 29/48..sayılı kararı ile onaylanmıştır.

M. Buluş

Prof. Dr. Mustafa BULUŞ

Enstitü Müdürü

## ETİK BEYANNAMESİ

Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada;

- Tez içindeki bütün bilgi ve belgeleri akademik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi;
- Görsel, işitsel ve yazılı tüm bilgi ve sonuçları bilimsel ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu;
- Başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda ilgili eserlere bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunduğumu;
- Atıfta bulunduğum eserlerin tümünü kaynak olarak gösterdiğimi;
- Kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapmadığımı;
- Bu tezin herhangi bir bölümünü bu üniversitede veya başka bir üniversitede başka bir tez çalışması olarak sunmadığımı beyan ederim.



Dilek ULUDAĞ KODAL

Bugünlere gelmemde büyük emeği olan, bana hem “Annelik”, hem de “Babalık” görevini yapan, desteğini hep arkamda hissettiğim fedakâr annem Nazmiye ULUDAĞ’a...

## TEŞEKKÜR

Bu çalışmanın konusunun seçilmesini, hazırlanmasını sağlayan, danışmanlığını yapan, bilim uzmanı olarak yetiştirmemi sağlayan, büyük katkısı olan kıymetli hocam Dr. Öğr. Üyesi Aydan ORDU'ya çok ama çok teşekkür ederim. Yine Yüksek Lisans programının ders aşamasından itibaren üzerimizde emeği olan, çalışma süresince de zaman zaman görüşlerine başvurduğum, desteğini aldığım, tez jürisinde de görev alan saygıdeğer hocam Prof. Dr. Abdurrahman TANRIÖĞEN'e şükranlarımı sunarım. Ayrıca, görüş, öneri ve değerlendirmeleriyle çalışmaya katkı sunan, tez jürisinde yer alan Dr. Öğr. Üyesi Evrim EROL'a da çok teşekkür ederim.

Yüksek Lisans ders aşamasından itibaren ve bu çalışma sırasında da her zaman desteklerini esirgemeyen, üzerimde emekleri olan değerli hocalarım Prof. Dr. Kazım ÇELİK'e, Dr. Öğr. Üyesi Meral Uras BAŞER'e, Dr. Öğr. Üyesi İbrahim TUNCEL'e, Dr. Öğr. Üyesi Fatma ÇOBANOĞLU'na, Dr. Öğr. Üyesi Gökhan TUZCU'ya ve Dr. Öğr. Üyesi Zeynep Ayvaz TUNCEL'e çok teşekkür ederim. Hem ders döneminde, hem de çalışma sırasında bana her türlü destek olan, çalışmam için uygun ortamı sağlayan sayın bölüm başkanım Doç. Dr. Özlem KÖRÜKÇÜ'ye ve çok sevgili çalışma arkadaşlarım Öğr. Gör. Hande GÜNGÖR'e, Öğr. Gör. Şule TEKEŞİ'ye, çalışmanın tablo ve şekillerini oluşturulmasında yardımcı olan Doç. Dr. Pınar İLİ'ye, araştırmanın analiz kısmında değerli görüşlerini aldığım sayın Gökhan KÖRÜKÇÜ'ye de ayrıca teşekkür etmek isterim.

Çalışmanın hazırlanması sırasında katkıları olan ve destek sağlayan Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü idari personeline, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü çalışanlarına teşekkür ederim. Ayrıca, Pamukkale Üniversitesi Rektörlüğü'ne, Denizli İl Milli Eğitim Müdürlüğü'ne, Pamukkale ve Merkez Efendi İlçe Milli eğitim Müdürlüklerine ve çalışmanın verilerinin elde edilmesini sağlayan, katkı sunan okulöncesi eğitim kurumlarında görev yapan okul yöneticilerine ve öğretmenlerine teşekkürü bir borç bilirim.

Hayatımın her döneminde, beni yürekten destekleyen, elini hep üzerimde hissettiğim canım annem Nazmiye ULUDAĞ'a ve kıymetli kardeşim Ümit ULUDAĞ'a, her konuda desteğini gördüğüm, bu yola girmemde beni cesaretlendirip, yol gösteren sevgili eşim Prof. Dr. Tahir KODAL'a, yüksek lisans eğitimi süresince gösterdikleri anlayış ve hoşgörüden dolayı varlık nedenlerim, canım oğullarım Murat Selim ve Konuralp KODAL'a çok ama çok teşekkür ederim. İyi ki varlar...

## ÖZET

### **Okul Öncesi Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Türleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki**

ULUDAĞ KODAL, Dilek

Yüksek Lisans Tezi, Eğitim Bilimleri ABD,  
Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı  
Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Aydan ORDU  
Haziran 2019, 119 sayfa

Bu çalışmanın amacı, okul öncesi eğitim kurumu yöneticilerinin yönetimde kullandıkları güç türleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Bu doğrultuda Denizli ili Pamukkale ve Merkezefendi ilçelerinde bağımsız devlet anaokullarında görev yapan öğretmenlere ölçekler uygulanmıştır. Araştırmada veri toplama aracı olarak Aslanargun (2009) tarafından geliştirilen “Güç Türleri Ölçeği” ve Penley ve Gould (1988) tarafından geliştirilen, Ergün (2017) tarafından Türkçeye uyarlanan “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” kullanılmıştır.

Araştırma verilerinin analizi için betimsel istatistikler, t testi, tek yönlü varyans analizi, kruskal wallis, mann – whitney U testi ve spearman korelasyon analizinden oluşan parametrik ve nonparametrik testlerden yararlanılmıştır. Verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgulara göre, öğretmenlerin yöneticilerinin kullandıkları örgütsel güç türlerine ilişkin algıları en yüksek bağlılık gücü, en düşük ise zorlayıcı güç boyutunda çıkmıştır. Öğretmenlerin örgütsel bağlılık alt boyutlarında ise sırasıyla en yüksek ortalamayı ahlaki bağlılık, çıkarıcı bağlılık ve en düşük ortalamayı zoraki bağlılık boyutunda gösterdikleri görülmüştür. Öğretmenlerin algılarına göre, yöneticilerinin kullandıkları güç türlerinin ödül gücü alt boyutunda kurumda çalışılan hizmet yılı değişkenine göre anlamlı bir fark bulunmuştur. Yöneticilerin kullandıkları güç türlerinin ödül gücü dışındaki diğer tüm alt boyutlarında ve örgütsel bağlılığın alt boyutlarının hiç birinde yaş, medeni durum, hizmet yılı ve kurumdaki hizmet yılı değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Son olarak, örgütsel bağlılığın alt boyutlarından ahlaki bağlılık ve zoraki bağlılık; ödül gücü dışındaki tüm güç türleri ile ilişkili çıkmıştır. Çıkarıcı bağlılık ise sadece ödül gücü ve

zorlayıcı güç ile ilişkili çıkmıştır. En yüksek ilişki ise uzmanlık gücü ile ahlaki bağlılık arasında orta düzeyde ve pozitif yönlü çıkmıştır.

Anahtar kelimeler: Örgütsel Güç, Güç Türleri, Bağlılık, Örgütsel Bağlılık



## ABSTRACT

### **The Relationship Between Power Types That Pre-School Administrators Use and Organizational Commitment Level of Teachers**

ULUDAĞ KODAL, Dilek

Master Thesis

Department of Educational Sciences,

Department of Educational Administration, Supervision, Planning, and Economics

Advisor: Assist. Prof. Dr. Aydan ORDU

June 2019, 119 pages

The objective of this study is to determine the relationship between power types that pre-school administrators employ and organizational commitment level of the teachers. In this respect, all the teachers working at state preschool in the counties of Pamukkale and Merkezefendi, Denizli were applied questionnaires. In the study, data was collected by using “Power Types Scale” developed by Aslanargun (2009) and “Organizational Commitment Scale” which was first developed by Penley and Gould (1988), adapted to Turkish language by Ergün (2017).

In order to analyze the gathered data, parametric and non-parametric tests consisting of descriptive statistics, t test, one way analysis of variance, kruskal wallis, mann-whitney U test and spearman correlation analysis, were used. The findings of the data analysis showed that teachers’ perceptions about the types of organizational power that administrators employ scored highest in the dimension of “commitment power” and lowest in the dimension of “coercive power”. In the sub-dimensions of organizational commitment of teachers, however, moral commitment ranked the first and calculative commitment, respectively, and they scored lowest mean score in the dimension of alienative commitment. According to the teachers' perceptions, a significant difference was found in the reward power sub-dimension of the power types used by their administrators according to the variable of service year worked in the institution. No significant difference was found in all sub-dimensions of power types used by administrators except reward power and in all of the sub-dimensions of organizational commitment according to variables of age, marital status, year of service and year of service in the institution. In conclusion, moral commitment and alienative commitment, as sub-dimensions of organizational commitment, were found to be related with all types of power except for the “reward power”. Calculative commitment was found to be related only with “reward

power” and “coercive power”. The highest-ranked relationship was found between “expert power” and “moral commitment”, at the medium level and in a positive direction.

**Key Words:** Organizational Power, Types of Power, Commitment, Organizational Commitment

## İÇİNDEKİLER

YÜKSEK LİSANS TEZİ ONAY FORMU .....	iii
ETİK BEYANNAMESİ .....	iv
TEŞEKKÜR.....	vi
ÖZET .....	vii
ABSTRACT.....	ix
İÇİNDEKİLER .....	xi
TABLolar LİSTESİ.....	xiv
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	xvi
BİRİNCİ BÖLÜM: GİRİŞ.....	1
1.1. Problem Durumu .....	1
1.1.1. Problem Cümlesi.....	3
1.1.2. Alt Problemler.....	4
1.2. Araştırmanın Amacı .....	4
1.3. Araştırmanın Önemi.....	5
1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları .....	5
1.5. Sayıtlılar .....	6
1.6. Tanımlar .....	6
İKİNCİ BÖLÜM: KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR .....	8
2.1. Kuramsal Çerçeve .....	8
2.1.1. Örgütsel Güç .....	8
2.1.2. Güç Kavramı.....	8
2.1.3. Güç Türleri.....	9
2.1.4. Sert ve Yumuşak Güç Türleri .....	19
2.1.5. Örgütsel Kuram ve Modelleri .....	20
2.1.6. Güç Kullanımına Karşı Olası Tepkiler .....	23
2.2. Örgütsel Bağlılık .....	26
2.2.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı.....	26
2.2.2. Örgütsel Bağlılığın Boyutları.....	27
2.2.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler.....	30

2.2.4. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları .....	31
2.3. Örgütsel Güç ve Bağlılık İlişkisi.....	34
2.4. İlgili Araştırmalar.....	36
2.4.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar .....	36
2.4.1.1. Örgütsel güç ile ilgili yapılan araştırmalar .....	36
2.4.1.2. Örgütsel bağlılık ile ilgili yapılan araştırmalar.....	39
2.4.1.3. Örgütsel güç ve bağlılık ile ilgili yapılan araştırmalar .....	41
2.4.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar.....	42
2.4.2.1. Örgütsel güç ile ilgili yapılan araştırmalar .....	42
2.4.2.2. Örgütsel bağlılık ile ilgili yapılan araştırmalar.....	43
2.4.2.3. Örgütsel güç ve bağlılık ile ilgili yapılan araştırmalar .....	46
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: YÖNTEM.....	49
3.1. Araştırmanın Modeli .....	49
3.2. Evren ve Örneklem .....	49
3.3. Veri Toplama Araçları .....	50
3.3.1. Güç Türleri Ölçeği .....	50
3.3.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği .....	51
3.4. Verilerin Analizi.....	52
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: BULGULAR ve YORUM.....	54
4.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum.....	54
4.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum.....	61
4.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum.....	65
4.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum .....	69
4.5. Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum .....	73
BEŞİNCİ BÖLÜM: TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER .....	76
5.1. Tartışma ve Sonuç.....	76
5.2. Öneriler .....	83
5.2.1. Uygulamaya Yönelik Öneriler.....	83
5.2.2. Araştırmacıya Yönelik Öneriler.....	84
KAYNAKÇA.....	85
EKLER.....	96
EK 1. ARAŞTIRMA İZİN BELGESİ .....	97

EK 2. ÖLÇEK KULLANIM İZİN BELGELERİ.....	98
EK 3. ÖLÇEK FORMU .....	99
EK 4. KİŞİSEL BİLGİ FORMU.....	100
EK 5. GÜÇ TÜRLERİ ÖLÇEĞİ .....	101
EK 6. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ.....	102
ÖZGEÇMİŞ.....	103

## TABLolar LİSTESİ

Tablo 2.1. <i>Düşünürlere Göre Güç Türleri Çizelgesi ve Ağırlık Noktaları</i> .....	10
Tablo 2.2. <i>Güç Türleri Çizelgesi</i> .....	20
Tablo 2.3. <i>Etzioni 'nin Güç Analizi</i> .....	22
Tablo 2.4. <i>Farklı Güç Kaynaklarına Verilen Tepkiler</i> .....	24
Tablo 2.5. <i>Bağlılık Düzeylerinin Olası Sonuçları</i> .....	33
Tablo 3.1. <i>Öğretmenlere İlişkin Demografik Bilgiler</i> .....	50
Tablo 3.2. <i>Güç Türleri ve Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutlarına İlişkin Çarpıklık – Basıklık Değerleri</i> .....	52
Tablo 4.1. <i>Örgütsel Güç Türlerinin Tanımlayıcı İstatistikleri</i> .....	54
Tablo 4.2. <i>Ödül Gücü Alt Boyutuna İlişkin Verilerin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri</i> .....	55
Tablo 4.3. <i>Zorlayıcı Güç Alt Boyutuna İlişkin Verilerin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri</i> .....	56
Tablo 4.4. <i>Karşılıklı Güç Alt Boyutuna İlişkin Verilerin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri</i> .....	57
Tablo 4.5. <i>Uzmanlık Gücü Alt Boyutuna İlişkin Verilerin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri</i> .....	58
Tablo 4.6. <i>Bilgi Gücü Alt Boyutuna İlişkin Verilerin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri</i> .....	59
Tablo 4.7. <i>Bağlılık Gücü Alt Boyutuna İlişkin Verilerin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri</i> .....	59
Tablo 4.8. <i>Karizmatik Güç Alt Boyutuna İlişkin Verilerin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri</i> .....	60
Tablo 4.9 <i>Örgütsel Güç Türlerinin Yaşa Göre ANOVA Sonuçları</i> .....	61
Tablo 4.10 <i>Örgütsel Güç Türlerinin Medeni Duruma Göre t Testi Sonuçları</i> .....	62
Tablo 4.11. <i>Örgütsel Güç Türlerinin Toplam Hizmet Yılı Değişkenine Göre Kruskal-Wallis H Testi Sonuçları</i> .....	63
Tablo 4.12. <i>Örgütsel Güç Türlerinin Çalışılan Kurumdaki Hizmet Yılına Göre ANOVA Sonuçları</i> .....	64
Tablo 4.13. <i>Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarının Tanımlayıcı İstatistikleri</i> .....	65

Tablo 4.14. <i>Ahlaki Bağlılık Alt Boyutuna İlişkin Verilerin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri</i> .....	66
Tablo 4.15. <i>Çıkarıcı Bağlılık Alt Boyutuna İlişkin Verilerin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri</i> .....	67
Tablo 4.16. <i>Zoraki Bağlılık Alt Boyutuna İlişkin Verilerin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri</i> .....	68
Tablo 4.17. <i>Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine İlişkin Algılarının Yaşa Göre ANOVA Sonuçları</i> .....	69
Tablo 4.18. <i>Öğretmenlerin Zoraki Bağlılık Alt Boyutuna İlişkin Algılarının Yaşa Göre Kruskal-Wallis H Testi Sonuçları</i> .....	70
Tablo 4.19. <i>Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine İlişkin Algılarının Medeni Duruma Göre t Testi Sonuçları</i> .....	70
Tablo 4.20. <i>Öğretmenlerin Zoraki Bağlılık Alt Boyutuna İlişkin Algılarının Medeni Duruma Göre Mann-Whitney U Testi Sonuçları</i> .....	71
Tablo 4.21. <i>Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine İlişkin Algılarının Hizmet Yılına Göre ANOVA Sonuçları</i> .....	71
Tablo 4.22. <i>Öğretmenlerin Zoraki Bağlılık Alt Boyutuna İlişkin Algılarının Hizmet Yılına Göre Kruskal-Wallis H Testi Sonuçları</i> .....	71
Tablo 4.23. <i>Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine İlişkin Algılarının Çalıştıkları Kurumdaki Hizmet Yılına Göre ANOVA Sonuçları</i> .....	72
Tablo 4.24. <i>Öğretmenlerin Zoraki Bağlılık Alt Boyutuna İlişkin Algılarının Çalıştıkları Kurumdaki Hizmet Yılına Göre Kruskal-Wallis H Testi Sonuçları</i> .....	73
Tablo 4.25. <i>Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Türleri İle Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasında Anlamlı Bir İlişkiyi Gösteren Korelasyon Değerleri</i> .....	73

## ŞEKİLLER LİSTESİ

<i>Şekil 2.1.</i> Güç kaynaklarına karşı verilen olası tepkiler.....	25
--	----



## BİRİNCİ BÖLÜM

### 1. GİRİŞ

Çalışmanın bu bölümünde; problem durumu, problem cümlesi, alt problemler, araştırmanın amacı, araştırmanın önemi, sınırlılıkları, sayılılar, tanımlar ve kısaltmalara kısaca yer verilmiştir.

#### 1.1. Problem Durumu

Günümüz yönetim anlayışında, bir örgütün başarılı ya da başarısız olmasında en önemli etkenin insan olduğu fark edilmiştir. Bu durum uygulamacılar ve araştırmacılar tarafından da kabul edilmektedir. Örgütlerin başarısında artık sermaye kadar emeğin de önemli bir faktör olduğu ortaya çıkmıştır. Bu nedenle yetişmiş insan gücü olmadan fiziksel kaynakların da kullanılamayacağı anlaşılmıştır (Aytaç 2001'den aktaran Aktan, 2006).

Özellikle 20. yüzyılda ortaya çıkan küreselleşme, artan rekabet, giderek farklılaşan kişisel ihtiyaçlar, beklentiler gibi nedenler yüzünden çalışanları örgütte tutmak zorlaşmıştır. Bu da çalışanların, çeşitli nedenlerle örgütten ayrılmasına yol açmaktadır. Bir çalışanın yetiştikten sonra örgütten ayrılması demek, örgüte yüksek maliyet getirmesi demektir. Bu durum örgütler için istenilen ve sürdürülebilir bir durum değildir. Dünyada ve Türkiye'de yaşanan gelişmelere bağlı olarak, eğitilmiş ve uzman işgücüne olan ihtiyaç gittikçe artmaktadır. Tüm bu nedenlerle, çalışanların örgüte bağlılıklarını arttırmak ve bağlanmasını sağlayacak etkenleri belirlemek oldukça önemlidir (Durna ve Eren, 2005).

Bu yüzden, son yıllarda dünyada ve Türkiye'de örgütsel bağlılıkla yapılan çalışmalar giderek artmaktadır. Giderek küçülen bir dünyada, ekonomik ve ticari anlamda ülke sınırlarının olmadığı bir ortamda örgütlerin ayakta kalabilmeleri için örgüte bağlılık duyan çalışanlarına ihtiyaç vardır (Gül, 2002). Çünkü sadece örgütüne bağlı olan bireylerin sadakat ve sorumluluk duygusuyla hareket ettikleri gözlenmekte, ileri sürülmektedir.

Günümüzde giderek önem kazanan örgütsel bağlılığın, örgütler için yaşamsal bir öneme sahip olduğu dile getirilmiştir. Bunun birinci nedeni örgütsel bağlılığın, işi terk etme, işe devamsızlık ve yeni iş arama faaliyetleri ile ilişkili olmasıdır. İkinci nedeni bağlılık; verim, işe sarılma, işten alınan doyum ve performans gibi tutum, duygu ve davranışları içeren değişkenlerle ilişkilidir. Üçüncü neden olarak görev sorumluluğu, görev anlayışı, katılım gibi işin kendisine yönelik çıktılarla ilişkilidir. Dördüncü nedeni ise cinsiyet, yaş, medeni durumu, hizmet süresi, eğitim düzeyi gibi çalışanın kişisel özellikleriyle doğrudan ilişkili olmasıdır. Sonuncu neden olarak, çalışanların örgüte

bağlılık etkenlerini bilmenin, örgüte sayısız yararların olacağı ve böylelikle gelişen örgütsel bağlılığın örgütün maliyetlerini büyük ölçüde düşüreceğinin öngörülmesidir (Balay, 2014).

Yukarıda dile getirilen nedenlerden dolayı büyük önem taşıyan örgütsel bağlılıkla ilgili bugüne kadar çeşitli çalışmalar yapılmıştır. Yapılan çalışmalardan elde edilen bulgulara göre; örgütsel bağlılık, çalışanların örgüte ilişkin pek çok tutum ve davranışlarıyla (örgütün değerlerini benimseme, motivasyon, takım ruhu, güçlendirme, özdeşleşme) ilişkili çıkmıştır (Taşlıyan ve Pekkan, 2017).

Gelişen dünyada önemli bir yer edinen örgütsel bağlılık, bireyin çalıştığı kuruma karşı hissettiği bağın gücünü ifade etmektedir. Kısaca bağlılık, çalışanın örgüte karşı sadakati, örgütün başarılı olabilmesinde gösterdiği ilgisi, çabasıdır (Bayram, 2005). Bir başka ifade ile örgütsel bağlılık; bireyin içinde bulunduğu örgütün amaçlarını benimsemesi, bu amaçlar için fedakârlıkta bulunabilmesi ve örgütte kalmayı şiddetlice istemesi şeklinde ifade edilmektedir (Koç, 2009).

Örgüte bağlılık gelişmesinde; yaş, hizmet süresi, eğitim gibi bireysel değişkenlerin dışında, yöneticinin göstermiş olduğu liderlik özellikleri gibi örgütsel değişkenler de önemli bir rol oynamaktadır (Bayram, 2005). Eğitim sisteminde belirlenen amaçlara ulaşmada eğitim kurumları ve eğitim yöneticileri önemli rol oynamaktadır (Gürsel, 1997). Çünkü okuldaki eğitim-öğretim faaliyetlerinin gerçekleştirilmesinde ve geliştirilmesinde, eğitim politikasının uygulanmasında asıl sorumluluklar eğitim yöneticilerine düşmektedir. Bu işgörenler, aynı zamanda okulların performanslarını etkilemektedirler (Balay, 2014). Gürsel'e (1997) göre okul müdürü, okulun amaçlarına ulaşmasında çalışanları örgütleyen ve onları yönlendirip, koordine eden ve denetleyen kişidir.

Etkililiği sağlamak ve örgütsel amaçları gerçekleştirebilmek için yöneticinin başvuracağı en önemli araç güçtür. Çünkü yönetimde, çalışanların yönlendirilmesi, işlerin zamanında ve eksiksiz bir şekilde yapılmasında gücün önemli bir yeri vardır (Karaman, 2008). Katz ve Kahn'a (1968) göre örgütsel etkililik, en iyi biçimde çalışanların örgütün amaçlarını içselleştirmesi ve kendi değer sistemi içerisinde anlamlı hale getirmesiyle sağlanabilir. Örgüt üyelerinin bu duyguyu hissetmeleri ve kendi amaçları ile örgütün amaçlarını paralel kabul etmeleri, yöneticinin çalışanlar üzerinde kullandığı güç kaynağı ile yakından ilgilidir (akt. Aslanargun, 2009).

Greenberg ve Baron'a (1997) göre güç, başkalarını, hem hissettikleri hem de yaptıkları konusunda etkileme yeteneğidir (akt. Özdemir-Demirel, 2012). Scott (2001) ise gücü, yönetici ve çalışanlar arasındaki sosyal bir ilişki olarak tanımlamaktadır (akt. Koşar ve Çalık, 2011).

Güç yöneticiye, örgütün amaçlarını gerçekleştirme fırsatını verir. Ancak yöneticinin var olan bu gücü, belirli politikalar çerçevesinde yasalara dayanarak kullanması önemlidir (Luecke, 2007). Yöneticiler gücü örgütün kendisine verdiği konumdan alabileceği gibi kişisel özellikleri de onlar için bir güç kaynağıdır. Örgüt içerisinde güce kim sahipse örgüt çalışanlarını o etkiler (Hoy ve Miskel, 2012). Bu bağlamda yönetim açısından güç, önemli ve değer yüklemesi yapılması gereken bir kavramdır.

Eğitim örgütlerinin amaçlarına ulaşmasında, çalıştığı okula bağlılık hissi duyan, okulunun amaç ve değerlerini benimseyen öğretmenlerin olması son derece önemlidir. Ayrıca, eğitim alanındaki yöneticilerin kullandığı güç türlerinin eğitim örgütlerinin amaçlarına ulaşmasında belirleyici bir unsur olduğu düşünülmektedir. Ancak eğitim örgütlerinde bu gücün doğru kullanılması gerekmektedir. Çünkü eğitim örgütlerinin hammaddeyi insandır ve gücün yanlış kullanımı öğrenciler, dolayısıyla da toplum üzerinde önemli olumsuz etkilere neden olabilir. (Göksu, 2004). Bu yüzden, özellikle eğitim örgütlerinde güç, güç türleri, gücün kullanımı araştırılması gereken önemli bir konu haline gelmiştir.

Bu nedenle, Türkiye'de eğitim kurumları olan okullarda görev yapan yöneticilerin kullandıkları güç türleri ile ilgili çalışmalar yapılmasına rağmen, bu güç türlerinin öğretmenlerin bağlılıkları ile ilişkisi konusunda az sayıda çalışma mevcuttur. Okul yöneticilerinin kullandıkları güç türleri, öğretmenlerin tutum ve davranışlarının yanında örgüte olan bağlılıklarını da etkileyebilir. Bu yüzden, yapılan bu çalışmada okul öncesi eğitim kurumları yöneticilerinin kullandıkları güç türleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkilerin araştırılması hedeflenmiştir.

### **1.1.1. Problem Cümlesi**

Okul öncesi eğitim kurumu yöneticilerinin kullandıkları örgütsel güç türleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasında ilişki var mıdır?

### 1.1.2. Alt Problemler

Bu problem cümlesinin yanıtlarına ulaşabilmek için araştırmada şu alt problemlere cevap aranacaktır.

1- Öğretmenlerin algılarına göre, yöneticilerinin ödül, zorlayıcı, karşılıklı, uzmanlık, bilgi, bağlılık ve karizmatik güç türlerini kullanma sıklıkları ne düzeydedir?

2- Öğretmenlerin algılarına göre, yöneticilerinin kullandıkları güç türleri yaş, medeni durum, hizmet yılı ve çalıştığı kurumdaki hizmet yılı değişkenlerine göre farklılaşmakta mıdır?

3- Öğretmenlerin algılarına göre örgütsel bağlılık düzeyleri nasıldır?

4- Öğretmenlerin algılarına göre, örgütsel bağlılık düzeyleri yaş, medeni durum, hizmet yılı ve çalıştığı kurumdaki hizmet yılı değişkenlerine göre farklılaşmakta mıdır?

5- Öğretmenlerin algılarına göre, yöneticilerinin kullandıkları güç türleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

## 1.2. Araştırmanın Amacı

Öğretmenler ve eğitim kurumlarında yöneticilik yapan eğitim çalışanları bu kurumların en önemli temel dinamikleridir. Bu nedenle, eğitim faaliyetlerinin ülkenin ve toplumun hedeflenen amaçlarına ulaşmada en önemli katkıyı bu eğitim çalışanlarının ortaya koyacağı bir gerçektir. Bu yüzden, eğitim kurumlarında belirlenen hedeflere ulaşmak için çalışan öğretmen ve yöneticilerin birbiriyle olan, iletişim, düşünce, tutum, davranış ve kurum içindeki ilişkileri oldukça önemli hale gelmektedir.

Eğitim kurumunun veya okulun belirlenen amaçlar doğrultusundaki verimliliği, öğretmen ve yöneticilerin, okulun amaç ve değerlerini benimsemesine bağlıdır (Celep, 2000). Rekabetin hızla arttığı günümüz koşullarında, eğitim kurumlarında çalışanların, örgütte tutulması zorunlu hale gelmiştir. Bu koşullarda bilgi birikimine sahip bireyleri, sadece para ile örgütte tutmak mümkün değildir. Çoğu durumlarda nitelikli işgücünün, daha düşük bir ücretle başka örgütlerde çalışmak için örgütten ayrıldığı görülmektedir. Bunun sebepleri arasında yöneticilerin, çalışanları örgüte bağlayamamaları gelmektedir (Özdevecioğlu, 2003).

Örgütsel bağlılıkla ilgili araştırmalardan elden edilen sonuçlara göre; bağlılığın çalışanların iş doyumunu ve performansında olduğu gibi, örgüt iklimi üzerinde de etkisinin olduğu görülmektedir. Bu yüzden lider durumunda olan okul müdürlerine düşen görev büyüktür (Buluç, 2009). Bu nedenle, bu araştırmada okul öncesi eğitim kurumu

yöneticilerinin kullandıkları güç türleri ve öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri irdelenip, aralarındaki ilişkinin tespit edilmesi amaçlanmıştır.

### **1.3. Araştırmanın Önemi**

Dünya, soğuk savaş sonrasında küreselleşme adı verilen yeni bir sürece girmiştir. Bu süreçte hızla değişen siyasal, sosyal, kültürel, ekonomik yeni eğitimde anlayış ve yöntemleri gündeme getirmiştir. Bu nedenle, bu dönemde toplum hayatının bütün alanlarında ve kalkınma çabalarında yönetimi ilgilendiren bütün etkinliklerin etkili ve verimli olabilmesi gereği ortaya çıkmıştır. Bu yüzden yöneticilerin, hem örgütlerin verimliliğini artırmak, hem de örgütün içinde yer alan bireylerin gereksinimlerini karşılamaları önemli hale gelmiştir. Ayrıca, yöneticilerin örgütte yer alan bireylerin beklentilerini ve varmak istedikleri hedefleri de dikkate almaları gereği ortaya çıkmıştır. Bu nedenle, yönetici davranışları, yöneticilerin örgüt içindeki kişilerle olan ilişkileri son derece önemlidir.

Bu araştırma; güç türleri ve örgütsel bağlılık kavramını, bu kavramlar arasındaki ilişkiyi araştırmalara dayanarak ortaya koyması ve eğitim örgütleri açısından irdelenmesi nedeniyle önemlidir. Okul yöneticilerinin kullandıkları güç türleri ile okul öncesi öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasında ilişki olup olmadığının belirlenmesi, yöneticilerin yetiştirilmesi sürecine katkı sunarak eğitim örgütlerinin verimli ve etkin çalışmasına yardım edecektir.

Alanyazın incelendiğinde, son yıllarda gerek Türkiye’de, gerekse dünyada güç kaynakları ve örgütsel bağlılık üzerine yapılan çalışmaların arttığı görülmektedir. Ancak, Türkiye ve özellikle Denizli’deki eğitim örgütlerinde bu iki konu arasındaki ilişki ile ilgili yapılan çalışmalar sınırlı sayıdadır. Bu araştırma bu boşluğu doldurmayı hedeflemektedir. Yapılan araştırma sonrasında elde edilecek bulgulardan hareketle çıkarılacak sonuçlar ve önerilerle eğitim yöneticilerine yardımcı olunacağı düşünülmektedir.

### **1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları**

Bu araştırmada; Denizli merkezinde yer alan Pamukkale ve Merkezefendi ilçelerindeki bağımsız okul öncesi eğitim kurumları dikkate alınmıştır. Konu alanı olarak da okul öncesi eğitim kurumu yöneticilerinin kullandıkları güç türleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki seçilmiştir. Nicel araştırma yöntemi ise çalışmada kullanılan yöntem olmuştur. Veri toplama araçları olarak “*Güç Türleri Ölçeği*”

ile “*Örgütsel Bağlılık Ölçeği*” kullanılmıştır. Veri kaynağı olarak Denizli Merkezde bulunan Pamukkale ve Merkezefendi ilçelerindeki bağımsız devlet anaokullarında görev yapan okul öncesi öğretmenleri ile sınırlı tutulmuştur.

### 1.5. Sayıtlar

Bu çalışmada veri kaynağı olarak kullanılacak katılımcıların ölçek sorularını içtenlikle ve gerçekçi bir şekilde yanıtlayacakları varsayılmaktadır.

### 1.6. Tanımlar

**Yönetici:** Okullarda görev yapan müdür ve müdür yardımcıları.

**Güç:** Bir kimsenin diğerlerinin duygu, düşünce ve davranışlarını istediği doğrultuda etkileyebilme kapasitesidir.

**Güç Türleri:** Okul müdürlerinin öğretmenlere iş yaptırabilmek ve okulda etkili bir yönetim sergileyebilmek için başvurduğu yeteneklerdir.

**Yumuşak Güç:** Okul yönetiminde kişisel niteliklere dayalı, öğretmenler üzerinde sempati uyandıracak tarzda nazik ve arkadaşça bir dil kullanımının ön plana çıktığı, profesyonel, olumlu, zorlama içermeyen, ince ve derin bir güç kullanımını içeren yönetici davranışlarıdır. Uzmanlık, karizmatik, bilgi ve bağlılık güç türleri bu gruba dahildir.

**Sert Güç Türleri:** Okul yönetiminde daha çok makama bağlı, dikey iletişim kanalının kullanılması ve emir verici bir tarzda öğretmenlerin yönlendirilmesidir. Ödül, zorlayıcı ve karşılıklı güç türleri bu gruba dahil olmaktadır.

**Ödül Gücü:** Okul müdürlerinin öğretmenler için ek ders artışı sağlama, takdir etme, daha fazla sorumluluk verme, övme, ayrıcalık tanıma gibi olumlu türden pekiştireçler ile bazı olumsuzlukları ortadan kaldırmasıdır.

**Zorlayıcı Güç:** Okul müdürlerinin yönetimde öğretmenlere üzerinde fiziki güç, disiplin soruşturması, uyarıda bulunma gibi doğrudan olumsuzluk içeren eylemler ile ödül, ek ders, izin gibi iş ortamındaki olumlu havanın ortadan kaldırılmasına yönelik eylemlerde bulunmasıdır.

**Uzmanlık Gücü:** Okul yöneticilerinin sahip olduğu mevzuata ve teknik bilgiye dayalı özel yeteneklerle öğretmenleri yönlendirmesidir.

**Karşılıklı Güç:** Okul müdürlerinin yasal yetkileriyle, öğretmenlerin sergiledikleri olumlu performanslarına bakarak, onlara karşı daha hoşgörülü ve esnek davranması,

onlardan bazılarının yöneticilik görevi önermesi böylelikle her iki tarafın da beklenilenin üzerinde olumlu davranmasıdır.

**Bağlılık Gücü:** Okul müdürlerinin, işbirliği sağlamaya, öğretmenlerin desteğini almaya ve uyumlu bir ortamda öğretim yapılmasına yönelik öğretmenlere karşı sergilediği davranışlardır.

**Bilgi Gücü:** Okul müdürlerinin karar sürecinde öğretmenleri bilgilendirmesi, onlara gerekli açıklamalarda bulunması, ikna gücünü kullanarak, bilgisi ve tecrübesi ile yönetim etkinliklerini yerine getirmesidir.

**Karizmatik Güç:** Okul müdürünün kişiliğine, bireysel özelliklerine ve örneklik oluşturma durumuna bağlı olarak öğretmenlerce lider olarak görülmesidir.

**Örgütsel Bağlılık:** Çalışanın örgütüne olan sadakatı ve örgütünün başarılı olabilmesinde gösterdiği çabasıdır.

**Zoraki bağlılık:** Okul çalışanın zorlayıcı sebeplerle okulda çalışmaya devam etmesidir.

**Çıkarıcı bağlılık:** Okul çalışanın çıkarları gerektirdiği için okulda çalışmaya devam etmesidir.

**Ahlaki bağlılık:** Okul çalışanın okulun amaçlarını gerçekleştirmek için okulda çalışmaya devam etmesidir.

## İKİNCİ BÖLÜM

### 2. KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

#### 2.1. Kuramsal Çerçeve

Çalışmanın bu bölümünde; örgütsel güç ve örgütsel bağlılık kavramları ayrıntılı olarak ele alınarak, her iki konu hakkında da kuramsal bir çerçeve oluşturulmaya çalışılmıştır. Ardından da örgütsel güç ve bağlılık ilişkisine değinilmiştir.

##### 2.1.1. Örgütsel Güç

Bu kısımda güç kavramıyla ilgili tanımlar, güç türleri, gücün farklı yazarlar tarafından nasıl sınıflandırıldığı ve örgütsel güce yönelik bazı kuram ve modellere yer verilmiştir.

##### 2.1.2. Güç Kavramı

Örgütlerin işleyişini anlamak için güç ve gücün etkilerinin çalışılması önemlidir. Örgütün alt birimleri ve çalışanlarının nasıl kontrol edildiği, “birine bir şeyi yaptırabilme yeteneği” anlamına gelen güç ile ilgilidir (Ivancevich, Konopaske ve Matteson, 2013).

Güç kavramının birçok tanımı yapılmakla birlikte, en geniş anlamıyla güç; bir kişi veya grubun, diğerlerinin kararlarını, davranışlarını etkileme ve denetleme yeteneği olarak tanımlanmıştır (Sinanoğlu, 1997). Diğer bir tanımda da bir insanın veya bir grubun sahip olduğu etkileyebilme kapasitesi olarak ifade edilmektedir (Tevruz, 1989). Görüldüğü gibi güç, başkalarını veya diğerlerini etkileyebilme yeteneğidir. Fakat etkileyebilme özelliği tek başına yeterli değildir. Bir kişi, başkaları ile ilişkilendirilmeden o kişi için güçlüdür denilemez.

Bir kişinin gücü ancak başkaları ile ilişki kurduğunda anlaşılabilir. Kişi, kendisinin dışındakileri kendi belirlediği yöne ve hedefe sevk edebiliyorsa, o kişinin güçlü olduğu düşünülebilir. Genellikle, kişilerin sahip oldukları güç, başkaları ile ikili, yasal ya da sosyal bir ilişki kurduklarında görülür. Bu bakış açısından hareketle gücün, sosyal ilişkilerde karşılaşılan ve bu alanla ilgili bir özellik olduğu söylenebilir (Kayalı, 2011).

Etzioni'ye (1964) göre güç, bir grubun isteklerini ve talimatlarını yapması için diğer bir grubu etkileme veya ikna etme durumudur (akt. Atmaca, 2014). Salancik ve Pfeffer'e (1974) göre ise güç, güç sahiplerinin amaçları ve istenilen çıktılara ulaştırma yeteneğidir. Güç en iki kişi arasındaki ilişkide yatay ve dikey yönlü ortaya çıkabilir. Güç kaynağı,



örgütteki bir pozisyonun ya da birimin insanlara, kıt ve değerli kaynaklar sunması ilişkisinden kaynaklanır (Daft, 2008).

Yapılan tanımlara bakıldığında gücün karşımızdakileri kontrol etmenin kaynağı olduğu görülmektedir. Weber gücü otorite kavramıyla ilişkilendirerek açıklamıştır. Weber'e (1947) göre güç, toplumsal bir ilişkide, bir aktörün direnmeyle karşılaşsa bile istediğini yaptırabilme otoritesine sahip olmasıdır. Bu tanımlardan yola çıkıldığında, güce ilişkin aşağıdaki farklı özellikler ortaya çıkmaktadır (Özkalp ve Kirel, 2016):

- Güç, kişiler arasındaki etkileşimi dile getirir.
- Güç, kesin ve değiştirilemez değildir. Zamana ve kişilere göre farklılaşabilir.
- Güç ve otorite aynı kavramlar değildir. Otorite, gücün yasal halidir. Yani otoritenin alanı güce göre sınırlıdır.

Yukarıda da görüldüğü gibi, ilgili alan yazında güç ile ilgili birçok kavram kullanılmaktadır. Bu kavramlar, çok küçük farklarla birbirlerinden ayrılabilirler gibi, bazıları da güç yerine kullanılabilir. Güç ile ilgili olarak otorite, kontrol, yetki, etkileme, hiyerarşi ve bürokrasi gibi kavramlardan söz edilmektedir. Otoriteden daha geniş bir kavram olarak güç, kişisel özelliklerden kaynaklanmaktadır. Otorite ise örgüt içerisindeki makamın vermiş olduğu ve çalışanların kabul ettiği yasal yetki ve sorumluluklardan oluşmaktadır (Bayrak, 2000). Bu yönüyle otoritenin, yukarıda da dile getirildiği gibi, gücün bürokratik ve yasal şekli olduğu söylenebilir.

### **2.1.3. Güç Türleri**

Genellikle güç kavramı sınıflandırılırken güç türleri, güç kaynakları ve gücün temelleri başlığı altında birçok sınıflandırma yapılmıştır. Güç kaynakları gücü elinde bulduran bireyin gücünü hangi güç temelinden aldığı ifade eder (Özkalp ve Kirel, 2016). Filley ve Grimes (1967), güç kaynaklarını formal ve informal güç kaynakları olmak üzere ikiye ayırmıştır. Ancak yapılan bu sınıflandırmanın, gücün sahip olduğu kaynakları yeterince açıklamadığını ve kısıtlayıcı olduğunu da aynı çalışmalarında kabul etmişlerdir (akt. Özhan, 2016).

French ve Raven, kişiler arası güç kaynaklarını; örgüt tarafından belirlenen yasal güç, zorlayıcı güç, ödül gücü ile yöneticinin kişisel özelliklerine dayanan karizmatik ve uzmanlık gücü olmak üzere beş gruba ayırmaktadırlar (akt. Ivancevich ve diğ., 2013).

Güç kavramıyla ilgili çeşitli yazarlara ait yapılan sınıflandırmalar aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 2.1. *Düşünlere Göre Güç Türleri Çizelgesi ve Ağırlık Noktaları*

Güç Kaynakları	Max Weber (1900)	French and Raven (1959)	Amitai Etzioni (1964)	Kenneth Eithwood (1980)	Henry Mintzberg (1987)	Thomas Sergiovanni (1992)	Jhon Kotter (1996)	C. Hales (1997)	C. Bulach (2001)	C. Evans (2001)
Geleneksel	*									
Yasal	*	*							*	
Zorlayıcı		*	*						*	
Ödül		*							*	
Karizmatik	*	*					*			
Uzmanlık		*		*	*	*	*	*	*	*
Piyasa Becerisi				*						
Yerinden yönetim				*						
Stratejik Yönetim				*						
Ekonomik			*					*		
Normatif			*					*		
Bürokratik						*				*
Kaynakların Kontrolü					*					
Kişisel					*	*			*	
Moral						*			*	
Fiziki							*			
Durumsal									*	
Samimiyet							*			
Bağlılık							*			
Psikolojik										*

Kaynak: (akt. Aslanargun, 2009, s.76).

Bu konuya ilişkin alan yazında kullanılan güç kaynaklarının sınıflandırmasında en yaygın yukarıdaki tabloda da yer alan French ve Raven (1959) tarafından yapılan sınıflandırmadır. French ve Raven'a (1959) göre güç, A öznesinin B nesnesi üzerinde uyguladığı ve B'nin davranışlarını, düşüncelerini, tavırlarını, ihtiyaçlarını, hedeflerini ve değerlerini değiştirmeyi amaçlayan eylemlerdir. Yazarlar, alanyazında kabul gören güç kaynaklarını beş grupta sınıflandırmışlardır. Buna göre, güç kaynakları; "yasal güç, zorlayıcı güç, ödül gücü, karizmatik güç ve uzmanlık gücü" olarak tanımlanmıştır. (akt. Aslanargun, 2009).

**2.1.3.1. Yasal güç.** Bireyin örgüt içindeki konumu nedeniyle başkalarını etkileme gücünü ifade eden yasal güç, pozisyonun kendisinden elde edilir. Başka bir deyişle, örgüt belirli bir pozisyondaki kişiye, diğer bazı bireylere emredebilme hakkı vermiştir. Bu resmi güç bizim otorite dediğimiz şeydir. Bu otorite örgüt tarafından dikey olarak kullanılır ve hiyerarşisinde yukarıdan aşağıya doğru akar. (Ivancevich ve diğ. 2013).

Akılcı güç olarak da anılan yasal güç, yöneticinin bulunduğu makam ya da mevkiden kaynaklanmakta ve çalışanların makamın getirmiş olduğu otoriteye karşı algısını ifade etmektedir (Koçel, 2007). İfade edilen bu algının, insanın doğumundan itibaren oluşmaya başladığı bilinmektedir. Bu konuda çeşitli araştırmacılar tarafından görüşler beyan edilmiştir. Bu görüşlerden biri Wagner tarafından ortaya konulmuştur. Wagner'a (2010) göre insanlar çocukluktan itibaren belli otorite olarak kabul ettikleri kişilerin emirlerine uymayı öğrenirler. Böylece buldukları örgütlerdeki hiyerarşide otoriteyi temsil eden kişinin bu gücüne itaat ederler (Aslanargun ve Karadağ, 2012).

Bu durum evde anne-baba, okulda öğretmen, askerde komutan, iş yerinde patron şeklinde örneklendirilebilir. Böyle bir öğrenme sürecinde, insanlar meşru gördüklerinden dolayı yasal güce itaat ederler. Yasal gücün kanuni dayanakları vardır ve çalışanlar bu kanuni dayanaklara göre yöneticilerin kendileri üzerinde söz hakkı olduğunu düşünürler (Özdemir, 2013).

Yasal güç, seçim ya da atama yoluyla bir mevkiye getirilen kimseye verilen resmi yetkidir. Yönetici, makamında olduğu müddetçe, verilen yetkiyle işleri yapma ve yaptırma hakkını kullanarak yönetsel gücü elde etmektedir. Yönetici, elde ettiği bu yönetsel gücü, görevden ayrılırsa kaybetmiş olur (Özcanay, 2017). Yasal gücün kullanımı aşırıya kaçarsa, çalışanlarda iş doyumuzluğu, çatışma ve direnç görülebilir. (Yılmaz ve Altinkurt, 2012).

Bir yöneticinin sahip olduğu unvanını yitirmesi, devretmesi halinde ise doğrudan etkisini kaybetmesine neden olmaktadır (Lunenburg, 2012).

Örgüt içerisinde astların ve üstlerin belirlenmesinde formal çizgiyi oluşturan yasal güç, ödül gücü ve zorlayıcı güçten daha geniş ve kapsamlıdır. Bu güç türünün önemli özelliklerinden biri de hiyerarşik yapı ile gücün beraber olduğu algısının oluşturulmasıdır. Okullarda okul müdürleri, şirketlerde CEO'lar, askeri örgütlerde komutanlar, üniversitelerde rektörler ve dekanlar yasal gücü temsil eden bazı örneklerdir (Yalçın, 2012).

**2.1.3.2. Ödül gücü.** Bu güç türünün tanımı genellikle ödül verebilme temeline dayandırılarak yapılmaktadır (French ve Raven 1959'dan aktaran Özdemir-Demirel, 2012). Zorlayıcı gücün tam karşıtıdır. Liderler genellikle bu güç türünden yararlanarak astlarını değerlendirirler. İnsanların, topluluk halinde yaşarlarken, kendi yararlarına olacak sonuçlar söz konusu olduğunda, diğer bireylerin isteklerine veya emirlerine daha kolay uydukları görülür. Kendileri için önemli olduğunu düşündükleri ödül verecek kimse, bu kişiler üzerinde daha kolay güç kullanabilir (Kayalı, 2011). Ödül gücü ücret, değerlendirme, terfi gibi maddi olabildiği gibi; övgü, takdir belgesi gibi manevi ödülleri de içerebilir (Göksu, 2004).

Bu güç türünde ödüllendirme, yönetici tarafından çok değişik biçimlerde ve farklı araçlarla gerçekleştirilebilir. Buna örnek olarak, çalışanların ücretlerinin artırılması, işte yükselmelerinin sağlanması, daha çok yetki verilmesi ve sorumluluklarının artırılması, iş doyumunu sağlama, başarılarını övme ve onları ödüllendirme gibi yöntemlerin bütünü gösterilebilir. Bir yönetici yönetimde, ödül gücünü kurumdaki tüm çalışanlarına adil ve eşit bir şekilde dağıtabiliyorsa, çalışanları etkilemek için önemli bir kaynak olan bu güç türünü başarılı bir şekilde kullanıyor demektir (Şimşek, 2002).

Yöneticinin istediği şekilde davranış sergilemelerine bağlı olarak, çalışanların ödüllendirilmesi olarak da dile getirilen ödül gücünün etkililiği, ödüllerin çalışanlar açısından değerli olma derecesine bağlıdır. Öğretmenlerini günlük ve sıradan işlerden kurtaran müdür, çalıştığı okulda ödül gücüne sahip demektir. Öğretmenler de işin sonunda ödüllendirme olacağı için müdürün isteklerini yerine getirirler. (Hoy ve Miskel, 2012).

Ödül gücünü kullanırken dikkatli olmak gerekir. Ödül gücünün sıklıkla ya da kontrolsüz bir şekilde kullanılması, ödülün pekiştireç özelliğinin azalmasına hatta kaybolmasına yani sıradanlaşmasına neden olabilir. Aynı zamanda çalışanların ödülü elde etmesi veya edememesi sonucu motivasyonları düşebilir. Yine benzer şekilde bu gücün kontrolsüz kullanımı çalışanlar arasında bölünmelere yol açarak örgütün hedeflerine ulaşmasını sekteye uğratabilir. Bu nedenle yöneticilerin, ödül gücünü dengeli bir biçimde kullanmaları gerekmektedir (Özdemir, 2013).

Ödüllendirme gücüne sahip olan kişinin vereceği ödül, karşısındaki kimsenin gerek duyduğu ve arzu ettiği bir unsur olmalıdır. Aynı ödül, örgütte çalışan her birey için aynı değeri taşımayabilir. Yöneticilerin ödül gücünü ellerinde bulunduruyor olmaları ancak

ödüllerin doğru yerde ve zamanda doğru kişiye takdim edilmesi ile anlam kazanır (Schermerhorn ve diğ. 1997'den aktaran Atmaca, 2014).

**2.1.3.3. Zorlayıcı güç.** Zorlayıcı güç ya da diğer bir deyişle ceza gücü korkuya dayalıdır. Ceza verme yetkisi ya da ceza ile tehdit, bu gücün kaynağını oluşturur. Karşı tarafa istenmeyen, olumsuz, hoş gitmeyen bir durum yaratma ya da istediği bir şeyi elinden alma yahut istemediği bir şeyi yaptırma bu gücün kapsamındadır (Sakallı, 2010). Bu yüzden zorlayıcı güç türünde, ceza tehdidini kullanarak iş yaptırmak ilk sırada yer almaktadır. Bu duruma, maaş kesintisi, uyarı, işten uzaklaştırma gibi cezalarla, çalışanların yöneticisinin her istediğini yapması örnek olarak gösterilebilir (Özkalp ve Kirel, 2016). Zorlayıcı güç, ödül gücünün tam tersidir. Bu güç türü, yöneticinin emirlerine karşı çıkan çalışanların itaatsizlik göstermesi halinde onların cezalandırılmasını gerektirir. Bu gücün özünde zorlama bulunmaktadır (Eraslan, 2004).

Zorlayıcı gücün temeli korkuya dayandığı için, çalışanları korkutan her şey bir güç kaynağı niteliğindedir. Bu güç kaynağı, işe son verme, başka göreve atama gibi cezalandırmaya ilişkin davranışlardan, fiziki güç kullanımına kadar değişen şekillerde olabilmektedir. Bireyler kendilerine zarar verecek sonuçları olan davranışlardan ya da eylemlerden, bu eylemlerin beraberinde gelecek cezanın verdiği korku ile uzak dururlar. Yöneticinin ceza vermesi kadar, çalışanların bunu ceza olarak algılaması da önemlidir (Koçel, 2007). Okul yöneticisinin, öğretmenlere uygulayabileceği cezalara; uyarı, fazla iş yüklemesi, kurallarla sıkma, soruşturma açmak vb. örnek gösterilebilir.

Zorlayıcı güç, bir taraftan ödül gücünü, başka bir tarafta ise zorlayıcı gücü temsil edebilir. Örneğin, bir öğretmen ceza korkusuyla okul müdürünün isteklerini ve emirlerini gerçekleştiriyorsa zorlayıcı güç; başka bir öğretmen ise gelecekte ödül almak için bunu gerçekleştiriyorsa bu ödül gücüdür (Hoy ve Miskel, 2012). Bu noktada zorlayıcı güç türü ile ödül gücü benzeşmekte, birinde güç uygulayana karşı sempati oluşurken diğeri antipatiye neden olmaktadır (French ve Raven, 1959; Katz ve Kahn 1966'dan aktaran Aslanargun, 2009).

Aslında bu güç türü, bir yöneticinin çalışanlarının arzu ettiği ödülleri vermeme ya da insanları kontrol etmek için ceza verme yetkisidir (Schermerhorn, Hunt ve Osborn, 2002). Zorlayıcı güç, insanlar üzerinde çok fazla kullanıldığı zaman rahatsızlık oluşturabilir ve onları kırabilir. Cezalandırma, gereği gibi kullanılmadığı takdirde etkili olmayacaktır. Çok katı veya tutarsız kullanıldığında istenmeyen sonuçlar doğurabilir

(Atmaca, 2014). Cezayı çok sık kullanan bir okul yöneticisi, öğretmenlerin moral ve motivasyonlarının düşmesine, öğretmenlerin kendisine kızgınlık ve kin beslemesine neden olabilir.

Zorlayıcı gücün kullanılabilirliği, bir örgütten ve yöneticiden diğerine değişir. Artık çoğu örgüt çalışanlara yönelik muamele politikalarını açıkça tanımlamaktadır. Zorlayıcı gücün nasıl kullanıldığını yöneten açıkça tanımlanmış kurallar ve prosedürler, üstlerinin yasal güçlerini (resmi makam) keyfi ve etik olmayan şekilde kullanmalarını önlemektedir. Sendikaların varlığı da zorlayıcı gücü önemli ölçüde zayıflatır. Bununla birlikte, zorlayıcı bir güce sahip olmak için bir otorite konumunda olmak gerekmez. Çalışanlar da grup üyelerinin grup normlarına uymasını sağlamak için alay etme ve reddedilme korkusu gibi yollar ile zorlayıcı gücü kullanırlar. Birçok örgüt çalışanların davranışlarını kontrol etmek için grup üyelerinin zorlayıcı gücünden yararlanır (Lunenburg, 2012).

Zorlayıcı güç, sadece üstlerin kullanabileceği bir güç türü olmayıp, aynı zamanda astların da kullanabileceği bir güç türüdür. Astların bilgi saklaması, başarılı bir çalışansa işten ayrılması, işleri yavaşlatması üstlerine karşı uygulayabileceği zorlayıcı güçler olarak görülebilir. (Karaman, 2008).

**2.1.3.4. Uzmanlık gücü.** Uzman, belirli bir program, konu ya da alanda yetkin ve becerili olan kişidir. Uzmanlık ise işlerin kendine özgü bir yöntemle yapılmasını gerektirir. Bir başka ifadeyle uzman, bir işi diğerlerine göre daha iyi yapabilme yeteneği olan kişidir (Zafer, 2008). Uzmanlık gücü, örgütteki insanları etkilemede kullanılan en yararlı yoldur. Çünkü fikirlerine güvenilen ve değer verilen yönetici, astlarını etkilemede daha başarılıdır (Özhan, 2016).

Herhangi bir grupta, bazı çalışanlar diğerlerinden daha yüksek bir seviyede performans göstermelerini sağlayan yetenek veya becerilere sahiptir. Grup üyeleri genellikle bu kişileri tavsiye almak için ararlar ve bunu yaparak da onlara bağımlı hale gelirler. Bu bağımlılık da bu bireylere uzmanlık gücü verir (George ve Jones, 2012).

Uzmanlık gücü genellikle nadir alanlarda sahip olunan bilgiden kaynaklanır (Özkalp ve Kirel, 2016). Yani uzmanlık gücü, kişinin uzman olduğu alanda az bulunup bulunmamasıyla doğru orantılıdır. Örneğin bir hastanedeki kardiyolog, bir fabrikadaki mühendis belirli düzeyde uzmanlık gücüne sahiptirler (Özdemir, 2013). Çalışanlar, yöneticide bulunan uzmanlık gücüne inandıkları zaman, ona karşı davranış ve tutumlarının da olumlu ve itaat etmeye yatkın olduğu görülmektedir (Buluç, 1998).

Uzmanlık gücünün kaynağı, liderin sahip olduğu özel yetenek, bilgi ve becerileridir. Eğitim örgütleri olan okullarda, uzmanlık gücü, okul yöneticisinin etkin bilgi ve tecrübelerine bağlıdır. Ayrıca uzmanlık gücü, karşılıklı güven ortamına dayalıdır (Can, 2013). Okul yöneticisinin alanında ve aynı zamanda yönetimde uzman olması, onun bilgi, beceri ve tutumuyla yönetsel güç elde etmesini sağlar. Böylelikle çalışanlar, yöneticisinin uzmanlık gücüne bağlanırlar (Başaran, 2000).

Yönetici, sahip olduğu uzmanlık gücüyle çalışanlarını etkilemede başarılı oluyorsa, bu onun başarısının uzun süreli olacağını göstermektedir. Çünkü çalışanlar, verilen emirlerin gerekliliği ve doğruluğu konusunda yöneticilerine güven duydukları sürece tereddüt etmezler ve verilen emri istekli bir şekilde yerine getirirler. Kişiye duyulan saygı ve güven onun sahip olduğu bilgi birikimine bağlı olarak değişebilmektedir. Bu yüzden bir yöneticinin alanında iyi eğitim alması ve bu alandaki tecrübesi onun uzmanlık gücünü etkiler (Özhan, 2016).

Yöneticinin verdiği öneri, yüksek bir başarı sağladığında uzmanlık gücü artar, yöneticinin verdiği kararlar başarısızlıkla sonuçlanırsa, bu güç azalır. Bu nedenle yönetici, uzmanlık gücünü artırmak için alanında donanımlı olmaya özen göstermeli ve problemler karşısında aceleci kararlar vermekten kaçınmalıdır (Zafer, 2008).

**2.1.3.5. Karizmatik güç.** Çalışanların, yöneticinin kişiliğine ve bireysel özelliklerine atfettikleri güç türüdür. Kelime olarak “çekicilik” anlamına gelen karizma, doğuştan geldiği gibi sonradan da kazanılan bir özellik olabilir ve kendinden emin olmayı, kendine güven duymayı gerektirir. Karizmatik özelliğe sahip birey, başkalarının dikkatini çeker (Pars, 2017).

Lacocca'ya (2007) göre, insanların bir insanın peşinden gitmesini sağlayan esin verme yeteneğine “karizma” adı verilir (akt. Özcanay, 2007). Bu güce sahip yani karizmatik kişiler, beğenilen, saygı duyulan ve model alınan kişilerdir (Hoy ve Miskel, 2012). Karizmatik güce sahip olan okul müdürleri, öğretmenler tarafından örnek alınan yöneticilerdir. Öğretmenler, örnek aldığı yöneticisinden kabul görmek adına, isteklerini ve emirlerini daha kolay yerine getirirler.

Öğretmenler bu güce hayran olup, özdeşleşme çabasına girerler ve böylece okulda daha etkili bir çalışma ortamı oluşmuş olur. Bir okulda müdürler gibi karizmatik güce sahip öğretmenler de olabilir. Her yönüyle meslektaşlarının gözünde sevilen, hayranlık uyandıran öğretmenlerin karizmatik güce sahip olduğu söylenebilir (Pars, 2017).

Yöneticilerin; giyimleri, sohbetleri, esprileri, dış görünüşleri, olaylara karşı bakış açıları, kibar, görgülü, sabırlı, hoşgörülü davranışları, çalışma biçimleri, sosyal ve özel yaşamları, aile ilişkileri, alışkanlıkları ve geleceğe ilişkin beklentileri çevresindekileri etkilemenin unsuru olarak gözlenmektedir. Buna göre örgütteki yönetici veya liderin çalışanlar için ilgi çekici olması, onları lidere benzetmeye yöneltecektir. Bu durum da onları, yönetici tarafından daha kolay etkilenir duruma sokacaktır (Zafer, 2008).

Karizmatik güç, uzmanlık gücüyle benzerlik gösterse de, uzmanlık gücünden daha az bir denetim gerektirmektedir (Özcanay, 2017). Karizmatik güç var olduğunda, yasal güç, ödül gücü ve zorlayıcı güç önemini yitirir, çünkü çalışanlar karizmatik lidere iktidar dizginlerini elinde tutma, örgütün vizyonu ve hedeflerini ve üyelerinin nasıl davranması gerektiğini belirleyen kararları verme hakkını verir (George ve Jones, 2012).

Yukarıdaki beş güç türü birbirinden bağımsız düşünülemez. Bir yönetici, bu güç türlerini çeşitli kombinasyonlarda etkin olarak kullanabilir. Bazı araştırmalar, çalışanların yöneticilerinin zorlayıcı gücünde bir artış hissettiklerinde, aynı zamanda ödül, karizmatik ve yasal güçlerinde bir düşüş algıladıklarını belirtmiştir (Ivancevich ve diğ., 2013).

French and Raven (1959), yukarıda belirtilen beş güç türünü genel olarak şöyle özetlemektedir (akt. Aslanargun, 2009):

- Güç kaynakları ne kadar yoğun ve etkili olursa gücün boyutu da o derece büyük olur.
- Bütün güç türlerinin etki düzeyi büyük oranda değişkendir; en yüksek değişkenlik oranı karizmatik güçte görülmektedir.
- Durumsal faktörler gözetilmeksizin ortaya çıkan orantısız güç uygulamaları gücün azalmasına neden olabilir.
- Zorlama, örgüt üyelerinin yöneticiye yönelik ilgilerinin azalmasına ve direnç oluşmasına neden olurken, ödül verilmesi söz konusu direnci azalttığı gibi sempati oluşmasına da olanak sağlar.

Gücün kaynaklarını ele alan çeşitli çalışmalar değerlendirildiğinde, aşağıdaki sonuçlar ortaya çıkmıştır (Pfeffer 1993'ten aktaran Lunenburg, 2012):

- Yasal güç başlangıçta etkili olabilir ancak buna güvenmeye devam etmek çalışanlar arasında memnuniyetsizlik, direnç ve hayal kırıklığı yaratabilir; yasal gücün, uzmanlık gücüyle örtüşmemesi durumunda, verimlilik üzerinde olumsuz etkiler olabilir. Yasal güce bağımlılık, direnci arttırırken yalnızca asgari düzeyde uyuma yol açar.



- Ödül gücü, kısa vadede çalışan-performans davranışlarının sıklığını doğrudan etkileyebilir. Ödül gücünün uzun süre kullanılması ise çalışanların kendilerini manipüle ettiği ve memnuniyetsiz hale geldiği bağımlı bir ilişkiye dönüşebilir.
- Uzmanlık gücü, örgütteki güven iklimi ile doğrudan ilgilidir. Yöneticinin etkisi, öğretmenler tarafından kabul edilir. Yani okul yöneticisi, uzmanlık gücünü kullandığında öğretmenlerin uyumu ve içsel motivasyonlarının ortaya çıkması kaçınılmazdır. Uzmanlık gücünü kullanan bir yönetici ödül gücünü ve zorlayıcı gücü kullanan bir yöneticiye göre çalışanları üzerinde daha az gözetim ve denetim yapar.
- Karizmatik güç, coşkulu ve tartışmasız güven, uyum, sadakat ve astların bağlılığını sağlar. Uzmanlık gücü gibi, çalışanların daha az izlenmesi ve gözetimini gerektirir.

French ve Raven tarafından 1959 yılında yapılan sınıflandırmaya göre yukarıda açıklanan beşli güç türü sınıflandırması, altı yıl sonra bilgi gücü ile yeniden düzenlenmiştir. Raven (1965) güç türleri konusundaki bu beşli sınıflandırmayı altıya çıkararak bilgi gücünü de dahil etmiştir.

Bu çalışmada Aslanargun (2009) tarafından geliştirilen “Güç Türleri Ölçeği” doğrultusunda güç türleri ödül gücü, zorlayıcı güç, uzmanlık gücü, karizmatik güç, bilgi gücü, karşılıklı güç ve bağlılık gücü olmak üzere yedi grupta ele alınmıştır. Aşağıda; yukarıdaki güç türlerinin dışında kalan bilgi gücü, karşılıklı güç ve bağlayıcı güçle ilgili bilgilere yer verilmiştir:

**2.1.3.6. Bilgi gücü.** Bilginin bazı uzmanlar tarafından bir örgütün herhangi bir bölümünden veya yapısından daha güçlü olduğu düşünülmektedir. Bilgi, veri ve bilgiden türetilen bir sonuç veya analiz olarak tanımlanır. Veriler ise gerçekler, istatistikler ve detaylardır (Ivancevich ve diğ. 2013).

Daha önce uzmanlık gücü ile birlikte ele alınan bilgi gücü, yöneticinin ikna edici ya da mantıklı sunumlarıyla karşısındakileri etkilemesine dayalıdır. Yönetici ikna edici veriler sağlayarak nedenleri ortaya koyar (Raven, Schwarzwald ve Koslowsky, 1998).

*Uzmanlık gücü* çalışanların, yöneticilerinin bilgi ve tecrübelerinin farkında olmasına dayanmaktadır. Yöneticinin uzmanlığı konusunda astlar arasında oluşmuş ortak bir inanç bulunmaktadır. *Bilgi gücü* ise, yöneticinin ikna gücü ve yaptığı işlerle astların üzerinde bıraktığı izlenime dayanmaktadır. Astlar, yöneticinin açıklamalarından ve

uygulamalarından etkilenecek, onun üstünlüğünü benimsemektedirler (Wilson 2005'ten aktaran Aslanargun, 2009).

Günümüzde bilgi, zaman gibi çok değerlidir. Bu yüzden bilgiye sahip olanlar sürekli güçlü konumda olmuşlardır. Bilgiye sahip olan toplumlar için, sahip oldukları bilgiyi kontrol etmek ve bu yolla gücü ellerinde tutabilmek de son derece önemli olmuştur. Tarihte, bilgiye sahip olmak ve bunu kontrol etmek amacıyla çaba sarfeden devletler ve yönetimler yer almıştır. Bir anlamda tarihte, bilgiyi elinde tutanlar her zaman güçlü ve toplumu yönetenler olmuştur (Zıllıoğlu, 2003).

Francis Bacon tarafından dile getirilen “bilgi güçtür” ifadesi sıklıkla kullanılmaktadır. O halde bilgi güç demekse, ona sahip olan da güçlüdür. Bu nedenle, güçlü olmak isteyenlerin bilgiye sahip olması gerekir (Bayrak, 1995). Bu nedenle çok bilgili insanlar örgütsel hiyerarşide alt sıralarda yer alsalar bile güç sahibi olurlar. B.F. Skinner (psikolog) veya Barry Commoner (biyolog ve ekolojist) gibi bir kişi, resmi konumlarından değil, bilgisinden ötürü insanlar üzerinde (isterlerse) önemli bir güç sergiler (DuBrin, 1978).

Alanyazın incelendiğinde, bilgi gücü en kaliteli güç türü olarak görülmektedir. Kaliteli güç, nüfuz etmenin yanı sıra insanın sadece kendisini değil, başkalarına da o işi yaptırabilmesidir. Diğer güç türleri içerisinde en esnek ve demokratik olan güç türüdür. Aynı zamanda bu güce sahip olmak için zengin ya da fakir, zayıf ya da kuvvetli olmak gerekmez (Toffler 1992'den aktaran Bayrak, 2001).

**2.1.3.7. Karşılıklı güç.** Raven (1965) altı gruba ayırdığı güç kaynaklarını daha sonra ayrıntılı bir çalışma yaparak alt gruplara ayırmıştır. Buna göre 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 (akt. Pars, 2017).

Karşılıklı güç, eğitim örgütlerinde, okul müdürlerinin yasal yetkilerini kullanarak, öğretmenlerin daha önceki olumlu performanslarına dayanarak öğretmenlere daha hoşgörülü ve esnek davranması hatta onların yönetici olarak atanmasını sağlaması, böylelikle her iki tarafın da beklenilenin üzerinde olumlu davranmasıdır (Aslanargun, 2009).

**2.1.3.8. Bağlılık gücü.** Eğitim örgütlerinde, bağlılık gücü yöneticilerin, işbirliği sağlamaya, öğretmenlerin desteğini alarak, uyumlu bir ortamda öğretim yapılması için öğretmenlere karşı sergilediği davranışlardır (Aslanargun, 2009). Bir başka ifadeyle bağlılık gücü yöneticilerin çalışanların da desteğini alarak işlerde beraber uyumlu çalışmayla oluşan güç kaynağıdır. Çalışanlar yardımıyla yöneticilerin yapması gereken görevler daha hızlı bir şekilde yerine getirilmektedir. Bu sebeple yöneticiler de çalışanlarına görevlerinde destek olmaya, onlarla uyum içinde çalışmaya özen gösterirler.

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 tarafından olumlu karşılanır (Pars, 2017).

Raven, French ile birlikte ilk olarak 1959 yılında geliştirdikleri güç türleri sınıflandırmasını 1992 yılında üçüncü kez düzenleyerek 14 alt gruba ayırmıştır. Buna göre, birinci ve ikinci düzenlemede yer alan güç türlerinden uzmanlık ve karizmatik güç türleri olumlu ve olumsuz şeklinde ikiye ayrılmakta; ödül ve zorlayıcı güç türleri de kişisel ve kişisel olmayan şeklinde iki alt grupta incelenmekte; bilgi gücü, doğrudan ve dolaylı olmak üzere iki alt grupta; son olarak yasal güç türü de resmi, karşılıklı, bağlılık ve dengeleyici olmak üzere dört alt başlıkta değerlendirilmektedir (Aslanargun, 2009).

#### **2.1.4. Sert ve Yumuşak Güç Türleri**

Bu çalışmada güç türleri yedi boyutta ele alınmıştır. Bu boyutlar sert ve yumuşak olmak üzere kendi içerisinde iki gruba ayrılmaktadır. Sert güç türleri içerisinde zorlayıcı, karşılıklı ve ödül güç türleri; yumuşak güç türleri içerisinde uzmanlık, karizmatik, bilgi ve bağlılık güç türleri yer almaktadır (Aslanargun, 2009).

Sert güç türleri daha çok mevkiden kaynaklanan hiyerarşik sırayı takip eder. Astların uyumunu sağlamak için emir verici hatta tehdit edici dil kullanılır. Cezalandırma gibi katı bir güç kullanımı vardır (Aslanargun, 2009). Schwarzwald ve Koslowsky'e göre (1999) erkek yöneticiler daha çok sert güç türlerini kullanmakta olup, kadınlar ise daha çok işbirliğine dayalı ve iletişime açık bir yöntem tercih etmektedirler (akt. Sağ, 2010).

Araştırmalardan çıkan sonuçlara göre, yöneticilerin sert güç türlerini kullanma sebepleri arasında kendilerini güvende hissetmemeleri gösterilmektedir. Çalışanlara göre kendilerinden daha çok bildiğini ve daha başarılı olduğunu düşünen, kendine yeterince güvenmeyen yöneticiler zorlayıcı ve makam gücünü tercih etmektedirler. Böylece sert

güçlerini kullanarak örgütte konumlarını güçlendirmeye veya öyle bir imaj oluşturmaya çalışmaktadırlar (Aslanargun, 2009).

Yöneticiler örgütteki pozisyonundan dolayı çalışanları etkilemek için sert güç türlerini kullanabilir. Bu tür güç kaynaklarının kullanımı çalışanlar tarafından keyfi, daha az işle ilgili ve yöneticinin konumsal avantajını kullanması olarak algılanabilir (Koslowsky, Schwarzwald ve Ashuri, 2001).

Uzmanlık, bilgi, karizmatik ve bağlılık güç türleri ise yumuşak güç türleri içerisinde yer almaktadır. Yumuşak güç türleri daha çok işle ilgilidir ve örgütselenden çok kişisel kaynaklarla elde edilir. Yöneticinin konumsal avantajını zayıflatarak onun kişisel kaynaklarına odaklanır (Koslowsky ve diğ., 2001).

Aşağıda Tablo 2.2’de güç türleri sınıflandırması ve tanımları yer almaktadır. Tablo 2.2’ye göre; sert güç türleri zorlayıcı, ödül ve karşılıklı güç türleri olmak üzere üç alt gruba ayrılırken; yumuşak güç türleri uzmanlık, bilgi, karizmatik ve bağlılık güç türleri olmak üzere dört alt grupta ele alınmaktadır.

Tablo 2.2. *Güç Türleri Çizelgesi*

SERT GÜÇ TÜRLERİ	Zorlayıcı Güç	Yöneticinin ceza verme yetkisinin olduğundan hareketle uyum davranışı gösterilir.
	Ödül Gücü	Yönetici resmi anlamda somut ödüller verdiği için uyum gösterilir.
	Karşılıklı Güç	Yöneticinin daha önceleri sergilediği olumlu davranışlara karşılık olarak uyum gösterirler.
YUMUŞAK GÜÇ TÜRLERİ	Uzmanlık Gücü	Yöneticinin alanında uzman olduğuna inanılarak uyum gösterilir.
	Karizmatik Güç	Yöneticinin karizmasından dolayı onunla birlikte anılmak, ilişkilendirilmek ve ona benzemek için uyum gösterilir.
	Bilgi Gücü	Yöneticinin verdiği bilgiler mantıklı geldiği için uyum gösterilir.
	Bağlılık Gücü	Yönetici kendi başına işlerin üstesinden gelemeyeceğinden desteklemek için uyum gösterilir.

Kaynak: (akt. Aslanargun, 2009, s.89)

## 2.1.5. Örgütsel Kuram ve Modelleri

**2.1.5.1. Max Weber’e göre güç türleri.** Güç konusunda en eski sınıflandırmalardan birisi Max Weber’e aittir. Weber, sınıflandırmasında güç yerine otorite

kelimesini kullanmıştır. Otorite meşruluk esasına dayanır. Weber'e göre otorite; geleneksel, karizmatik ve hukuksal (demokratik) otorite olarak üçe ayrılır (akt. Aslanargun, 2009).

Weber'e göre (1946), güç kaynakları şu şekildedir (akt. Bağcı, 2009):

1. *Geleneksel güç*: Bu güç, kaynağını gelenek ve göreneklerden alır. Başka bir anlatımla, geçmişten beri devam eden bir otorite vardır ve bu otoriteye gelecekte de itaat edilir.
2. *Karizmatik güç*: Bireyin üstün beceri ve kişisel özelliklerine dayanır. Yani astlar, lidere karizmasından dolayı itaat ederler.
3. *Yasal-ussal güç*: Bu güç türünde, bireylerin kimlere itaat edecekleri kanunlarla belirlenmiştir.

**2.1.5.2. Etzioni'nin güç analizi.** Güç konusuna sosyolojik açıdan yaklaşan Etzioni (1961), üç çeşit örgütsel güç ve yine üç çeşit örgütsel üyelik olduğundan söz etmektedir. Bu güç ve üyeliklerin arasında bulunan ilişki, örgütsel gücün uygun ve uygun olmayan kullanımlarını ortaya çıkarmaktadır (Aydın, 2005). Bu güç türleri; zorlayıcı güç, ekonomik güç ve normatif güç türüdür.

1. *Zorlayıcı Güç*, doğrudan şiddet, tehdit ve engelleme yoluyla olabileceği gibi yeme, içme ve rahatlık gibi olanakların sınırlandırılması gibi yaptırımları da içeren güç türüdür. Bir işyerinde çalışan güvenlik görevlisini silah kullanma hakkı buna örnek gösterilebilir.
2. *Ekonomik Güç*, ikramiye, maaş, ödüller gibi maddi kaynaklı sınırlandırmaları içermektedir. Yöneticilerin çalışanlara ikramiye vermesi bu çeşit bir güç türüdür.
3. *Normatif Güç*, sembolik ödüllerin devreye sokulması, bazı ritüeller aracılığıyla kitlelerin kontrol edilip yönetilmesidir. Din görevlisinin dini bir etkinliği yönetmesine benzemektedir (Aslanargun, 2009).

Etzioni, örgütsel üyeliğin üç şeklini ise şu şekilde sıralamıştır (Aşan ve Aydın, 2006):

1. *Zorunlu Üyelik*: Çalışanlar, örgütün üyesi olma konusunda olumsuz düşünceye sahiptirler hatta örgütün üyesi olmayı istememektedirler. Bu tür üyeliklere hapishaneler ve toplama kampları örnek verilebilir.
2. *Çıkarıcı Üyelik*: Çalışanlar, örgüte üye olmanın kendilerine sağlayacağı yarar ve maliyete göre örgütte kalırlar. İşletmeler, çıkarıcı üyelik için iyi bir örnektir.

3. *Ahlaki Üyelik*: Kişiler, kendi gereksinimlerine bir yararı olmasa da örgütün bir parçası olmaktan memnuniyet duyarlar. Türk Eğitim Vakfı, Türk Eğitim Derneği gibi birçok gönüllünün oluşturduğu örgütler ahlaki üyeliklere örnektir.

Tablo 2.3. *Etzioni'nin Güç Analizi*

GÜÇ TİPİ	ÖRGÜTSEL ÜYELİK		
	Zorunlu	Çıkarıcı	Ahlaki
Zorlayıcı	*		
Ekonomik		*	
Normatif			*

Kaynak: (akt. Aşan ve Aydın; 2006, s. 269).

Etzioni (1961) uygun güç kullanımını ortaya koymak için örgütsel güç ile örgütsel üyelikleri eşleştirmiştir. Etzioni'nin güç analizi Tablo 2.3'teki gibidir. Tablodan da anlaşılacağı gibi zorlayıcı (cezalandırıcı) güç tipine sahip örgütlerde zorunlu örgütsel üyelik görülmektedir. Zorlayıcı gücün egemen olduğu örgütlere toplama kampları, hapisaneler, esir kampları, ıslah evleri, akıl hastaneleri örnek gösterilebilir. Ödüllendirmenin (ekonomik) güç tipi olarak kullanıldığı örgütlerde genellikle çıkarıcı örgütsel üyelikler görülür. Faydacılığın, akılcı-hukuksal yetkinin ve ekonomik ödüllendirmenin egemen olduğu örgütlere örnek olarak, ticaret ve sanayi işletmeleri, şirketler örnek gösterilebilir, normatif güç tipinin bulunduğu örgütlerde ise çoğunlukla ahlaki örgütsel üyelikler göze çarpmaktadır. Örgüte üye olmanın sağladığı saygınlığın, statünün ve tinsel değer ödülllerinin egemen olduğu örgütler olarak, dinsel örgütler, siyasal partiler, hastaneler, üniversiteler, gönüllü kuruluşlar ve meslek kuruluşları sayılabilir (Aşan ve Aydın, 2006; Aydın, 2005).

Çağdaş örgüt ve yönetim kuramlarına göre, örgütün insan kaynağı önemlidir. Çünkü örgütteki çalışanlar, örgütsel etkililikte önemli bir role sahiptirler. Bir örgüt, çalışanlarının ruhsal, toplumsal gereksinimlerini karşılayarak doyumlarını yükseltebilir ve böylece etkililiğini arttırabilir (Başaran, 1998). Örgütler, bireysel gereksinimlerin ne kadar çoğuna hitap edebiliyorsa, üyeleri üzerindeki güçleri de o oranda artmaktadır. Bu anlamda üyelerinin yeme, içme, barınma gibi temel gereksinimlerinin yanında onların ekonomik ve sosyal gereksinimlerini karşılayan bir örgütün üyeleri üzerindeki gücü, sadece ekonomik faktörler üzerine yoğunlaşan bir örgütten fazladır (Aslanargun, 2009).

### 2.1.6. Güç Kullanımına Karşı Olası Tepkiler

İnsanların güce verdikleri tepkiler; kullanılan gücün kaynağına ve davranış şekillerine göre bağlanma, uyma ve direnme olarak üçe ayrılır (Nahavandi ve Malekzadeh 1999'dan aktaran Koşar, 2008):

**2.1.6.1. Uyma (Boyun eğme).** Bireyin, yöneticiden gelen istekleri yapmaya kendini zorunlu hissetmesidir. Bu davranışı birey, örgütün amaçlarını ve kurallarını gerçekleştirerek sağlayabilir (Robbins ve Judge 2012'den aktaran Özhan, 2016). Birey, yöneticisinden gelen taleplerin örgüt için gerekliliğinden eminse bu taleplere boyun eğer ve uygulamaya koyulur. Ancak uyma davranışında, çalışanlar yöneticinin isteklerini kabul etseler bile, tam bir kabul ve bağlılık oluşmamaktadır (Nahavandi ve Malekzadeh 1999'dan aktaran Koşar, 2008).

Yasal gücün ve ödül gücünün kullanılması tipik olarak uyma davranışı ile sonuçlanacaktır. Uyma çalışanların yöneticinin isteklerine uyacağı, ancak gereken asgari çabanın ötesinde performans gösterme ihtimalinin olmadığı anlamına gelir (Ivancevich ve diğ., 2013).

Uyma davranışı, ödül ve ceza kullanımında ortaya çıkmaktadır. Çünkü yönetici konumundakiler, çalışanlarını ikramiye, izin, takdir vb. gibi ödüllerle güdüleyip, istenilen performansı yakalamayı amaçlamışlardır. Bu ödüllere ulaşmak için çalışanlar da daha verimli çalışacak böylece istenilen performans elde edilmiş olacaktır. Aynı şekilde yöneticiler zorlayıcı güç kullanarak, işten çıkarma, maaştan kesme, azarlama vb. gibi cezalarla çalışanlarını uyma davranışı sergilemeye zorlayabilmektedirler. Görüldüğü gibi çalışanların uyma tepkisi, yöneticilerinin ödül ve ceza gücüne dayanır (Göksu, 2004).

**2.1.6.2. Bağlanma.** Uzmanlık gücünün ya da karizmatik gücün kullanımı sıklıkla bağlılığa neden olur. Bağlılık ise çalışanların yöneticinin isteklerini başarmak için yüksek düzeyde çaba göstermeleri anlamına gelir (Ivancevich ve diğ., 2013). Robbins ve Coulter (2003) örgütsel bağlılığı, çalışanın örgüte sadakat duyması, kendisini örgütün değer ve misyonuyla özdeşleştirilmesi ve örgütte kalmaya yönelik davranışta bulunması olarak tanımlamaktadır.

Örgütün hedeflerine ulaşması, verimli olması için çalışanların örgüte olan bağlılıklarının artırılması gerekmektedir. Bunu sağlayacak olan kişi genelde örgütlerde işverenlerdir (Yorulmaz, 2014). Eğitim örgütlerinde ise bu kişi okul yöneticileridir. Tsui ve

Cheng (1999) öğretmenlerin örgüte olan bağlılıklarını, kendilerini çalıştıkları okulla özdeşleştirerek, o okula dahil olmaları şeklinde ifade etmiştir (akt. Polat, 2010). Bu şekilde öğretmenler okul yöneticisinin emirlerini isteyerek yerine getirirler. Öğretmenlerin okula olan bağlılıklarının artması, eğitim örgütlerinin amaçlarına ulaşmasını sağlayacağından bağlanmayı oluşturacak örgütsel güç türlerinin kullanılması gerekmektedir.

**2.1.6.3. Direnme.** Yöneticinin etkileme davranışlarına, çalışanların karşı olma durumu direnç olarak tanımlanmaktadır. Çalışanlar direnmeyi, yöneticinin isteklerini reddetme ya da istekleri yerine getirmemek için geciktirme şeklinde ortaya koyarlar. Direnç, riskli bir tepkidir; çünkü yöneticiler işlerin aksamaması için zorlayıcı tepkiler gösterebilirler (Turgut, 2001). Direnç, işlerin yavaşlatılması, ürünlere veya personele ait eşyalara zarar vermek vb. şekillerde de ortaya çıkabilmektedir (Gatewood, Taylor ve Ferrell 1995'den aktaran Akgül, 2013).

Tablo 2.4. *Farklı Güç Kaynaklarına Verilen Tepkiler*

GÜCÜN KAYNAĞI	BAĞLANMA	UYMA	DİRENME
Yasal	Olabilir	Uygun	Olabilir
Ödül	Olabilir	Uygun	Olabilir
Zorlayıcı	Uygun değil	Uygun	Uygun
Uzmanlık	Uygun	Olabilir	Olabilir
Karizma	Uygun	Olabilir	Olabilir

Kaynak: Gatewood, Taylor ve Ferrell 1995'ten aktaran Akgül, 2013.

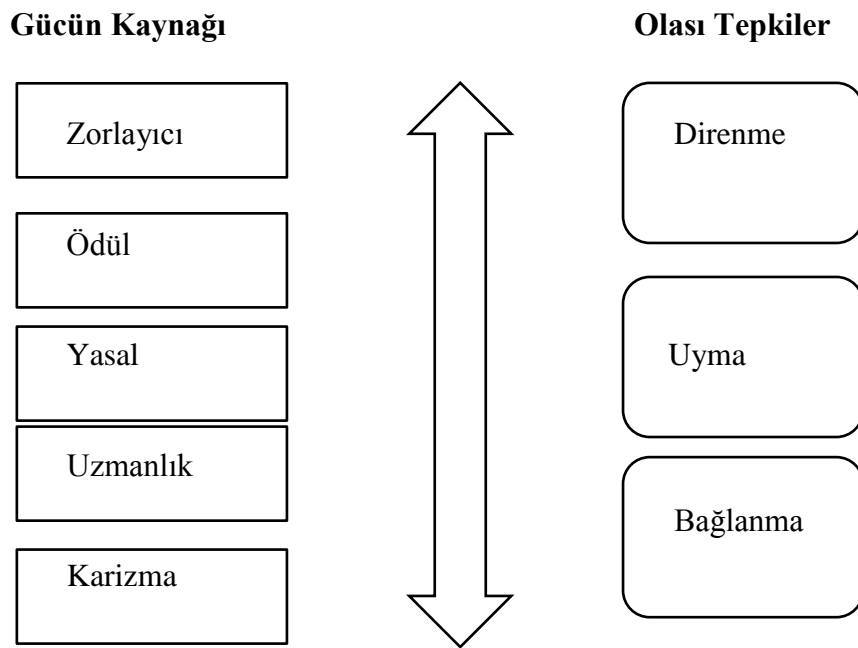
Tablo 2.4'te de görüldüğü gibi zorlayıcı gücü kullanan yöneticiler, çalışanlarında bağlılık oluşturamayacağı, tam tersine çalışanların direnç göstereceği; uzmanlık ve karizmatik gücü kullanan yöneticilerin, çalışanlarında bağlılığı kolayca oluşturabileceği görülmektedir. Yasal ve ödül gücünü kullanan yöneticilerin, çalışanlarının ise verilen görevlere daha kolay uyum sağladığı görülmektedir. Amitai Etzioni (1975) de örgütlerde güç kullanımıyla ilgili benzer bir tablo sunmaktadır.

Karizmatik ve uzmanlık güç türü, yöneticiye karşı uzun bir sürede oluşan bağlılık ve sadakatle ilgilidir. Ancak çalışanların uyum sağlamalarında tek başlarına yeterli değildir. Uzmanlık gücünün etkili bir şekilde kullanılması için, çalışanların yöneticilerinin bilgi düzeyinin farkında olup, bu bilgilerin de kendileri için faydalı olduğu inancına sahip olmaları gerekmektedir. Bu yüzden yöneticiler, uzmanlık yönlerini çalışanlarına karşı inandırıcı, bilgilendirici ve kararlı bir şekilde sergilemelidirler. Etkili yöneticiler,



karizmatik gücü zayıflattığı, çalışanlar arasında öfke ve düşmanlığa sebep olduğu için zorlayıcı güç türünü kullanmaktan kaçınırlar (Hoy ve Miskel, 2012).

Hotgetts'e (1999) göre etkili yöneticiler, ellerindeki gücü insanları yönetmek için akıllı bir şekilde kullanmalı, hangi güç türünün daha etkili olacağını, çalışanlarına bağlı olarak seçmelidir (akt. Yorulmaz, 2014). Aşağıda yöneticilerin kullandıkları güç kaynakları ve astların bu güç kaynaklarına karşı verdikleri tepkiler Şekil 2.1'de verilmiştir.



Şekil 2.1. Güç kaynaklarına karşı verilen olası tepkiler

Kaynak: Nahavandi ve Malekzadeh 1999'dan aktaran Yorulmaz, 2014.

Şekil 2.1'de görüldüğü gibi zorlayıcı güç türünü kullanan yöneticilere karşı çalışanların tepkisi direnç gösterme, ödül ve yasal gücünü kullanan yöneticilere çalışanların tepkisi uyma davranışı iken, karizma ve uzmanlık gücünü kullanan yöneticilere, çalışanların tepkisi bağlılık şeklinde ortaya çıkmaktadır. Yöneticilerin kullandığı güç, karizma ve uzmanlık gücünden zorlayıcı güce doğru gittikçe, çalışanların vereceği tepki bağlanmadan direnmeye doğru olumsuz şekilde sonuçlanır.

Bu nedenle okul yöneticileri, emir vermek (zorlayıcı gücü kullanarak) yerine bilgisini ve uzmanlığını kullanarak (uzmanlık gücü) öğretmenlere rehberlik etmelidirler. Aynı şekilde yöneticiler, öğretmenleri yönetirken bulunduğu makamdan az güç alarak öğretmenleri güçlendirdiği için uzmanlık gücü öğretmen-müdür iletişiminde en önemli güç türüdür (Hoy ve Miskel, 2012).

## 2.2. Örgütsel Bağlılık

Çalışmanın bu kısmında bağlılık ve örgütsel bağlılık kavramları, farklı yazarlarca yapılan örgütsel bağlılık türleri, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler ve örgütsel bağlılığın sonuçları ele alınmıştır.

### 2.2.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı

Bağlılık, insan ve toplum duygusunun olduğu hemen her yerde karşımıza çıkmaktadır. Kavram olarak bağlılık, toplumsal içgüdünün duygusal bir anlatım biçimidir. Bir devlet memurunun görevine, askerin vatanına sadakati, bağlı olmasını dile getirmektedir. Başka bir ifade ile bağlılık, duygu olarak başkalarına veya bir düşünceye, veya yerine getirmek zorunda olduğumuz bir yükümlülüğü anlatmaktadır (Ergun, 1975).

Bağlılık kelimesi, Latince bir kökten türemiş olup *birleştirmek* anlamına gelmektedir (Doğan, 2013). Türk Dil Kurumu, bağlılığı “bağlı olma durumu”, “birine karşı sevgi, saygı ile yakınlık duyma ve gösterme, sadakat” olarak tanımlamaktadır (TDK, 2017).

Örgütler, amaçlarını gerçekleştirdikleri sürece ayakta kalabilirler. Örgütler varlıklarını sürdürmek için etkili ve yeterli olmak durumundadır. Örgütlerin etkililiği, belirlenen amaçların gerçekleştirilme derecesine bağlıdır. Örgütlerde yeterlik ise, çalışanların bireysel ihtiyaçlarının karşılanmasına bağlıdır. Örgüt, belirlediği amaçlarını gerçekleştirmek için; işbirliği yapmaya istekli belli sayıda çalışanın var olması yeterliğin ölçütüdür (Barnard 1982’den aktaran Demir, 2013).

Örgütlerin, varlıklarını koruma çabalarının temel unsurlarından ve en son amaçlarından biri örgütsel bağlılıktır. Ancak örgütsel bağlılığa sahip çalışanlar, örgütte daha uyumlu, doyumlu, üretken olmakla birlikte, yüksek sadakat ve sorumluluk duygusuyla örgüte az maliyet yüklemektedir (Balcı, 2003).

Bağlılıkla konuyla yapılan en eski çalışma, Whyte (1956) tarafından yapılmış olup, daha sonra birçok araştırmacı tarafından ele alınmıştır (İnce ve Gül, 2005). Son zamanlarda örgütsel bağlılık kavramı, pek çok araştırma konusu yapılmasına rağmen, bu kavramın tanımında tam bir görüş birliği sağlanamamıştır. Bu durum, araştırmacıların örgütsel bağlılık kavramını, kendi uzmanlık alanlarıyla ele almalarından kaynaklanmaktadır (Uygur, 2015). Bu nedenle alanyazın incelendiğinde, örgütsel bağlılıkla ilgili birçok farklı tanımın yer aldığı görülmektedir.

Örgütsel bağlılıkla ilgili çeşitli araştırmalar yapan Allen ve Meyer (1990), örgütsel bağlılığı “bireyi örgüte bağlayan psikolojik bir durum” olarak tanımlamıştır.

Çöl (2004) bağlılığı, “işgörenin çalıştığı örgüt ile özdeşleşerek, örgütün ilke, amaç ve değerlerini benimsemesinin, örgütsel kazançlar için çaba göstermesinin ve örgütte çalışmayı sürdürme isteğinin ölçüsü” şeklinde tanımlamıştır (akt. Bayram, 2005).

Örgütsel bağlılık, bir çalışanın işe girmesiyle başlar ve örgütün ilke, değer ve amaçları ile kendi amaçları arasında benzerlikler bulması, bunun sonucunda örgütün amaçlarını benimsemesiyle gelişir (Karaca, 2001). Bayram (2005) ise bağlılığı, bir tutum davranışı olarak tanımlarken, bireyin örgütünün başarılı olabilmesi için gösterdiği çabası olarak görmektedir.

Porter (1974) örgütsel bağlılıkla ilgili üç ana husus üzerinde durmuştur. Bunlardan ilki, ‘Örgütün değer ve amaçlarına olan kuvvetli inanç ve kabul düzeyi’, ikincisi ‘örgütün menfaatlerine yönelik gerçekleştirilen samimi çalışmalar’, ve son olarak da ‘örgütün ya da iş yerinin bir üyesi olmaktan duyulan gurur’ (Giffords, 2009; Lambert vd. 2008’den aktaran Atmaca, 2014).

Yapılan tanımlara göre, örgütsel bağlılığın oluşmasında üç önemli faktör vardır. Bunlar:

- a) Örgütün amaç ve değerlerine inanmak,
- b) Örgüt lehine önemli katkı sağlayacak fedakârlıkta bulunma istekliliği,
- c) Örgütte kalma istekliliği (Chughtai ve Zafar, 2006).

### **2.2.2. Örgütsel Bağlılığın Boyutları**

Örgütsel bağlılık, birçok yazar tarafından farklı açılardan ele alınmıştır. Etzioni (1961) bağlılığı; “yabancılaştırıcı, hesapçı ve ahlaki bağlılık” şeklinde ele alırken; Kanter (1968) “devam, uyum ve kontrol bağlılığı” olmak üzere üçlü sınıflandırma yapmıştır. Q’Reilly ve Chatman (1986) “uyum, özdeşleşme ve içselleştirme”; Mowday vd. (1982) “davranışsal ve tutumsal”; Katz ve Kahn (1977) “anlatımsal ve araçsal devre” şeklinde, Allen ve Meyer ise bağlılığı; “duygusal, devam ve normatif bağlılık” şeklinde sınıflandırmışlardır (Kurşunoğlu, Bakay ve Tanrıoğen, 2010). O’Reilly-Chatman, Kanter, Etzioni, Penley-Gould ve Allen-Meyer yaptıkları çalışmalarında, örgütsel bağlılığın benzer boyutlarını farklı isimlerle ele almışlardır (Gül, 2002).

Çalışmada örgütsel bağlılık kavramı ile ilgili alanyazında önemli bazı sınıflandırmalara değinilmiştir.

**2.2.2.1. Allen ve Meyer'in sınıflandırması.** Allen ve Meyer (1990), örgütsel bağlılığı üç sınıfa ayırmıştır. Bunlar; duygusal, devam ve normatif bağlılıktır. Çalışanların duygusal bağlılığı yüksekse; örgüte devam etmelerinin nedeni, bunu istemeleridir. Devam bağlılığı yüksekse, ihtiyaçları karşılandığı sürece örgütte kalırlar. Normatif bağlılıkları yüksek ise, zorunluluk duygusundan dolayı örgütte çalışmaya devam ederler (Meyer ve Allen, 1991).

1. Duygusal Bağlılık: Çalışanın örgüte karşı beslediği duygusal bağlılığını ifade eder. Bu bağlılık türünde çalışanların örgütte kalma nedeni, örgütün amaçlarıyla özdeşleşmeleridir. Kısacası örgüt içinde çalışmaya, ihtiyaçları olduklarından değil, örgütte çalışmayı istedikleri için devam ederler (Wiener 1982'den aktaran Balay, 2014).

2. Devam Bağlılığı: Örgütten ayrılmanın maliyetinin yüksek olmasının düşünülmesiyle, örgüte devamın sürdürülmesidir. Örgütle olan temel bağı devam bağlılığına dayanan çalışanlar, bu işe ihtiyaç duydukları için örgütte kalmayı sürdürürler (Meyer ve Allen, 1991). Devam bağlılığı diğer sınıflandırmalardaki “rasyonel bağlılık” ya da “hesapçı bağlılık”a karşılık gelir (Uygur, 2015). Bu yaklaşım örgütsel bağlılığı, ödül-maliyet açısından irdelemektedir. Kısacası maliyete göre ne kadar çok ödül, o kadar örgütsel bağlılık demektir (Balay, 2014).

3. Normatif Bağlılık: Çalışanların, örgütte kalma ile ilgili yükümlülük duygularını ifade eder (Balay, 2014). Bir başka ifadeyle bir çalışanın görev duygusu, ahlaki zorunluluk ya da sadakate dayanan örgütte kalma hissini yansıtır (Uygur, 2015). Bireyler kişisel çıkarları için değil, yaptıklarının doğru olduğuna inandıkları için belli davranışları yerine getirirler (Balay, 2014).

**2.2.2.2. Q'Reilly ve Chatman'ın sınıflandırması.** Örgütsel bağlılığı, “kişinin örgütü için hissettiği psikolojik bağ” olarak tanımlayan O'Reilly ve Chatman (1986), bir örgüte bağlılığı üç boyutta ele almaktadır (Balay, 2014):

1. Uyum: Uyum göstermede çalışanlar, belirli ödülleri alabilmek amacıyla örgütü araç olarak görmektir. Bu nedenle çalışanlar, tutum ve davranışlarını, belli kazanımlar elde etme ve belli cezalardan da korunma temeline dayanarak gerçekleştirirler (Uygur, 2015).

2. Özdeşleşme: Birey ile örgüt arasında psikolojik bağın oluşmasında özdeşleşme önemli bir etkidir. Bireyin örgüte bağlılığı, ancak örgütün amaç ve değerleriyle özdeşleşmesi sonucu oluşur (Uygur, 2015). Örgütle özdeşleşme de bireyin grup içinde

doyumunu gerçekleştirecek ilişki içerisinde olmak ve ilişkiyi devam ettirmekle oluşmaktadır. Bunun sonucunda birey, bir gruba üye olmaktan dolayı gurur duyacaktır (Bayram, 2005).

3. İçselleştirme: Bağlılıkta son aşamadır. Birey ve örgütün değerlerinin karşılıklı uyumu olarak ifade edilmektedir. Bu nedenle içselleştirme, örgütün değerlerinin bireyin tutum ve davranışlarını etkilemesidir. Yani içselleştirme bireyin, örgütün değer ve normlarını zorlama olmadan kendi değer ve normları haline getirmesidir (Balcı, 2003).

Uyum göstermeye dayalı bağlılıkta bireyin, örgütü ile arasında oluşturduğu bağ, ödülleri alabilmede örgütü araç olarak görmeye dayanır. Özdeşleşme bağlılığındaki bağ, örgütün üyesi olma amacını taşır. İçselleştirmeye dayalı bağlılıkta ise bireyin örgüte duyduğu bağ, örgütün değerlerinin içselleştirilmesine dayanır (Uygur, 2015).

**2.2.2.3. Etzioni'nin sınıflandırması.** Örgütsel bağlılık konusundaki ilk çalışmalardan biri olan Etzioni (1975) modeli, çalışanların örgüte katılım oranlarına göre sınıflandırmayı temel alarak 'örgütsel katılım' kavramını ortaya koymuştur. Etzioni, örgütsel katılımın üç bileşenden oluştuğunu belirtmişti. Bu bileşenleri; yabancılaştırıcı katılım, hesapçı katılım ve moral katılım olmak üzere üçe ayırmıştır (akt. Kaya, 2017). Buna göre Etzioni, örgütsel bağlılığın, olumsuzdan olumluya doğru sırasıyla negatif-yabancılaştırıcı, nötr-hesapçı ve pozitif-moral bağlılık olduğunu dile getirmiştir (akt. Balay, 2014).

1- Negatif-yabancılaştırıcı (zoraki) bağlılık: Bu bağlılık türü bireyin, örgütü cezalandırıcı ya da zararlı olarak görmeye başladığında ortaya çıkar (Balay, 2014). Birey, psikolojik olarak örgüte bağlılık duymaz, ancak örgütte kalma zorunluluğu hisseder (Uygur, 2015).

2- Nötr-hesapçı (çıkarıcı) bağlılık: Bu bağlılık türünde bireylerin bağlılık düzeyleri, onların motivasyonlarını karşılama derecesine bağlıdır (Balay, 2014). Birey, aldığı ücret karşılığında yapması gereken iş normuna uygun bir şekilde katılım gerçekleştirir. Bir nevi işgörenin örgütle alış-verişine dayanır. Bu alış-veriş ilişkisi, işgörenlerin örgüte katkı sağlamaları ve buna karşılık olarak da ödüllendirilmeleridir (Uygur, 2015).

3- Pozitif-moral (ahlaki) bağlılık: En olumlu uçta olan ahlaki bağlılıkta ise, birey örgütün amacını, üstlendiği görevi değerli olarak görmekte ve işini çıkar gözetmeksizin sadece değer verdiği için yapmaktadır (Uygur, 2015). Etzioni'ye (1975) göre bu bağlılık, bireyin çalıştığı kurumun değerlerini içselleştirmesinde ve kuruma duyduğu bağlılığının ödüllere etkilenmemesi halinde gerçekleşir (akt. Balay, 2000). Bu bağlılık düzeyinde

birey, kendisini örgüte adar, örgütün başarılı olmasında da kendini sorumlu hisseder (Uygur, 2015).

Etzioni'nin teorisine göre; çalışanlar üzerinde uygulanan güç türüne tepki olarak bağlılık gelişmektedir (akt. Ergün, 2017). Etzioni, çalışanlara uygulanan güç türlerini zorlayıcı (fiziksel cezalar), ödüllendirici (maddi ödüller, para dağıtılması) ve normatif (prestij, itibar, sevgi ve kabul edilme, kuralları benimseme) güç olarak ayırmıştır. Kullanılan bu güç türlerine göre ise bağlılıkları ahlaki, çıkarıcı ve zoraki bağlılık olarak sınıflandırmıştır. Zorlayıcı güç kullanılan örgütlerde zoraki bağlılık, ödüllendirici gücün uygulandığı örgütlerde çıkarıcı bağlılık ve kuralcı gücün uygulandığı örgütlerde ise ahlaki bağlılık oluşacaktır. Zoraki bağlılık türünde kişi psikolojik olarak örgüte bağlılık duymamasına karşın, üye olarak kalmaya zorlanmaktadır. Çıkarıcı bağlılıkta ise kişi kendisine verilen ücrete karşılık yapması gereken iş normuna ölçüsünde bir bağlılık göstermektedir. Ahlaki bağlılıkta ise birey, örgüt amacını değerli görmekte ve işi değerli gördüğü için yapmaktadır (Balay, 2014).

İsyankâr bir gencin ailesinin kontrolünü istemediği ama aileden ayrılmayı da göze alamadığı bir durumdaki gibi çalışanın örgüte devam etmesi onun örgüt normlarını benimsediği anlamına gelmeyecektir (Kanter 1968'den aktaran Ergün, 2017). Ahlaki bağlılıkta; çalışan, örgütün amaçları, değerleri ve normlarını içselleştirirken zoraki bağlılık; çalışanın davranışlarının sınırlandırılması ile oluşmakta ve bireyin örgüte bağlılık duymadığını ancak örgütte kalmaya devam etme zorunluluğunu yansıtmaktadır (Bayram, 2005). Çıkarıcı bağlılıkta ise çalışanın çıkarının devam ettiği sürece örgütte kalmaya devam eder.

Bu çalışmada; Etzioni'nin güç türlerine göre yapmış olduğu örgütsel bağlılık sınıflandırması temel alınacaktır.

### **2.2.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler**

Dinamik bir yapı olan örgütsel bağlılıkla ilgili yapılan araştırmalar, bağlılığı etkileyen faktörlerin örgütte bulunan bireyleri değişik şekillerde etkilediğini göstermektedir (Balay, 2014). Bireyler bu faktörlerin sonuçlarına göre bağlılık düzeylerini belirlemektedirler. Bu faktörleri önemli yapan, bireylerin örgüte devam etmelerinde belirleyici olmalarıdır (Özler, 2015). Schwenk (1986) örgüte bağlılığı etkileyen faktörleri, geçmişteki iş deneyimleri, kişisel-demografik, örgütsel-görevsel ve durumsal nitelikte olanlar şeklinde sınıflandırmaktadır (akt. Biçer, 2005).

Northcraft ve Neale (1987), örgütsel bağlılığı etkileyen faktörleri kişisel faktörler, örgütsel faktörler ve örgüt dışı faktörler olmak üzere üç kısımda ele almıştır (akt. Arslan, Efe ve Aydın, 2013). Mowday, Porter ve Steers (1979) ise faktörleri kişisel özellikler, iş özellikleri, çalışma deneyimleri ve yapısal özellikler olmak üzere dört grupta sınıflandırmışlardır (akt. Yücel ve Çetinkaya, 2016).

Bu sınıflandırmalardan hareketle, kişisel faktörlerin; yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, kurumda çalışma süresi, istihdam durumu ve medeni durumdan oluştuğu görülmektedir. Örgütsel faktörlerin, örgütün büyüklüğü ve yapısı, örgüt kültürü, işin niteliği ve önemi, ücret, ödüller, yönetim biçimi, takım çalışması, örgütsel adalet, rol belirsizliği ve rol çatışması, denetim, örgütsel güven ve iletişimden meydana geldiği, örgüt dışı faktörlerin ise alternatif iş imkânların ve profesyonelliğin oluşturduğu görülmektedir (Erkman ve Şahinoğlu, 2012).

#### **2.2.4. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları**

Örgüte bağlılığın sonuçları, bağlılığın derecesine göre örgüte olumlu veya olumsuz bir şekilde yansımaktadır. Bağlılığın, örgüt adına olumlu sonuçlar doğurması için, örgütün amaçlarının kabul edilebilir düzeyde olması gereklidir. Amaçların kabul edilebilir düzeyde olmaması, çalışanların örgüte yüksek düzeydeki bağlılıklarını azaltabilir (Balay, 2014).

Örgütsel bağlılık düzeyi yüksek olan çalışanların bulunduğu örgütler, amaçlarına ulaşmada daha başarılı olabilmektedir. Ancak yüksek düzeyde bağlılık örgüt adına her zaman olumlu sonuçlar getirmeyebilir hatta örgütün dağılmasını hızlandırabilir. Bu bağlamda Randall (1987), örgütsel bağlılık konulu çalışmasında bağlılık düzeylerini, bu düzeylerin bireye ve örgüte yönelik olumlu ve olumsuz sonuçlarını irdelemiştir. Örgütsel bağlılığın sonuçlarını düşük bağlılık, ılımlı bağlılık ve yüksek bağlılık olarak üçe ayırmıştır (akt. Bayram, 2005).

**2.2.4.1. Düşük örgütsel bağlılık.** Bireyin, örgüt ile arasındaki bağın zayıf olmasından kaynaklanan, “zorunluluk bağlılığı” da denilen bu bağlılık düzeyi, Allen ve Meyer’in bağlılık sınıflandırmasında “devamlılık bağlılığı” olarak da bilinmektedir. Düşük bağlılık düzeyindeki çalışanın örgüt ile olan psikoloji bağları azalarak, zamanla aidiyet duygusu kaybolur. Bu düzeydeki bireyler, örgüt içinde istenilmeyen, örgütten ayrılmayı düşünen veya her an ayrılabilir çalışanları ifade eder (Koç, 2009). Bunlar, örgütte değeri az “duygusuz işgörenler” olarak da tanımlanmaktadır (Balay, 2014).

Randall'a (1987) göre, düşük düzeyde örgütsel bağlılık; örgüt içerisinde söylenti ve şikayet gibi davranışlara yol açacağından örgüte zarar verecektir. Bu olumsuz getiriler, örgüte olan güveni zedelemekle beraber gelir kayıpları da meydana gelecektir (Bayram, 2005).

**2.2.4.2. İlimli örgütsel bağlılık.** Bu bağlılık düzeyindeki işgörenlerin örgütsel deneyimleri yüksek fakat örgütsel bağlılıkları tam değildir. Bu düzeyde birey, örgütüne sınırsız sadakat duymaz. Örgütün bütün olmasa da bazı değerlerini kabul edip, örgütün isteklerini karşılayan bu bireyler, aynı zamanda kişisel değerlerini de korumaya çalışmaktadırlar (Balay, 2014).

Bayram'a (2005) göre, *“örgüte ilimli düzeyde bağlılık, her zaman olumlu sonuçlar ortaya çıkarmayabilir. Bu düzeydeki işgörenler, topluma sorumluluk ile örgüte sadakat arasında bir bocalama ya da çatışma yaşarlar. Bu durum, kararsızlığa ve örgütün verimsiz işleyişine yol açabilecektir.”* (s. 136).

**2.2.4.3. Yüksek örgütsel bağlılık.** Bireyin, örgütün bütün amaç ve değerlerini benimsediği, örgütüyle özdeşleştiği ve bunun sonucunda örgüte bağlandığı bir nevi kendisini örgütüne adadığı bağlılık düzeyidir. Yüksek örgütsel bağlılık duyan birey, örgütün tüm isteklerini yerine getirebilmek için gerekli tüm çabayı göstermekle beraber örgütte kalmak için güçlü bir istek de duymaktadır (Koç, 2009). Yüksek bağlılık, hem bireye hem de örgüte olumlu sonuçlar yansıtmaktadır (Balay, 2014).

Yüksek düzeyde örgütsel bağlılık duyan bireylerin bazı ortak özelliklere sahip olduğu düşünülmektedir (Feldman ve Moore 1982'den aktaran Ünlü, 2017). Bunlar:

- Eğitim ve disipline daha az ihtiyaç duyan bu bireylerin performansı, diğer düşük düzeyde örgütsel bağlılığı olan bireylere göre daha yüksektir.
- Örgüte en yüksek katkıyı sağlayabilmede örgütteki pozisyonları, bir araç olarak görmektedirler.
- Bu bağlılık düzeyindeki bireylerin samimiyetleri, kriz ortamlarında ortaya çıkmaktadır.

Örgüt, yüksek örgütsel bağlılık gösteren bireye, meslekte başarı ve iş doyumunu sağladığı gibi dış baskılara karşın bireyin sadakatine karşılık onu üst pozisyonlara getirerek ödüllendirmektedir (Bayram, 2005). İşlerine de yüksek derecede bağlılık gösteren bu bireyler, örgütte *kurumsal yıldızlar* olarak adlandırılırlar (Balay, 2014).



İlgili alan yazında yüksek örgütsel bağlılığın olumlu sonuçları ile ilgili birçok kaynağa ulaşmak mümkünken, olumsuz sonuçları ile ilgili kaynak sayısı sınırlı sayıdadır. Yüksek örgütsel bağlılığın olumsuz sonuçları arasında; yaratıcılığın yok olması, ilişkilerde stres ve gerilimin hissedilmesi, zorlamayla sağlanan uyum, işgörenin gelişiminin sınırlandırılması gibi örnekler verilebilir (Bülbül, 2007).

Aşağıdaki Tablo 2.5'te bağlılık düzeylerinin özetlenmiş halini göstermektedir.

Tablo 2.5. *Bağlılık Düzeylerinin Olası Sonuçları*

		Bireysel		Örgütsel	
		Olumlu	Olumsuz	Olumlu	Olumsuz
Bağlılık Düzeyleri	Düşük	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bireysel yaratıcılık, yenilikçilik ve özgünlük,</li> <li>• İnsan kaynaklarının daha verimli kullanımı</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yavaş mesleki gelişme ve ilerleme</li> <li>• Dedikodu sonuçlu bireysel maliyetler,</li> <li>• Olası ihraç, ayrılma veya örgütsel amaçları bozma</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Düşük performanslı işgörenlerin örgütten ayrılması ile örgüte yeni işgörenler alma ve örgütsel morali yükselterek işgücü devir hızını azaltma,</li> <li>• Örgüt içi dedikoduların örgüt için yararlı olabilecek sonuçları</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yüksek iş devri, gecikme, devamsızlık, örgütte kalmaya isteksizlik, düşük iş kalitesi, örgüte sadakatsizlik, örgüte karşı yasa dışı faaliyetler,</li> <li>• Sınırlı rol üstü davranış, rol modeline zarar verme, zarara yol açıcı dedikodu, işgören üzerinde sınırlı örgütsel kontrol</li> </ul>
	İlımlı	<ul style="list-style-type: none"> <li>• İleri düzeyde sahiplenme duygusu, güvenlik, yeterlilik, sadakat ve görev</li> <li>• Yaratıcı işgörenler,</li> <li>• Bireysel kimliğin örgütten ayrı tutulması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sınırlı mesleki gelişme ve ilerleme fırsatları,</li> <li>• Bağlılık düzeyinin düşük, ılımlı veya yüksek olup olmadığının kolaylıkla anlaşılabilmesi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Artan işgören kıdemi,</li> <li>• Sınırlı ayrılma isteği,</li> <li>• Sınırlı iş devri,</li> <li>• Yüksek iş tatmini</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• İşgörenlerin daha fazla görev alma ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının sınırlandırılması,</li> <li>• İşgörenlerin görevleri dışındaki bireysel beklentileri ile örgütsel beklentileri dengelemesi,</li> <li>• Örgütsel etkinliğin azalması</li> </ul>

(devamı arkadadır)

Tablo 2.6. *Bağlılık Düzeylerinin Olası Sonuçları* (devamı)

Bireysel		Bireysel	
Olumlu	Olumsuz	Olumlu	Olumsuz
<ul style="list-style-type: none"> <li>• İşgörenlerin mesleki gelişim ve yeterliliklerinin artması,</li> <li>• Olumlu davranışların ödüllendirilmesi,</li> <li>• İşgörenlerin işlerini tutkuyla yapmalarının sağlanması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bireysel gelişme, yaratıcılık, yenilikçilik ve hareket olanaklarının bastırılması,</li> <li>• Değişime karşı bürokratik direnç,</li> <li>• Sosyal ve ailevi ilişkilerde gerilim,</li> <li>• İşgörenler arasındaki dayanışmanın yetersizliği,</li> <li>• Görev dışında da örgütün bir araya gelmesi için sınırlı zaman ve enerji</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Güvenli ve istikrarlı işgücü,</li> <li>• Daha yüksek üretim için işgörenlerin örgütsel beklentileri kabul etmesi,</li> <li>• Görev ve performans açısından işgörenler arasında yüksek rekabet,</li> <li>• Örgütsel amaçların karşılanabilmesi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• İnsan kaynaklarının verimsiz kullanımı,</li> <li>• Örgütsel esneklik, yenilikçilik ve uyum yoksunluğu,</li> <li>• Geçmişteki politika ve süreçlere aşırı güven duyma,</li> <li>• Aşırı çaba gösteren işgörenlere öfke ve düşmanlık besleme,</li> <li>• Örgüt yararına yasadışı ve etik olmayan eylemlere girişme</li> </ul>

Kaynak: (Randall 1987'den aktaran Balay, 2000).

### 2.3. Örgütsel Güç ve Bağlılık İlişkisi

Alanyazında gerek güç kaynakları ile gerekse bağlılıkla ilgili çok sayıda araştırma bulunmakta olup, bu iki kavramın birbirleriyle olan ilişkilerini inceleyen çok az sayıda çalışma mevcuttur. Bu kısımda güç türleri ile bağlılık arasındaki ilişki özetlenmeye çalışılmıştır.

Eğitim örgütleri denildiğinde akla ilk olarak okullar gelir. İnsanların bir araya gelerek oluşturduğu farklı örgütler gibi okullar da belirlenmiş amaçları gerçekleştirmesi, çalışanlarının beklentilerini karşılaması ve etkili bir şekilde yönetilmesi gerekir. Eğitim örgütlerinin etkili bir şekilde yönetilmesi, yöneticinin sahip olduğu güç türlerini uygulamasıyla yakından ilgilidir. Yönetici konumunda bulunan kişilerin astlarıyla olan ilişkisi, kullandıkları güç kaynağı ile şekillenmektedir. Astlarıyla olan ilişkisinde yöneticilerin, kimi zaman uzmanlık yönü ön plana çıkarken kimi zaman zorlayıcı yönü ağır basabilmektedir (Aslanargun, 2009). Bu çerçevede eğitim kurumları olan okullardaki

yöneticiler, ellerindeki güç kaynaklarını etkin biçimde kullanarak çalışanlarını etkileyebilme gücüne sahiptirler (Kayalı, 2011).

Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütle özdeşleşme derecesidir. Bu bağlamda, eğitim kurumlarında öğretmenlerin okula olan bağlılıklarını; okulun amaçlarını benimseme, bu amaçlar için fazlaca çaba gösterme ve onların okula devam etmelerindeki istekleri belirlemektedir (Randall, 1987'den aktaran Balay, 2000). Bu anlamda okullarda çalışan öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları çok önemlidir. Toplumun geleceğinin sahibi olan bireyleri yetiştirmeleri nedeniyle öğretmenlerin okul sürecindeki başarıları, bir ülkenin geleceğini değiştirebilecek güçtedir. Okul yöneticileri, bu kadar önemli bir görevi üstlenmiş olan öğretmenlere, çalışma ortamında her türlü desteği sağlamak durumundadır (Deniz, 2013).

Bu çerçevede öğretmenlerin bağlılıklarının okul yöneticilerinin sergilemiş olduğu güç türleri ile yakından ilgili olduğu düşünülmektedir. Araştırmamız da bu varsayım üzerine şekillendirilmiştir.

Yöneticiler, okullarında çalışan öğretmenlerin, çalıştığı okulda kendilerini o okulun bir parçası olarak hissetmelerini sağlamalıdır. Aynı zamanda okul yöneticileri öğretmenlerin, okulun amaçlarını gerçekleştirmesinde şeffaf, destekleyici, bilgilendirici, katılımcı bir yönetim anlayışı sergileyerek, öğretmenlerin kendilerini o kuruma ait ve huzurlu hissetmelerini sağlamalıdır. Böylece onların okula olan örgütsel bağlılıklarını artırmalıdır. Çünkü çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin düşük olması demek; örgütle özdeşleşememe, örgüte antipati duyma, işten ayrılma isteğinin oluşması demektir. Bu bağlamda sözü edilen durumların oluşmasında yöneticiler, sergiledikleri güç türleriyle olumsuz durumların önüne geçerek, onların okula yüksek düzeyde bağlılık geliştirmelerini sağlayabilirler (Şenay, 2017).

Yüksek düzeyde bağlılık gösteren çalışan, örgütü için gerektiğinden fazla çaba sarf edecek, örgütüne yüksek düzeyde verimlilik, iş tatmini gibi avantajlar sağlayacaktır. Bu yüzden öğretmenlerin okula bağlılıklarının artması eğitim örgütlerinin amaçlarına ulaşmasını kolaylaştıracağından bağlanmayı sağlayacak örgütsel güçlerin kullanılması gerekmektedir.

## 2.4. İlgili Araştırmalar

Bu bölümde araştırma konusu ile ilgili yapılmış yurt içi ve yurt dışı çalışmalara yer verilmiştir.

### 2.4.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

**2.4.1.1. Örgütsel güç ile ilgili yapılan araştırmalar.** Üstüner (1999), okul yöneticilerinin öğretmenleri etkilemekte kullandıkları güçler (makam, kişilik, uzmanlık, ilgi, ceza, ödül, güçsüzlük) ile öğretmenlerin moral düzeyleri arasındaki ilişkiyi değişkenler açısından incelemiştir. Araştırmasında “PURDUE Öğretmen Moral Anketi” ile “Okul Yöneticilerinin Öğretmenleri Etkilemekte Kullandıkları Güçler Anketi” aracılığı ile yönetici ve öğretmenlerin görüşleri alınmıştır. Araştırmasının sonunda öğretmenlerin verdikleri cevaplara göre; okul yöneticileri öğretmenleri etkilemede en çok makam gücünü kullanmaktadırlar. Yönetici görüşlerine göre ise en çok kişilik gücünün kullanıldığı dile getirilmiştir. Hem yönetici hem de öğretmen görüşlerine göre etkileme gücü olarak en az ceza gücünün kullanıldığını belirtilmiştir. Son olarak okul yöneticilerinin öğretmenleri etkilemede kullandıkları güçler ile öğretmenlerin moral düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Titrek ve Zafer’in (2009) resmi ve özel ilköğretim okullarında yöneticilerin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarının düzeyini belirlemeye çalıştıkları araştırmalarında, öğretmenlerin görüşlerine başvurmuşlardır. Araştırmada “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynakları Anketi” kullanılmıştır. Araştırmada öğretmenlerin okul yöneticilerinin en çok yasal ve zorlayıcı gücü, en düşük düzeyde ise ödül gücünü kullandıklarını dile getirmişlerdir. Ayrıca araştırmada; yöneticilerinin kullandıkları güç türleri, resmi ve özel okul türü değişkenine göre anlamlı farkın olduğu görülmüştür. Yine eğitim durumu değişkenine göre de kullanılan güç türlerinden karizmatik ve ödüllendirme gücü alt boyutlarında anlamlı bir fark bulunmuştur.

Aslanargun (2009), müdürlerin okul yönetiminde kullandıkları güç türlerini belirlemeye çalıştığı araştırmasını, ilköğretim ve ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmen ve okul müdürleri ile gerçekleştirmiştir. Araştırmanın verileri, araştırmacı tarafından geliştirilen “Güç Türleri Ölçeği” ile toplanmıştır. Araştırmanın sonunda, okul müdürlerinin, yönetimde daha çok yumuşak güç türlerini tercih ettikleri görülmüştür. Öğretmenlerin görüşlerine göre, müdürleri sırasıyla en yüksek bağlılık, uzmanlık ve bilgi güç türlerini kullanmaktadırlar. Ayrıca okul müdürlerinin yönetimde sıklıkla bağlılık

gücünü kullandıkları, karizmatik gücü ise bazen sergiledikleri ifade edilmiştir. Araştırmadan elde edilen diğer bir bulgu ise, yönetimde en az başvurulan güç türlerinin ödül, zorlayıcı ve karizmatik güç türleri olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Sağ (2010) tarafından yapılan başka bir araştırmada, kadın okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynaklarına ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri konu edilmiştir. Çalışmada nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Kamu ilköğretim okulları yönetici ve öğretmenlerinin kadın yöneticilerin kullandıkları güç kaynaklarına ilişkin görüşlerini amaçladığı araştırmasının sonuçlarına göre; kadın okul yöneticilerinin ödül gücünü kullanmalarında daha çok sürdürümcü; zorlayıcı, yasal, uzmanlık ve karizmatik gücü kullanmalarında ise daha çok dönüştürücü lider davranışları sergiledikleri sonucu elde edilmiştir.

Polat'ın (2010) okul öncesi yöneticilerinin kullandıkları yönetsel güç kaynakları ile öğretmen motivasyonu arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yaptığı çalışma, okul öncesi öğretmenleri ile yapılmıştır. Araştırmada, öğretmenlerin motivasyon düzeylerini belirlemek için "Öğretmenler Motivasyon Ölçeği" ve öğretmenlerin yöneticilerinin yönetsel güç türlerini kullanım düzeylerine ilişkin algılarını belirlemek için ise "Güç Türleri Ölçeği" veri toplama aracı olarak kullanılmıştır. Bulgulara göre, okul yöneticilerinin yönetsel güç türlerini (ödül gücünü, karşılıklı gücü, uzmanlık gücünü, bilgi gücünü, bağımlılık gücünü ve karizmatik gücü) kullanmalarındaki bir artışın, öğretmenlerin içsel ve dışsal motivasyonlarında da bir artışa neden olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmenlerin dışsal motivasyon düzeyleri ile en güçlü ilişkinin yöneticilerin karşılıklı gücü kullanmaları arasında olduğu görülmüştür.

Kayalı (2011) okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynaklarını belirlemek amacıyla yaptığı çalışmayı devlet ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlere uygulamıştır. Öğretmenlere araştırmacı geliştirilen "Müdürlerin Kullandıkları Güç Kaynakları Ölçeği" uygulanmıştır. Araştırmanın bulguları, ilköğretim kurumlarındaki müdürlerin yasal gücü "orta", zorlayıcı gücü "az", ödül, uzmanlık ve karizmatik güç kaynaklarını "çok" düzeyde kullandıklarını göstermektedir.

Yılmaz ve Altınkurt'un (2012) yaptıkları çalışmada, okul yöneticilerinin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarıyla ortaöğretim öğretmenlerin iş doyumunu arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırmanın verileri "İş Doyumu Ölçeği" ve "Yöneticilerin Kullandıkları

Örgütsel Güç Kaynakları Ölçeği” ile toplanmıştır. Araştırmada öğretmenlere göre okul yöneticilerinin, en fazla yasal gücü, en az da ödül gücünü kullandıkları tespit edilmiştir.

Altinkurt, Yılmaz, Erol ve Salalı (2014), okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları arasındaki ilişkiyi ele almışlardır. Lise öğretmenleri ile yaptıkları çalışmanın verileri “Örgütsel Güç Kaynakları Ölçeği” ve “Örgütsel Sinizm Ölçeği” ile toplanmıştır. Analizler sonucunda, öğretmenlere göre okul müdürleri en çok yasal gücü, en az ise zorlayıcı gücü kullanmaktadır. Öğretmenlerin görüşlerine göre ödül gücü cinsiyete; yasal, ödül, uzmanlık ve karizmatik güç türleri branşa göre değiştiği görülmüştür. Ayrıca müdürlerin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları arasında düşük ve orta düzeyde ilişkiler bulunmuştur.

Demir (2014) yöneticilerin tercih ettikleri güç türlerinin öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini ortaya çıkarmak amacıyla yaptığı çalışmada, karma yöntemi kullanmıştır. Araştırmada öğretmenler, yöneticilerinin orta düzeyde güç kullandıklarını belirtmişlerdir. Okul yöneticilerinin yasal gücü, ödül gücünü, karizmatik gücü ve uzmanlık gücünü yüksek, zorlayıcı gücü ise düşük düzeyde kullandıkları araştırmadan elde edilen diğer bir sonuçtur.

Yorulmaz (2014) tarafından yapılan çalışmada, öğretmen ve yönetici görüşlerine göre, okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları saptanmaya çalışılmıştır. Araştırmada ‘Örgütsel Güç Kaynağı Ölçeği’ kullanılmıştır. Araştırmanın sonuçları, öğretmenlerin verdikleri cevaplara göre, okul yöneticilerinin uzmanlık, karizma, ödüllendirme, yasal ve zorlayıcı güç türlerini fazlaca kullandıklarını ifade etmişlerdir. Yöneticilere göre ise, bütün güç kaynaklarının yüksek düzeyde kullanıldığı dile getirilmiştir. Bir diğer sonuca göre, öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin kullandıkları zorlayıcı ve yasal güç türleri ile cinsiyet arasında kadınların lehine anlamlı bir farklılık çıkmıştır. Ayrıca, okul yöneticilerinin örgütsel güç kaynaklarını kullanma durumlarına ilişkin puanlar karşılaştırıldığında uzmanlık, karizmatik, ödüllendirme, yasal ve zorlayıcı güç türlerinde yöneticilerin puanlarının öğretmenlere göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Diş (2015) öğretmenler üzerinde yaptığı çalışmasında okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları ile örgüt iklimi arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırma sonuçlarına göre, okul yöneticilerinin kullandıkları zorlayıcı güç türünün

cinsiyet değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılaştığı görülmüştür. Okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları ile örgüt iklimi arasında pozitif yönde anlamlı ilişkiler olduğu ve erkek öğretmenlere göre, okul yöneticilerinin zorlayıcı gücü kullanmalarına ilişkin algıları, bayan öğretmenlere göre daha yüksek olduğu ortaya konulmuştur.

Aydın (2016) tarafından yapılan çalışmada; okul yöneticilerinin kullandıkları güç türleri ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırmada kullanılan ölçek ortaokullarda çalışan öğretmenlere uygulamıştır. Araştırmanın elde edilen sonuçlara göre; ortaokul yöneticileri en fazla karşılıklı güç, en az da karizmatik gücü kullandıkları sonucuna varılmıştır. Ayrıca diğer bir sonuçta okul müdürlerinin kullandıkları güç türleri öğretmenlerin örgütsel sessizliğini anlamlı düzeyde yordadığı şeklinde ortaya çıkmıştır.

Memduhoğlu ve Turhan (2016), okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynaklarını ilkokul ve ortaokul öğretmenlerinin görüşlerine göre belirlemeyi amaçlamışlardır. Araştırmada, Altınkurt ve Yılmaz (2013) tarafından geliştirilen “Okullarda Örgütsel Güç Ölçeği” kullanılmıştır. Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre, müdürlerin en fazla uzmanlık gücünü; en az ise zorlayıcı gücü kullandıkları bulunmuştur. Öğretmenlere göre müdürleri, yasal, ödöl, uzmanlık ve karizmatik güçlerini çoğunlukla; zorlayıcı güç türünü ise nadiren kullanmaktadırlar.

Özzenay (2017) okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynaklarını, yönetici ve öğretmen görüşleriyle incelediğı tezinde, yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanarak verileri toplamıştır. Analizlerin sonuçlarına göre; okul yöneticileri yasal gücü ilk sırada kullanmaktadır. Aynı zamanda araştırmaya katılanlar, yöneticilerin uzmanlık gücüne sahip olmadıklarını belirtmişlerdir. Araştırmanın diğer bir sonucu ise, yöneticilerin gerekmedikçe zorlayıcı gücü kullanmadığına dair olmuştur.

Pamuk (2018) tarafından yapılan yüksek lisans tezinde, ortaöğretimde görev yapan okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynaklarını belirlemek amaçlanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, okul yöneticilerinin yönetimde en çok yasal gücü kullandıkları tespit edilmiştir. Okul yöneticilerinin yönetimde, yasal güçten sonra sırasıyla uzmanlık, karizmatik, ödöl ve zorlayıcı gücü kullandıkları görülmüştür.

**2.4.1.2. Örgütsel bağlılık ile ilgili yapılan araştırmalar.** Balay (2000), yapmış olduğu çalışmada; yönetici ve öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını özel ve resmi liseler olmak üzere iki farklı kurumda incelemiştir. Araştırmada örgütsel bağlılığı etkileyen

faktörleri uyum, özdeşleşme ve içselleştirme boyutlarında ele almıştır. Yapmış olduğu analizler sonucunda, resmi liselerde görev yapan öğretmenlerin özel liselerdeki öğretmenlere göre; ayrıca öğretmenlerin de yöneticilere göre *uyuma dayalı örgütsel bağlılıklarının* daha yüksek olduğunu ortaya koymuştur. Özdeşleşme boyutunda ise özel liselerdeki öğretmenlerin resmi liselerdeki öğretmenlere göre; okul yöneticilerinin de öğretmenlere göre bu boyutta yüksek düzeyde bağlılık sergiledikleri sonucuna ulaşılmıştır. Son olarak özel liselerde görev yapan öğretmenlerin resmi liselerde görev yapan öğretmenlere; yöneticilerin de öğretmenlere göre daha yüksek düzeyde örgüte ilişkin *içselleştirme* algısına sahip olduğu görülmüştür. Buna ek olarak, içselleştirme boyutunda özel lise yöneticileri resmi lise yöneticilerine göre daha yüksek düzeyde örgüte bağlılık göstermişlerdir. Ayrıca özel lise öğretmenlerinin de resmi lise öğretmenlerine göre daha yüksek düzeyde örgütsel bağlılığa sahip oldukları ortaya konulmuştur.

Durna ve Eren'in (2005) eğitim ve sağlık alanında çalışanların, örgütsel bağlılıklarını belirlemeyi amaçladıkları araştırmanın bulgularına göre, çalışanların süreklilik bağlılıkları dışında örgütsel, duygusal ve normatif bağlılıklarının yaş, medeni durum, kıdem ve çalıştıkları kurum değişkenleri arasında ilişkinin bulunduğu ortaya konulmuştur.

Özkan (2008) tarafından sınıf öğretmenlerinin cinsiyet, okul türü ve yaş değişkenlerine göre örgütsel bağlılık düzeylerinin araştırıldığı çalışmada, örgütsel bağlılık kavramı duygusal, rasyonel (zorunlu) ve normatif bağlılık boyutlarında incelenmiştir. Araştırmadan elde edilen sonuç ise, cinsiyet, okul türü ve yaşa göre öğretmenlerin bağlılık düzeylerinde farklılık olmadığı yönündedir.

Kurşunoğlu, Bakay ve Tanrıöğen'in (2010) ilköğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyini belirlemek amacıyla yaptıkları araştırmanın verileri Meyer, Allen ve Smith (1993) tarafından geliştirilen "Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Ölçeği" aracılığı ile veriler elde edilmiştir. Çalışmada örgütsel bağlılık; duygusal, devam ve normatif bağlılık olmak üzere alt boyutlarda incelenmiştir. Araştırmanın sonuçlarına göre; duygusal bağlılığın öğretmenler arasında en fazla görüldüğü ortaya konulmuştur. Ayrıca, öğretmenlerin duygusal, devam ve normatif bağlılıklarının, onların kurumdaki çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermiştir. Bu bağlamda öğretmenlerin çalıştıkları kurumda görev süreleri arttıkça üç bağlılık düzeyinin de arttığı sonucuna ulaşılmıştır.



Kaya'nın (2017) öğretmen ve yöneticilerin örgütsel bağlılık ve tükenmişlik düzeylerini incelediği araştırmasında, öğretmenlerin örgütsel bağlılığın alt boyutlarından duygusal bağlılık düzeylerinin düşük olduğu sonucu bulunmuştur. Öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkiye bakıldığında ise, duygusal tükenme ile duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığı arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür.

Gök (2018) tarafından öğretmenlerin örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemek ve demografik özelliklerine göre fark olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan araştırma, ortaokul ve ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerle gerçekleştirilmiştir. Araştırmada "Örgütsel Sessizlik Ölçeği" ile "Örgütsel Bağlılık Ölçeği" kullanılmıştır. Analizlerin sonucunda, öğretmenlerin normatif bağlılıkları branşa göre; devam bağlılıkları okul düzeyine göre anlamlı olarak farklılaştığı sonucu elde edilmiştir.

**2.4.1.3. Örgütsel güç ve bağlılık ile ilgili yapılan araştırmalar.** Sezgin ve Koşar (2010), öğretmenler üzerinde yaptıkları çalışmalarında okul müdürlerinin kullandıkları güç stilleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırmanın verileri "Örgütsel Bağlılık Ölçeği" ve "Güç Tipi Ölçeği" aracılığı ile toplanmıştır. Analizlerin sonucunda, okul müdürlerinin kişilik ve ödül gücü ile öğretmenlerin uyum bağlılığı arasında negatif yönde bir ilişki çıkmıştır. Zorlayıcı güç ile de uyum bağlılığı arasında pozitif yönde ilişki olduğu görülmüştür. Çalışmada, müdürlerin uzmanlık ve karizmatik güç türlerinin, öğretmenlerin örgütsel bağlılığı üzerinde diğer güç türlerine göre daha etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Bağcı ve Bursalı (2011) çalışmalarında, yöneticilerin kullandıkları güç kaynaklarının, çalışanların örgütsel bağlılıklarına etkisini bulmayı amaçlamışlardır. Çalışmanın analizlerine göre, en yüksek ortalama duygusal bağlılık, en düşük ise normatif bağlılık boyutunda çıkmıştır. Duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık; kişilik, uzmanlık, konum ve ekonomik gücü pozitif etkilemektedir. Araştırmadan elde edilen diğer bir bulgu ise, konum ve ekonomik gücün, duygusal ve devamlılık bağlılık üzerinde pozitif yönde, normatif bağlılık üzerinde ise negatif yönde bir etkisinin olduğu görülmüştür.

Cömert'in (2014) öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri ile müdürlerin kullandıkları örgütsel güç kaynakları arasındaki ilişkiyi incelemek için yaptığı çalışmada, "Örgütsel Bağlılık Ölçeği" ve "Örgütsel Güç Kaynakları Ölçeği" kullanmıştır.

Araştırmanın sonuçlarına göre, öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ile müdürlerin kullandıkları örgütsel güç kaynakları arasında düşük, pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Regresyon analizi sonucunda müdürlerin kullandıkları güç kaynaklarının, öğretmenlerin örgütsel bağlılığını anlamlı düzeyde yordadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Atmaca'nın (2014) okul yöneticilerinin kullandıkları güç türleri ile öğretmenlerin yaşadıkları örgütsel sinizm, yıldırma ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkiyi saptamak amacıyla yaptığı çalışmanın evrenini öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırma sonuçlarına göre, okul yöneticilerinin en fazla bağlılık gücünü kullandıkları görülmüştür. Zorlayıcı gücü ise en az kullandıkları sonucu elde edilmiştir. Örgütsel bağlılık düzeylerinde ise, öğretmenlerin en fazla içselleştirme boyutunda bağlılık gösterdikleri bulunmuştur.

## **2.4.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar**

**2.4.2.1. Örgütsel güç ile ilgili yapılan araştırmalar.** Somech ve Drach-Zahavy'in (2002) yaptıkları araştırmanın sonucuna göre, güçlü yöneticiler çalışanlarını sert stratejilerle etkileri altına almaktayken, güçsüz yöneticilerse çalışanlarını etkilemek için daha mantıklı ve ılımlı olan yolları tercih etmektedirler. Gücü az olan yöneticiler; gücü az olan çalışanlara sert, gücü çok olan çalışanlaraysa mantıklı ve ılımlı stratejileri uygulamaktadırlar. Buna göre; yöneticilerin çalışanlarına, çalışan-yönetici ilişkisi doğrultusunda, hangi taktikleri kullanacaklarını öğrenmeleri gerekmektedir.

Liu ve Fang (2006) liderlik yaklaşımları ile yöneticilerin kullandıkları güç çeşitleri ile arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmada, Çin'de profesyonel örgütlerde çalışan 800 kişiye anket uygulamışlardır. Verilerin çözümlenmesinde yapısal eşitlik modelinden yararlanılmıştır. Araştırmacılar liderlik yaklaşımları ile yöneticilerin kullandıkları güç türleri arasında bir model geliştirmişler ve bu modeli Lisrel ile yaptıkları çözümlemede kanıtlamaya çalışmışlardır. Elde edilen sonuçlara göre, performans odaklı liderlerin takım performanslarında etkili oldukları; süreç odaklı liderlerin ise, takım çalışanları üzerinde görünmeyen bir etkisinin olduğu gözlenmiştir. Araştırmada, yöneticilerin uzmanlık güçleri takım çalışanları ve proje yöneticileri arasında ilişki bulunurken, yöneticilerin kullandıkları yasal güç arasında bir ilişki bulunamamıştır.

Lawrence ve Robinson'un (2007), örgütsel gücün iş ortamında istenmeyen davranışlar üzerindeki etkisinin incelendiği çalışmalarında, örgütsel gücün çalışanlar

üzerinde kontrol kurma çabası olmasına rağmen, çalışanları bazı durumlarda istenmeyen davranışlara iten bir güç durumu halini aldığını belirtmektedir. Araştırmacılar hangi güç türlerinin bu duruma yol açtığını ve hangi sebeplerle örgütsel gücün bu sonuçlara ulaştığını açıklamaya çalışmışlardır. Araştırma sonuçlarına göre; örgütsel gücün istenmeyen davranışları ortaya çıkardığı, buna bağlı olarak çalışanlar üzerinde olumsuz duygular yarattığı belirtilmiştir. Bunlardan disiplin ve hâkimiyet gücü, örgütte istenmeyen davranışları ortaya çıkarırken, etkileme ve zorlama; çalışan bireyler üzerinde olumsuz sonuçlara neden olmakta olduğu görülmüştür.

Erkutlu, Chafra ve Bumin (2011) çalışmalarında, güç kaynakları ve iş stresi arasındaki ilişkide örgüt kültürünün rolünü araştırmışlardır. Sonuçlar incelendiğinde, saldırganlığın, sert güç kaynakları ile iş stresi arasındaki olumlu ilişkiyi kuvvetlendirdiği; diğer bir boyut olan *bireylere saygının* bu ilişkiyi azalttığı sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmada bulunan bir diğer sonuç ise, bireylere saygı boyutu yumuşak güç kaynakları ile iş stresi arasındaki olumsuz ilişkiyi zayıflatmaktadır.

Lunenburg'un (2012) güç ve liderliği incelediği çalışmanın sonuçlarına göre, kişisel güç kaynakları çalışanların iş performansları, örgütsel bağlılıkları ve iş doyumları üzerinde etkili olduğu sonucu bulunmuştur. Zorlayıcı güç kaynaklarının, işle ilgili olumsuz sonuçlara neden olduğu sonucuna varılmıştır.

**2.4.2.2. Örgütsel bağlılık ile ilgili yapılan araştırmalar.** Silverthorne'un (2004), Tayvan'da örgüt kültürü ile çalışan-örgüt uyumunun, örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerindeki etkisini incelediği çalışmasında, çalışan-örgüt uyumunun, çalışanların örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerinde önemli bir etken olduğunu belirtmiştir. Yapılan araştırmanın sonuçlarına göre, bürokratik örgütlerde çalışan kişilerin, iş tatminleri ve bağlılıkları düşük seviyededir. Araştırmada elde edilen diğer bir bulgu ise, destek kültürüne sahip örgütlerde çalışanların örgütsel bağlılıklarının ve iş tatminlerinin en yüksek seviyede olduğudur.

Gaylor (2005) öğretmenlerle yaptığı çalışmada, örgüte düşük duygusal bağlılığı olan öğretmenlerin, işten ayrılmayı düşündüklerini bulmuştur. Yüksek duygusal bağlılıkları olan öğretmenlerin ise çalıştıkları örgütten ayrılmayı düşünmedikleri, aynı kurumda çalışmaya devam etmek istedikleri saptanmıştır.

Lok, Westwood ve Crawford (2005) örgüt kültürü, örgütteki alt kültürler, liderlik tarzı ve bağlılık algıları arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmalarını hemşireler üzerinde

yürütmüşlerdir. Çalışmanın sonuçları algılanan örgütsel alt kültürün bağlılıkla arasında güçlü bir ilişkiye sahip olduğunu göstermektedir.

Boom ve Arumugam (2006) Malezya'daki ambalajlama örgütlerinde çalışanlar üzerinde yaptıkları çalışmada örgüt kültürünün dört boyutunun (eğitim ve gelişim, iletişim, takım çalışması, ödül ve tanıma) örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini incelemeyi amaçlamışlardır. Araştırmanın sonuçları; örgüt kültürü boyutlarından olan eğitim ve gelişim, iletişim, ödül ve tanıma gibi kavramların takım çalışanları üzerinde, bağlılıkla olumlu yönde bir ilişkisi olduğunu göstermiştir. Buna bağlı olarak iletişim, baskın bir örgüt kültürü olarak algılanmış olup, çalışanların örgütsel bağlılıklarında önemli gelişmeler görülmüştür.

Chughtai ve Zafar (2006), farklı üniversitelerde akademisyenler üzerinde yaptıkları araştırmada; örgütsel adalet ve güven ile örgütsel bağlılık arasında oldukça yüksek bir ilişki bulmuşlardır. Ayrıca işi bırakmayı düşünen akademisyenlerin örgütsel bağlılıkları arasında negatif bir ilişki; iş performansı ile de pozitif bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Liu (2006), yapmış olduğu tezinde psikolojik sözleşmenin, örgütsel bağlılık ve psikolojik güçlendirme ilişkisindeki rolünü incelemiştir. Araştırmada çalışma grubu olarak dört şirkette çalışan 304 çalışandan yararlanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre; psikolojik güçlendirmenin, kariyer bağlılığı, ekonomik bağlılık ve normatif bağlılığı etkilediğini göstermiştir.

Bernerth, Armenakis, Feild ve Walker (2007) tarafından gerçekleştirilen bir alan araştırmasında örgütsel sinizmin örgütse bağlılığın yardımcısı olup olmadığı test edilmiştir. Araştırmaya 117 gönüllü katılımcı dahil olmuştur. Araştırma sonuçlarına göre örgütsel sinizm, çalışanların örgütsel bağlılıkları için bir yordama gücüne sahiptir.

Yang ve Hsieh (2007) yaptıkları çalışmada, performans ölçümü ve örgütsel desteğin yöneticiler tarafından uygulanması ve buna bağlı olarak performans ölçümlerinin onaylanması arasında olumlu bir ilişki olduğu saptanmıştır. Sonuç olarak, yöneticisinin destek olduğu bir okulda çalışan öğretmenlerin, tüm değişikliklere daha hızlı uyum sağlayacakları, kuruma bağlılıkları ve iş doyumlarının artacağı, böylelikle daha fazla kurumsal vatandaşlık davranışı (KVD) sergilemiş olacakları sonucuna ulaşılmıştır.

Scholl (2008), örgütsel bağlılıkla ilgili çalışmasında; uzun süre aynı kurumda çalışanlarda, örgütsel bağlılık oluştuğunu, beraber çalıştıkları arkadaşlarına ve kurumlarına duydukları güvenlerinin örgütsel bağlılıklarını arttırdığını belirtmiştir.

Manatje ve Martins (2009), Güney Afrika'da motor üretim örgütlerindeki çalışanlar üzerinde yaptıkları araştırmada, örgütsel bağlılık ile örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Çalışanların tercih ettikleri mevcut örgüt kültürü algıları güç, destek, başarı ve görev kültürü açısından belirlemeye çalıştıkları çalışmalarında örgütün mevcut başarısı, duygusal bağlılık ile ilişkilendirilmiştir. Güç kültürünün duygusal ve normatif bağlılık ile; görev kültürünün normatif, duygusal ve devam bağlılıkları ile; destek kültürünün ise yalnızca normatif bağlılık ile anlamlı yönde ilişki bulunmuştur. Çalışanlarda en fazla normatif bağlılık daha sonra devam bağlılığı ve en sonda ise duygusal bağlılık gelmektedir.

Cheung ve Wong (2011), özel üniversitelerde çalışan akademisyenlerin, yüksek düzeyde duygusal ve normatif bağlılık gösterdikleri, devam bağlılıklarının ise düşük düzeyde oldukları sonucuna ulaşmışlardır.

Natarajan ve Nagar (2011) tarafından meslek kategorisi ve kıdemin örgütsel bağlılık ve iş doyumunu üzerindeki etkisinin incelendiği araştırmada, Meyer, Allen ve Smith (1993) tarafından geliştirilen Örgütsel Bağlılık Ölçeği kullanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, hizmet süresi uzun olan yöneticilerin meslektaşlarıyla karşılaştırıldığında daha yüksek düzeyde duygusal ve normatif bağlılık ve iş doyumunu sergilediğini ortaya koymuştur.

Nawab ve Bhatti (2011) tarafından, üniversitede gerçekleştirilen çalışmada, çalışanların özlük haklarının iş memnuniyeti ve örgütsel bağlılıklarına etkisi araştırılmıştır. Araştırma sonucunda, örgütsel bağlılık ve özlük hakları arasında ilişkinin olduğu saptanmıştır. Araştırmadan elde edilen diğer bir sonuç ise, öğretmenlerin düşük düzeyde duygusal bağlılık gösterdikleri, maddiyatın normatif ve devam bağlılıkları üzerinde fazlaca etkili olduğu sonucuna varılmıştır.

Kargar (2012) üniversitede yaptığı çalışmasında, cinsiyetin, yaşın, kıdemin örgütsel bağlılık üzerinde bir etkisinin olmadığını, akademisyenler ve çalışanlar arasında da örgütsel bağlılık açısından herhangi bir fark bulunamadığını belirtmiştir.

Ismail (2012) tarafından yapılan araştırmada elde edilen regresyon analizi sonuçları, iş doyumunun örgütsel bağlılığın herhangi bir boyutu üzerinde etkili olmadığı ortaya konulmuştur.

Momeni, Marjani ve Saadat (2012), rgt kültürü ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceledikleri araştırmalarında, tutarlılık, katılım, uyum ve misyon olmak üzere dört alt başlıktan oluşan örgüt kültürünü bağımsız değişken; devam bağlılığı, duygusal bağlılık ve normatif bağlılıktan oluşan örgütsel bağlılığı ise bağımlı değişken olarak saptamışlardır. alışmalarının sonucunda, örgüt kültürünün tüm boyutları ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur.

Selamat, Nordin ve Adnan (2013) alışmalarında; yöneticilerin dönüştürücü liderlik davranışı ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasında gcl bir ilişki olduğu; bu yüzden, öğretmenlerin okula bağlılıklarında yönetici davranışlarının önemli bir etken olduğu sonucuna varılmıştır.

Omidifar (2013) alışmasında, öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin okul yöneticilerinin iş doyumları ve liderlik biçimleri ile ilişkisinin incelemiştir. Araştırmada, okul yöneticilerinin liderlik biçimlerinin, öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ve iş doyumları üzerinde son derece etkili olduğu bulunmuştur.

Ahluwalia ve Preet (2017) tarafından yapılan araştırmanın amacı; duygusal, devam ve normatif bağlılıkların içsel, dışsal ve genel motivasyon üzerindeki etkisini incelemektir. Çalışmada kullanılan Amabile ve diğ. (1994) tarafından geliştirilen İş Motivasyonu lği ile Meyer ve diğ. (1993) tarafından geliştirilen rgtsel Bağlılık lği öğretmenlere uygulanmıştır. Çalışmanın sonuçlarına göre; örgütsel bağlılığın genel olarak motivasyon üzerinde olumlu etkisi bulunmuştur.

**2.4.2.3. Örgütsel gücü ve bağlılık ile ilgili yapılan araştırmalar.** Rahim, Khan ve Uddin (1994), yaptıkları çalışmada, liderin gücü kaynakları (zorlama, ödül, yasal, uzmanlık ve karizmatik) temellerinin, astlarının etkinliği (performans, uygunluk, güvenilirlik ve kişisel uyum) ve örgütsel bağlılığı arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Bangladeş'teki c bankanın iki yüz elli çalışanı ve danışmanları ile sırasıyla gücü, bağlılık ve etkinliği ölçmek için Rahim Lider Gücü Envanteri, rgtsel Bağlılık Anketi ve Minnesota Memnuniyet lğini doldurmak için ayrı ayrı görüşülmüştür. Araştırmada regresyon analizi sonucu, yasal ve uzmanlık gücü kaynaklarının bağlılıkla pozitif ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Zorlayıcı gücü ile astların etkinliği (performans, uygunluk, güvenilirlik ve kişisel uyum)

arasında negatif bir ilişki; uzmanlık gücü arasında pozitif yönlü ilişkini olduğu saptanmıştır.

Munduate ve Dorado (1998), örgütsel değişme bağlamında yaptıkları çalışmada, denetmenlerin pozisyonları ile ilişkili kişisel güç türlerinin, çalışanların işbirlikçi davranışları ile örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkilerini belirlemeye çalışmışlardır. Araştırmada kullanılan veriler, en az bir yıllık tam zamanlı iş deneyimi olan 78 kişiden alınmıştır. Yapısal eşitlik modeli kullanılarak yapılan araştırmadan elde edilen sonuçlara göre; denetmenlerin kullandıkları ödül ve uzmanlık gücü, astlarının işbirlikçi davranışlarını ve örgütsel bağlılıklarını etkileyen karizmatik güç ile pozitif olarak ilişkili çıkmıştır. Araştırmada ulaşılan bir diğer sonuç ise, formal temelli güçler (yasal, ödül ve cezalandırıcı), kişisel güçlerden (karizmatik ve uzmanlık) daha az etkiye sahiptir.

Jahangir, Akbar ve Begum (2006) araştırmalarında, güç kaynakları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemişler. Araştırmada, çalışanların duygusal bağlılıkları ile yasal, uzmanlık, ödüllendirme ve özdeşim gücü ile arasında pozitif yönlü ilişki tespit edilirken, zorlayıcı güç ile arasında negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. (Bağcı, 2009).

Gupta ve Sharma (2008) yaptıkları çalışmada, astların uzmanlık gücü, ödüllendirme gücü, yasal güç ve karizma gücü algılamalarının bağlılıkları üzerinde pozitif yönde etkili olduğunu; bilgi ve yasal güç algılamalarının ise; bağlılıkları üzerinde negatif yönde etkili olduğu belirtilmiştir.

Teimouri, Izadpanah, Akbariani, Jenab, Khoury ve Moslehpour (2015), çalışmalarında sosyal değişim teorisini kullanarak yönetsel gücün çalışanların bağlılıklarına etkisini araştırmışlardır. Araştırmanın bulguları ise, yasal, cezalandırıcı, uzmanlık, ödüllendirici ve karizmatik güç türleri ile duygusal bağlılık arasında anlamlı ve pozitif ilişki olduğu saptanmıştır. Çalışanların duygusal bağlılığı üzerinde ödül gücü en yüksek etkiye, zorlayıcı güç ise en düşük etkiye sahip çıkmıştır.

Alanyazın incelendiğinde, son yıllarda güç ve güç kaynakları ile ilgili yapılmış birçok çalışmanın mevcut olduğu görülmektedir. Bu çalışmalardan elde edilen sonuçlara göre, örgütlerde kullanılan gücün örgüt kültürü, örgüt iklimi, örgütsel bağlılık ve çalışanların iş doyumunda etkili olduğu söylenebilir. Özellikle Türkiye’de yöneticilerin kullanmış oldukları güç ve güç türleri ile ilgili birçok çalışma olmasına rağmen, bu güç türlerinin öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisini araştıran çok az çalışma bulunmaktadır. Bu bağlamda bu çalışmada, Denizli’de okul öncesi eğitim kurumlarındaki

okul yöneticilerinin kullandıkları güç türleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkiye bakılmıştır. Yapılan araştırma sonrasında elde edilecek bulgulardan hareketle çıkarılacak sonuçlar ve önerilerle eğitim yöneticilerine yardımcı olunacağı düşünülmektedir.



## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### 3. YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, evren ve örnekleme, veri toplama araçları, verilerin toplanması ve analizi ile ilgili bilgilere yer verilmiştir.

#### 3.1. Araştırmanın Modeli

Bu çalışma var olan bir durumu olduğu şekliyle betimlediği ve iki değişken arasındaki ilişkiyi belirlemeye çalıştığı için ilişkisel tarama modelinde tasarlanmıştır (Karasar, 2003).

#### 3.2. Evren ve Örneklem

Denizli ili Pamukkale ve Merkezefendi ilçelerindeki bağımsız devlet anaokullarında görevli okul öncesi öğretmenleri bu araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Söz konusu ilçelerde 2017-2018 eğitim öğretim yılı itibariyle, toplam 27 bağımsız devlet anaokulu bulunmaktadır ve bu okullarda 317 okul öncesi öğretmeni görev yapmaktadır. Örneklem için gerekli öğretmen sayısının hesaplanmasında aşağıdaki formül (Cochran,1962'den aktaran Balcı, 2001) kullanılmıştır. Söz konusu formüle göre örnekleme yer alması gereken öğretmen sayısı en az 174 çıkmıştır.

$$n = \frac{t^2 \cdot (PQ)}{d^2} \cdot \frac{1}{1 + \frac{t^2 \cdot (PQ)}{N \cdot d^2}}$$

N=Evren büyüklüğü

n=Örneklem büyüklüğü

d=Tutum düzeyi (.05)

t=Güven düzeyi tablo değeri (t: 1.96)

PQ=Maksimum örneklem büyüklüğü için

örneklem yüzdesi (.50 x .50=0.25)

Her türlü ihtimale karşı ve örneklemin geçerliliğini artırmak amacıyla, tesadüfi örnekleme yöntemi ile belirlenen 240 öğretmenden ölçekler toplanmıştır. Bu ölçeklerden de hatalı, eksik ya da özensiz doldurulanlar elenerek toplam 200 ölçek analizler için değerlendirilmeye alınmıştır. Tablo 3.1'de araştırmaya dâhil edilen öğretmenlere ilişkin bilgiler yer almaktadır.

Tablo 3.1. Öğretmenlere İlişkin Demografik Bilgiler

Değişken	Kategori	N	%
Yaş	30 yaş ve altı	32	16
	31-40 yaş	126	63
	41 yaş ve üstü	42	21
Medeni durum	Bekar	37	18.5
	Evli	163	81.5
Hizmet yılı	5 yıl ve altı	27	13.5
	6-11 yıl	81	40.5
	12-17 yıl	58	29
	18 yıl ve üstü	34	17
Kurumdaki hizmet yılı	0-2 yıl	76	38
	3-5 yıl	52	26
	6 yıl ve üstü	72	36

Tablo 3.1’de görüldüğü gibi, araştırmaya katılan öğretmenlerin yaşları 22-54 yaşları arasında farklı değerler göstermektedir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin 32’si 30 yaş ve altında, 126’sı 31-40 yaş aralığında olup, 42’si 41 yaş ve üstündedir. Hizmet yılı açısından bakıldığında öğretmenlerin 27’si beş ve daha az yıllık deneyime sahip, 81 öğretmen altı ila on yıl deneyime, 58 öğretmen 12 ila 17 yıl deneyime ve 34 öğretmen ise 18 yıl ve fazla deneyime sahiptir. Çalışılan kurumdaki hizmet yılında, iki yıl ve daha az çalışan 76 öğretmenin, üç ve beş yıl arasında çalışan 52 öğretmenin, altı yıl ve daha üzerinde aynı kurumda çalışan 72 öğretmenin oldukları görülmektedir.

### 3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak Aslanargun (2009) tarafından geliştirilen “Güç Türleri Ölçeği” ve Penley ve Gould (1988) tarafından geliştirilen, Ergün (2017) tarafından Türkçe ’ye uyarlanan “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” kullanılmıştır.

#### 3.3.1. Güç Türleri Ölçeği

Öğretmen algılarına göre, okul yöneticilerinin başvurduğu güç türlerinin belirlenmesi amacıyla Aslanargun (2009) tarafından geliştirilen “Güç Türleri Ölçeği” kullanılmıştır. Toplam 30 maddeden oluşan ölçek ödül gücü (beş madde), zorlayıcı güç (beş madde), karşılıklı güç (altı madde), uzmanlık gücü (beş madde), bilgi gücü (üç madde), bağlılık gücü (üç madde) ve karizmatik güç (üç madde) olmak üzere yedi alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçekte tersten kodlanan madde bulunmamaktadır ve ölçeğin tümü için toplam puan alınmamaktadır. Her boyuttan alınan toplam puanın artması o boyuta

ilişkin kullanılan güç türünün arttığını göstermektedir. Ölçek her zaman (5), çoğunlukla (4), bazen (3), nadiren (2) ve hiçbir zaman (1) şeklinde beşli likert şeklinde derecelendirilmiştir.

Ölçek maddelerinin geçerlik ve güvenilirlik çalışmalarında alt boyutlara ait maddelerin faktör yük değerleri bir arada incelenmiştir. Yapılan faktör analizi sonucunda, tüm alt boyutların ayrı ayrı tek faktörlü bir yapı gösterdiği belirlenmiştir. Ölçeğin güvenilirliği için Cronbach Alfa güvenilirlik katsayıları incelendiğinde sırasıyla ödül gücü .63, zorlayıcı güç .68, karşılıklı güç .76, uzmanlık gücü .88, bilgi gücü .67, bağlılık gücü .80 ve karizmatik güç .62 olarak hesaplanmıştır (Aslanargun, 2009). Bu çalışmada ise güvenilirlik katsayıları ödül gücü .61, zorlayıcı güç, .71, karşılıklı güç .79, uzmanlık gücü .87, bilgi gücü .60, bağlılık gücü .78, ve karizmatik güç .65 olarak bulunmuştur.

### 3.3.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını belirlemek amacıyla Penley ve Gould (1988) tarafından geliştirilen, Ergün (2017) tarafından Türkçe'ye uyarlanan "Örgütsel Bağlılık Ölçeği" kullanılmıştır. Etzioni'nin örgütsel bağlılık modeli ile ilişkili olarak oluşturulan ölçek zoraki, çıkarıcı ve ahlaki bağlılık olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır. Her boyutta beşer madde bulunmaktadır. Ölçekte tersten kodlanan madde bulunmamaktadır ve ölçeğin tümü için toplam puan alınmamaktadır. Her boyuttan alınan toplam puanın artması o boyuttaki algılanan bağlılığın arttığını göstermektedir. Orijinalinde altılı likert tipi olan ölçek Türkçe'ye uyarlanmasında beşli likert olarak derecelendirilmiştir. Bu dereceler hiç katılmıyorum (1), az katılıyorum (2), orta düzeyde katılıyorum (3), büyük oranda katılıyorum (4) ve tamamen katılıyorum (5) şeklindedir.

Ölçeğin uyarlama çalışmaları doğrultusunda yapılan geçerlik ve güvenilirlik analizleri orijinaliyle uyumlu sonuçlar vermiştir. Açıklayıcı faktör analizi sonucunda ölçek, orijinalinde olduğu gibi zoraki bağlılık, çıkarıcı bağlılık ve ahlaki bağlılık olarak üç boyuttan oluşmuştur. Bu üç boyut toplam varyansın %79,996'sını açıklamaktadır. Doğrulayıcı faktör analizi ile de ölçek yapısı doğrulanmıştır. Ölçekteki 1, 4, 7, 10 ve 13 numaralı maddeler çıkarıcı bağlılık boyutunu; 2, 5, 8, 11 ve 14 numaralı maddelerin zoraki bağlılık boyutunu; 3, 6, 9, 12 ve 15 numaralı maddeler ahlaki bağlılık boyutunu ölçmektedir. Ölçeği oluşturan maddelerin iç tutarlığına yönelik Cronbach Alpha katsayısı ölçeğin geneli için .83, ahlaki bağlılık için .94, çıkarıcı bağlılık için .93, zoraki bağlılık

için ise .92 olarak saptanmıştır (Ergün, 2017). Bu çalışmadaki güvenilirlik değerleri ahlaki bağlılık için .70, çıkarıcı bağlılık için .67, zoraki bağlılık için ise .71 olarak bulunmuştur.

### 3.4. Verilerin Analizi

Verilerin analizi alt problemler doğrultusunda yapılmıştır. Öncelikle hangi analizlerin yapılacağına karar vermek amacıyla, dağılımın normallığı test edilerek çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerlerine bakılmıştır. Bu değerler tablo 3.2’de verilmiştir. Bu tablo incelendiğinde zoraki bağlılık dışında çarpıklık ve basıklık katsayılarının -.785 ile +.161 arasında değiştiği görülmektedir. Bu durumda güç türlerinin tüm alt boyutları ve zoraki bağlılık dışında örgütsel bağlılığın alt boyutlarının çarpıklık ve basıklık katsayıları  $\pm 2.00$  aralığında olduğu için normal dağılım sergilediği söylenebilir (George ve Mallery, 2010). Araştırmada yapılan istatistiksel çözümlerinde anlamlılık düzeyi .01 ve .05 olarak belirlenmiştir. Tablo 3.2’ye bakıldığında zoraki bağlılık dışında bütün alt boyutlar normal dağılım göstermektedir.

Tablo 3.2. *Güç Türleri ve Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutlarına İlişkin Çarpıklık – Basıklık Değerleri*

	Çarpıklık (Skewness)	Basıklık (Kurtosis)
Ödül gücü	-.425	.161
Bilgi gücü	-.208	-.584
Zorlayıcı güç	.613	-.045
Karşılıklı güç	-.450	-.046
Uzmanlık gücü	-.716	-.313
Bağlılık gücü	-.785	.066
Karizmatik güç	-.466	-.492
Zoraki bağlılık	2.207	6.732
Ahlaki bağlılık	-.669	.049
Çıkarıcı bağlılık	-.105	.035

Kişisel bilgilerin analizinde yüzde ve frekans kullanılmıştır. Araştırmanın alt problemleri doğrultusunda, birinci ve üçüncü alt problemlere cevap ararken yani öğretmenlerin okul müdürlerinin başvurduğu güç türlerine ve örgütsel bağlılıklarına ilişkin algılarının belirlenmesinde aritmetik ortalama ve standart sapmadan yararlanılmıştır. İkinci ve dördüncü alt problemlerde yani öğretmenlerin algılarının araştırmadaki değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığı belirlenirken normal dağılım sergileyen boyutlar için parametrik, normal dağılım göstermeyen ya da normal dağılım sergilese bile kişi grup sayısı 30’dan az

olan durumlarda nonparametrik testler uygulanmıştır. Bu doğrultuda iki alt kategorili değişkenlerde (medeni durum) t testi ya da Mann – Whitney U testi; üç ya da daha fazla kategorili değişkenlerde (yaş, hizmet yılı, çalıştığı kurumdaki hizmet yılı) ise Tek yönlü varyans analizi ya da Kruskal – Wallis testinden yararlanılmıştır. Tek yönlü varyans analizinde çıkan anlamlı farklılığın kaynağını belirlemek için ise LSD testine bakılmıştır. Beşinci alt problemde ise güç türleri ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki Spearman Korelasyon katsayısı yardımıyla analiz edilmiştir. Korelasyon katsayısının yorumlanmasında 0.70 ile 1.00 arası yüksek, 0.69 ile .30 arası orta ve 0.29 ile 0.00 arası ise düşük ilişki olarak belirtilmiştir (Büyüköztürk, 2012).

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### 4. BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde araştırma bulguları ve bulgulara ilişkin yorumlar yer almaktadır. Araştırmanın alt problemleri alt başlıklar halinde incelenerek, elde edilen bulgular tablolar halinde verilmiş ve yorumları yapılmıştır.

#### 4.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın birinci alt problemi ‘Öğretmenlerin algılarına göre, yöneticilerin ödül, zorlayıcı, karşılıklı, uzmanlık, bilgi, bağlılık ve karizmatik güç türlerini kullanma sıklıkları ne düzeydedir?’ şeklinde belirlenmiştir. Bu alt probleme yanıt bulmak amacıyla öğretmenlerin cevaplandırmış olduğu “Örgütsel Güç Türleri Ölçeği”nden elde edilen ortalama ve standart sapma değerleri incelenmiştir. Buna göre örgütsel güç türleri alt boyutlarının tanımlayıcı istatistikleri Tablo 4.1’de verilmiştir.

Tablo 4.1. *Örgütsel Güç Türlerinin Tanımlayıcı İstatistikleri*

Örgütsel Güç Türleri	N	Ortalama	Standart Sapma	Katılım Düzeyi
Bağlılık gücü	200	4.30	.678	Her zaman
Uzmanlık gücü	200	4.20	.689	Her zaman
Bilgi gücü	200	3.90	.654	Çoğunlukla
Karşılıklı güç	200	3.74	.706	Çoğunlukla
Karizmatik güç	200	3.62	.870	Çoğunlukla
Ödül gücü	200	3.58	.709	Çoğunlukla
Zorlayıcı güç	200	2.24	.816	Nadiren

Bu değerler incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel güç türlerine verdikleri yanıtların ortalamaları 2,24 ile 4.30 arasında değişmektedir ve bu ortalamalara ilişkin katılım düzeyi “Her zaman” ya da “Çoğunlukla” olmuştur. Öğretmenlerin yöneticilerinin kullandıkları örgütsel güç türlerine ilişkin algıları en yüksekte düşüğe doğru bağlılık gücü ( $\bar{X} = 4.30$ ), uzmanlık gücü ( $\bar{X} = 4.20$ ), bilgi gücü ( $\bar{X} = 3.90$ ), karşılıklı güç ( $\bar{X} = 3.74$ ), karizmatik güç ( $\bar{X} = 3.62$ ), ödül gücü ( $\bar{X} = 3.58$ ) ve zorlayıcı güç ( $\bar{X} = 2.24$ ) şeklinde bulunmuştur. Bu araştırmada sorgulanan yedi güç türü içerisinde zorlayıcı gücün, diğer güç türlerine göre oldukça gerilerde, sonuncu sırada yer alması; olumsuz etkilerinden dolayı çok fazla tercih edilmediği şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 4.2. *Ödül Gücü Alt Boyutuna İlişkin Verilerin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri*

Madde	$\bar{X}$	SS	Katılım Düzeyi
30. Öğretmenler müdürün kendilerinden memnun olduğunu bildiklerinde daha rahat hissederler.	4.40	.763	Her zaman
5. İstekleri yerine getirildiğinde öğretmenlerin daha rahat olmasını sağlar.	3.92	.973	Çoğunlukla
23. Okul içi etkinliklere gönüllü katılanlara daha hoşgörülü davranmaktadır	3.52	1.231	Çoğunlukla
10. Her konuda kendisine danışan öğretmenlere daha fazla değer verir.	3.11	1.267	Bazen
24. Görevi dışında okul için çalışan öğretmenlere daha esnek davranır.	2.96	1.352	Bazen
Ödül Gücü	3.58	.708	Çoğunlukla

Tablo 4.2’de öğretmenlerin okullarındaki algıladıkları yöneticilerin kullandıkları güç türlerinden “Ödül gücü” alt boyutuna ilişkin algılarını betimleyen aritmetik ortalama ve standart sapma değerlerine yer verilmiştir. Bu değerlere bakıldığında öğretmenler “Görevi dışında okul için çalışan öğretmenlere daha esnek davranır.” ve “Her konuda kendisine danışan öğretmenlere daha fazla değer verir.” maddelerine ise “Bazen” düzeyinde; “Okul içi etkinliklere gönüllü katılanlara daha hoşgörülü davranmaktadır.” ve “İstekleri yerine getirildiğinde öğretmenlerin daha rahat olmasını sağlar.” maddelerine “Çoğunlukla” düzeyinde ve “Öğretmenler müdürün kendilerinden memnun olduğunu bildiklerinde daha rahat hissederler.” maddesine “Her zaman” düzeyinde katılım göstermişlerdir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin *Ödül gücü* alt boyutuna yönelik maddelerin algı puanlarının ortalamaları 2.96 ile 4.40 arasında değişmektedir. Öğretmenlerin bu alt boyuta ilişkin verdikleri yanıtların genel ortalaması 3.58 katılım düzeyi ise “Çoğunlukla” olarak görülmektedir. En yüksek ortalama ( $\bar{X}=4.40$ ) sahip olan madde “Öğretmenler müdürün kendilerinden memnun olduğunu bildiklerinde daha rahat hissederler.” maddesidir. Bu maddede yer alan ifade, öğretmenlerin algılarına göre okul yönetiminin sıklıkla ödül gücüne başvurduğu şeklinde yorumlanabilir. İlgili araştırmalar da yönetimde okul müdürlerinin sıklıkla ödül gücünü kullandıklarını göstermektedir.

Tablo 4.3. *Zorlayıcı Güç Alt Boyutuna İlişkin Verilerin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri*

Madde	$\bar{X}$	SS	Katılım Düzeyi
6. Öğretmenlerin zayıf yönlerini vurgulayarak uyarılarda bulunur.	2.53	1.154	Bazen
21. Gücünü daha çok makamından alır.	2.33	1.305	Nadiren
15. İstekleri yerine getirilmediğinde soğuk ve mesafeli davranır.	2.32	1.222	Nadiren
1. Performansını yüksek bulduğu öğretmenlere daha fazla ders vermeye çalışır.	2.29	1.271	Nadiren
8. Hoşlanmadığı öğretmenlere mevzuatı katı bir şekilde uygular.	1.72	1.023	Hiçbir zaman
Zorlayıcı Güç	2.24	.816	Nadiren

Tablo 4.3'te öğretmenlerin okullarındaki algıladıkları yöneticilerin kullandıkları güç türlerinden “zorlayıcı güç” alt boyutuna ilişkin algılarını betimleyen aritmetik ortalama ve standart sapma değerlerine yer verilmiştir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin *Zorlayıcı Güç* alt boyutuna yönelik maddelerin algı puanlarının ortalamaları 1.72 ile 2.53 arasında değişmektedir. Öğretmenlerin Zorlayıcı güç alt boyutuna verdikleri yanıtların genel ortalaması 2.24 katılım düzeyi ise “Nadiren” olarak gözükmektedir. Öğretmenlerin bu boyutta en yüksek algıya sahip oldukları ve “Bazen” düzeyinde katılım gösterdikleri madde “Öğretmenlerin zayıf yönlerini vurgulayarak uyarılarda bulunur” olarak bulunmuştur. Bu boyutta en düşük algıya sahip olunan madde “hiçbir zaman” katılım düzeyi ile “Hoşlanmadığı öğretmenlere mevzuatı katı bir şekilde uygular.” maddesidir. Bu bulgu, öğretmenlerin yöneticilerinin mevzuatı hiçbir zaman katı bir şekilde uygulamadığını düşündükleri şeklinde yorumlanabilir. Zorlayıcı güç türünün araştırmada diğer güç türleri arasında en son sırada yer alması sevindirici bir bulgudur. Yöneticilerin olumsuz etkilerinden dolayı bu güç türünü tercih etmedikleri söylenebilir. Araştırmaya katılan kurumlardaki yöneticilerinin tamamına yakınının kadın olması, kadın yöneticilerin erkek yöneticilere göre öğretmenlerle daha fazla iletişim halinde oldukları ve yönetimde işbirlikçi yaklaşımı benimsedikleri ifade edilebilir. Ayrıca kadınların hassas ve duygusal yapılarından dolayı erkek yöneticilere göre yönetimde sert güç türleri yerine yumuşak güç türlerini tercih ediyor olabilirler.



Tablo 4.4. *Karşılıklı Güç Alt Boyutuna İlişkin Verilerin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri*

Madde	$\bar{X}$	SS	Katılım Düzeyi
20. Geçmişte sergilediği anlayışlı davranışlardan dolayı öğretmenler uyumlu davranır.	4.14	.843	Çoğunlukla
27. Gerekğinde kolaylık sağladığı için, öğretmenler de isteklerini yerine getirirler.	4.13	.913	Çoğunlukla
4. Daha önceleri öğretmenlere iyi davrandığı için onlar da uyumlu davranırlar.	3.98	.919	Çoğunlukla
2. Öğretmenlere hoşgörülü davrandığı için onlar da kararlarına itiraz etmezler.	3.84	1.047	Çoğunlukla
22. Daha önceleri öğretmenleri kırmadığı için onlar da muhalefet etmezler.	3.59	1.100	Çoğunlukla
9. Başarılı öğretmenlerin ödüllendirilmeleri için üst makamlara teklifte bulunur.	2.77	1.228	Bazen
Karşılıklı Güç	3.74	.705	Çoğunlukla

Tablo 4.4'te öğretmenlerin okullarındaki algıladıkları yöneticilerin kullandıkları güç türlerinden “Karşılıklı güç” alt boyutuna ilişkin algılarını betimleyen aritmetik ortalama ve standart sapma değerlerine yer verilmiştir. Öğretmenlerin ( $\bar{X}=3.74$ ) algılarına göre okul yöneticilerinin yönetimde *karşılıklı güç* türü davranışlarını “Çoğunlukla” gösterdiği görülmektedir.

Öğretmenlerin *karşılıklı güç* alt boyutuna yönelik maddelerin algı puanlarının ortalamaları 2.77 ile 4.14 arasında değişmektedir. Öğretmenlerin bu boyutta en yüksek algıya sahip oldukları ( $\bar{X}=4.14$ ) ve “Çoğunlukla” düzeyinde katılım gösterdikleri madde “Geçmişte sergilediği anlayışlı davranışlardan dolayı öğretmenler uyumlu davranır.” olarak görülmektedir. En düşük algıya sahip oldukları ( $\bar{X}=2.77$ ) ve “Bazen” düzeyinde katılım gösterdikleri madde ise “Başarılı öğretmenlerin ödüllendirilmeleri için üst makamlara teklifte bulunur.” maddesidir. Elde edilen bu bulgunun, okul öncesi öğretmenlerinin algılarına göre; yöneticilerin yönetimde makam gücünü kullandıkları ve sergiledikleri olumlu davranışlara göre öğretmenlerin daha uyumlu davrandıkları söylenebilir. Başka bir ifade ile öğretmenlerin daha uyumlu davranış sergilemeleri için, yöneticilerinin anlayışlı bir yaklaşım içerisinde olmaları gerekmektedir.

Tablo 4.5. *Uzmanlık Gücü Alt Boyutuna İlişkin Verilerin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri*

Madde	$\bar{X}$	SS	Katılım Düzeyi
19.Eğitim ve öğretimle ilgili mevzuata hâkimdir.	4.49	.708	Her zaman
11.Okul yönetimi ile ilgili konulara hâkimdir.	4.45	.646	Her zaman
16.Sorunları çözmeye becerisine sahiptir.	4.15	.901	Çoğunlukla
25.Yönetim konusundaki uzmanlığı ile öğretmenlerin bilgi-becerilerine katkı sağlar.	4.09	.920	Çoğunlukla
7.Yönetimdeki uzmanlığı ile ön plana çıkmaktadır.	3.82	1.034	Çoğunlukla
Uzmanlık gücü	4.20	.688	Her zaman

Tablo 4.5.’te öğretmenlerin okullarındaki algıladıkları yöneticilerin kullandıkları güç türlerinden “Uzmanlık gücü” alt boyutuna ilişkin algılarını betimleyen aritmetik ortalama ve standart sapma değerlerine yer verilmiştir. Bu değerler incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmenlerin uzmanlık gücü alt boyutuna verdikleri yanıtların genel ortalaması 4.20, katılım düzeyi ise “Her zaman” olarak görülmektedir. Başka bir ifadeyle okul öncesi öğretmenleri, yöneticilerinin *uzmanlık gücünü* “Her zaman” kullandığını düşünmektedirler. Bu durum, okul yöneticilerinin de araştırmaya katılan okul öncesi öğretmenleri gibi aynı branş mezunu olmalarından kaynaklanıyor olabilir. Aynı branşta olanların, birbirlerine uzmanlık güçlerini daha kolay gösterebildiği ve bu gücün kullanılıp kullanmadığını daha kolay anladıkları söylenebilir.

Öğretmenlerin uzmanlık gücü alt boyutuna yönelik maddelerin algı puanlarının ortalamaları ise 3.82 ile 4.49 arasında değişmektedir. Öğretmenlerin bu boyutta en yüksek algıya sahip oldukları ve “Her zaman” düzeyinde katılım gösterdikleri madde “Eğitim ve öğretimle ilgili mevzuata hâkimdir.” olarak görülmektedir. Bu bulgu ile öğretmenler, okul yöneticilerinin eğitim ve öğretime ilişkin mevzuat bilgilerinin onların yönetim becerilerine de yansıdığını düşünmektedirler. Ayrıca yöneticilerin de “okul öncesi öğretmenliği” bölümünden mezun olduğunu düşünürsek, bağımsız anaokullarının sorunlarına ve mevzuata yabancı olmadıkları, okulla ilgili konulara hakim oldukları ve sorunların çözümüne yeterince çaba sarf ettikleri düşünülebilir.

Tablo 4.6. *Bilgi Gücü Alt Boyutuna İlişkin Verilerin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri*

Madde	$\bar{X}$	SS	Katılım Düzeyi
17.Yapılması gerekenler konusunda öğretmenlerle bilgilendirme toplantıları yapar.	4.53	.686	Her zaman
12.Kendisinden farklı düşünen öğretmenlerle karar alacağında mantıklı nedenler sunar.	3.88	.964	Çoğunlukla
29.Öğretmenler müdürün verdiği kararlara önce kızsda da sonra hak verirler.	3.30	.955	Bazen
Bilgi gücü	3.90	.654	Çoğunlukla

Tablo 4.6.'da öğretmenlerin okullarındaki algıladıkları yöneticilerin kullandıkları güç türlerinden “Bilgi gücü” alt boyutuna ilişkin algılarını betimleyen aritmetik ortalama ve standart sapma değerlerine yer verilmiştir. Yumuşak güç türleri arasında yer alan bilgi gücü davranışlarının yönetimde gösterilme sıklığı öğretmenlerin algılarına göre ( $\bar{X}=3.90$ ) “Çoğunlukla” düzeyinde gerçekleşmektedir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin bilgi gücü alt boyutuna yönelik maddelerin algı puanlarının ortalamaları 3.30 ile 4.53 arasında değişmektedir. Öğretmenlerin algılarına göre, yönetimde bilgi gücü türüne en fazla başvurulduğunu belirten ifadeler sırasıyla; “Yapılması gerekenler konusunda öğretmenlerle bilgilendirme toplantıları yapar.”, ( $\bar{X}=4.53$ ), “Kendisinden farklı düşünen öğretmenlerle karar alacağında mantıklı nedenler sunar.” ( $\bar{X}=3.88$ ) ve “Öğretmenler müdürün verdiği kararlara önce kızsda da sonra hak verirler.” ( $\bar{X}=3.30$ ) şeklindedir.

Tablo 4.7. *Bağlılık Gücü Alt Boyutuna İlişkin Verilerin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri*

Madde	$\bar{X}$	SS	Katılım Düzeyi
26.Yönetimde öğretmenlerin kendisine yardımcı olduğunda işlerinin kolaylaşacağını bilir.	4.25	.851	Her zaman
13.Etkili bir yönetim için öğretmenlerle işbirliği içerisinde hareket eder.	4.26	.882	Her zaman
28. Başarılı bir eğitim-öğretim için öğretmenlerin desteğini sağlamaya çalışır.	4.39	.699	Her zaman
Bağlılık Gücü	4.30	.678	Her zaman

Tablo 4.7’de öğretmenlerin okullarındaki yöneticilerin kullandıkları güç türlerinden “Bağlılık gücü” alt boyutuna ilişkin algılarını betimleyen aritmetik ortalama ve standart sapma değerlerine yer verilmiştir. Bu değerler incelendiğinde öğretmenlerin tüm

maddelere “her zaman” düzeyinde katılım gösterdikleri görülmektedir. Öğretmenlerin *bağlılık gücü* alt boyutuna ilişkin algı puanlarının ortalamaları 4.25 ile 4.39 arasında değişmektedir. Öğretmenler ( $\bar{X}=4.30$ ) okul müdürlerinin yönetimde *bağlılık güç* türü davranışlarını “Her zaman” gösterdiklerini ifade etmişlerdir.

Öğretmenlerin algılarına göre, yöneticilerin *bağlılık güç* türü davranışlarını en sıklıkla gösterdiğini belirten ifade; “Başarılı bir eğitim-öğretim için öğretmenlerin desteğini sağlamaya çalışır.” ( $\bar{X}=4.39$ ) şeklinde ortaya çıkmaktadır. Okul yöneticilerinin öğretmenler ile birlikte işbirliği halinde eğitim öğretim sürecini planlaması, bu süreçte öğretmenlerden destek almaya çalışması, yönetim sürecinde onlarla işbirliği içinde bulunması öğretmenler tarafından güçlü şekilde benimsenmiş bir davranış olmuştur. Böylece okul ortamında öğretmen ve müdürler arasında karşılıklı iletişimin ve destek ortamının var olması demek, müdürlerin yönetsel davranışlarını karşılıklı iletişim ve işbirliği içerisinde gerçekleştirdikleriyle açıklanabilir.

Tablo 4.8. *Karizmatik Güç Alt Boyutuna İlişkin Verilerin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri*

Madde	$\bar{X}$	SS	Katılım Düzeyi
14. Sahip olduğu kişisel yetenekleriyle yöneticilik görevini başarıyla yürütmektedir.	4.22	.856	Her zaman
3. Kişilik olarak örnek aldığım birisidir.	3.54	1.258	Çoğunlukla
18. Hayranlık uyandırdığından öğretmenler onunla ters düşmek istemezler.	3.11	1.237	Bazen
Karizmatik Güç	3.62	.869	Çoğunlukla

Öğretmenlerin yöneticilerinin kullandıkları “karizmatik güç” boyutundaki maddelere ilişkin algılarını betimleyen aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 4.8.’de verilmiştir. Buna göre, öğretmenlerin karizmatik güç alt boyutuna verdikleri yanıtlara ilişkin katılım düzeyi 3.62 ortalama ile ‘çoğunlukla’ çıkmıştır. Öğretmenlerin bu boyutta en yüksek algıya sahip oldukları ve “Her zaman” düzeyinde katılım gösterdikleri madde “Sahip olduğu kişisel yetenekleriyle yöneticilik görevini başarıyla yürütmektedir.” olarak görülmektedir. Diğer bir ifade ile öğretmenler, okul yöneticilerinin kişisel yeteneklerinden dolayı okul yönetiminde pozitif bir etki görürken aynı zamanda da kişilik olarak örnek aldıkları da söylenebilir. Okul yöneticilerinin kılık kıyafeti, öğretmenlerle olumlu iletişim kurması, onlara rol model olması ve sorunları soğukkanlılıkla çözebilmesi öğretmenler tarafından karizmatik bulunmasına neden oluyor olabilir.

#### 4.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın ikinci alt problemi “Öğretmenlerin algılarına göre, yöneticilerinin kullandıkları güç türleri yaş, medeni durum, hizmet yılı ve çalışılan kurumdaki hizmet yılı değişkenlerine göre farklılaşmakta mıdır?” şeklindedir. Buna göre örgütsel güç türleri alt boyutlarının yaşa göre ortalamaları ve bu ortalamalar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığının tespiti için yapılan Anova testi sonuçları Tablo 4.9’da verilmiştir.

Tablo 4.9. Örgütsel Güç Türlerinin Yaşa Göre ANOVA Sonuçları

Örgütsel Güç Türleri	Yaş	N	Ortalama	Standart Sapma	f	p
Ödül gücü	30 yaş ve altı	32	3.80	.63	1.927	.148
	31- 40 yaş	126	3.55	.69		
	41 yaş ve üstü	42	3.52	.79		
	Toplam	200	3.58	.71		
Zorlayıcı güç	30 yaş ve altı	32	2.20	.76	.078	.925
	31- 40 yaş	126	2.23	.81		
	41 yaş ve üstü	42	2.28	.89		
	Toplam	200	2.24	.82		
Karşılıklı güç	30 yaş ve altı	32	3.86	.67	1.192	.306
	31-40 yaş	126	3.68	.68		
	41 yaş ve üstü	42	3.83	.81		
	Toplam	200	3.74	.71		
Uzmanlık gücü	30 yaş ve altı	32	4.29	.70	.301	.741
	31-40 yaş	126	4,19	.68		
	41 yaş ve üstü	42	4,17	.72		
	Toplam	200	4.20	.69		
Bilgi gücü	30 yaş ve altı	32	4.02	.67	.627	.535
	31-40 yaş	126	3.88	.61		
	41 yaş ve üstü	42	3.90	.77		
	Toplam	200	3.90	.65		
Bağlılık gücü	30 yaş ve altı	32	4.46	.54	1.033	.358
	31-40 yaş	126	4.28	.70		
	41 yaş ve üstü	42	4.25	.71		
	Toplam	200	4.30	.68		
Karizmatik güç	30 yaş ve altı	32	3.78	.73	.811	.446
	31-40 yaş	126	3.57	.86		
	41 yaş ve üstü	42	3.66	.99		
	Toplam	200	3.62	.87		

Yukarıdaki Tablo 4.9 incelendiğinde öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin başvurdukları güç türlerinin hiçbir alt boyutunda yaş değişkenine göre anlamlı fark bulunamamıştır ( $p>0.05$ ).

Tablo 4.10. *Örgütsel Güç Türlerinin Medeni Duruma Göre t Testi Sonuçları*

Örgütsel Güç Türleri	Medeni Durum	N	$\bar{X}$	SS	t	p
Ödül gücü	Bekar	37	3.61	.718	.224	.823
	Evli	163	3.58	.709		
Zorlayıcı güç	Bekar	37	2.14	.824	-.815	.416
	Evli	163	2.26	.815		
Karşılıklı güç	Bekar	37	3.82	.773	.752	.453
	Evli	163	3.72	.690		
Uzmanlık gücü	Bekar	37	4.40	.705	1.905	.058
	Evli	163	4.16	.680		
Bilgi gücü	Bekar	37	3.98	.716	.809	.420
	Evli	163	3.89	.641		
Bağlılık gücü	Bekar	37	4.46	.591	1.538	.126
	Evli	163	4.27	.693		
Karizmatik güç	Bekar	37	3.85	.848	1.738	.084
	Evli	163	3.57	.869		

Öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin yönetimde örgütsel güç türlerine başvurma düzeylerinin, medeni durum değişkenine göre T testi analiz sonuçları tablo 4.10'da verilmiştir. Tablo 4.10 incelendiğinde medeni durum değişkenine göre örgütsel güç türlerinin tüm alt boyutlarında öğretmen algılarına göre anlamlı bir fark bulunamamıştır ( $p>0.05$ ). Bu sonuç öğretmenlerin algılarında medeni durumun bir etkisinin olmadığı şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 4.11. *Örgütsel Güç Türlerinin Toplam Hizmet Yılı Değişkenine Göre Kruskal-Wallis H Testi Sonuçları*

Örgütsel Güç Türleri	Hizmet Yılı	N	Sıra Ortalama	X <sup>2</sup>	Sd	p
Ödül gücü	5 yıl ve altı	27	106.48	2.087	3	.555
	6-11 yıl	81	105.25			
	12-17 yıl	58	96.97			
	18 yıl ve üstü	34	90.46			
Zorlayıcı güç	5 yıl ve altı	27	89.59	1.578	3	.664
	6-11 yıl	81	102.64			
	12-17 yıl	58	98.71			
	18 yıl ve üstü	34	107.12			
Karşılıklı güç	5 yıl ve altı	27	115.20	2.366	3	.500
	6-11 yıl	81	96.13			
	12-17 yıl	58	98.27			
	18 yıl ve üstü	34	103.04			
Uzmanlık gücü	5 yıl ve altı	27	120.80	6.926	3	.074
	6-11 yıl	81	90.80			
	12-17 yıl	58	107.82			
	18 yıl ve üstü	34	95.01			
Bilgi gücü	5 yıl ve altı	27	113.98	3.309	3	.346
	6-11 yıl	91	94.16			
	12-17 yıl	45	106.09			
	18 yıl ve üstü	29	95.37			
Bağılılık gücü	5 yıl ve altı	27	116.28	4.258	3	.235
	6-11 yıl	81	95.00			
	12-17 yıl	58	106.00			
	18 yıl ve üstü	34	91.69			
Karizmatik güç	5 yıl ve altı	27	119.50	5.253	3	.154
	6-11 yıl	81	91.35			
	12-17 yıl	58	104.46			
	18 yıl ve üstü	34	100.46			

Örgütsel güç türleri ile alt boyutlarının toplam hizmet yılına göre ortalamaları ve ortalamalar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığını belirlemek için yapılan Kruskal-Wallis H testi analizi sonuçları Tablo 4.11’de verilmiştir. Tablo 4.11’e göre, yöneticilerin gösterdikleri güç türlerinde toplam hizmet yılı değişkeni açısından anlamlı bir fark bulunamamıştır ( $p>0.05$ ). Yönetici konumundaki öğretmenlerin, kurumdaki öğretmenlere

eşit ve adil yaklaşması, okulda demokratik bir yönetim anlayışının olması ayrıca olumlu bir örgüt ikliminin varoluşu, farklı kıdemlere sahip öğretmenlerin güç türlerini algılamalarında bir farklılığa yol açmamasına neden olabilir.

Tablo 4.12. *Örgütsel Güç Türlerinin Çalışılan Kurumdaki Hizmet Yılına Göre ANOVA Sonuçları*

Örgütsel Güç Türleri	Çalışılan Kurumdaki Hizmet Yılı	N	Ortalama	Standart Sapma	f	p	Fark
Ödül gücü	0-2 yıl	76	3.66	.67	3.291	.039*	1-3, 2-3
	3-5 yıl	52	3.70	.68			
	6 yıl ve üstü	72	3.41	.75			
	Toplam	200	3.58	.71			
Zorlayıcı güç	0-2 yıl	76	2.27	.81	.076	.927	
	3-5 yıl	52	2.22	.82			
	6 yıl ve üstü	72	2.22	.83			
	Toplam	200	2.24	.82			
Karşılıklı güç	0-2 yıl	76	3.71	.73	.181	.835	
	3-5 yıl	52	3.74	.66			
	6 yıl ve üstü	72	3.78	.73			
	Toplam	200	3.74	.71			
Uzmanlık gücü	0-2 yıl	76	4.16	.73	.340	.712	
	3-5 yıl	52	4.20	.61			
	6 yıl ve üstü	72	4.25	.71			
	Toplam	200	4.20	.69			
Bilgi gücü	0-2 yıl	76	3.96	.59	.396	.673	
	3-5 yıl	52	3.87	.67			
	6 yıl ve üstü	72	3.87	.71			
	Toplam	200	3.90	.65			
Bağlılık gücü	0-2 yıl	76	4.32	.58	1.465	.234	
	3-5 yıl	52	4.17	.74			
	6 yıl ve üstü	72	4.38	.72			
	Toplam	200	4.30	.68			
Karizmatik güç	0-2 yıl	76	3.67	.87	.239	.788	
	3-5 yıl	52	3.56	3.56			
	6 yıl ve üstü	72	3.63	3.63			
	Toplam	200	3.62	3.62			

\*p<.05 1: 0-2 yıl, 2: 3-5 yıl, 3: 6 yıl ve üstü



Okul yöneticilerinin kullanmış oldukları güç türlerinin çalışılan kurumdaki hizmet yılı değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Tablo 4.12’de görüldüğü üzere çalışılan kurumdaki hizmet yılı değişkenine göre, ödül gücü dışında örgütsel güç türlerinin hiçbir alt boyutu anlamlı bir farklılık göstermemiştir ( $p>0.05$ ). LSD testi sonuçlarına göre ödül gücü değişkenindeki farklılığın kaynağı incelendiğinde, çalıştıkları kurumdaki hizmet yılı 6 yıl ve üstü olan öğretmenler; 0-2 yıl ve 3-5 yıl olan öğretmenlere göre okul yöneticilerinin ödül gücünü daha az kullandıklarını düşünmektedirler. Bu farklılık okul yöneticilerinin okula yeni gelen öğretmenlerin okula uyum göstermelerini kolaylaştırmak, okul kültürüne alışmalarını sağlamak vs. gibi nedenlerle onları teşvik edici uygulamaları daha fazla kullanması ile açıklanabilir. Bir diğer nedeni de, kurumdaki hizmet yılı 6 yıl ve üstü olan öğretmenler için yöneticinin kullandığı ödüllerin zamanla motive edici özelliği kalmaması olabilir.

### 4.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın üçüncü alt problemi “Öğretmenlerin algılarına göre örgütsel bağlılık düzeyleri nasıldır?” şeklinde belirlenmiştir. Bu alt probleme yanıt bulmak amacıyla ilk olarak Tablo 4.13’te öğretmenlerin örgütsel bağlılık alt boyutlarına ilişkin algılarını betimleyen aritmetik ortalama ve standart sapma değerlerine yer verilmiştir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel bağlılık alt boyutlarına yönelik maddelerin algı puanlarının ortalamaları 1.43 ile 4.14 arasında değişmektedir.

Tablo 4.13. *Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarının Tanımlayıcı İstatistikleri*

Örgütsel bağlılık	N	$\bar{X}$	SS	Katılım düzeyi
Ahlaki Bağlılık	200	4.14	.660	Büyük oranda katılıyorum
Çıkarıcı Bağlılık	200	3.31	.752	Orta düzeyde katılıyorum
Zoraki Bağlılık	200	1.43	.607	Hiç katılmıyorum

Yukarıdaki Tablo 4.13 incelendiğinde; Denizli ili Pamukkale ve Merkezefendi ilçelerindeki bağımsız anaokullarında görev yapan okul öncesi öğretmenlerin örgütsel bağlılık alt boyutlarında sırasıyla en yüksek ahlaki bağlılık ( $\bar{X}=4.14$ ), ardından çıkarıcı bağlılık ( $\bar{X}=3.31$ ) ve en düşük olarak zoraki bağlılık ( $\bar{X}=1.43$ ) gösterdikleri görülmektedir.

Öğretmenlerin ahlaki bağlılık düzeylerinin yüksek, zoraki bağlılık düzeylerinin düşük çıkması istenen bir bulgudur. Öğretmenlerin ahlaki bağlılık düzeylerinin yüksek çıkmasında, öğretmenlerin okulu sahiplenmeleri ve kendilerini örgütün değerli bir bileşeni olarak görmeleri sayılabilir. Bunun dışında öğretmenler arasında yakın ve dostça bir ilişkinin olması, okul öncesi öğretmenlerinin öğrencilerine duygusal olarak bağlanmaları, onların okullarına karşı ahlaki bağlılık geliştirmelerinde etkisi olduğu söylenebilir. Araştırmaya katılan okul öncesi öğretmenlerinin, ilçelerdeki okullara oranla daha iyi maddi olanaklara sahip okullarda çalışmalarından dolayı isteklerinin daha kolay karşılanabildiği düşünülebilir. Bunda bağımsız anaokullarındaki yöneticilerin okul öncesi eğitimi alanlarından atanmasının etkisi olabilir. Aynı alandan gelmesi yöneticilerin, öğretmenlerin ihtiyaçlarının farkında olmalarına, böylelikle öğretmenlerinin isteklerine daha duyarlı yaklaşmalarına neden olmaktadır.

Tablo 4.14. *Ahlaki Bağlılık Alt Boyutuna İlişkin Verilerin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri*

Madde	$\bar{X}$	SS	Katılım düzeyi
15. İnsanlar okulum hakkında kötü şeyler söylediğinde ben üzülürüm.	4.39	1.016	Tamamen katılıyorum
6. Okulumu desteklemenin benim görevim olduğunu hissediyorum.	4.30	.827	Tamamen katılıyorum
12. Okulumun başarıya ulaşmasına yardımcı olmak benim kişisel sorumluluğumdur.	4.30	.879	Tamamen katılıyorum
9. Okul dışında bulunduğum zamanlarda, kendimi bu okulun bir çalışanı olarak görüyorum.	3.93	1.130	Büyük oranda katılıyorum
3. Kendimi okuluma adanmış hissediyorum.	3.76	1.002	Büyük oranda katılıyorum
Ahlaki bağlılık	4.14	.660	Büyük oranda katılıyorum

Tablo 4.14'te öğretmenlerin "*Ahlaki Bağlılık*" alt boyutuna ilişkin algılarını betimleyen aritmetik ortalama ve standart sapma değerlerine yer verilmiştir. Tablo 4.14'teki değerler incelendiğinde öğretmenler *ahlaki bağlılık* boyutunda en yüksek ortalama ile ( $\bar{X}=4.39$ ) '*İnsanlar okulum hakkında kötü şeyler söylediğinde ben üzülürüm.*' maddesine,  $\bar{X}=4.30$  ortalama ile da '*Okulumun başarıya ulaşmasına yardımcı olmak benim kişisel sorumluluğumdur.*' ve '*Okulumu desteklemenin benim görevim olduğunu hissediyorum.*' maddelerine 'Tamamen katılıyorum' düzeyinde katılım göstermişlerdir.

Araştırmaya dâhil olan öğretmenler, *ahlaki bağlılık* boyutuna ilişkin diğer maddelere "büyük oranda katılıyorum" düzeyinde katılım göstermişlerdir. Öğretmenlerin

ahlaki bağıllık boyutuna ilişkin algı puanlarının ortalamaları 3.76 ile 4.39 arasında değişmektedir. Öğretmenlerin örgütsel bağıllık ölçeğindeki ahlaki bağıllık boyutuna ait maddelere verdikleri yanıtların genel ortalaması 4.14 ve katılım düzeyi “büyük oranda katılıyorum” olarak görülmektedir. Okullarına ahlaki düzeyde bağıllık göstermeleri eğitim örgütleri adına istenen bir sonuçtur. Bu bulgu, katılımcıların çalıştıkları kurum olan okula karşı aidiyet duygusu geliştirdikleri, aynı okulda uzun süre çalışmalarından dolayı okulu evi gibi gördükleri, okuldaki görev bilincini içselleştirdikleri ve böylece kurumu daha fazla sahiplendiklerinden dolayı kaynaklanıyor olabilir.

Tablo 4.15. *Çıkarıcı Bağıllık Alt Boyutuna İlişkin Verilerin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri*

Madde	$\bar{X}$	SS	Katılım düzeyi
4. Yaptığım işlerin karşılığını gördüğümde işimle daha fazla bütünleşirim.	4.51	.729	Tamamen katılıyorum
1.Okula yaptığım katkılar görülür ve takdir edilirse elimden gelen en iyi çabayı gösteririm.	4.45	.849	Tamamen katılıyorum
7. Okulumdan daha fazla bireysel ödül alma düşüncesi bile beni motive eder.	2.70	1.310	Orta düzeyde katılıyorum
13. Beni desteklediği ölçüde okulumu desteklerim.	2.54	1.314	Orta düzeyde katılıyorum
10.Okulumda karşılığını aldığım ölçüde çaba harcarım.	2.36	1.356	Orta düzeyde katılıyorum
Çıkarıcı bağıllık	3.31	.751	Orta düzeyde katılıyorum

Tablo 4.15’te öğretmenlerin “Çıkarıcı Bağıllık” alt boyutuna ilişkin algılarını betimleyen aritmetik ortalama ve standart sapma değerlerine yer verilmiştir. Tablodaki değerlere göre, öğretmenler *çıkarcı bağıllık* boyutunda en yüksek ortalama ile ( $\bar{X}=4.51$ ) ‘Yaptığım işlerin karşılığını gördüğümde işimle daha fazla bütünleşirim.’ maddesine,  $\bar{X}=4.45$  ortalama ile da ‘Okula yaptığım katkılar görülür ve takdir edilirse elimden gelen en iyi çabayı gösteririm.’ maddesine ‘Tamamen katılıyorum’ düzeyinde katılmaktadırlar. Bu bulgular öğretmenlerin yaptıkları işin karşılığını almak ve işin sonucunda takdir edilmek istedikleri şeklinde yorumlanabilir. Araştırmaya dâhil olan öğretmenler, *çıkarcı bağıllık* boyutuna ilişkin diğer maddelere “Orta düzeyde katılıyorum” düzeyinde katılım göstermişlerdir.

Tablo 4.15'e göre, öğretmenlerin çıkarıcı bağıllık boyutuna ilişkin algı puanlarının ortalamaları 2.36 ile 4.51 arasında değişmektedir. Öğretmenlerin örgütsel bağıllık ölçeğindeki çıkarıcı bağıllık alt boyutuna ait maddelere verdikleri yanıtların genel ortalaması 3.31 ve katılım düzeyi "orta düzeyde katılıyorum" olarak görülmektedir. Bu durum araştırmaya katılan okul öncesi öğretmenlerin okuldan ayrılması durumunda karşılaşılabilecek kayıpları göze alamamasından ve çalıştıkları kuruma bir yükümlülük hissetmelerinden dolayı olabilir. Başka bir ifadeyle, öğretmenin okulda çalıştığı süre boyunca emek ve çaba sarf ederek elde ettiği statü, para vb. kazanımlarını, okuldan ayrılması durumunda kaybedeceğini bilmesi ve bu yüzden okulda çalışmaya devam etmesi şeklinde düşünülebilir. Yine aynı şekilde öğretmenler, emeklilik, sağlık güvencesi, maaş, tatiller gibi avantajlarından dolayı bu mesleği icra ediyor olabilirler. Bu yüzden çalışmaya devam ettikleri ve okullarına çıkarıcı bağıllık geliştirdikleri söylenebilir.

Tablo 4.16. *Zoraki Bağıllık Alt Boyutuna İlişkin Verilerin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri*

Madde	$\bar{X}$	SS	Katılım düzeyi
2. Bazen, okulumu terk etmek istiyorum ve bir daha geri gelmek istemiyorum.	1.74	1.131	Hiç katılmıyorum
14. Okulumda ne yaparsam yapayım bu okul değişmeden kalır.	1.70	1.070	Hiç katılmıyorum
8. Okulumu düşündüğüm zaman kızgınlık hissediyorum.	1.31	.803	Hiç katılmıyorum
11. Kendimi kapana kısılmış hissediyorum.	1.26	.672	Hiç katılmıyorum
5. Sık sık kendimi bu okuldan intikam almak istiyormuşum gibi hissediyorum.	1.17	.671	Hiç katılmıyorum
Zoraki bağıllık	1.43	.607	Hiç katılmıyorum

Tablo 4.16'da öğretmenlerin 'Zoraki Bağıllık' alt boyutuna ilişkin algılarını betimleyen aritmetik ortalama ve standart sapma değerlerine yer verilmiştir. Tablodaki değerlere bakıldığında öğretmenlerin zoraki bağıllık boyutuna ilişkin algı puanlarının ortalamaları 1.17 ile 1.74 arasında değişmektedir. Araştırmaya katılan öğretmenler zoraki bağıllık boyutundaki tüm maddelere  $\bar{X}=1.43$  ortalamayla 'hiç katılmıyorum' düzeyinde cevap vermişlerdir.

Tablodaki değerler incelendiğinde zoraki bağıllık boyutu, örgütsel bağıllık alt boyutları arasında en düşük ortalamaya sahiptir. Bu durumun nedeni olarak öğretmenlerin çalıştıkları okula kendi istekleri doğrultusunda bağıllık göstermeleri olabilir. Bir başka

ifadeyle öğretmenlerin çalışmak zorunda oldukları için değil, kendi istedikleri doğrultusunda okula devam ettikleri söylenebilir. Bunda okul öncesi öğretmenlerinin, branşları gereği 0-6 yaş çocuklarına hitap ettikleri, mesleklerini daha duygusal ve vicdani boyutta yaptıkları için, okuldan önce eğitim öğretim verdikleri çocuklara ahlaki bağlılık geliştirmelerinin etkisi olabilir.

#### 4.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın dördüncü alt probleminde bağımsız anaokullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerine ilişkin algılarının yaş, medeni durum, hizmet yılı ve çalıştığı kurumdaki hizmet yılı değişkenleri bakımından anlamlı fark gösterip göstermediği incelenmiştir.

İlk olarak, öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına ilişkin algılarının yaş değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirleme amacıyla yapılan analiz sonuçları Tablo 4.17’de verilmiştir.

Tablo 4.17. *Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine İlişkin Algılarının Yaşa Göre ANOVA Sonuçları*

Örgütsel Bağlılık	Yaş	N	Ortalama	Standart Sapma	f	p
Çıkarıcı Bağlılık	30 yaş ve altı	32	3.43	.809	1.078	.342
	31- 40 yaş	126	3.26	.675		
	41 yaş ve üstü	42	3.40	.910		
	Toplam	200	3.31	.752		
Ahlaki Bağlılık	30 yaş ve altı	32	4.19	.633	.134	.875
	31- 40 yaş	126	4.13	.631		
	41 yaş ve üstü	42	4.13	.769		
	Toplam	200	4.14	.660		

Öğretmenlerin algılarına ilişkin örgütsel bağlılığın yaşa göre değişip değişmediğini belirlemek amacıyla yapılan analiz sonuçları Tablo 4.17 ve Tablo 4.18’de verilmiştir. Buna göre öğretmenlerin örgütsel bağlılık alt boyutlarına ilişkin algılarının yaş değişkenine göre farklılık gösterip göstermediği incelendiğinde; çıkarıcı bağlılık, ahlaki bağlılık ve zoraki bağlılık alt boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır. Buna göre öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarında yaş, belirleyici bir değişken değildir. Kısaca öğretmenlerin farklı yaşlarda olması, onların örgütsel bağlılıklarını etkilememektedir.

Tablo 4.18. *Öğretmenlerin Zoraki Bağlılık Alt Boyutuna İlişkin Algılarının Yaşa Göre Kruskal-Wallis H Testi Sonuçları*

Örgütsel Bağlılık	Yaş	N	Sıra Ortalama	$X^2$	Sd	p
Zoraki Bağlılık	30 yaş ve altı	32	86.55	2.518	2	.284
	31- 40 yaş	126	102.29			
	41 yaş ve üstü	42	105.77			

Normal dağılım göstermeyen zoraki bağlılık alt boyutunun yaş değişkenine göre değişip değişmediğini belirlemek amacı ile kullanılan “Kruskal-Wallis H” testi sonuçları Tablo 4.18’de yer almaktadır. Bulgular incelendiğinde, anlamlı bir fark çıkmasa da sıra ortalaması en yüksek olan 41 yaş ve üstünde olan öğretmenlerin zoraki bağlılıklarının diğer yaş gruplarına oranla daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu durum özellikle emekliliğini bekleyen bu yaş grubundaki öğretmenlerin başka okula gitme ihtimalinin olmayışı, onları okulda mecburi kalmaya ittiği şeklinde yorumlanabilir. Ayrıca zoraki bağlılık duyan öğretmen, okula norm fazlalığı nedeniyle istemeden de gitmiş olabilir.

Tablo 4.19. *Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine İlişkin Algılarının Medeni Duruma Göre t Testi Sonuçları*

Örgütsel Bağlılık	Medeni Durum	N	$\bar{X}$	SS	t	p
Çıkarıcı Bağlılık	Bekar	37	3.31	.860	.367	.955
	Evli	163	3.31	.728		
Ahlaki Bağlılık	Bekar	37	4.21	.772	.065	.479
	Evli	163	4.12	.633		

Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerine yönelik algılarının medeni durumlarına göre değişip değişmediğini belirlemek amacıyla yapılan analiz sonuçları Tablo 4.19 ve Tablo 4.20’de verilmiştir. Sonuçlara göre, öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerine ilişkin algıları, medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Başka bir ifadeyle öğretmenlerin evli ya da bekar olması, onların örgütsel bağlılık düzeylerini etkilememektedir. Bu durumda evli ve bekar öğretmenlerin önceliklerinin yaptıkları meslek olduğu düşünülebilir. Evli olan öğretmenlerin çocuk, eş vb. birçok sorumluluğu olsa da okullarına olan sorumlulukları aksatmadan yerine getirdikleri düşünülebilir. Ayrıca

öğretmenlerin mesleklerinden gereken hazzı aldıkları buna bağlı olarak da medeni durumun bağlılıklarında etkisinin olmadığı düşünülebilir.

*Tablo 4.20. Öğretmenlerin Zoraki Bağlılık Alt Boyutuna İlişkin Algılarının Medeni Duruma Göre Mann-Whitney U Testi Sonuçları*

Örgütsel Bağlılık	Medeni Durum	N	Sıra Ortalaması	Sıralar Toplamı	U	Z	p
Zoraki Bağlılık	Bekar	37	92.55	3424.50	2721.500	-.962	.336
	Evli	163	102.30	16675.50			

Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerine ilişkin algılarının hizmet yılı değişkenine göre değişip değişmediğini gösteren analiz sonuçları Tablo 4.21 ve Tablo 4.22’de verilmiştir.

*Tablo 4.21. Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine İlişkin Algılarının Hizmet Yılına Göre ANOVA Sonuçları*

Örgütsel Bağlılık	Hizmet Yılı	N	Ortalama	Standart Sapma	f	p
Ahlaki Bağlılık	5 yıl ve altı	27	4.29	.636	1.133	.337
	6-11 yıl	81	4.05	.663		
	12-17 yıl	58	4.19	.588		
	18 yıl ve üstü	34	4.14	.775		
	Toplam	200	4.14	.660		
Çıkarıcı Bağlılık	5 yıl ve altı	27	3.27	.852	.633	.595
	6-11 yıl	81	3.35	.632		
	12-17 yıl	58	3.22	.708		
	18 yıl ve üstü	34	3.42	.984		
	Toplam	200	3.31	.752		

*Tablo 4.22. Öğretmenlerin Zoraki Bağlılık Alt Boyutuna İlişkin Algılarının Hizmet Yılına Göre Kruskal-Wallis H Testi Sonuçları*

Örgütsel Bağlılık	Hizmet Yılı	N	Sıra Ortalama	X <sup>2</sup>	Sd	p
Zoraki Bağlılık	5 yıl ve altı	27	89.59	1.578	3	.664
	6-11 yıl	81	102.64			
	12-17 yıl	58	98.71			
	18 yıl ve üstü	34	107.12			

Tablo 4.21 ve Tablo 4.22’deki değerler incelendiğinde elde edilen fark istatistiksel olarak anlamlı bulunamamıştır ( $p>0.05$ ). Bu bulgu öğretmenlerin mesleğe başladıkları

günden itibaren örgütsel bağlılıklarının farklılaşmadığı şeklinde açıklanabilir. Hizmet yılı fazla olan öğretmenlerin ahlaki ve çıkarıcı bağlılık düzeylerinin, hizmet yılı az olan öğretmenlerden anlamlı bir fark ile daha yüksek çıkması beklenirken, örgütsel bağlılık düzeylerine ilişkin algılarında hizmet yılı değişkenine göre anlamlı bir fark bulunmadığı görülmüştür.

Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin hizmet yılı fazla olan öğretmenlerde farklılık göstermemesinin nedeni araştırmaya katılan okul öncesi öğretmenlerinin hepsinin Denizli merkezde görev yapmaları ve merkezdeki okulların mevcut şartlarının ilçelere göre daha iyi olmasından kaynaklandığı söylenebilir. Tablo 4.21’de, hizmet yılı beş yıl ve altında olan öğretmenlerin ahlaki bağlılık düzeylerinin diğer yıllara göre daha yüksek ortalamaya sahip olduğu görülmektedir ( $\bar{x} = 4.29$ ). Bu durum, beş yıl ve altında hizmet yılı olan, mesleklerine yeni başlayan öğretmenlerin, mesleklerinin başında daha idealist, daha istekli olduklarından dolayı olabilir. Tablo 4.22’ye göre hizmet yılı 18 yıl ve üstü olan öğretmenlerin zoraki bağlılık düzeyleri diğer hizmet yıllarına göre daha yüksektir. Bunun nedeni meslekte uzun yıllar çalışmış olan öğretmenlerin çalıştıkları kurumu bu saatten sonra değiştirmeyi göze almak istemediklerinden dolayı kuruma zoraki devam etmelerinden olabilir. Belli bir süre mesleğini icra etmiş, statü, para gibi belli kazanımları elde eden, yavaş yavaş emekliliğine yaklaşan bir öğretmen, yeni bir okul, yeni meslektaşlar kısacası yeni bir gruba girmeyi göze almak istememe ve bu yüzden aynı kurumda istemese de kalmaya devam etme eğiliminde olabilir.

Tablo 4.23. *Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine İlişkin Algılarının Çalıştıkları Kurumdaki Hizmet Yılına Göre ANOVA Sonuçları*

Örgütsel Bağlılık	Çalışılan		Ortalama	Standart Sapma	<i>f</i>	<i>p</i>
	Kurumdaki Hizmet Yılı	<i>N</i>				
Ahlaki Bağlılık	0-2 yıl	76	4.13	.66128	3.065	.049
	3-5 yıl	52	3.97	.72494		
	6 yıl ve üstü	72	4.27	.58585		
	Toplam	200	4.14	.65961		
Çıkarıcı Bağlılık	0-2 yıl	76	3.36	.80587	.489	.614
	3-5 yıl	52	3.33	.64318		
	6 yıl ve üstü	72	3.24	.76985		
	Toplam	200	3.31	.75168		



Tablo 4.24. *Öğretmenlerin Zoraki Bağlılık Alt Boyutuna İlişkin Algularının Çalıştıkları Kurumdaki Hizmet Yılına Göre Kruskal-Wallis H Testi Sonuçları*

Örgütsel Bağlılık	Çalışılan Kurumdaki Hizmet Yılı	N	Sıra Ortalama	X <sup>2</sup>	Sd	p
Zoraki Bağlılık	0-2 yıl	76	95.33	4.504	2	.105
	3-5 yıl	52	114.59			
	6 yıl ve üstü	72	95.78			

Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin buldukları kurumdaki hizmet yılına göre değişip değişmediğine ilişkin analiz sonuçları Tablo 4.23 ve Tablo 4.24'te verilmiştir. Tablodaki verilere bakıldığında öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin, öğretmenlerin buldukları kurumdaki hizmet yılına göre anlamlı olarak fark göstermediği bulunmuştur ( $p>0.05$ ). Bu durum, öğretmenlerin bağlılıklarının çalıştıkları kurumla değil de kendi mesleklerine ya da eğitime olan bağlılıklarıyla açıklanabilir. Yani öğretmenlerin asıl bağlılıklarını, öğretmenlik mesleğine karşı gösterdikleri şekilde yorumlanabilir.

#### 4.5. Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın beşinci alt problemi “Öğretmenlerin algularına göre, yöneticilerinin kullandıkları güç türleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?” şeklinde belirlenmiştir. Bu alt probleme yanıt bulmak için Spearman korelasyon analizinden yararlanılmıştır.

Tablo 4.25. *Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Türleri İle Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasında Anlamlı Bir İlişkiyi Gösteren Korelasyon Değerleri*

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)
(1)Ödül gücü	1	.268**	.312**	.134	.220**	.181*	.179*	.247**	.073	-.002
(2) Zorlayıcı güç	.268**	1	-.364**	-.482**	-.343**	-.469**	-.298**	.229**	-.152*	.454**
(3) Karşılıklı güç	.312**	-.364**	1	.730**	.604**	.687**	.660**	.058	.440**	-.394**
(4) Uzmanlık gücü	.134	-.482**	.730**	1	.669**	.771**	.739**	-.022	.468**	-.399**
(5)Bilgi gücü	.220**	-.343**	.604**	.669**	1	.637**	.617**	.067	.377**	-.319**
(6)Bağlılık gücü	.181*	-.469**	.687**	.771**	.637**	1	.592**	.048	.399**	-.375**
(7) Karizmatik güç	.179*	-.298**	.660**	.739**	.617**	.592**	1	.013	.370**	-.316**
(8)Çıkarıcı bağlılık	.247**	.229**	.058	-.022	.067	.048	.013	1	.079	.247**
(9)Ahlaki bağlılık	.073	-.152*	.440**	.468**	.377**	.399**	.370**	.079	1	-.376**
(10)Zoraki bağlılık	-.002	.454**	-.394**	-.399**	-.319**	-.375**	-.316**	.247**	-.376**	1

\*\* Korelasyon .01 düzeyinde anlamlı

\* Korelasyon .05 düzeyinde anlamlı

Güç türleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler incelendiğinde, ödül gücü ile çıkarıcı bağlılık arasında ( $r=0.247$ ,  $p<0.01$ ) düşük düzeyde, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmakta olup, ahlaki ve zoraki bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Zorlayıcı güç ile çıkarıcı bağlılık arasında ( $r=0.229$ ,  $p<0.01$ ) düşük düzeyde, pozitif yönlü; ahlaki bağlılık arasında ( $r=-0.152$ ,  $p<0.05$ ) düşük düzeyde, negatif yönlü; zoraki bağlılık arasında ( $r=0.454$ ,  $p<0.01$ ) orta düzeyde, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki görülmektedir.

Karşılıklı güç ile ahlaki bağlılık arasında ( $r=0.440$ ,  $p<0.01$ ) orta düzeyde, pozitif yönlü; zoraki bağlılık arasında ( $r=-0.394$ ,  $p<0.01$ ) orta düzeyde, negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki varken çıkarıcı bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmektedir. Uzmanlık gücü ile çıkarıcı bağlılık arasında anlamlı bir ilişki yokken ahlaki bağlılık arasında ( $r=0.468$ ,  $p<0.01$ ) orta düzeyde, pozitif yönlü; zoraki bağlılık arasında ( $r=-.0399$ ,  $p<0.01$ ) orta düzeyde, negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Bilgi gücü ile ahlaki bağlılık arasında ( $r=0.377$ ,  $p<0.01$ ) orta düzeyde, pozitif yönlü; zoraki bağlılık arasında ( $r=-0.319$ ,  $p<0.01$ ) orta düzeyde, negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmakta iken; çıkarıcı bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Bağlılık gücü ile çıkarıcı bağlılık arasında anlamlı bir ilişki görülmemektedir. Bağlılık gücü ile ahlaki bağlılık arasında ( $r=.399$ ,  $p<0.01$ ) orta düzeyde, pozitif yönlü; zoraki bağlılık arasında ( $r=-.375$ ,  $p<0.01$ ) orta düzeyde, negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Karizmatik güç ile çıkarıcı bağlılık arasında bir ilişki bulunamamışken; ahlaki bağlılık arasında ( $r=.370$ ,  $p<0.01$ ) orta düzeyde, pozitif yönlü; zoraki bağlılık arasında ( $r=-.316$ ,  $p<0.01$ ) orta düzeyde, negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Güç türleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilere bakıldığında, en yüksek ilişki uzmanlık gücü ile ahlaki bağlılık arasında görülmektedir. Uzmanlık gücü ile ahlaki bağlılık arasında orta düzeyde, pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Başka bir ifade ile okul yöneticilerinin, yönetimde uzmanlık gücü kullanma düzeyleri arttıkça öğretmenlerin örgüte ahlaki bağlılık düzeyleri de artmaktadır. Yöneticilerin, yönetimde yetenek, beceri veya uzmanlık bilgisinden yararlanmaları, öğretmenlerin onlardan etkilenmesine ve böylece okullarına karşı ahlaki bağlılıkla bağlanmalarına sebep olmaktadır. Uzmanlık gücü ile zoraki bağlılık arasında negatif yönlü, orta düzeyde çıkan ilişki, yöneticilerin uzmanlık gücünü kullanma sıklıkları arttıkça, öğretmenlerin de okula zoraki anlamda bağlılıklarının azaldığı şeklinde yorumlanabilir. Elindeki uzmanlık gücünü, çalıştığı okuldaki öğretmenlerin mesleki gelişimleri için kullanan yöneticiler, öğretmenler tarafından daha

fazla saygı ve kabul görürler. Bu şekilde yöneticilerine karşı bağılılık hissededen öğretmenler, okula da bağılılık duyacaklardır. Böylelikle okula karşı zoraki anlamda bağılılıkları azalacaktır. Ayrıca korkuya dayanmayan, zorlayıcı olmayan, baskı içermeyen bir yönetim anlayışının da öğretmenlerin örgüte ahlaki anlamda bağılılıklarını da artıracığı düşünülebilir.

## BEŞİNCİ BÖLÜM

### 5. TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmanın bu bölümünde toplanan verilerden elde edilen bulgular tartışılmış, ulaşılan sonuçlar ve önerilere yer verilmiştir.

#### 5.1. Tartışma ve Sonuç

Bu çalışmanın amacı, okul öncesi eğitim kurumlarında çalışan öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin kullandıkları güç türleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemektir. Buna göre ilk olarak, öğretmenlerin algılarına göre; okul yöneticilerinin uzmanlık, bilgi, karizmatik, ödül, zorlayıcı, karşılıklı ve bağlılık güç türlerini kullanma sıklıklarına bakılmıştır. Öğretmenlerin algılarına göre yöneticilerin en çok kullandığı örgütsel güç türü bağlılık gücü, ikincisi uzmanlık gücü, en az sıklıkla kullandıkları ise zorlayıcı güç türüdür. Öğretmenler yöneticilerinin bağlılık ve uzmanlık gücünü 'her zaman' düzeyinde; ödül gücünü, karşılıklı gücü, bilgi gücünü ve karizmatik gücü "çoğunlukla" düzeyinde; zorlayıcı güç türünü kullanmayı ise "nadiren" düzeyinde kullandıklarını belirtmişlerdir. Öğretmenlerin yöneticilerinin en çok bağlılık gücünü kullandıklarına ilişkin bulgu, Aslanargun (2009), Atmaca (2014), Pars (2017) ve Uçar'ın (2016) yaptıkları araştırma sonuçları ile uyushmaktadır. Bu güç türünde çalışanlar yöneticiye destek olmak için uyum gösterirler (Aslanargun, 2009). Bağlık gücünün diğer güç türleri içerisinde en yüksek değere sahip güç türü olarak ortaya çıkması, öğretmenlerin yöneticilerinin onlardan yardım ve destek beklediği ve onlarla işbirliği içerisinde hareket etmek istediğini düşünüyor olmaları ile açıklanabilir. Johnson'a (1976) göre bu gücün kadınlar tarafından atfedilmesi ve kullanılması daha olasıdır (akt. Raven ve Schwarzwald, ve Koslowsky, 1998). Buradan hareketle bu bulgu, çalışmamızdaki okul öncesi eğitim kurumu yöneticilerinin çoğunun kadın olması ile açıklanabilir.

Öğretmenlerin algılarına göre yöneticilerin en çok kullandığı ikinci güç türü uzmanlık gücü çıkmıştır. Öğretmenlerin yöneticilerinin her zaman uzmanlık gücünü kullandıkları yönünde görüş bildirmesi sevindirici bir bulgudur. Uzmanlık gücü, örgütte yöneticide bulunması gereken en önemli güçlerden biridir. Çünkü çalışanların emirleri yerine getirirken yöneticilerinin bilgi ve deneyimlerinden emin olmaları gerekir. Değişen koşullar ve teknolojiyele değişmelerle çalışanlar, yöneticilerinden kendilerine rehberlik etmelerini beklerler. Bu da yöneticilerin çalışanlar üzerindeki etkisini artırır. Cartwright'e göre (1996) uzmanlık gücü; informal güç türüdür ve yöneticinin özel yetenek, deneyim,

bilgi birikimi olarak açıklanabilir (akt. Atmaca, 2014). Öğretmenlerin yöneticilerine bilgili, deneyimli vb. özellikleri atfetmesine dayandığı için uzmanlık gücünü öğretmenler daha kolay içselleştirir ve onlarda daha kalıcı davranış değişikliklerine neden olur (Bruins 1999'dan aktaran Pamuk, 2018). Benzer bir sonuç da Üstüner (1999) tarafından yapılan araştırmada ortaya konulmuştur. Öğretmenleri etkilemek için okul müdürleri tarafından kullanılan güç türlerinden uzmanlık gücünün ikinci sırada geldiği, araştırmanın sonuçları arasındadır. Aynı şekilde Erchul, Raven ve Whichard (2001) tarafından yapılan çalışmanın sonuçlarına göre ise, hem öğretmenler hem de sosyal psikoloji uzmanları bilgi ve uzmanlık güç türlerinin en etkili güç türleri olduğunu ifade etmekte, yumuşak güç türlerinin sert güç türlerine göre daha fazla tercih edilir olduğunu vurgulamaktadırlar (akt. Aslanargun, 2009). Bu yüzden eğitim örgütleri olan okullarda yöneticiler, uzmanlık gücünü kullanmalıdırlar. Araştırmamızın sonucu bu bulguyu desteklemektedir. Bu bulgudan hareketle, öğretmenlerin yöneticilerinin okulun yönetim ve işleyişi ile ilgili hususlarda donanımlı ve tecrübeli olduklarını düşündükleri söylenebilir.

Okul yöneticilerinin kullandıkları sert güç türlerinden zorlayıcı güç türünün araştırmada en düşük düzeyde çıkması, bu güç türünün baskı, korku ve tehditi içerdiği göz önünde bulundurulacak olursa sevindirici bir bulgudur. Bu bulgu Aslanargun (2009), Atmaca (2014), Bayrak, Altinkurt ve Yılmaz (2014), Demir (2014), Diş ve Ayık (2016), Karaman (2015), Kayalı (2011), Özhan (2016), Özkul (2018), Pamuk (2018), Polat (2010), Titrek ve Zafer (2009), Uçar (2016), Uğur (2018) tarafından gerçekleştirilen çalışmaların bulguları ile örtüşmektedir. Zorlama, tehdit, sıkı kontrol ve denetim gibi davranışları sergileyen yöneticiler ile öğretmenler arasındaki iletişim zedelenmektedir. Bunun yanı sıra öğretmenler yönetime karşı informal gruplar oluşturarak okulun verimliliğini düşürebilir (Kaya, 1993). Zorlayıcı gücün, öğretmenler üzerinde olumsuz etki yaratması, direnç oluşturması, karşılıklı güven ve iletişimi zedelemesi, işbirliğini ve çalışma şevkini düşürmesi, öğretmenler üzerinde stres oluşturması, okula karşı bağlılıklarını azaltması nedeniyle yöneticiler tarafından nadir tercih edildiği söylenebilir. Ayrıca okul yöneticileri, öğretmenleri mevzuata dayalı katı bir yönetim biçimiyle değil de uzmanlık ve bilgileriyle etkilemek istiyor olabilirler. Araştırmada zorlayıcı gücün en düşük çıkmasının bir başka nedeni de öğretmenlerin amirleri konumunda bulunan okul müdürlerine yönelik olumsuz bir değerlendirmede bulunmak istememeleri olabilir. Aynı zamanda bu çalışmadaki okul öncesi eğitim kurumlarındaki yöneticilerin hemen hemen hepsinin kadın yöneticiler

olduğunu da düşünürsek, kadın yöneticilerin öğretmenleri ile olumlu bir iletişim halinde oldukları, zorlayıcı güce başvurmadıkları düşünülebilir.

Öğretmenlerin algılarına göre, okul yöneticilerinin kullandıkları ödül, zorlayıcı, karşılıklı, uzmanlık, bilgi, bağlılık ve karizmatik güç türleri yaş değişkeni açısından anlamlı olarak farklılık göstermemektedir. Bu bulgu okul yöneticilerinin, her yaş grubuna karşı aynı tutum ve davranışı sergilediğinin bir göstergesi olabilir. Bunda da öğretmenlerin görev ve sorumluluklarının yer aldığı yasal bir mevzuatın bulunmasının etkisi olduğu düşünülebilir. Bu araştırmayla benzer sonuçlar gösteren Sağ (2010), okul yöneticilerinin kullandığı güç kaynaklarını belirlemeye çalıştığı araştırmasında da yaş değişkeni açısından anlamlı bir fark bulamamıştır. Benzer bir sonuç da Özhan'ın (2016) çalışmasında bulunmuştur. Özhan (2016), okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynaklarıyla ilgili yaptığı çalışmada, güç kaynakları ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir fark bulamamıştır.

Benzer bir biçimde, diğer değişkenler gibi medeni durum değişkeninde de yöneticilerin kullandığı güç türlerinde anlamlı bir farklılık çıkmamıştır. Bu durum okul yöneticilerinin güç türlerine başvurmalarında öğretmenlerin medeni durumuna göre değişmediği şeklinde yorumlanabilir. Turan, Durceylan ve Şişman da (2005) araştırmalarında, medeni duruma göre yöneticilerin kullandığı güç türleri algısının farklılaşmadığı sonucuna varmışlardır. Bir başka ifade ile öğretmenlerin evli veya bekâr olmasının yöneticilerinin kullandığı güç türlerini algılamalarında bir etkisi yoktur.

Araştırmanın diğer bir sonucuna göre; ödül gücü, zorlayıcı güç, karşılıklı güç, uzmanlık gücü, bilgi gücü, bağlılık gücü ve karizmatik güç boyutlarında hizmet yılına göre anlamlı bir fark bulunamamıştır. Bu bulgu, Özdemir-Demirel'in (2012) yaptığı araştırma sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir. Özdemir-Demirel (2012), okul müdürlerinin güç kullanma stillerini araştırdığı çalışmanın sonucunda, yöneticilerin kullandıkları ödül gücü, uzmanlık gücü, zorlayıcı güç, karizmatik güç ve yasal güç boyutuna ilişkin öğretmen görüşleri arasında kıdemleri bakımından anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir.

Araştırmada, öğretmenlerin algılarına göre, yöneticilerinin kullandıkları güç türlerinin ödül gücü alt boyutunda, kurumda çalışılan hizmet yılı değişkeni açısından anlamlı bir fark bulunmuştur. Farklılığın kaynağı incelendiğinde, çalıştıkları kurumdaki hizmet yılı 6 yıl ve üstü olan öğretmenler; 0-2 yıl ve 3-5 yıl olan öğretmenlere göre okul yöneticilerinin ödül gücünü daha az kullandıklarını düşünmektedirler. Bu durum,

öğretmenlerin yöneticileri aynı ödülleri vermeye devam ediyor olsa bile artık ödüllerin onlar için sıradanlaşması ve motive edici olmaması ile açıklanabilir. Nitekim, ödül gücünün sıklıkla ya da kontrolsüz bir şekilde kullanılması, ödülün pekiştireç özelliğinin azalmasına hatta kaybolmasına yani sıradanlaşmasına neden olabilir, çalışanların motivasyonlarını düşürebilir (Özdemir, 2013).

Araştırmada öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına ilişkin sonuçlara bakıldığında, en yüksek ortalama ahlaki bağlılık, en düşük ortalama ise çıkarıcı bağlılık boyutunda görülmektedir. Buradan hareketle, araştırmaya katılan öğretmenlerin, okullarına karşı bağlılıklarını en fazla ahlaki bağlılık düzeyinde gösterdikleri söylenebilir. Bu da öğretmenlerin görevlerini daha çok vicdani ve duygusal yaptıklarını göstermektedir. Bu durum, eğitim örgütleri adına öğretmenlerde bulunması beklenen bağlılık türünü en fazla sergiledikleri anlamına gelmektedir. Araştırmanın sonucu, Ergün'ün (2017) araştırma sonuçlarıyla örtüşmektedir. Ergün'ün (2017) yapmış olduğu çalışmanın sonuçlarına göre; araştırmaya katılan okul çalışanların, okullarına karşı bağlılıklarının en fazla ahlaki bağlılık düzeyinde olduğu, en düşük ortalamanın da zoraki bağlılık düzeyinde olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Bu çalışmada, öğretmenlerin ahlaki bağlılık düzeylerinin en yüksek çıkması olumlu ve istendik bir sonuçtur. Çünkü üç bağlılık türü arasından hem çalışanlar hem de yöneticiler için en çok istenilen bağlılık türü ahlaki bağlılıktır. Ancak ahlaki bağlılığı yüksek olan çalışan, örgütü ile özdeşleşmiştir ve örgütün bir üyesi olmaktan keyif duymaktadır (Allen ve Meyer, 1991). Araştırmaya katılan okul öncesi öğretmenlerinin kendilerine ait sınıflarının olması ve bu sınıflardaki öğrencilerin bulunduğu yaş gruplarının (3-6 yaş) özelliklerinden dolayı daha duygusal yaklaşımları okullarına karşı ahlaki bağlılıklarını artırıyor olabilir. Benzer bir şekilde, araştırmada zoraki bağlılığın da en düşük çıkması memnun edicidir. Çünkü okuluna zoraki bağlılık düzeyinde bağlanan çalışan, örgütten ilk fırsatta ayrılmak isteyecektir. Örgütte zorunluluktan dolayı kalmaya devam ettiği için örgütüne katkısı da sınırlı olacaktır. Zoraki bağlılıkta çalışan, işini en alt sınırdaki yapacak daha fazla sorumluluk almak istemeyecektir. Öğretmenlerin resmi törenlere ek derslerinin kesilmemesi için katılmaları, zümre veya öğretmenler toplantısını zorunluluktan dolayı yapmaları zoraki bağlılığa örnek gösterilebilir. Etzioni'ye göre, bağlılıkta en üst seviye ahlaki bağlılıktır. Bundan sonra, bireyin kendi çıkarlarını ön plana geçirdiği çıkarıcı bağlılıktır. En düşük bağlılık ise, zoraki bağlılık olarak sınıflandırılabilir

(Duska 2008'den aktaran Ergün, 2017). Araştırmamızın sonucu, bu bulguyu desteklemektedir.

Araştırma bulgularına göre, öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları; yaş, medeni durum, hizmet yılı ve çalıştığı kurumdaki hizmet yılı değişkenlerine göre farklılık göstermemektedir. Bu sonuç, Cömert (2014), Kurşunoğlu, Bakay ve Tanrıöğen (2010), Şenay (2017) ve Topaloğlu, Koç ve Yavuz'un (2008), araştırma bulgularıyla ters düşmektedir. Cömert (2014), öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri ile okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynakları arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmasında, öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ile eğitim düzeyi ve hizmet yılı değişkenleri arasında anlamlı bir fark bulmuştur. Alanyazında, yapılan araştırmaların büyük çoğunluğu yaş ve kıdem ile örgütsel bağlılık arasında olumlu bir ilişkinin olduğu ortaya koymaktadır. Örgütte çalışanın yaşı arttıkça, örgüte olan bağlılık düzeyi de artmaktadır (Mowday, Porter, Steers 1979'tan aktaran Doğan, 2013). Zeffane (1994) ve Hrebiniak ve Alutto (1972), yaş arttıkça örgütsel bağlılığın artacağını, Luthans, Baack ve Taylor da (1987) genç olan çalışanların, fazla deneyim sahibi olmamaları ve alternatif iş imkanlarının da buna bağlı olarak az olması sebebiyle örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olacağını belirtmiştir (akt. Uygur, 2015).

Araştırmada çalışılan kurumdaki hizmet yılına göre öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir farklılık çıkmamıştır. Araştırmamızın sonucu hizmet yılı açısından Şenay'ın (2017) sonucuyla benzerlik göstermektedir. Şenay da (2017) yaptığı çalışmada öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının kıdeme göre hiçbir boyutta farklılaşmadığı sonucuna ulaşmıştır. Aynı şekilde Erdoğan (2006) ve Özcan (2008) da yaptıkları araştırmada öğretmenlerin kıdemleri ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki bulamamışlardır. Ancak Budak (2009), Çoban (2010), Cevahiroğlu (2012), Dilek (2005), Durna ve Eren (2005), İmamoğlu (2011), Kurşunoğlu, Bakay ve Tanrıöğen (2010), Topaloğlu, Koç ve Yavuz'un (2008) yapmış oldukları çalışmada kıdemin, öğretmenlerin bağlılıklarında etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Balçık (2018) ise araştırmasında örgütsel bağlılığın yalnızca duygusal bağlılık boyutunda kıdem değişkenine göre anlamlı bir fark bulurken diğer alt boyutların hiçbirinde kıdem değişkenine göre anlamlı fark bulamamıştır. Oysa Allen ve Meyer (1990), çalışma süresine bağlı olarak örgütten olumlu çıktılar elde eden çalışanların iş doyumuyla beraber örgütlerine olan bağlılıklarının da arttığını belirtmişlerdir.



Yapılan araştırmalardan da anlaşılacağı üzere örgütsel bağlılık kişişel değişişkenler aadıından ele alındığında genel olarak bir tutarlılık görülmemektedir. Angle ve Perry, Glisson ve Durick, Morris ve Sherman, Morrow ve McElroy, Mottaz, Pierce ve Dunham ve Steers; yaş, cinsiyet, kıdem ve eğitim gibi özelliklerin bağlılıkla ilgili çok güçlü olmasa da bir ilişkinin olduğunu; Salancik ise bu ilişkilerin gözleendiğinde bile aadııkça yorumlanamadığını belirtmiştir (Meyer ve Allen 1991'den aktaran Ergün, 2017).

Çalışanların kıdem, cinsiyet, medeni durum, sendikaya üye olma, görev yapılan okul ve eğitim düzeyi değişişkenlerine göre anlamlı farklılık bulunmaması, örgütsel bağlılığın bunlardan daha çok çalışanların iş beklentilerinin karşılanması, iş doyumunu, çalışanın işe ve yöneticiye bağımlılığı, örgütteki iletişim, örgütsel ödülleri, kariyer imkânları, yönetim tarzı, yönetici davranışları, karara katılma, örgütün yapısı ve büyüklüğü, örgütün bulunduğu çevre, okuldaki ilişkiler, örgüt iklimi ve kültürü gibi unsurlara bağlı olmasından kaynaklanıyor olabilir (Balay, 2000).

Araştırmada son olarak yöneticilerin kullandıkları güç türleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Bulgulara göre örgütsel bağlılığın alt boyutlarından ahlaki bağlılık ve zoraki bağlılık; ödül gücü dışındaki tüm güç türleri ile ilişkili çıkmıştır. Çıkarıcı bağlılık ise sadece ödül gücü ve zorlayıcı güç ile ilişkili çıkmıştır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin algılarına göre; çıkarıcı bağlılık ile ödül gücü arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunması beklenen bir sonuçtur. Çünkü çıkarıcı bağlılık, örgütsel bağlılığın araçsal görüşünü temsil etmektedir. Çalışanın, örgüte katkılarına karşılık örgütten aldıklarına dayanan bir bağlılık çeşişidir. Bir başka ifade ile çıkarıcı bağlılık ile bağlanan çalışanların araçsal formlarla örgütte tutulmasıdır (Penley ve Gould 1998'den aktaran Ergün, 2017). Etzioni'ye göre çıkara dayalı bağlılık, çalışana ekonomik ödüller tahsis edildiği sürece gelişmektedir. Çalışan, aldığı teşvikler ve bağlılığı arasında bir denge kurmaya çalışacaktır. Teşvikler azalınca bağlılık da azalacaktır (Gould, 1979'dan aktaran Ergün, 2017). Başka bir ifade ile ödül gücü arttııkça çalışanın çıkarıcı bağlılık düzeyi de artmaktadır.

Zorlayıcı güç ile çıkarıcı bağlılık arasında düşük düzeyde, pozitif yönlü; ahlaki bağlılık arasında düşük düzeyde, negatif yönlü; zoraki bağlılık arasında orta düzeyde, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bu bulgu okul yöneticilerinin zorlayıcı güce başvurmaları durumunda, öğretmenlerin ahlaki bağlılıklarının azaldığı, zoraki bağlılıklarının arttığı şeklinde yorumlanabilir. Etzioni'ye göre baskıcı yani zorlayıcı gücü

kullanan yöneticinin çalışanı örgütüne zoraki bir bağlılık duyacaktır. Zoraki bağlılıkta çalışan, ekonomik şartlar, iş bırakma nedeniyle mali kayıp korkusu, iş alternatifsizliği, yer değiştirme nedeniyle aile bağlarını kaybetme korkusundan örgütten ayrılamamaktadır (Penley ve Gould 1988'den aktaran Ergün, 2017). Ayrıca okul yöneticisinin öğretmenlere karşı davranışı, onları giriş çıkışlarda, ders aralarında kontrol etmesi, kararlara ortak etmemesi, fikirlerinin sorulmaması, özerkliğinin sınırlandırılması, gereksiz kurullarla öğretmenleri boğması, başka okula gitme ihtimalinin olmayışı, onları okulda mecburi kalmaya iterek, zoraki bağlılıklarının oluşmasını destekleyebilir. Bu tür bağlılık duyan öğretmen okula norm fazlalığı nedeniyle istemeden de gitmiş olabilir ve ilk fırsatta da okuldan ayrılmak isteyecektir.

Araştırmada bulunan en yüksek ilişki; uzmanlık gücü ile ahlaki bağlılık arasında orta düzeyde, pozitif yönlü çıkmıştır. Bir başka ifade ile okul yöneticisinin daha çok uzmanlık gücünü kullanması, öğretmenlerin okula bağlılığın ahlaki boyutunda artışa neden olduğu şeklinde yorumlanabilir. Uzmanlık gücü, yöneticilerin bilgi ve becerisine dayanan bir güç olduğundan çalışanları olumlu etkilemekte, onların okula karşı ahlaki bağlılıklarını artırmaktadır.

İlköğretim okullarında yapılan başka bir araştırmada yönetimde uzmanlık gücünü kullanan yöneticilerin, öğretmenlerin moral ve iş doyumunda olumlu etki oluşturduğu sonucuna ulaşılmıştır (Balderson 1975'den aktaran Çelik, 2003). Çelik'e göre uzmanlık gücü, okul yöneticisinin eğitim yönetimi alanındaki uzmanlığına bağlıdır (2003). Ancak ülkemizde okullarda yönetici olmak için "eğitim yönetimi" ile ilgili eğitimin verilmeyişi, uzmanlık gücünün kullanımını zorlaştırmaktadır. Yöneticilerin çoğu bu gücü tamamen, kendi tecrübelerine dayanarak kullanmaktadırlar (Altınkurt ve diğ. 2014).

Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre; yöneticilerin daha çok yumuşak güç türleri olan bağlılık, uzmanlık, bilgi, karizmatik güç türlerinin yanı sıra karşılıklı gücü de kullanmaları öğretmenlerde ahlaki bağlılığın gelişmesine katkıda bulunduğu söylenebilir. Ahlaki bağlılık ancak çalışanın örgütün amaçları, değerleri ve normlarını içselleştirmesiyle ortaya çıkmaktadır (Bayram, 2005). Bu bağlılık düzeyinde, çalışan ve kurumun değerleri benzerlik gösterdiğinden, bağlılığın en çok istenilen türü olarak kabul edilebilir (Kraimer, 1997; Finegan 2000'den aktaran Sezgin ve Koşar, 2010). Örgütsel bağlılığı ahlaki bağlılık düzeyinde olmayan çalışan, var olan durum ile beklediği durum arasındaki farkı karşılaştıracak belki de örgütünden ayrılmak isteyecektir. Ahlaki bağlılık duyan bir çalışan

ise örgütünü geliştirmek adına daha fazla sorumluluk alarak, örgütünü asla yarı yolda bırakmak istemeyecektir.

Sonuç olarak okul yöneticilerinin kullandıkları güç türlerinin çoğu, öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ile ilişkili olduğu görülmüştür. Başka bir anlatımla, okul yöneticilerinin kullandıkları güç türlerinin öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerini etkilediği söylenebilir.

Örgütlerin başarıya ulaşmasında en önemli faktör, çalışanların bağlılığıdır. Eğitim örgütü olan okullarımızın hedef ve amaçlarını gerçekleştirmesinde, öğretmenlerin örgütsel bağlılığı büyük önem taşımaktadır. Araştırmalar sonucu, okuluna yüksek düzeyde ahlaki bağlılık gösteren öğretmenlerin, okulun amaçlarını benimsedikleri, daha uzun süre okulda kaldıkları, diğer bağlılık düzeylerine göre yüksek performans sergiledikleri ifade edilmektedir. Öğretmenlerin okullarına yüksek düzeyde ahlaki bağlılık geliştirmelerinde, yöneticilerinin sergiledikleri güç türleri etkindir. Bu yüzden yöneticilerin, kurumlarında çalışan öğretmenlerin ahlaki bağlılıklarını artırmada daha çok kişilik güçlerini kullanmaları ve öğretmenlerin kurumdan beklentilerini en etkili şekilde karşılamaları gerekmektedir.

## 5.2. Öneriler

Çalışmanın bu bölümünde elde edilen sonuçlara dayalı olarak uygulamaya ve araştırmacılara yönelik önerilere yer verilmiştir.

### 5.2.1. Uygulamaya Yönelik Öneriler

Bağlılık gücü araştırma sonucuna göre okul yönetiminde “her zaman” kullanılmaktadır. Öğretmenlerin algılarına göre, yasal güç kaynaklarından olan bağlılık gücünün tüm boyutlar içerisinde en fazla, karşılıklı gücün de üst sıralarda güç türleri içerisinde tercih edilmesi okul yöneticilerinin genellikle yasal güç kaynağına dayanarak okulları yönettiğini göstermektedir. Bu durum olumlu olmakla birlikte, okul yöneticilerinin en temel güç kaynakları olan yasal gücün yanında diğer güç türlerine de gereken önemi vermesi gerektiği söylenebilir.

Yapılan araştırma bulgularına göre; güç türlerinin çoğu, farklı bağlılık türleri ile farklı düzeylerde ilişkili çıkmıştır. Bu nedenle eğitim örgütlerinde yöneticilerin, hangi güç türü kullanımının istenilen şekilde bir bağlılık oluşturacağını iyi bilip, o güç türlerine yönelmeleri gerekmektedir. Bu kapsamda öğretmenlere ve yöneticilere, örgütsel güç

türlerini ve bu güç türlerini nasıl daha etkili kullanılacakları hakkında alan uzmanlar tarafından uygulanacak hizmet içi eğitim faaliyetleri düzenlenmelidir.

Okul yöneticileri, alanları ile ilgili olarak kendilerini geliştirdikçe, kendi bilgi, beceri ve uzmanlığı ile öğretmenlere yol gösterdikçe öğretmenlerin okul ve yöneticilerine olan bağlılıkları artmaktadır. Elindeki çeşitli güç türlerini öğretmenleri geliştirmek ve mesleklerini daha kolay ve profesyonel şekilde yapmaları için kullanan okul yöneticileri öğretmenler tarafından daha fazla kabul görmektedir. Okul yöneticisinin korkuya, baskıya dayalı olmayan yani zorlayıcı olmayan yönetim anlayışı da öğretmenlerin bağlılıklarını artırmaktadır. Bu nedenle okul yöneticileri, eğitim yönetimi alanında yüksek lisans programlarına yönlendirilmeli ve MEB bu alanda yüksek lisansını tamamlayan öğretmenleri yönetici olarak atamalıdır.

Araştırmadan elde edilen sonuçlara dayanarak, okul yöneticilerinin öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını artırmak için daha çok bağlılık, uzmanlık, bilgi, karizmatik güç türlerini kullanmaları ve bu güç türlerini kullanırken ödül ve yasal güç türleriyle de desteklemeleri gerektiği söylenebilir.

### **5.2.2. Araştırmacıya Yönelik Öneriler**

Bu çalışma Denizli ili Merkezefendi ve Pamukkale ilçe merkezlerindeki bağımsız devlet anaokullarıyla sınırlıdır. Gelecekte yapılacak çalışmaların kapsamı devlet okulları ile özel okullar karşılaştırılarak genişletilebilir.

Bu çalışmadan yola çıkarak okul yöneticilerinin görüşlerinin alındığı bir çalışma ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerini etkileyen faktörleri yöneticiler açısından görme imkânı sağlanarak, karşılaştırma yapılabilir.

Yöneticilerin kullanmış oldukları güç türlerini belirlemek için öğretmen görüşlerinin yanında okul yöneticilerinin görüşleri de alınarak öğretmen ve okul yöneticilerinin görüşleri karşılaştırılabilir.

Buna benzer bir çalışma farklı illerde de yapılarak, öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri ile örgütsel bağlılıklarını etkileyebilecek değişkenlerle de araştırılabilir.

Yöneticilerinin kullandıkları güç türleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri ile arasındaki ilişkiyi inceleyen nitel çalışmalar yapılabilir.

## KAYNAKÇA

- Ahluwalia, A. K., & Preet, K. (2017). The influence of organizational commitment on work motivation: A comparative study of state and private university teachers. *The IUP Journal of Organizational Behavior*, 16 (2), 55-69.
- Akgül, R. (2013). *Ortaöğretim kurumlarındaki yöneticilerin yönetimde gücü kullanma stillerinin öğretmen algılarına göre örgütsel bağlılığa etkisi*. Yayınlanmamış doktora tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Aktan, C. C. (Ed.) (2006). *Kurumsal kültür* (1. baskı). Ankara: SPK Yayını.
- Allen, N.J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal Of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.
- Altınkurt, Y. ve Yılmaz, K. (2012). Okul yöneticilerinin kullandığı güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 12(3), 1833-1852.
- Altınkurt, Y., Yılmaz, K., Erol, E. ve Salalı, E. T. (2014). Okul müdürlerinin kullandığı güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları arasındaki ilişki. *Journal of Teacher Education and Educators*, 3(1), 25-52.
- Arslan, R., Efe, D. ve Aydın, E. (2013). Duygusal zeka ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: sağlık çalışanları üzerinde bir araştırma. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 5(3), 169-180.
- Aslanargun, E. (2009). *İlköğretim ve lise müdürlerinin okul yönetiminde kullandığı güç türleri*. Yayınlanmamış doktora tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Aslanargun, E. ve Karadağ, E. (2012). *Okullarda güç ve politika*. Hoy, W. K. & Miskel, C. G. *Eğitim yönetimi: Teori, araştırma ve uygulama* (çev. S. Turan). Ankara: Nobel Yayınları. (Orijinal çalışmanın basım tarihi 1991).
- Aşan, Ö. ve Aydın, E. M., (2006). *Örgütsel davranış* İstanbul: Arıkan Basım Yayım.
- Atmaca, T. (2014). *Okul yöneticilerinin kullandıkları güç türleri ile öğretmenlerin yaşadıkları yıldırma, örgütsel bağlılık ve örgütsel sinizm arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Aydın, F. (2016). *Ortaokul yöneticilerinin kullandıkları örgütsel güç türleri ve öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışları*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Aydın, İ. (2005). *Öğretimde denetim: Durum saptama, değerlendirme ve geliştirme* Ankara: Pegem A Yayıncılık.

- Bağcı, Z. (2009). *Örgütlerde çalışanların algıladıkları güç kaynaklarının örgüte bağlılıkları üzerine etkisi: Bir araştırma*. Yayınlanmamış doktora tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü.
- Bağcı, Z. ve Bursalı, Y. M. (2011). Yöneticilerin güç kaynaklarının çalışanların örgüte bağlılıkları üzerine etkisi: Çalışanların algılamalarına bağımlı analitik bir inceleme. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (9), 9-21.
- Balay, R. (2000). *Yönetici ve öğretmenlerde örgütsel bağlılık* Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Balay, R. (2014). *Yönetici ve öğretmenlerde örgütsel bağlılık* (2. baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Balcı, A. (2001). *Sosyal bilimlerde araştırma: Yöntem, teknik ve ilkeler*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Balcı, A. (2003). Eğitim örgütlerine yeni bakış açıları: Kuram araştırma ilişkisi II. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 33(33), 26-61.
- Balçık, E. (2018). *Örgüt kültürü, psikolojik güçlendirme ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Başaran, İ. E. (1998). *Yönetimde insan ilişkileri: Yönetimsel davranışlar* Ankara: Aydan Yayınevi.
- Başaran, İ. E. (2000). *Yönetim* (3. baskı). Ankara: Feryal Matbaası.
- Bayrak, C., Altınkurt, Y. ve Yılmaz, K. (2014). The relationship between school administrators' power sources and school climate. *The Anthropologist*, 17(1), 81-91.
- Bayrak, S. (1995). *Örgütlerde etkili iletişim ve yönetimi*. Yayınlanmamış doktora tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Bayrak, S. (2000). Yönetimde bir ihmal konusu olarak güç ve güç yönetimi-I. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(2), 21-34.
- Bayrak, S. (2001). Yönetimde bir ihmal konusu olarak güç ve güç yönetimi-II. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(1), 23-42.
- Bayram, L. (2005). Yönetimde yeni bir paradigma: Örgütsel bağlılık. *Sayıştay Dergisi*, 59(59), 125-139.
- Bernerth, J. B., Armenakis, A., Feild, H., & Walker, H. (2007). Justice, cynicism, and commitment: A study of important organizational change variables. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43(3), 303-326.

- Biçer, M. (2005). *Satış elemanlarının iş tatmini, örgüt bağlılığı ve işten ayrılma niyetinin etik iklimle ilişkisi: Sigorta ve ilaç sektöründe bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Bindu, G., & Narendra K. S. (2008). Compliance with bases of power and subordinates' perception of superiors: Moderating effect of quality of interaction. *Singapore Management Review*, 1–24, 40.
- Boom, O. K., & Arumugam, V. (2006). The influence of corporate culture on organizational commitment: Case study of semi conductor organizations in Malaysia. *Sunway Academic Journal*, 3, 99-115.
- Budak, T. (2009). *İlköğretim okullarında görev yapan kadrolu ve sözleşmeli öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Buluç, B. (2009). Sınıf öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 15(1), 5-34.
- Bülbül, M. (2007). *Örgütsel bağlılık ve kamu kuruluşlarına yönelik araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Büyüköztürk, Ş. (2012). *Veri analizi el kitabı* (17. baskı) Ankara, 167-70.
- Can, N., (2013). *Öğretmen Liderliği*. Ankara: Pegem A Akademi.
- Celep, C. (2000). *Sınıf yönetimi ve disiplini*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Cheung, M. F., & Wong, C. S. (2011). Transformational leadership, leader support, and employee creativity. *Leadership & Organization Development Journal*, 32(7), 656-672.
- Chughtai, A. A., & Zafar, S. (2006). Antecedents and consequences of organizational commitment among Pakistani university teachers. *Applied H.R.M. Research*, 11(1), 39-64.
- Cömert, M. (2014). *Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri ile okul müdürlerinin kullandıkları örgütsel güç kaynakları arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Çelik, V. (2003). *Eğitimsel liderlik* Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Cevahiroğlu, E. (2012). *İlköğretim branş öğretmenlerinin algıladıkları liderlik davranışları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Çoban, D. (2010). *Okulların akademik iyimserlik düzeyi ile öğretmenlerin örgütsel bağlılığı arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Malatya.
- Daft, R. L. (2008). *Organization theory and design*. Australia: South-Western Cengage Learning
- Demir, A. (2014). *Örgütsel vatandaşlık davranışının öncülü olarak okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Cumhuriyet Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sivas.
- Demir, B. (2013). *Okul yöneticilerinin örgütsel bağlılık düzeyleri (İzmir İli Örneği)*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Demirel-Özdemir, G. (2012). *Okul müdürlerinin güç kaynaklarını kullanma stilleri ve müdür desteğinin kurumsal vatandaşlık davranışıyla ilişkisi (Ankara ili örneği)*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Deniz, A. (2013). *Okullarda güç mesafesi ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Deniz, A. (2014). *Şehir merkezi ve köylerdeki ilköğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının çeşitli değişkenler açısından incelenmesi*. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Dilek, H. (2005). *Liderlik tarzlarının ve adalet algısının; örgütsel bağlılık, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkilerine yönelik bir araştırma*. Yayınlanmamış doktora tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Diş, O. (2015). *Okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları ile örgüt iklimi arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Atatürk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Erzurum.
- Diş, O. ve Ayık, A. (2016). Okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları ile örgüt iklimi arasındaki ilişki. *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi*, (58), 499-518.
- Doğan, E. Ş. (2013). *Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık* İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Dubrin, A. J. (1978). *Fundamentals of organizational behavior: An applied perspective*. New York: Pergamon Press Inc.
- Durna, U. ve Eren, V. (2005). Üç bağlılık unsuru ekseninde örgütsel bağlılık. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6 (2), 210-219.
- Eraslan, L. (2004). Liderlik olgusunun tarihsel evrimi, temel kavramlar ve yeni liderlik paradigmasının analizi. *Milli Eğitim Dergisi*, 162, 1-14.



- Erdoğmuş, H. (2006). *Resmi-özel ilköğretim okullarında çalışan yöneticilerin kişisel özellikleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Marmara Üniversitesi Eğitim bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Ergun, T. (1975). Uluslararası örgütlerde bağlılık kavramı. *TODAIÉ Amme İdaresi Dergisi*, 8(4), 97-106.
- Ergün, H. (2017). *Örgütsel muhalefete etki eden başlatıcı ve aracı değişkenler*. Yayınlanmamış doktora tezi, Pamukkale Üniversitesi Eğitimi Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Erkman, T. ve Şahinoğlu, F. (2012). Kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerine ilişkin çalışan algıları ile örgütsel bağlılığın hizmet sektöründe incelenmesi. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 33(2), 267-294.
- Erkutlu, H., Chafra, J., & Bumin, B. (2011). Organizational culture's role in the relationship between power bases and job stress. *Hacettepe University Journal of Education*, 40, 198-209.
- Gaylor, K. P. (2005). *A comparison of employee-organizational linkages of faculty members at public and private christian-based colleges*. Retrieved from <http://www.cbfa.org/Gaylor.pdf>
- George, D. ve Mallery, M. (2010). *SPSS for windows step by step: A simple guide and reference. 17.0 Update*. Boston: Pearson.
- George, J. M. & Jones, G. R. (2012). *Understanding and managing organizational behavior*. (6th ed.). Prentice Hall, Boston.
- Gök, İ. (2018). *Öğretmenlerin örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Çanakkale.
- Göksu, M. Z. (2004). *Organizasyonlarda güç ilişkileri kamu ilköğretim okullarında çalışanların algıladıkları güç ve tepkileri üzerine bir uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Gül, H. (2002). Örgütsel bağlılık yaklaşımlarının mukayesesi ve değerlendirmesi. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 2(1), 37-56.
- Gül, H., Oktay, E. ve Gökçe, H. (2008). İş tatmini, stres, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti ve performans arasındaki ilişkiler: Sağlık sektöründe bir uygulama. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 15(11), 1-11.
- Gürsel, M. (1997). *Okul yönetimi*. Konya: Mikro 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*, 11(22), 255-279.

- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2012). *Eğitim yönetimi: Teori, araştırma ve uygulama* (7. baskı). Çev. Selahattin Turan). Ankara: Nobel Yayınları.
- Ismail, N. (2012). *Organizational commitment and job satisfaction among staff of higher learning education institutions in Kelantan*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Universiti Utara Malaysia, Malezya.
- Ivancevich, J., M., Konopaske, R., & Matteson, M.T. (2013). *Organizational behavior & management*. New York: McGraw-Hill Irwin.
- İmamoğlu, G. (2011). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeyleri ve örgütsel adalet algıları arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- İnce, M. ve Gül, H. (2005). *Yönetimde yeni bir paradigma: Örgütsel bağlılık*. Konya: Çizgi Kitabevi.
- Jahangir, N., Akbar, M., & Begum, N. B. (2006). The role of social power, procedural justice, organizational commitment, and job satisfaction to engender organizational citizenship behavior. *ABAC Journal*, 26(3), 21-36.
- Karaca, S. (2001). *İş tatmininin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi ve bir uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Karaman, A. (2008). *Profesyonel yöneticilerde güç yönetimi*. (3. baskı). Konya: Eğitim Akademi Yayınları.
- Karaman, G. (2015). *Okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Dumlupınar Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Kütahya.
- Karasar, N. (2003). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Kargar, M. (2012). Evaluation of organizational commitment of employees in university; case study: Islamic Azad University. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 2(5), 5017-5021.
- Kaya, İ. (2017). *Okul yöneticileri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Kaya, Y. K. (1993). *Eğitim yönetimi, kuram ve Türkiye'deki uygulamalar*. Ankara: Set Ofset Matbaacılık Ltd.
- Kayalı, M. (2011). *Okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynakları*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak.
- Koç, H. (2009). Örgütsel bağlılık ve sadakat ilişkisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(28), 200-211.

- Koçel, T. (2007). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Arıkan Basım Yayın.
- Koslowsky, M., Schwarzwald, J., & Ashuri, S. (2001). On the relationship between subordinates' compliance to power sources and organisational attitudes. *Applied Psychology*, 50(3), 455-476.
- Koşar, S. (2008). *İlköğretim okulu yöneticilerinin yönetimde gücü kullanma stilleri ile örgüt kültürü arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Koşar, S. ve Çalık, T. (2011). Okul yöneticilerinin yönetimde gücü kullanma stilleri ile örgüt kültürü arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 17(4), 581-603.
- Kurşunoğlu, A., Bakay, E. ve Tanrıoğen, A. (2010). İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeyleri. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 28, 101-115.
- Lawrence, B. T., & Robinson, S. (2007). Ain't misbehavin: Workplace deviance as organizational resistance. *Journal of Management*. 33 (3), 378-394.
- Liu, L. L. (2006). *The relationship between psychological empowerment and organizational commitment: The mediating role of psychological contract*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Dalian University of Technology, China. Retrieved from <https://search.proquest.com/docview/1027102638?accountid=16733>
- Liu, M. M. A., & Fang, Z. (2006). A power based leadership approach to project management. *Construction Management and Economics*. 24(3), 497-507.
- Lok, P., Westwood, R., & Crawford, J. (2005). Perceptions of organisational sub-culture and their significance for organisational commitment. *Applied Psychology*. 54(4), 490-514.
- Luecke, R. (2007). *Güç Etki ve İkna*. Çev: Turan Parlak. İstanbul: İş Bankası Yayınları.
- Lunenburg, F. C. (2012). Power and leadership: An influence process. *International Journal of Management, Business, and Administration*, 15(1), 1-9.
- Manetje, O., & Martins, N. (2009). The relationship between organisational culture and organisational commitment. *Southern African Business Review*, 13(1), 87-111.
- Memduhoğlu, H. B. ve Turhan, M. (2016). Öğretmen görüşlerine göre ilköğretim okul müdürlerinin örgütsel güç kaynaklarını kullanım düzeyleri. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 44, 73-90.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.

- Momeni, M., Marjani, A. B., & Saadat, V. (2012). The relationship between organizational culture and organizational commitment in staff department of general prosecutors of Tehran. *International Journal of Business and Social Science*, 3(13), 217-221.
- Munduate, L., & Dorado, M. A. (1998). Supervisor power bases, co-operative behaviour, and organizational commitment. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 7(2), 163-177.
- Natarajan, C. N. K., & Nagar, D. (2011). Effects of service tenure and nature of occupation on organizational commitment and job satisfaction. *Journal of Management Research*, 11 (1), 59-64
- Nawab, S., & Bhatti, K. K. (2011). Influence of employee compensation on organizational commitment and job satisfaction: A case study of educational sector of Pakistan. *International Journal of Business and Social Science*, 2(8), 25-32.
- Omidifar, R. (2013). Leadership style, organizational commitment and job satisfaction: A Case Study on High School Principals in Tehran, Iran. *American Journal of Humanities and Social Sciences*, 1, (4), 263-267.
- Özaslan, G. (2006). *Eğitim yöneticilerinin güç tipi tercihlerinin değerlendirilmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Özcan, E. B. (2008). *Örgütsel bağlılık ve iş değerleri arasındaki ilişki: Adana ilinde bir inceleme*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Özcanay, T. (2017). *Okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynaklarına ilişkin yönetici ve öğretmen görüşlerinin değerlendirilmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Yakın Doğu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Lefkoşa.
- Özdemir, A. (2012). *İlköğretim okul müdürlerinin demokratik tutumlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılık algısı ile ilişkisi (İstanbul İli Sancaktepe-Çekmeköy İlçeleri)*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özdemir, S. (2013). *Eğitimde örgütsel yenileşme* (7. baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(2), 113-130.
- Özhan, T. (2016). *Okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel güven düzeylerine yönelik görüşleri arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Düzce.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2016). *Örgütsel davranış*. Bursa: Ekin Basın Yayın Dağıtım.

- Özkan, V. (2008). *İlköğretim okulunda görevli sınıf öğretmenlerinin bazı değişkenlere göre örgütsel bağlılık düzeyleri*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Özkul, Ö. (2018). *Okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin iş doyum düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi (Sultangazi örneği)*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özler, N. D. E. (Ed.) (2015). *Örgütsel davranışta güncel konular* (3. baskı). Bursa: Ekin Yayınları.
- Pamuk, N. (2018). *Ortaöğretim okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları (Afyonkarahisar ili örneği)*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Pars, M. Ş. (2017). *Okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Samsun.
- Polat, S. (2010). *Okul Öncesi yöneticilerinin kullandıkları yönetsel güç kaynaklarına ilişkin öğretmen alguları ile öğretmen motivasyonu arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Rahim, M. A., Khan, A. A., & Uddin, S. J. (1994). Leader power and subordinates' organizational commitment and effectiveness: test of a theory in a developing country. *The International Executive*, 36(3), 327-341
- Raven, B. H., Schwarzwald, J., & Koslowsky, M. (1998). Conceptualizing and measuring a power/interaction model of interpersonal influence. *Journal of Applied Social Psychology*, 28(4), 307-332.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2003). *Management* (7th ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Sağ, Ö. G. (2010). *Eskişehir ili ilköğretim okulları kadın okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynaklarına göre sergiledikleri liderlik davranışları*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Sakallı, N. (2010). *Sosyal etkiler: Kim kimi nasıl etkiler?* Ankara: İmge Kitabevi.
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J.G., & Osborn, R. N. (2002). *Organizational behavior USA*: John Wiley & Sons, Inc.
- Scholl, W.R. (2008). *What is organizational commitment?*. Retrieved from <http://www.uri.edu/research/lrc/scholl/webnotes/Commitment.htm>

- Selamat, N., Nordin, N., & Adnan, A. A. (2013). Rekindle teacher's organizational commitment: the effect of transformational leadership behavior. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 90, 566-574.
- Sezgin, F. ve Koşar, S. (2010). İlköğretim okulu müdürlerinin güç stilleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılığı arasındaki ilişki. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 8(2), 273-296.
- Silverthorne, C. (2004). The impact of organizational culture and person-organization fit on organizational commitment and job satisfaction in Taiwan. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(7), 592-599.
- Sinanoğlu, R. (1997). 21 yüzyılda liderlik sempozyumu (1. cilt, 1. baskı) *Deniz Harp Okulu, Bildiriler Kitabı*. 88-95.
- 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(2), 167-179.
- Şenay, T. (2017). *Okul öncesi öğretmenlerinin yöneticilerinde algıladıkları öğretimsel liderlik davranışı ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Çanakkale.
- Şencan, N., Yeğenoğlu, S. ve Aydın, B. (2013). Sağlık çalışanları ve eczacılar üzerinde yapılan iş doyum ve örgütsel bağlılık araştırmaları. *Marmara Pharmaceutial Journal*, 17, 104-112.
- Şimşek, M. Ş. (2002). *Yönetim ve organizasyon* (7. baskı). Konya: Günay Ofset.
- Taşlıyan, M. ve Pekkan, N. Ü. (2017). Çalışanların demografik özellikleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri üzerine bir araştırma: Beş yıldızlı oteller örneği. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 9(1), 30-41.
- Teimouri, H., Izadpanah, N., Akbariani, S., Jenab, K., Khoury, S., & Moslehpour, S. (2015). The effect of managerial power on employees' affective commitment: *Case study*. *Journal of Management*, 3(2), 21-30.
- Tevruz, S. (1989). A study on Construction of work-component preference test. *Journal of Contemporary Management*, 2, 75-87.
- Titrek, O. ve Zafer, D. (2009). İlköğretim okulu yöneticilerinin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarına ilişkin öğretmen görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 15(4), 657-674.
- Topaloğlu, M., Koç, H. ve Yavuz, E. (2008). Öğretmenlerin örgütsel bağlılığının bazı temel faktörler açısından analizi. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 9(4), 21 – 38.
- Turan, S., Durceylan, B. ve Şişman, B. (2005). Üniversite yöneticilerinin benimsedikleri idari ve kültürel değerler. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13, 181–202.

- Turgut, T. (2001). *Liderin kullandığı güç ile çalışanların uyma/direnç davranımları arasındaki ilişkide bireysel çalışma amaçlarının rolü*. Yayınlanmamış doktora tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Türk Dil Kurumu. (2011). *Büyük Türkçe Sözlük*. Ankara: TDK.
- Uçar, L. (2016). *Okul yöneticilerinin kullandıkları güç türleri ve örgütsel depresyon: bir ilişkisel tarama modeli*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Siirt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Siirt.
- Uğur, D., İ. (2018). *Öğretmen algılarına göre yöneticilerin güç kaynakları ile çatışma yönetimi stilleri arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Siirt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Siirt.
- Uygur, A. (2015). *Bir araştırma ile örgütsel bağlılık ve işe bağlılık*. Ankara: Barış Kitap.
- Ünlü, U. (2017). Kamu kurumlarında örgütsel bağlılık açısından örgütsel sadakatin önemi. *Journal of Turkish Court of Accounts / Sayıştay Dergisi*, (106). 147-159
- Üstüner, M. (1999). *Okul yöneticilerinin öğretmenleri etkilemekte kullandıkları güçler ve öğretmen morali*. Yayınlanmamış doktora tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Yalçın, A. (2012). *Güç ve politika* Ankara: Nobel Kitabevi.
- Yang, K., & Hsieh, J. Y. (2007). Managerial effectiveness of government performance measurement: testing a middle-range model. *Public Administration Review*, 67(5), 861-879.
- Yılmaz, K. ve Altinkurt, Y. (2012). Okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin iş doyumunu arasındaki ilişki. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 20(2), 385-402.
- Yorulmaz, A. (2014). *Ortaöğretim kurumlarındaki okul yöneticilerinin örgütsel güç kaynakları ve kullanma düzeyleri*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Yücel, İ. ve Çetinkaya, B. (2016). Birey-örgüt uyumu ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide cinsiyetin rolü: Kayseri örneği. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(3), 17-30.
- Zafer, D. (2008). *İlköğretim okulu yöneticilerinin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarına ilişkin öğretmen görüşleri*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Zillioğlu, M. (2003). *İletişim nedir?* (2. baskı). İstanbul: Cem Yayınevi.

**EKLER**

EK 1. Araştırma İzin Belgesi

EK 2. Ölçek Kullanım İzin Belgeleri

EK 3. Ölçek Formu

EK 4. Kişisel Bilgi Formu

EK 5. Güç Türleri Ölçeği

EK 6. Örgütsel Bağlılık Ölçeği



## 1.2. EK 1. ARAŞTIRMA İZİN BELGESİ



T.C.  
DENİZLİ VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 16605029/44-E.5451397  
Konu : Anket Uygulama İzni

15/03/2018

VALİLİK MAKAMINA

İlgi : Pamukkale Üniversitesi Rektörlüğü'nün 02/03/2018 tarih ve 4922 sayılı yazıları.

Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi, Denetimi, Planlaması ve Ekonomisi Programı Tezli Yüksek Lisans Öğrencisi Dilek ULUDAĞ KODAL "Okul Öncesi Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Türleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki" adlı tez çalışması kapsamında hazırlanmış olduğu "Güç Türleri Ölçeği" ve "Örgütsel Bağlılık Ölçeği" başlıklı çalışmaya yönelik hazırlanmış olduğu anket/ölçek formlarını İlgi yazı gereği Müdürlüğümüze bağlı Denizli ili Pamukkale ve Merkezefendi İlçelerinde bulunan tüm Anaokullarında uygulamak istemektedir.

Yukarıda adı geçen müracaat ile ilgili (Lisans/Lisansüstü/Doktora) öğrencileri ve Öğretim Görevlilerinin ilgi yazıları ekinde belirtmiş oldukları okullarda, (Ortaöğretim/İlköğretim/Okulöncesi) konuları ile ilgili anket çalışmalarının "Araştırma, Yarışma ve Sosyal Etkinlik İzinleri" Genelgesinde belirtilen esaslar gereğince; Okul ve kurumların eğitim-öğretim faaliyetlerini aksatmayacak şekilde 2017/2018 eğitim-öğretim yılı içerisinde uygulamaları Müdürlüğümüzce uygun görülmüştür.

Olurlarınıza arz ederim.

Mahmut OĞUZ  
Millî Eğitim Müdürü

OLUR  
15/03/2018  
Hakkı ÜNAL  
Vali a.  
Vali Yardımcısı

Güvenli Elektronik İmza

Ash ile Aynıdır

15.03.2018

Mahmut TUR  
Memur

T.C.  
DENİZLİ VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ  
(Öğrenci İşleri Daire Başkanlığına)

Kurumunuzca Müdürlüğümüzden talep edilen araştırma isteklerine ait Makam Onayı ve Müdürlüğümüzce Onay verilen anket formları ekte gönderilmiştir.

Gereğini rica ederim.

Hakkı ÜNAL  
Vali a.  
Vali Yardımcısı

Ek:  
1-Anket Formları

Sırapapular Mah. Saltak Cad. No: 76 20100/DENİZLİ  
Elektronik Ağ : <http://denizli.meb.gov.tr>  
e-posta: [yuksekokretimyurtici20@meb.gov.tr](mailto:yuksekokretimyurtici20@meb.gov.tr)

Ayrıntılı Bilgi için : Sefa GELMİŞ - Şef  
Telefon : (0 258) 265 55 54 dahili 106  
Belgegeçer : (0 258) 265 01 69-Strateji Şubesi

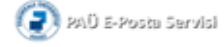
Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 99f1-279d-39df-aac7-c433 kodu ile teyit edilebilir.

## 1.3. EK 2. ÖLÇEK KULLANIM İZİN BELGELERİ

19.06.2019

PAÜ E-posta :: Re: ÖLÇEK İZİNİ

Konu: **Re: ÖLÇEK İZİNİ**  
 Gönderen: Engin ASLANARGUN <enginaslanargun@duzce.edu.tr>  
 Alıcı: DİLEK ULUDAĞ KODAL <dkodal@pau.edu.tr>  
 Tarih: 2017-07-17 12:01



Dilek Hanım merhaba,  
 Ölçeği kullanabilirsiniz. Kolay gelsin.

**Kimden:** "DİLEK ULUDAĞ KODAL" <dkodal@pau.edu.tr>  
**Kime:** enginaslanargun@duzce.edu.tr  
**Gönderilenler:** 16 Temmuz Pazar 2017 20:02:37  
**Konu:** Fwd: ÖLÇEK İZİNİ

Hocam iyi günler. Ben Denizli Pamukkale Üniversitesi Çocuk Gelişimi bölümünden Öğr. Gör. Dilek ULUDAĞ KODAL. Danışman hocamla birlikte yapacağımız tezde sizin 2009 Yılında yapmış olduğunuz "İlköğretim ve İse müdürlerinin okul yönetiminde kullandığı güç türleri" adlı doktora tezinizdeki "güç türleri ölçeği"ni izniniz olursa kullanmak istiyoruz.

Selam ve saygılarımla...

Dilek ULUDAĞ KODAL  
 PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ  
 SAĞLIK HİZMETLERİ MYO  
 ÇOCUK GELİŞİMİ BÖLÜMÜ

tel: 0505 296 0363

[https://webmail.pau.edu.tr/?\\_task=mail&\\_action=print&\\_uid=19816\\_mbox=INBOX&\\_extwin=1](https://webmail.pau.edu.tr/?_task=mail&_action=print&_uid=19816_mbox=INBOX&_extwin=1)

1/1

19.06.2019

Gmail - Ölçek izni



dilek kodal <dilekkodal@gmail.com>

### Ölçek izni

2 ileti

dilek kodal <dilekkodal@gmail.com>  
 Alıcı: husnuergun60@gmail.com

19 Haziran 2019 12:27

Hocam iyi günler. Ben Pamukkale Üniversitesi Çocuk Gelişimi Bölümü'nden Öğr. Gör. Dilek ULUDAĞ KODAL. Aydan hocamla birlikte yapacağımız tezde sizin 2017 yılında yapmış olduğunuz "*Örgütsel muhalefete etki eden başlatıcı ve aracı değişkenler*" adlı doktora tezinizdeki "örgütsel bağlılık ölçeği"ni izniniz olursa kullanmak istiyorum.

Selam ve saygılarımla...

Dilek ULUDAĞ KODAL  
 Pamukkale Üniversitesi  
 Denizli Sağlık Hizmetleri M.Y.O.  
 Çocuk Gelişimi Bölümü

Tel : 0505 296 0363

Hüsnü ERGÜN <husnuergun60@gmail.com>  
 Alıcı: dilek kodal <dilekkodal@gmail.com>

19 Haziran 2019 12:26

Kaynak göstererek kullanmanızda hiçbir sakınca yoktur. Kolay gelsin. Saygılarımla

19 Haz 2019 Çar 12:27 tarihinde dilek kodal <dilekkodal@gmail.com> şunu yazdı:  
 [Ayrıntılı metin gizlendi]

<https://mail.google.com/mail/u/0/?ik=1e1b3effb7&view=pt&search=all&permthid=thread-a%3Ar528706240368539869&siml=msg-a%3Ar-2397777007902864241&siml=msg-f%3A1636760558027988178>

1/1

### 1.4. EK 3. ÖLÇEK FORMU

Sayın Öğretmenim;

Bu veri toplama aracı “Okul Öncesi Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Türleri İle Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki” konulu yüksek lisans tez çalışmasında gerekli verilerin toplanması için hazırlanmıştır. Veri toplama aracı üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde “**Kişisel Bilgiler**”, ikinci bölümde “**Güç Türleri Ölçeği**”, üçüncü bölümde “**Örgütsel Bağlılık Ölçeği**” yer almaktadır. Vereceğiniz cevaplar sadece araştırma kapsamında bilimsel amaçlar için kullanılacak ve kesinlikle gizli tutulacaktır. Verilerin çözümlenmesi toplu halde yapılacağı için ankette isim belirtmenize gerek yoktur. Cevaplarınızı içtenlikle belirtmeniz araştırmanın amacına ulaşmasına katkıda bulunacaktır. Yardımlarınız için teşekkür ederim.

Dilek ULUDAĞ KODAL

Pamukkale Üniversitesi

EYTP Anabilim Dalı Yüksek Lisans Öğrencisi

e-mail: dkodal@pau.edu.tr

**1.5. EK 4. KİŞİSEL BİLGİ FORMU****1. Cinsiyetiniz:**

Kadın ( )

Erkek ( )

**2. Yaşınız: .....****3. Branşınız:.....****4. Toplam hizmet süreniz: .....****5. Bu kurumdaki hizmet süreniz:.....****6. Medeni Durumunuz:**

Bekâr ( )

Evli ( )

## 1.6. EK 5. GÜÇ TÜRLERİ ÖLÇEĞİ

Aşağıdaki ifadelerin gerçekleşme sıklığı ile ilgili cümle sonlarındaki rakamlardan sizin için uygun olanını daire içine alınız. Lütfen bütün ifadeleri cevaplayınız...		Hiçbir Zaman (1)	Nadiren (2)	Bazen (3)	Çoğunlukla (4)	Her Zaman (5)
<b>Bu Okulda Müdür,</b>						
1.	Performansını yüksek bulduğu öğretmenlere daha fazla ders vermeye çalışır.					
2.	Öğretmenlere hoşgörülü davrandığı için onlar da kararlarına itiraz etmezler.					
3.	Kişilik olarak örnek aldığım birisidir.					
4.	Daha önceleri öğretmenlere iyi davrandığı için onlar da uyumlu davranırlar.					
5.	İstekleri yerine getirildiğinde öğretmenlerin daha rahat olmasını sağlar.					
6.	Öğretmenlerin zayıf yönlerini vurgulayarak uyarılarda bulunur.					
7.	Yönetimdeki uzmanlığı ile ön plana çıkmaktadır.					
8.	Hoşlanmadığı öğretmenlere mevzuatı katı bir şekilde uygular.					
9.	Başarılı öğretmenlerin ödüllendirilmeleri için üst makamlara teklifte bulunur.					
10.	Her konuda kendisine danışan öğretmenlere daha fazla değer verir.					
11.	Okul yönetimi ile ilgili konulara hâkimdir.					
12.	Kendisinden farklı düşünen öğretmenlerle karar alacağında mantıklı nedenler sunar.					
13.	Etkili bir yönetim için öğretmenlerle işbirliği içerisinde hareket eder.					
14.	Sahip olduğu kişisel yetenekleriyle yöneticilik görevini başarıyla yürütmektedir.					
15.	İstekleri yerine getirilmediğinde soğuk ve mesafeli davranır.					

### 1.7. EK 6. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ

Lütfen aşağıda sıralanan her bir maddeyi okuyunuz ve **bir kuruma bağlı olmanızı etkileyen ifadelere** katılma düzeyinizi belirtiniz.

Maddeler		Hiç katılmıyorum (1)	Az katılıyorum (2)	Orta düzeyde katılıyorum (3)	Büyük oranda Katılıyorum (4)	Tamamen Katılıyorum (5)
1	Okula yaptığım katkılar görülür ve takdir edilirse elimden gelen en iyi çabayı gösteririm.					
2	Bazen, okulumu terk etmek istiyorum ve bir daha geri gelmek istemiyorum.					
3	Kendimi okuluma adanmış hissediyorum.					
4	Yaptığım işlerin karşılığını gördüğümde işimle daha fazla bütünleşirim.					
5	Sık sık kendimi bu okuldan intikam almak istiyormuşum gibi hissediyorum.					
6	Okulumu desteklemenin benim görevim olduğunu hissediyorum.					
7	Okulumdan daha fazla bireysel ödül alma düşüncesi bile beni motive eder.					

## ÖZGEÇMİŞ

<b>Kişisel Bilgiler</b>	
Adı	Dilek
Soyadı	ULUDAĞ KODAL
Doğum Yeri ve Tarihi	Dreux/Fransa - 18.11.1981
Uyruğu	T.C.
İletişim Adresi ve E-Mail Adresi	Pamukkale Üniversitesi Denizli Sağlık Hizmetleri MYO dkodal@pau.edu.tr
<b>Eğitim</b>	
İlköğretim	Denizli-Çardak Merkez İlköğretim Okulu
Ortaöğretim	Denizli-Çardak Çok Programlı Lise
Yükseköğretim (Lisans)	Pamukkale Üniversitesi-Eğitim Fakültesi Sınıf Öğretmenliği Bölümü
Yükseköğretim (Yüksek Lisans)	
<b>Yabancı Dil</b>	
Yabancı Dili	İngilizce
Sınav Adı- Sınavın Yapıldığı Ay ve Yıl	ÜDS- Mart- 2003
Sonuç	42
<b>Mesleki Deneyim</b>	
Yıllar	Mesleki Deneyim
2003-2004	Merkez İlköğretim Okulu Şırnak
2004-2014	Yeşilyuva Şehit Üsteğmen Ahmet Şevki Evin İlkokulu Denizli/Acıpayam
2014-2019	Pamukkale Üniversitesi Denizli Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu Denizli