



T.C.

**NEVŞEHİR HACI BEKTAŞ VELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
KAMU POLİTİKASI VE İŞLETMECİLİĞİ
ANA BİLİM DALI**

**EĞİTİM KURUMLARINDA DAĞITIMCI LİDERLİK VE
ÖRGÜTSEL GÜVEN ARASINDAKİ İLİŞKİ:
KAYSERİ İL MERKEZİ ÖRNEĞİ**

**Hazırlayan
ERKAN ÇİÇEK**

**DANIŞMAN
DR. ÖĞR. ÜYESİ HÜSAMETTİN SERKAN AKILLI**

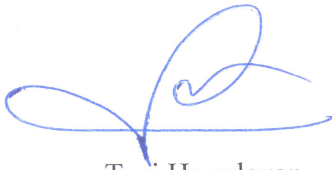
YÜKSEK LİSANS TEZİ

ARALIK 2018

NEVŞEHİR

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK

Bu çalışmadaki tüm bilgilerin, akademik ve etik kurallara uygun bir şekilde elde edildiğini beyan ederim. Aynı zamanda bu kural ve davranışların gerektirdiği gibi, bu çalışmanın özünde olmayan tüm materyal ve sonuçları tam olarak aktardığımı ve referans gösterdiğimi belirtirim.



Tezi Hazırlayan
Erkan ÇİÇEK

TEZ YAZIM KILAVUZUNA UYGUNLUK

“Eğitim Kurumlarında Dağıtımcı Liderlik ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki: Kayseri İl Merkezi Örneği” Yüksek Lisans Tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Tez Yazım Kılavuzu’na uygun olarak hazırlanmıştır.

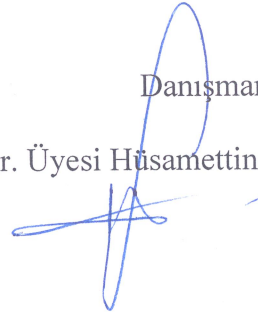
Tezi Hazırlayan

Erkan ÇİÇEK



Danışman

Dr. Öğr. Üyesi Hüsamettin Serkan AKILLI



Kamu Politikası ve İşletmeciliği Ana Bilim Dalı Başkanı

Dr. Öğr. Üyesi Mustafa ARSLAN



KABUL VE ONAY SAYFASI

Dr. Öğr. Üyesi Hüsamettin Serkan AKILLI danışmanlığında Erkan ÇİÇEK tarafından hazırlanan “Eğitim Kurumlarında Dağıtımçı Liderlik ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki: Kayseri İl Merkezi Örneği” adlı bu çalışma jürimiz tarafından Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Politikası ve İşletmeciliği Ana Bilim Dalında **Yüksek Lisans Tezi** olarak kabul edilmiştir.

14 /12/2018

JÜRİ:

Danışman : Dr. Öğr. Üyesi Hüsamettin Serkan AKILLI

Üye : Doç. Dr. Hakan Vahit ERKUTLU

Üye : Dr. Öğr. Üyesi Mustafa ARSLAN

ONAY:

Bu tezin kabulü Enstitü Yönetim Kurulunun 22.01.2019 tarih ve 2019.04.67 sayılı kararı ile onaylanmıştır.

22.01.2019

Doç. Dr. Vedat AKTEPE
Enstitü Müdürü

TEŞEKKÜR

Çalışmanın her aőamasında bilgi ve deneyimlerini paylaşan, rehberlik eden tez danıőmanım sayın hocam Dr. Öğr. Üyesi **Hüsamettin Serkan AKILLI** 'ya gösterdiği titizlik ve özen için içtenlikle teşekkür ederim. Veri toplama araçlarını içtenlikle dolduran tüm öğretmenlere çok teşekkür ediyorum. İngilizce çevirilerde desteğini esirgemeyen İngilizce öğretmeni **Semiha Sevil ARIK**'a teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca yaőamımın her anında yanımda olan, sürekli güvenlerini hissettiğim, çalıőmamın her aőamasında beni destekleyen, sabır gösteren, daima yanımda olan sevgili eőim **Fatma ÇİÇEK**'e sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

Erkan ÇİÇEK

Eğitim Kurumlarında Dağıtımcı Liderlik ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki: Kayseri İl Merkezi Örneği

Erkan ÇİÇEK

Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü

Yüksek Lisans Tezi, Aralık 2018

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Hüsamettin Serkan AKILLI

ÖZET

Liderlik; ortak bir hedefe yönelik olarak örgütün davranışlarını kontrol altına almak için kişinin sergilediği davranışlar bütünü; karşılıklı iletişim sürecinde önceden saptanan amaçlara ulaşmak için yönlendirilen kişiler arası etkileşim süreci ve davranışları aynı potada eriterek bir hareket başlatma ve sürdürme sürecidir. Güven ise bireyin, karşı tarafın sözlerinde, davranışlarında ve kararlarında, çıkarıcı ve sadece kendini düşünen bir tarzda davranmayacağı konusunda olumlu bir beklenti içinde olmasıdır.

Bu araştırmada okul yöneticilerinin algılanan dağıtımcı liderlik düzeyleri ve örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişki ve gruplar arası farklılıklar açısından incelenmiştir. Bu araştırmanın evrenini 2016-2017 eğitim öğretim yılında, Kayseri İl Merkezindeki Kocasinan, Melikgazi ve Talas ilçelerindeki devlet okullarında görev yapan toplam 1716 ortaokul öğretmeni oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklem sayısını ise araştırma evreni içinden tesadüfi seçimle belirlenen 513 ortaokul öğretmeni oluşturmaktadır.

Araştırmada kullanılan anket formunda “Kişisel Bilgi Formu”, “Dağıtımcı Liderlik Envanteri” ve “Örgütsel Güven Envanteri” yer almıştır. Anket formuyla elde edilen veriler SPSS 16.00 (Statistical Package for Social Sciences) istatistik programı aracılığı ile analiz edilmiştir. Katılımcıların kişisel niteliklerine ilişkin sorulara verdikleri yanıtların frekans ve yüzdeleri hesaplanarak dağılımları belirlenmiştir. Yapılan Kolmogorov-Smirnov testi ve Shapiro-Wilk testi sonuçlarında verilerin normal dağılım göstermediği tespit edildiği için analizde parametrik olmayan testler kullanılmıştır. Verilerin çözümlenmesinde ikili küme arasındaki anlamlı farklılıkların tespiti için “Mann-Whitney U Testi”, ikiden fazla kümeler arası anlamlı farklılıkların tespiti için

“Kruskal Wallis-H” testinden yararlanılmıştır Tüm istatistik çözümlerinde ,05 anlamlılık düzeyi temele alınmıştır. Araştırma sonucunda ulaşılan bazı bulgular şunlardır:

- Öğretmenlerin örgütsel güven düzeylerinin cinsiyete göre farklılık gösterdiği ve bu farklılaşmanın erkeklerde olduğu belirlenmiştir.
- Öğretmenlerin örgütsel güven ölçeği puanları okuldaki görev süresi değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark saptanmamıştır.
- Örgütsel güven ölçeği puanlarının mezun olunan okul türü değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmadığı saptanmıştır.
- Ortaokul öğretmenlerinin örgütsel güven ölçeğinin mesleki kıdem süresi değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmadığı saptanmıştır.
- Okul yöneticilerinin algılanan (öğretmenler tarafından algılanan) dağıtımçı liderlik düzeyleri cinsiyete göre istatistiksel olarak farklılık göstermediği saptanmıştır.
- Okul yöneticilerinin algılanan (öğretmenler tarafından algılanan) dağıtımçı liderlik düzeyleri okulda görev süresi değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde bir farklılaşma olduğunu ve farkın okulda 4–7 yıl görev süresi olan öğretmenlerde olduğu saptanmıştır.
- Okul yöneticilerinin algılanan (öğretmenler tarafından algılanan) dağıtımçı liderlik düzeylerinde mezun olunan okul türü değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde bir farklılaşma olduğu tespit edilmiştir
- Okul yöneticilerinin algılanan (öğretmenler tarafından algılanan) dağıtımçı liderlik düzeyleri mesleki kıdem süresi değişkenine göre karşılaştırıldığında guruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı düzeyde bir farklılaşma olduğu ve farkın 6–10 yıl mesleki kıdem süresi olan öğretmenlerde olduğu saptanmıştır.

Anahtar kelimeler: liderlik, dağıtımçı liderlik, güven, örgütsel güven

**THE RELATIONSHIP BETWEEN DISTRIBUTED LEADERSHIP AND
ORGANIZATIONAL CONFIDENCE IN EDUCATIONAL INSTITUTIONS:
KAYSERİ PROVINCE CASE**

Erkan ÇİÇEK

Nevşehir Hacı Bektaş Veli University

Institute of Social Science Master Thesis , December 2018

Consultant: Dr. Hüsamettin Serkan AKILLI

ABSTRACT

Leadership is the process of interpersonal interaction directed to achieve the predetermined objectives in mutual communication process and the process of initiating and maintaining a movement by dissolving the behaviors in the same pot. Trust is a positive expectation that the individual will not behave in the opposite side's words, behaviors and decisions in a self-centered manner.

In this study, the distributed leadership and organizational trust levels of school administrators were examined in terms of some variables. The scanning model was used in the research. In the 2016-2017 academic year, the universe of this research is composed of 513 secondary school teachers working in state schools in Kocasinan, Melikgazi and Talas Districts of Kayseri Province.

The data required to achieve the determined purpose of the research were “Personal Information Form”, “distributor leadership inventory” and “organizational trust inventory” was used. The data obtained from the study were analyzed by means of the statistical Package of SPSS 16.00 (Statistical Package for Social Sciences). their distribution was determined by calculating the frequency and percentages of the respondents ' responses to questions about their personal characteristics. Because he results of the Kolmogorov-Smirnov Test and Shapiro-Wilk test showed that the data were not normal- nonparametric tests were used. In the analysis of the data , the Mann - Whitney U test was used to determine the significant differences between the two sets, and the Kruskal Wallis-h test was used to determine the significant differences between the two sets. All statistical analyses were based on ,05 significance levels. Some findings of the research include:

- It has been determined that teachers differ between the levels of organizational trust and gender and that this differentiation is in favor of men.
- Teachers' organizational trust scale scores were not found to be a significant difference compared to the task duration variable in the school.
- Organizational trust scale scores were found significantly according to the school type graduated.
- Organizational trust scale of secondary school teachers was determined to be not significantly different from the professional seniority period variable.
- School administrators ' perceived (perceived by teachers) distribution leadership levels did not differ according to gender.
- School administrators perceived (perceived by teachers) distribution leadership levels were not found to be significantly different from the task duration variable in the school and the difference was in favor of 4-7 years
- School administrators perceived (perceived by teachers) distribution leadership levels were determined to be significantly different from the type of school that graduated.
- School administrators perceived (perceived by teachers) distribution leadership levels were found to be a significant difference between the groups compared to the professional seniority period variable and the difference was in favor of teachers with 6-10 years of professional seniority period.

Keywords: leadership, distributed leadership, trust, organizational trust

İÇİNDEKİLER

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK	ii
TEZ YAZIM KILAVUZUNA UYGUNLUK	iii
KABUL VE ONAY SAYFASI	iv
TEŞEKKÜR	v
İÇİNDEKİLER	x
KISALTMALAR VE SİMGELER	xii
TABLolar LİSTESİ	xiii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xvi
GİRİŞ	17
Problem Durumu	17
Araştırmanın Amacı	22
Araştırma Soruları	23
Hipotezler	23
Sınırlılıklar	23
BİRİNCİ BÖLÜM	24
DAĞITIMCI LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL GÜVEN	24
1.1. Liderlik ve Dağıtımci Liderlik	24
1.1.1. Gronn'nun Dağıtımci Liderlik Yaklaşımı	27
1.1.2. Spillane'nin Dağıtımci Liderlik Yaklaşımı	31
1.1.3. Elmore'un Dağıtımci Liderlik Yaklaşımı	34
1.1.4. Dağıtımci Liderlik ve Hibrit (Melez) Liderlik	39
1.2.ÖRGÜTSEL GÜVEN	39
1.2.1. Güven Kavramı Tanımı ve Önemi	39

1.2.2. Örgütsel Güven ve Boyutları.....	42
1.2.2.1. Örgüte Duyulan Güven.....	45
1.2.2.2. Yöneticilere/Amirlere Güven	46
1.2.2.3. Çalışanlar arası Güven	48
1.2.2.4. Örgütsel Güven Modelleri	50
1.2.2.4.1 Mishra Güven Modeli	50
1.2.2.4.2. Schokley-Zalabak, Ellis ve Winograd Güven Modeli	52
1.2.2.4.3. Bromiley ve Cummings Örgütsel Güven Modeli	53
İKİNCİ BÖLÜM.....	56
YÖNTEM.....	56
2.1.Araştırmanın Modeli	56
2.2.Evren ve Örneklem	56
2.3.Veri Toplama Araçları	56
2.4.Verilerin Analizi ve Değerlendirilmesi	59
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	60
BULGULAR.....	60
SONUÇ TARTIŞMA VE ÖNERİLER.....	77
KAYNAKÇA.....	81
EKLER.....	92
ÖZGEÇMİŞ	105

KISALTMALAR VE SİMGELER

DLE : Dağıtımçı Liderlik Envanteri

OTI : Örgütsel Güven Ölçeği

SPSS : Statistical Package for the Social Sciences

NCSL: National Conference of State Legislatures



TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1 Peter Gronn'un Dağıtımçı Liderlik Modeli	29
Tablo 2 Elmore'a Göre Liderlik Rol ve Görevleri	37
Tablo 3 Mishra Güven Modeli Boyutları	50
Tablo 4 Verilerin Değerlendirilmesi ve Değerlendirmede Esas Alınan Puan Aralıkları	59
Tablo 5 Okul Yöneticilerinin Örgütsel Güven ve Dağıtımçı Liderlik Düzeyleri Ölçeklerinin Normallik Test Sonuçları	60
Tablo 6 Spearman Momentler Çarpım Korelasyon Katsayısı Sonuçları	60
Tablo 7 "Cinsiyet" Değişkenine göre Yüzde ve Frekans Dağılımları	61
Tablo 8 "Okuldaki Görev Süresi" Değişkenine göre Yüzde ve Frekans Dağılımları	61
Tablo 9 "Mezun Oldukları Okul Türü" Değişkenine göre Yüzde ve Frekans Dağılımları	62
Tablo 10 "Mesleki Kıdem" Değişkenine göre Yüzde ve Frekans Dağılımları	62
Tablo 11 Örgütsel Güven Ölçeği Ortalamalarına ait n, x, ss, Değerleri	62
Tablo 12 Örgütsel Güven Ölçeği Ortalamalarının "Cinsiyet" Değişkenine göre Karşılaştırılmasını Gösteren Mann-Whitney U Testi Sonuçları	63
Tablo 13 Örgütsel Güven Ölçeği Ortalamalarının "Okuldaki Görev Süresi" Değişkenine göre Karşılaştırılmasını Gösteren Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları	63
Tablo 14 Örgütsel Güven Ölçeği Örgüte Güven Alt Boyutu Ortalamalarının Okuldaki Görev Süresi Değişkeninde Çıkan Anlamlı Farkın, Hangi Gruplardan Kaynaklandığını Belirlemek üzere İkili Kombinasyonları Üzerinden Mann-Whitney U-Testi Sonuçları	64
Tablo 15 Örgütsel Güven Ölçeği Yöneticiye Güven Alt Boyutu Ortalamalarının Okuldaki Görev Süresi Değişkeninde Çıkan Anlamlı Farkın, Hangi Gruplardan Kaynaklandığını Belirlemek üzere İkili Kombinasyonları Üzerinden Mann-Whitney U-Testi Sonuçları	65
Tablo 16 Örgütsel Güven Ölçeği Ortalamalarının Okulda Görev Süresi Değişkeninde Çıkan Anlamlı Farkın, Hangi Gruplardan Kaynaklandığını Belirlemek üzere İkili Kombinasyonları Üzerinden Mann-Whitney U-Testi Sonuçları	65
Tablo 17 Örgütsel Güven Ölçeği Ortalamalarının "Mezuniyet" Değişkenine göre Karşılaştırılmasını Gösteren Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları	66

Tablo 18 Örgütsel Güven Ölçeği Örgüte Güven Alt Boyutu Ortalamalarının Okulda Mezuniyet Değişkeninde Çıkan Anlamlı Farkın, Hangi Gruplardan Kaynaklandığını Belirlemek üzere İkili Kombinasyonları Üzerinden Mann Whitney U-Testi Sonuçları.	67
Tablo 19 Örgütsel Güven Ölçeği Yöneticiye Güven Alt Boyutu Ortalamalarının Okulda Mezuniyet Değişkeninde Çıkan Anlamlı Farkın, Hangi Gruplardan Kaynaklandığını Belirlemek üzere İkili Kombinasyonları Üzerinden Mann Whitney U-Testi Sonuçları.	68
Tablo 20 Örgütsel Güven Ölçeği Ortalamalarının Okulda Mezuniyet Değişkeninde Çıkan Anlamlı Farkın, Hangi Gruplardan Kaynaklandığını Belirlemek üzere İkili Kombinasyonları Üzerinden Mann Whitney U-Testi Sonuçları.....	69
Tablo 21 Örgütsel Güven Ölçeği Ortalamalarının “Mesleki Kıdem” Değişkenine göre Karşılaştırılmasını Gösteren Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları	69
Tablo 22 Örgütsel Güven Ölçeği Örgüte Güven Alt Boyutu Ortalamalarının “Mesleki Kıdem” Değişkeninde Çıkan Anlamlı Farkın, Hangi Gruplardan Kaynaklandığını Belirlemek üzere İkili Kombinasyonları Üzerinden Mann Whitney U-Testi Sonuçları.	70
Tablo 23 Örgütsel Güven Ölçeği Yöneticiye Güven Alt Boyutu Ortalamalarının “Mesleki Kıdem” Değişkeninde Çıkan Anlamlı Farkın, Hangi Gruplardan Kaynaklandığını Belirlemek üzere İkili Kombinasyonları Üzerinden Mann Whitney U-Testi Sonuçları	71
Tablo 24 Dağıtımçı Liderlik Ölçeği Ortalamalarına ait n, \bar{x} , ss, Değerleri.....	72
Tablo 25 Dağıtımçı Liderlik Ölçeği Ortalamalarının “Cinsiyet” Değişkenine göre Karşılaştırılmasını Gösteren Mann- Whitney U Testi Sonuçları	72
Tablo 26 Dağıtımçı Liderlik Ölçeği Ortalamalarının “Okuldaki Görev Süresi” Değişkenine göre Karşılaştırılmasını Gösteren Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları	73
Tablo 27 Dağıtımçı Liderlik Ölçeği Ortalamalarının “Okuldaki Görev Süresi” Değişkeninde Çıkan Anlamlı Farkın, Hangi Gruplardan Kaynaklandığını Belirlemek üzere İkili Kombinasyonları Üzerinden Mann Whitney U-Testi Sonuçları	73
Tablo 28 Dağıtımçı Liderlik Ölçeği Ortalamalarının “Mezuniyet” Değişkenine göre Karşılaştırılmasını Gösteren Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları	74
Tablo 29 Dağıtımçı Liderlik Ölçeği Ortalamalarının “Mezuniyet” Değişkeninde Çıkan Anlamlı Farkın, Hangi Gruplardan Kaynaklandığını Belirlemek üzere İkili Kombinasyonları Üzerinden Mann Whitney U-Testi Sonuçları.....	75

Tablo 30 Dağıtımçı Liderlik Ölçeği Ortalamalarının “Mesleki Kıdem” Değişkenine göre Karşılaştırılmasını Gösteren Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları	75
Tablo 31 Dağıtımçı Liderlik Ölçeği Ortalamalarının “Mesleki Kıdem” Değişkeninde Çıkan Anlamlı Farkın, Hangi Gruplardan Kaynaklandığını Belirlemek üzere İkili Kombinasyonları Üzerinden Mann Whitney U-Testi Sonuçları.....	76



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1 Spillane'in Dağıtımcı Liderlik Modeli	31
Şekil 2 Schokley-Zabalak, Ellis ve Winograd Güven Modeli	52
Şekil 3 Bromiley ve Cummings (1996) Güven Matrisi Tanımlaması	54



GİRİŞ

Bu bölümde, araştırmaya ilişkin problem durumu, araştırmanın amacı, araştırma soruları, araştırmanın hipotezleri, araştırmanın sınırlılıklar ve araştırmada kullanılan tanımlar yer almaktadır.

Problem Durumu

21. yüzyılın değişen yapısında bir çok kurum ve kuruluşlar değişimlere ayak uydurmaya veya kendini güncellemeye başlamıştır ve değişim devam etmektedir. Bu kapsamda okul yöneticilerinden bir lider özellik beklenmekte ve kurum içerisinde bir güven ortamı yaratılmasının gerekliliği kendini gösterme ihtiyacı doğurmaktadır. Çünkü eğitimdeki etkiler nesiller boyu devam etmekte, bu etkilerin niteliği için de özel bir önem arz etmektedir

Eğitim örgütlerinde farklılık yaratmak, daha fazlasına ulaşmak, niteliği arttırmak; okul yöneticilerinin ekip arkadaşlarıyla işbirliği halinde çalışmalarını, okulun tüm paydaşlarıyla etkileşim halinde olmalarını zorunlu kılmakta, liderlik davranışlarına sahip olmalarını (Uçar, 2015:1) ve örgütte bir güven ortamının oluşmasını gerektirmektedir. Tüm bu sorunların çözümü için güçlü değerlere sahip bir örgüt kültürünü benimsemiş bireylere ve bu bireylerin çalışabileceği güçlü örgüt kültürüne sahip eğitim kurumlarına duyulan ihtiyaç her geçen gün artmaktadır (Kahveci, 2015:35).

Liderlik; ortak bir hedefe yönelik olarak örgütün davranışlarını kontrol altına almak için kişinin sergilediği davranışlar bütünü; karşılıklı iletişim sürecinde önceden saptanan amaçlara ulaşmak için yönlendirilen kişiler arası etkileşim süreci ve davranışları aynı potada eriterek bir hareket başlatma ve sürdürme sürecidir (Zel, 2001, Akt. Özmen, 2016:3).

Dağıtımçı liderlik tanımı üzerine araştırmacılar arasında çok farklı görüşler bulunmasına karşın, Diamond dağıtımçı liderliği, eğitim uygulamalarında liderlerin öğretmenlerin ve durumların etkileşimi yoluyla, örgüt üyelerinin liderlik niteliğini geliştirmek amacıyla, liderlik uygulamasının örgüt üyeleri arasında genişletilerek dağıtılması olarak tanımlamıştır (Şahin vd. 2014: 20).

Güven kavramı ise geniş boyutlu bir kavram olup, aynı zamanda psikoloji, politik bilim, sosyoloji, ekonomi, antropoloji, tarih ve yönetim gibi sosyal bilimlerin farklı

disiplinlerinin konusu olmuştur (Tüzün, 2006:5). Robbins ve Decenzo, güveni, bireyin, karşı tarafın sözlerinde, davranışlarında ve kararlarında, çıkarıcı ve sadece kendini düşünen bir tarzda davranmayacağı konusunda olumlu bir beklenti içinde olması olarak tanımlamıştır (Yılmaz, 2006:43).

Örgütsel güven son zamanların yönetim-örgüt teorilerinde ve uygulamalarında önem arz eden konu haline gelmiştir (Omarrow, 2009: 3). Çünkü insanın yaşamında içinde bulunduğu ortamda kendini güvende hissetmek önemli bir unsurdur. Bu durum içinde bulunulduğu veya çalıştığı örgütler açısından da güven o derece önemlidir ve sosyal sermayenin baskın ögesi olan güven, ilişkileri bir arada tutan yapıştırıcıdır. Güven olmaksızın hiçbir kurum hedefini gerçekleştiremez (Yılmaz, 2006:56). Örgüt içi güven, örgüt içinde oluşan güven iklimi olup, örgütsel rollere, ilişkilere deneyimlere, dayanarak örgüt üyelerinin, bireylerin niyetleri ve davranışları hakkındaki olumlu beklentileridir (Tüzün, 2006:30). Örgütsel güven, örgüt çalışanlarının yöneticiye ve örgüte güveninden oluşan bir bütündür (Nyhan ve Marlowe, 1997). Asanakutlu (2006:20)'ya göre ise örgütsel güven, örgüt içinde tüm örgüt üyelerinin katılımıyla yaratılması gereken psikolojik bir ortam olarak değerlendirilebilir. Çalışma ortamındaki ilişkilere bağlı olarak oluşan güven duygusu, örgüt içindeki kural ve düzenlemelerden, iletişim yapısından, yetki ve sorumluluk ile aidiyet duygusundan büyük ölçüde etkilenmektedir (Asanakutlu, 2006:18).

Dağıtımçı liderlik daha sınırlı kalmakla birlikte, dağıtımçı liderlik ve örgütsel güven konuları ulusal literatürde de inceleme konusu olmuştur.

Baloğlu (2011:127), “*Dağıtımçı Liderlik: Okullarda Dikkate Alınması Gereken Bir Liderlik Yaklaşımı*” çalışmasında dağıtımçı liderlik teorisini, bu teorinin ilişkili bulunduğu diğer teoriler temelinde ele almak ve bu yaklaşımın en bilinen savunucuları olan Gronn, Spillane ve Elmore’un görüşleri çerçevesinde analiz etmektir. Dağıtımçı liderliğe ilişkin bilgiler birincil ve ikincil kaynaklara dayalı literatür taraması yöntemiyle toplanmış, dağıtımçı liderlik hakkında belirlenen anahtar kavramlar yardımıyla konunun farklı veri tabanlarında taraması yapılmış ve elde edilen bilgiler bir dosyada depolanarak ayıkamaya tabi tutulmuştur. Yine Baloğlu (2012) farklı bir çalışmasında “*Değerler Temelli Liderlik İle Dağıtımçı Liderlik Arasındaki İlişkiler: Okul Müdürünün Davranışını Değerlendirmeye Dönük Nedensel Bir Araştırmasında*”

okul müdürlerinin değer temelli liderlik davranışları ile dağıtımçı liderlik davranışları arasındaki ilişkiler öğretmen algılarına dayalı olarak belirlenmeye çalışılmıştır.

Korkmaz ve Gündüz (2011:123) “*İlköğretim Okul Yöneticilerinin Dağıtımçı Liderlik Davranışlarını Gösterme Düzeyleri çalışmasında*, ilköğretim okul yöneticilerinin dağıtımçı liderlik davranışlarını gösterme düzeylerine yönelik öğretmen görüşleri ele alınmıştır.

Özdemir (2012:575) “*Dağıtımçı Liderlik Envanterinin Türkçe Uyarlaması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışmasında*” Hulpia, Devos ve Rosseel’in (2009) geliştirmiş oldukları Dağıtımçı Liderlik Envanterinin (DLE) Türkçe uyarlaması kapsamında geçerlik ve güvenirlik analizleri yapılmıştır. Araştırmada DLE’nin Türkçe versiyonunun, dağıtımçı liderlik araştırmalarında kullanılabilecek uygun bir veri toplama aracı olduğu genel sonucuna ulaşılmıştır.

Yılmaz (2013:88) “*İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Paylaşılan Liderlik Davranışları*” tez çalışmasında ilköğretim okulu öğretmenlerin paylaşılan liderlik davranışlarının ne düzeyde olduğunu ortaya çıkarmayı amaçlamıştır. Araştırma sonucunda Katılımcılarla gerçekleştirilen görüşmelere dayalı olarak, ilköğretim okulu öğretmenlerinin paylaşılan liderlik davranışları düzeylerinin yüksek olduğu bulunmuştur.

Yener (2014:162) “*Özel ortaöğretim kurumlarında paylaşılan liderlik davranışı ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide psikolojik güvenlik algısının aracı değişken ilişkisinin araştırılması çalışmasında*” paylaşılan liderlik davranışının işten ayrılma süreciyle ilişkisinin olup olmadığı araştırılmıştır.

Bozkuş ve Gündüz, (2014) “*Okullarda Dağıtımçı Liderlik*” çalışmalarında, okullarda dağıtımçı liderliğin boyutu araştırılmış ve katılımcıların liderlik ile ilgili algılarının çok sınırlı olduğu, liderliği yöneticilikten farklı olarak algılamadıkları, bu yüzden de dağıtımçı liderliğin yapılacak işlerin yöneticiler tarafından kişilere verilmesi şeklinde algıladıkları, bunun da yöneticilerin yetkilendirmesiyle sadece yönetici gerek duyduğunda gerçekleştiği ve öğretmenlerin bu konuda isteksiz olduğu saptanmıştır. Dolayısıyla okullarda dağıtımçı liderliğin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır

Yılmaz ve Turan’ın (2015:93) “*Dağıtılmış Liderliğin Okullardaki Görünümü: Bir Yapısal Eşitlik Modelleme*” çalışmalarında liselerde görev yapan öğretmenlerin örgütsel

güven, dağıtılmış liderlik, örgütsel destek algıları ve görev yaptıkları okulların okul başarısı arasındaki yapısal ilişkileri açıklayan teorik modeli test etmektedir. Araştırma sonucunda oluşturulan modelin doğrulanması neticesinde öğretmenlerin örgütsel güven algılarının dağıtılmış liderliği, dağıtılmış liderliğin örgütsel destek algılarını ve örgütsel destek algılarının da okul başarısını olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca, öğretmenlerin dağıtılmış liderlik algılarının örgütsel destek üzerinden okul başarısı üzerinde dolaylı olumlu yönde etkisi görülmektedir.

Çakır (2015:75) “*Yükseköğretim kurumlarında takım içi otonomi ve işbirliğinin dağıtımçı liderlik bağlamında incelenmesi*” çalışmasında, proje takımlarında çalışan araştırma görevlilerinin takım içi işbirliği ve otonomi arasındaki denge oluşturma sürecine yönelik görüşlerini liderlik dağıtımı açısından incelemiştir.

Kurt (2016:1) “*Öğretmen Liderliğini Açıklamaya Yönelik Bir Model: Dağıtımçı Liderlik, Örgütsel Öğrenme ve Öğretmenlerin Öz Yeterlik Algısının Öğretmen Liderliğine Etkisi*” çalışması ile öğretmen liderliğini açıklamaya yönelik bir model test edilmiştir. Çalışma sonuçları okullarda öğretmen liderliğinin gelişmesi için yönetsel, örgütsel ve bireysel etmenlerin bütüncül olarak ele alınması gerektiğini ve liderlik kadar örgütsel ve bireysel etmenlerin de önemli olduğunu ortaya koymaktadır.

Akdemir (2016:10), “*Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin dağıtımçı liderlik davranışlarının okulların akademik iyimserlikleri ile örgütsel bağlılık ve okul başarısıyla ilişkisi*” adlı doktora tezinde öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin dağıtımçı liderlik davranışları, okulların akademik iyimserlikleri, öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ve okul başarısı arasındaki ilişkileri belirlemeyi amaçlarken, okul yöneticilerinin dağıtımçı liderlik davranışları ile okulların akademik iyimserlik düzeyi ve öğretmenlerin örgütsel bağlılığı arasında; okulların akademik iyimserlik düzeyi ile öğretmenlerin örgütsel bağlılığı ve okul başarısı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur.

Polat ve Ceep (2008:307), çalışmalarında *ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet, örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışları değişkenlerine ilişkin algı düzeylerini* saptayarak; bu değişkenler arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma sonucunda öğretmenlerin örgütsel adalet, güven ve örgütsel vatandaşlık davranışları algılarının yüksek düzeyde olduğu; örgütsel adalet, örgütsel güven

ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının ve bütün alt boyutlarının birbiri ile olumlu ilişkide bulunduğu görülmüştür.

Baş ve Şentürk'ün (2011:29) ise çalışmalarında amaç ilköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel güven düzeylerinin cinsiyet, mesleki kıdem ve eğitim durumu değişkenlerine göre karşılaştırmaktır. Çalışmada elde edilen sonuçlara göre, ilköğretim öğretmenleri okullarında örgütsel adalete, örgütsel vatandaşlığa ve örgütsel güvene ilişkin olarak olumlu algılara sahiptirler. Öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının cinsiyete ve mesleki kıdeme göre farklılaşmadığı, ancak eğitim durumuna göre farklılaştığı saptanmıştır. Öte yandan, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık algılarının cinsiyete ve eğitim durumuna göre farklılaşmadığı, ancak mesleki kıdeme göre farklılaştığı bulunmuştur. Örgütsel güvene ilişkin olarak ise, öğretmenlerin örgütsel güven algılarının cinsiyete ve eğitim durumuna göre farklılaşmadığı, ama mesleki kıdeme göre farklılaştığı görülmüştür.

Çınar (2013:28) *ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel güven düzeylerine yöneticilerinin farklılıklarla yönetim davranışlarının etkisi* üzerine yapmış olduğu çalışmada, öğretmenlerin yöneticilerinin gösterdikleri farklılıklarla yönetim davranışları ve örgütsel güven algıları arasındaki ilişkiyi açıklamaya yönelik olduğundan betimsel nitelikte ilişkisel tarama modelindedir. Çalışma sonucunda, öğretmenlerin meslektaşları ve müdürleri arasında güvene dayalı bir ilişkinin daha üst düzeyde olduğunu belirttikleri görülmektedir. Örgütsel güven algısında benzer araştırmalara paralel olarak, ortaöğretim öğretmenlerinin en çok yöneticilerine, ikinci sırada meslektaşlarına ve üçüncü sırada ise öğrenci ve velilere güvendiği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca araştırmada, yöneticilerin farklılıklarla yönetim davranışı ile örgütsel güven arasında olumlu bir ilişki bulunmuştur.

Önder'in (2015:73) *Devlet ve vakıf üniversitelerinde çalışan personelin örgütsel güven algıları (Ankara ili örneği)* üzerine yaptığı çalışmada amaç devlet ve vakıf üniversitelerinde görev yapan idari personelin örgütsel güven düzeylerini belirlemek ve demografik değişkenlerin etkisini incelemektir. Araştırma sonucunda, çalışılan üniversite türüne göre, örgütsel güveni oluşturan tüm alt boyutlarda vakıf üniversitelerinde çalışan idari personelin ortalama puanlarının daha yüksek olduğu ve istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yarattığı tespit edilmiştir. Ayrıca katılımcıların

medeni durum değişkeni personelin örgütsel güven algılarında farklılaşmaya sebep olmazken, gelir durumu değişkeninin farklılaşmaya sebep olduğu belirlenmiştir.

Soylu (2017:115) *Örgütsel güven ile lider-üye etkileşiminin örgütsel sağlık üzerindeki etkisi: Özel okullar üzerine* bir araştırmasında, anket yöntemi ile elde edilen veriler analize tabi tutulmuş ve analiz sonucuna göre öğretmenlerin örgütsel güven algılamaları ile lider-üye etkileşimi düzeylerinin örgütsel sağlığı pozitif yönde etkilediğı sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca araştırmadan elde edilen sonuçlara göre, özel okullarda görev yapan öğretmenler okullarının örgütsel sağlığını yüksek olarak değerlendirmektedirler.

Uygur'un (2018:87) *Lise öğretmenlerinin personel güçlendirme algıları ile örgütsel güven algıları arasındaki ilişki: Elazığ ili örneğı* çalışmasında, devlet liselerinde görev yapan öğretmenlerin, personel güçlendirme algıları ile örgütsel güven algıları arasındaki ilişkiyi belirlemek amaçlanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre katılımcıların örgütsel güven algılarının cinsiyet, hizmet süresi, okul türü ve öğrenim durumu değişkenleri açısından anlamlı farklılık göstermezken, branş değişkeni açısından örgütsel güven konusundaki algı düzeylerinin meslektaşlara güven boyutu açısından anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

Oran (2018:289) *Liderlik tarzlarının örgütsel güven ve etik dışı davranışların ifşasına (Whistleblowing) etkisi: Uygulamalı bir çalışmada* liderlik tarzlarının örgütsel güven ve etik dışı davranışların ifşası üzerindeki etkisini incelenmiştir. Araştırma sonucunda liderlik tarzlarının, örgütsel güvenin ve whistleblowing'in sosyo-demografik özellikler açısından farklılıklar gösterdiği tespit edilmiştir.

Bu tez kapsamında okul yöneticilerinin algılanan dağıtımçı liderlik düzeyleri ve örgütsel güven düzeyleri incelenerek ilgili literatüre katkı sağlaması hedeflenmektedir.

Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın temel amacı; Kayseri ilinde görev yapan okul yöneticilerinin dağıtımçı liderlik düzeylerini ve bunun sonucunda öğretmenlerde oluşan örgütsel güven düzeyini belirlemek, ayrıca okul yöneticilerinin öğretmenler tarafından algılanan dağıtımçı liderlik düzeyleri ile örgütsel güven arasındaki ilişkiyi incelemektir. Okul yöneticilerinin dağıtımçı liderlik düzeylerini ve bunun sonucu örgütsel güvenin bazı değişkenlere (cinsiyet, okuldaki görev süresi, mezun olunan okul türü ve mesleki kıdem

süresi) göre öğretmenler üzerinde farklılık gösterip göstermediğini saptamak amacıyla yapılmıştır. Bu amaçla aşağıdaki sorulara cevap aranacaktır.

Araştırma Soruları

1. Okul yöneticilerinin algılanan (öğretmenler tarafından algılanan) dağıtımçı liderlik düzeyleri ile öğretmenlerin örgütsel güven düzeyi arasında bir ilişki var mıdır?
2. Okul yöneticilerinin algılanan (öğretmenler tarafından algılanan) dağıtımçı liderlik düzeyleri ile öğretmenlerin örgütsel güven düzeyi farklılık göstermekte midir?

Hipotezler

H₁: Okul yöneticilerinin algılanan (öğretmenler tarafından algılanan) dağıtımçı liderlik düzeyleri ile öğretmenlerin örgütsel güven düzeyi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H₂: Okul yöneticilerinin algılanan (öğretmenler tarafından algılanan) dağıtımçı liderlik düzeyleri ile öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri cinsiyet, mesleki kıdem, mezun olunan okul ve çalıştığı okuldaki görev süresi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

Sınırlılıklar

Bu araştırmada elde edilen veriler;

- a. 2016-2017 eğitim-öğretim yılında Kayseri İli Kocasinan, Melikgazi, Talas Milli Eğitim Müdürlüklerine bağlı ortaokullarında görev yapan öğretmenlerinin okul yöneticilerinin algılanan dağıtımçı liderlik düzeyleri ile öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri belirlemekle,
- b. Kayseri ilinde rastlantısal örnekleme yöntemi ile seçilmiş ortaokullarda görev yapan öğretmenler ile
- c. Konuyla ilgili araştırmacının ulaşabildiği kaynaklardan elde edilen verilerle,
- d. Yapılan ankete katılımcılar tarafından verilen cevaplarla sınırlandırılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

DAĞITIMCI LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL GÜVEN

1.1. Liderlik ve Dağıtımci Liderlik

Liderlik insan toplumlarında büyük değer taşımaktadır. Lider ve liderlik konularında yapılan araştırmalar, incelemeler ve benzeri çalışmaların kapsamı, konuya verilen önemin somut göstergeleridir (Aydın,1998:233). Bu yüzden liderliğin değişik açılardan değişik tanımları yapılmış ve ilgili literatür incelendiğinde, farklı tanımların olduğu görülmektedir (Çetin, 2008:15; Erçetin, 2000:23; Şişman, 2002:1). Çünkü liderlik, yaşadığımız dünyanın büyümlü kavramlarından bir tanesidir. Başta yönetim bilimi olmak üzere sosyoloji, eğitim bilimi, psikoloji ve benzer birçok dal, liderliği alanları içinde tarif etmektedirler (Ağırdaş, 2014:16). Doğan'a (2016:14) göre bir amacı gerçekleştirme isteği ve amaç doğrultusunda uygun çözüm yolları belirleme, amacı gerçekleştirme sürecinin başarıyla sonlandırması ile doğrudan ilgili olan liderliğin önemi tam anlamıyla çözülememiştir. Bu nedenle liderlik kavramı en fazla araştırma yapılan konulardan biri haline gelmiştir.

Ağırdaş'a (2014:16) göre liderlik ile ilgili kavramlara ve açıklamalara bakıldığında, açıklayanların bakış açılarına göre bir liderlik tasarladıkları, yani hangi yönden bakıyorlarsa ona göre liderlik kavramını doldurdıkları görülmektedir. Konuştuğumuz her insan liderlik hakkında farklı bir görüşe sahip olabildiği gibi liderliğe ilişkin bilim alanında da pek çok teori, stil, paradigma ve düşünce bulunmaktadır (Baloğlu, 2011:128). Davis'e göre liderlik, toplulukları belli amaçlara yönlendirebilme gücüdür. House'a göre, liderlik, bir bireyin üye oldukları örgütlerin etkinliği ve başarısına katkıda bulunma, motive etme ve diğerlerinin kendi üyelerine katkıda bulunma yeteneğidir (Ali, 2012:80). Lider örgütün amaçları doğrultusunda yaşamasını, gelişmesini sağlamada yaratıcı, başlatıcı rol oynayan bireydir ve kişisel özellikleri güçlü olanlardır (Başar, 1998:25). Liderlik edilgen bir statü değildir. Bir bireye, sadece belli bazı özelliklerin karışımına sahip olduğu için liderlik hakkı verilmez. Lider, grupla etkileşim yolu ile liderlik statüsü kazanır (Aydın, 1998:234). Ateş'e (2005:87) göre liderlik, lider ve onu takip edenler arasında ortaya çıkan karşılıklı etkileşimdir. Koçak'a (2006) göre liderlik, izleyenlerinde istek uyandırarak yönlendirebilmektir. Liderlik, davranışlara, değişik şartlarda, ortamına göre yorumlama yapabilme becerisidir (Ağırdaş 2014:16).

Bursalıoğlu (1998:204) ise grup birliği ve kişiliği açısından liderliği, üzerinde gözle görülebilen etkiler yapan kimsedir ve liderliğin ölçüsü bu etkilerin yarattığı değişimdir şeklinde ifade etmiştir.

Dağıtımçı liderlik, özellikle 1990'lı yılların sonlarına doğru ön plana çıkmış ve yoğun ilgi görmeye başlamış bir konudur. Dağıtımçı liderliğe ilişkin kuramsal çalışmalarda bulunan araştırmacıların başta gelenlerinden biri olan Gronn dağıtımçı liderliğe ilişkin ilk referansların 1950'li yıllardaki Sosyal Psikoloji literatürüne dayandığını belirtmektedir (Ağiroğlu-Bakır, 2013:26). Dağıtımçı liderliğe ilişkin bilinen ilk çalışma Gibb tarafından 1954 yılında yapılmıştır (Özdemir, 2012:5). Bu çalışmasında Gibb, liderliğin grup üyeleri arasında dağıtıldığı görüşünü savunmuş, Gibb'in fikirlerini kendi çalışmasında özetlemiş olan Gronn, Gibb'in (1954) de bu konuya "Sosyal Psikolojinin El Kitabı" adlı eserinde yaptığı tespitlerle değinmiş, ilk araştırmacı olduğunu belirtmiştir (Sarıçiçek, 2014:10). Gibb'e göre (1954), liderlik belki de en iyi şekilde bir grup davranışı olarak gerçekleştirilebilir. Liderlik uygulamalarının çeşitli liderler tarafından paylaşılması, bu fikir ve uygulama çeşitliliğini ve zenginliğini de beraberinde getirir. Bu konuda alanda yapılacak araştırmalara ihtiyaç vardır (Ağiroğlu-Bakır, 2013:26).

Uluslararası alan yazında distributed ve shared kavramları altında tanımlanan dağıtımçı liderlik, dağıtımçı, paylaşımcı, iş birlikçi ve demokratik liderliğin birbirinin yerine kullanılabilirdiği görülmektedir (Kılınç, 2013:20). Dağıtımçı liderlik (distributed leadership), Türkiye eğitim alan yazınında ise çok yakın bir dönem içerisinde tartışılmaya başlanmış olup, paylaşılan liderlik, dağıtılmış liderlik, dağıtımçı liderlik vb. kavramlar altında ele alınmaktadır (Özer ve Beycioğlu, 2013:78).

Dağıtımçı liderlik, ortak bir örgütsel amacı gerçekleştirme doğrultusunda tüm paydaşların yetkinlikleri ölçüsünde gönüllü işbirliği ve etkileşimi ile içselleştirilmiş sorumluluk bilincine dayalı çağdaş liderlik anlayışıdır (Ağiroğlu-Bakır, 2013:2).

Örgütlerde tek adam liderliğine karşı çıkan dağıtımçı liderlik uygulamaları, birbirini tamamlayan bilgi, beceri ve uzmanlıkları formel ve enformel yapılarda bütünleştirmek suretiyle toplam liderlikte sinerji yaratmayı içeren bir yaklaşımdır. Bu yönüyle dağıtımçı liderlik hem bir liderlik tekniği, hem de liderlikte değerlere dayalı yapılanma örneği olarak ele alınabilecek bir konudur (Baloğlu, 2012:1369). Dağıtımçı liderliğin benimsendiği örgütlerde, klasik tek yönetici uygulamaları yerine, liderliği sistem

anlayışı içine yerleştirme yaklaşımı esas alınmaktadır (Aslan ve Ağiroğlu-Bakır, 2015:3). Goleman'a göre dağıtımçı liderlik anlayışında örgütlerde birden fazla lider bulunmaktadır. Liderlik sadece en üst makamda bulunan kişide toplanmamış, örgüt çalışanlarına dağıtılmıştır. Başka bir anlatımla örgütteki tüm çalışanların liderlik yapma hak ve sorumluluğu bulunmaktadır (Savaş, 2016:13). Dağıtımçı liderlik, atanmış liderin ötesinde geniş ve derin bir liderlik kapasitesini geliştirmeyi içermektedir. Dağıtımçı liderlikte herkes liderlikten sorumludur ve liderlik ekip üyelerinin düzenli etkileşimleri ile ortaya çıkmaktadır. Dağıtımçı liderlik birbirlerini etkileyen görev ve sorumlulukların paylaşıldığı ilişkisel ve işbirlikçi bir liderlik sürecidir (Bostancı, 2012:1620). Dağıtımçı liderlik tek bir insanın liderliği düşüncesini, çeşitli düzeylerde çeşitli insanların liderlik rolleri üstlenebildiği “artı insanlar” düşüncesine taşımakta ve liderliği kişisel özelliklerin ötesinde bir davranışlar örgüsü olarak ele almaktadır (Özer ve Beycioğlu, 2013:79).

Cartwright ise dağıtımçı liderlik ile ilgili çalışmasında etkileşim kavramının temeli olarak nitelendirilebilecek, “sosyal etki” kavramını incelemiştir. Örgütlerdeki insanların birbirlerini etkiledikleri iddiasını baz alan Cartwright, bu etkinin sadece belli insanlarla ve pozisyonlarla sınırlı olmadığını ve etki sürecinin üç boyutlu olduğunu savunmuş ve bu boyutları şöyle sıralamıştır.

- Etkiyi uygulayan kaynak
- Etkiyi uygulama metodu / yöntemi
- Etkiye maruz kalan taraf (alıcı)

Cartwright bu üç boyutun birbiriyle olan ilişkisini sosyal etkileşimin temel süreci olarak nitelendirmiştir. Bu yönüyle dağıtımçı liderlikteki lider, izleyenler ve koşullar üçlüsüne de bir adım daha yaklaşmıştır (Ağiroğlu-Bakır, 2013:27).

Gronn, Spillane ve Elmore gibi kimi yazarlar dağıtımçı liderliği özellikler üzerinden betimlemeye çalışırken; liderliğin nasıl dağıldığını belirlemek için teorik bir çerçeve ve bir dizi analitik araçlar geliştirmeye odaklanmışlardır. Harris gibi düşünen yazarlar ise normatif bir yaklaşım benimseyerek dağıtımçı liderliği sadece tanımlamak yerine, liderlik uygulamalarını geliştirme yollarına giderek dağıtımçı liderliğin nasıl olması gerektiği üzerinde durmuşlardır (Yılmaz, 2014:26).

Yukl bazı liderlik rollerinin örgütte tek bir kişinin elinde olduğunu bazıların ise örgütteki üyeler arasında dağıtıldığını ifade ederken örgütteki tüm bireyler tarafından sergilenen liderlik rollerinin bireysel liderlik rollerinden çok daha önemli olduğunu vurgulamaktadır. Harris ve Lambert ise dağıtımçı liderliği sınırları belli olmayan bir kavram olduğunu ifade ederken dağıtımçı liderliğin özelliklerini şu şekilde açıklamaktadır:

- Dağıtımçı liderlikte paylaşılan inanç ve değerler hâkimdir.
- Dağıtımçı liderlikte ortak amaçlar doğrultusunda birlikte hareket etme isteği vardır.
- Dağıtımçı liderlikte bilgi ve becerilerin arttırılması, paylaşılması ve yaygınlaştırılması söz konusudur.
- Dağıtımçı liderlikte güvene dayalı ilişkiler kurulur (Savaş, 2016:13).

Cecile Gibb, Peter Gronn, James Spillane ve Richard Elmore gibi araştırmacılar liderliğin gelişimini geçmişten günümüze taşıyarak dağıtımçı liderliğe yönelik güncel tartışmalar yaratılmasında öncü olurlarken, Gibb, Gronn, Spillane ve Elmore'nin dağıtımçı liderlik çerçeveleri bilgi, uzmanlık ve bir arada çalışan bireyler ağı düşünceleriyle öğretimsel gelişime katkı getirme inancı üzerine kuruludur. Kimi noktalarda birbiri üzerine temellendirilmiş ve kimi noktalarda farklı özellikler taşıyalar da geliştirilen bu dağıtımçı liderlik modellerini detaylı olarak incelenmesi dağıtımçı liderlik çerçevelerine ilişkin daha kapsamlı bilgi sunacaktır (Yılmaz, 2014:35).

Dağıtımçı liderliğe dair daha kapsamlı ve ayrıntılı bilgiye sahip olmak için dağıtımçı liderlik ile ilgili bazı liderlik yaklaşımları incelenmiştir. Bu yaklaşımlar;

- Gronn'nun Dağıtımçı Liderlik Yaklaşımı,
- Spillane'nin Dağıtımçı Liderlik Yaklaşımı,
- Elmore'un Dağıtımçı Liderlik Yaklaşımı,
- Dağıtımçı Liderlik ve Hibrit (Melez) Liderlik olarak gösterilebilir.

1.1.1. Gronn'nun Dağıtımçı Liderlik Yaklaşımı

Aktivite Teorisine dayandırılarak oluşturulan dağıtımçı liderlik modeli Avustralyalı bir akademisyen olan Gronn tarafından ileri sürülmüştür (Sarıççek, 2014:18). Ergün ve

Özsüer (2006:288) aktivite teorisine, öğretime bütüncü olarak (holistik) bakmakta ve aktivite teorisini bütün faktörlerin karşılıklı etkileşimle bir bütün olarak faaliyet göstermeleri olarak ele alırken, bilinç ve anlamın karşılıklı ilişkiler içerisinde doğduğunu ifade etmektedirler. 1920-1930'lu yıllarda Lev Vygotsky, A.R. Luria ve A.N. Leontev gibi Rus psikologlar tarafından kurulan aktivite teorisinde bilgi ve kavramlar bir tek birey tarafından yapılan oluşturmalar değil, bunlar bireyin dışındaki araçlardır ve birey bunları kendine mal eder (Ergün ve Özsüer, 2006:288).

Gronn, dağıtımçı liderliği etkinlik teorisine yorumlayarak dağıtımçı liderlik anlayışının örgüt içerisinde görev farklılaşması ve bütünleşme gereğiyle sürekli değişen işbölümünün bir parçası olduğunu ileri sürmüştür. Gronn, çalışmalarında öne sürdüğü dağıtımçı liderlikle gün geçtikçe değişen çalışma şartlarının örgüt personeli üzerinde nitelik bakımından farklı bağlılık biçimlerinin nasıl yaratıldığını ve dağıtılmış koordinasyon biçimlerinin benimsenmesinin teşvik edildiğini göstermeye çalışmıştır (Yılmaz, 2014:38). Gronn dağıtımçı liderliği bir örgütün yöneticisine atfedilen liderliğin, örgütün birden fazla ya da tüm üyeleri arasında dağıtılması olarak tanımlarken (Savaş, 2016:13), Gronn dağıtımçı liderliği örgüt içindeki bireylerin birbirinden etkilendiği, birbirleriyle etkileşim içinde oldukları ve birbirlerinin uzmanlıklarından yararlandıkları bir süreç olarak görmektedir. Gronn'a göre, dağıtımçı liderlik anlayışı örgüt liderinin gücünü kısıtlamayacak ya da formel yetkisinin azaltmayacak, aksine örgütteki insan kapasitesi harekete geçirilerek bütün olarak örgüt kapasitesi artırılmış olacaktır (Kılınç, 2013:21).

İş bölümü bir örgütte çalışanlar tarafından yerine getirilen görevlerin toplamı ya da o örgütün toplam teknik kapasitesidir (Baloğlu, 2011:134). İş bölümü, görevlerin tamamlanması için iki ya da daha fazla insanın birlikte çalışmasına ihtiyaç duyar. Bu nedenle, çeşitli bireyler tarafından gerçekleştirilen örgütsel faaliyetlerin koordine edilmesi ve bu faaliyetlerin örgütsel yaşama entegre edilmesi için iş bölümünün sağlanması örgütlerde çalışma sisteminin oluşturulmasını da gerektirmektedir (Yılmaz, 2014:39).

Örgütlerde iş bölümü ile hak ve otoritenin bölümü arasındaki fark dağıtımçı liderliğin anlaşılmasında öncelikle ayırt edilmelidir. Hak bölümü, yargı ve yetki alanı anlamına gelmekte olup iş ve kaynakların paylaşılması için gerekli yetki ve sorumlulukla

ilgilidir. Karar vermede gerekli olan meşru güç ve sorumluluğun grup üyeleri arasında eşit dağıtıldığı zaman hak bölümü ortaya çıkmaktadır (Yılmaz, 2014:39).

NCSL (2004) raporunda toplamlı modelin birkaç prensibi şu şekilde verilmektedir (Yener, 2014:17).

- Liderlik sadece bir bireye ya da konuma diğerlerinden daha çok liderlik ayrıcalığı veren bir olgu olamaz.
- Liderlik, herhangi bir organizasyon üyesinin, diğer üyelerinin arasında daha fazla sorumluluk alması şeklinde düşünülemez.
- Liderlik, organizasyon süreciyle çalışanların farklılıklarının olumlu olarak kullanılması için bu farklılıkların algılanmasıdır.

Yener (2014) Peter Gronn'un Dağıtımçı Liderlik Modelini şu şekilde göstermektedir.

Tablo 1 Peter Gronn'un Dağıtımçı Liderlik Modeli

Peter Gronn Dağıtımçı Liderlik Modeli	Bütüncül bir liderlik uygulama algısı için paydaşların icraları sorgulanır.
	Liderlik uygulaması kişi seviyesinde değil örgüt seviyesinde görülür icra anında değerlendirme yapılır.
	Bütüncül Liderlik Modeli liderin icra, sosyal, somut, sembolik konumlarının etkileşimi sonucu değerlendirilir.
	Person-Plus (Artı Birey) olgusu Person-Solo (Tek Birey) olgusundan daha değerli görülür, liderin düşüncesi değil icrası değerlendirilir.

Bütüncül modelde ise dağıtımçı liderliğin organizasyonda katılım, paylaşma, ortaklık, dağıtım, demokratiklik uygulamalarıyla eş zamanlı ve ortak bir çalışma formunun benimsenmesi ve liderlik fonksiyonlarının okulun sosyal ve kurumsal içeriğinde dağıtılmasını öngörmektedir. Gronn beyan edilen fikirlerin, başarıya giden süreçte sermaye olarak görüldüğü bütüncül liderlik modelli dağıtımçı liderlik prensiplerini şu şekilde belirtmektedir (Yener, 2014:18);

- Organizasyon çalışanları çalışma sürecinde aralarında karşılıklı ilişki oluşturup görüşme yaptıkları sürece dağıtımçı liderlik rollerin dağıtımını ve sezgisel çalışma ilişkilerinin ortaya çıkmasını sağlayacaktır.
- Organizasyonda yapısal ve kurumsal oluşumlar, çalışanların ortak hareket etmesini ve icranın paylaşılan bir süreçte yapılmasını bir sisteme oturtmaktadır.

Gronn özellikle, dağıtımçı liderliği yaratan üç faktörün varlığını ileri sürmektedir. Gronn'un ortaya koymuş olduğu bu yaklaşımlarda dikkati çeken en önemli nokta, eşitlikçi bir görüşün ve ortak amaca hizmet eden tüm tarafların teşvik edilmesinin önemidir (Hevesli, 2016:40). Bu faktörleri şu şekilde gösterilebilir;

İçtenlikle Gerçekleştirilen İşbirliği: Bazı organizasyonların içerisinde ki, farklı demografik özelliklere mensup, farklı meziyetlere sahip ve farklı konumlarda yer alan bireylerin oluşturduğu yapılar, içtenlik içerisinde ve eşit hakka sahip olmanın verdiği şevkle verimli olarak hareket etmektedirler.

Girişimci Çalışma Faaliyetleri: Bir örgüt içerisinde rol duygu ve görevlerin paylaşılması sonucu ortaya çıkan yaratıcılık ortamı zaman içerisinde örgütün her bir parçasının zaman içerisinde en iyi şekilde hizmet etmesi konusunda yenilikçi ve girişimcilik odaklı hamleleri de beraberinde getirmektedir.

Kurumlaşmış Uygulama: Dağıtımçı liderlik algısının kalıcı bir şekilde yerleşmesi sonucunda kurumlaşmış bir yapının inşası ve dağıtımçı liderliğin rutin bir davranış hale gelmesi gerekmektedir.

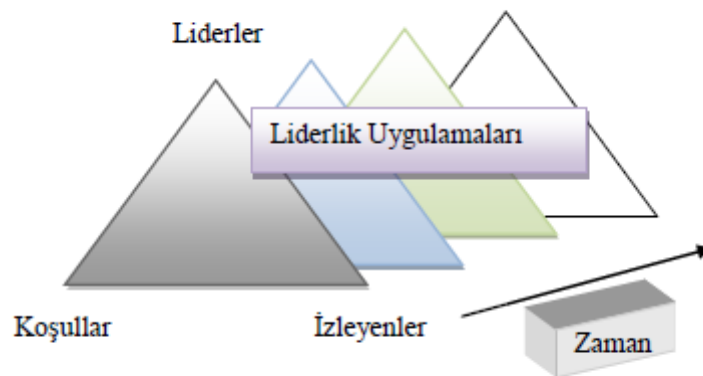
Gronn, liderliği yayma uygulamasının, sadece bir liderin örgütün hedefleri doğrultusunda yoğunlaşmasından daha etkili olduğunu savunmaktadır. Liderliği yayma işinin iki boyutu, liderliği yayma ve uyumlaştırma eylemleridir. Liderliği yayma ve uyumlaştırma eylemlerinin temel göstergeleri ise üç başlık altında toplanır. Bunlar: Çalışanların birbirleri arasındaki kendiliğinden işbirlikleri, sezgisel çalışma ilişkileri ve görev amaçlı olarak yapılan ortak işlerdir. Gronn'un dağıtımçı liderliğe yönelik 2002 ve 2009 yıllarında yapmış olduğu bu geniş ve yerinde çalışmalar, daha sonra dağıtımçı liderliğe yönelik yapılan çoğu çalışmada temel kabul edilmiş, bu çalışmalara öncülük etmiştir (Doğan, 2016:36).

1.1.2. Spillane'nin Dağıtımçı Liderlik Yaklaşımı

Temelini Gronn'un dağıtımçı liderlik düşüncesinden alan Spillane'nin dağıtımçı liderlik perspektifi, okul liderliği için örnek oluşturan eylemlerin yapılmasından ziyade liderliğin daha etkili nasıl uygulamaya geçebileceğine yönelik içgörü oluşturmaktadır (Yılmaz, 2014:53).

Spillane geleneksel liderlik anlayışının sorgulanmasına neden olan üç temel faktöre işaret etmektedir. Birincisi, liderlik özü gereği birden çok liderin davranışlarını kapsamaktadır. Diğer bir ifadeyle, liderliği örgütün hiyerarşik olarak en üst düzeyinde bulunan bireyin izleyenlere ne yapacağını söylemesi olarak değerlendirmek yanlış olabilir. Bu bağlamda liderlere kahraman, lider davranışlarına da kahraman davranışları olarak bakmak doğru bir yaklaşım olarak görülmemelidir. İkincisi, liderlik izleyenlere yapılan bir şey değildir. Dağıtımçılık anlayışı çerçevesinde değerlendirildiğinde, izleyenler liderlik sürecinin bir bileşenidir. Başka bir anlatımla, lider-izleyen süreci içinde net bir şekilde tanımlanmış ve birbirinden ayrılmış roller bulunmamaktadır. Üçüncüsü liderliği, bireylerin salt davranışları sonucu ortaya çıkan bir süreç olarak değerlendirmek doğru değildir. Liderlik sürecini lider ve izleyenler arasında oluşan etkileşim belirlemektedir (Kılınç, 2013:22).

Spillane'nin öngördüğü dağıtımçı liderlik modeli; aşağıdaki çizimde açıklanmaktadır.



Şekil 1 Spillane'in Dağıtımçı Liderlik Modeli

Bu çizimde de Spillane'in dağıtımçı liderliğinin üçayağının bulunduğunu ve bunların da liderler, izleyenler ve koşullar olduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca bu üç öge arasındaki

etkileşim dağıtımçı liderliğin temel çıkış noktasını oluşturmaktadır. Spillane bu üç parçanın etkileşimiyle ortaya çıkan oluşuma ‐liderlik uygulaması‐ (leadership practice) adını vermektedir. Zaman içerisinde tekrarlanan bu anılan öğeler arasındaki etkileşimin ortaya çıkardığı liderlik uygulaması dağıtımçı liderliğe ilişkin Spillane Modeli'nin temelini oluşturmaktadır (Ağıroğlu-Bakır, 2013:32).

Spillane ve diğerlerine göre liderlik fonksiyonu, işlerin grup  yeleri arasında paylaştırılmasını ve böylece birden fazla liderin etkileşimine dayalı olarak yapılmasını içeren bir süreçtir ( zdemir, 2012:579). Ayrıca Spillane ve diğerleri dağıtımçı liderliğin kavramsal yönünü anlatırken ‘dans metaforundan’ yararlanmışlardır. Buna göre dağıtılmış liderlik, lider ile izleyenler arasındaki bir danstır. Dans eden insanlar dans ederken nasıl uyum içerisinde hareket ediyorlarsa, lider ile izleyenler arasındaki etkileşimin de uyumlu bir Şekilde gerçekleşmesi önem taşımaktadır (Adıgüzelli, 2016:271). Bu erevede Spillane ve diğerleri, dağıtımçı liderliği, liderler ve izleyenler arasındaki harmoni olarak ele aldıkları anlaşılmaktadır ( zdemir, 2012:579).

Spillane dağıtımçı liderlik üzerine görüşlerini üç kategoride sınılandırmıştır:

İşbirliğine dayalı dağıtım: İki veya daha fazla bireyin aynı liderlik işlevlerini gerçekleştirmek için zaman ve mekan açısından birlikte çalışmasından ortaya çıkmaktadır (Sivril ve Beycioğlu, 2017:138). Bunda bir hareketin yürütülmesinde rol alan bir ordunun değişik unsurlarının organizasyona yaptığı katkı örnek verilebilir yada bir spor takımının yapmış olduğu maçta takım üyelerinin yapmış olduğu katkı söylenebilir (Yener, 2014:19).

Ortak (kolektif) dağıtım: İki veya daha fazla bireyin liderlik görevlerini gerçekleştirmek için birbirine bağımlı fakat ayrı Şekilde çalışmasıyla ortaya çıkmaktadır (Sivril ve Beycioğlu, 2017:138) ve bu uygulamada liderler bağımsız çalışmalar da uygulamalar ortaktır. Uygulamayı yürütebilmek için ortak çalışmaya ihtiyaç vardır (Baloğlu,2011:138).

Eşgüdümlü (koordineli) dağıtım: Eşgüdümlü dağıtımda belirli görevlerin yerine getirilmesi adına lider konumundaki bireylerin sırayla ve görevleri paylaşarak hareket etmeleri söz konusudur. Bu Şekilde her liderin görevlerinin bir sınırı bulunsa da aslında herkesin aynı amaca hizmet ettiği görülmektedir (Hevesli, 2016:42). Baloğlu (2011:138) farklı yerde ve farklı zamanda belirli bir sırayla yapılması gereken liderlik

uygulamalarını içerdiğini ve bu durumdaki bağlılığı, 4x4 bayrak koşusu yarışına benzetmektedir.

Spillane vd. dağıtımcı liderliği farklı bir perspektiften ele alıp incelemektedir. Bunlara göre dağıtımcı liderliğin odağında işlerin ve görevlerin lider ve izleyenler arasında dağıtılmış olması yer almaktadır. Başka bir deyişle, örgütsel görevler ilk olarak lider ve izleyenler arasında dağıtılmaktadır. Bunu izleyen aşamada ise lider ve izleyenler tarafından yerine getirilmiş olan işler bütünleştirilmektedir. Görüldüğü üzere dağıtımcı liderlik lider ve izleyenler arasındaki etkileşimin doğal bir sonucu olarak gelişme göstermektedir (Adıgüzelli, 2016:271).

Spillane Dağıtımcı Liderlik davranışına ilişkin yargıları şu şekilde belirtmiştir (Yener, 2014:20).

- Dağıtımcı liderliği buzdağının yalnızca görünen kısmına benzeten Spillane liderliğin görünmeyen kısmında liderler, izleyenler ve durumlar arasındaki etkileşimler bulunduğunu söylemektedir. Sinerjiyle ortaya çıkan etki üyeler arası etkileşimden ortaya çıkan etkiden daha çok şey ifade etmektedir.
- Dağıtımcı liderlik, karşılaşılan koşullarda organizasyon paydaşlarının etkileriyle oluşan uygulamalarla ortaya çıkar.
- Dağıtımcı liderlik alan yazına kuram olarak girip o şekilde kalan bir teori değildir. Bu liderlik türü lider-izleyen ve izleyenlerin birbirleri ile arasındaki etkileşimlerden doğan bir uygulamadır.
- Liderlik uygulamaları sadece tek bir liderin bilgi ve becerisinden çok daha fazlası olup, paylaşılan bakış açısı insanlar ve içindeki buldukları durumların etkileşimi olarak tanımlanır.
- Dağıtımcı liderlik yoluyla bireyler, birbirlerinin eylemleri arasında bir etkileşim ve dayanışma yaratmakta ve liderlik bu yolla gerçekleşmektedir.
- Liderlik uygulamalarının yönünü tek bir liderin işlevi, rolü ve ne yaptığı değil lider ve izleyenler arasındaki ilişki belirler.
- Liderlik örgütte ayrı ayrı ama birbirine bağımlı olarak çalışan iki ya da daha fazla kişiye yayılabilir. Bu durumda liderlik diğerleriyle, çeşitli durumlarla ve yapılarla doğal olarak iletişim ve etkileşim içindedirler.

- Dağıtımçı bir bakış açısından liderlik, birbiriyle etkileşim içinde olan unsurlar olan liderler, izleyenler ve koşulların toplamından oluşmaktadır. Sistem bu unsurların etkileşiminde oluştuğu için, bu etkileşen bileşenler beraber algılanmalıdır.

Spillane, dağıtımçı liderlik görüşleri değerlendirildiğinde şu noktaların ön plana çıktığı görülmektedir (Hevesli, 2016:41).

- Liderliğin arka planında yer alan birçok karmaşık ve sorunlu kavram ve süreç bulunmaktadır; paylaşılan liderlik bunlar arasında bir bağ kurmaya çalışmaktadır,
- Liderliğin temelinde, bir arada gerçekleştirilen eylemlerin getirileri bulunmaktadır; bu nedenle lidere destek veren bireyler için bir paylaşılan liderlik hakkının bulunması gerekmektedir,
- Dağıtımçı liderlik büyük ölçüde iletişim ve etkileşim konularına dayanmaktadır,
- Dağıtımçı liderlik ile en sıradan bireye bile bir sorumluluk yüklenerek sürece katkı sağlaması konusunda önem atfedilirken, bu şekilde taraflar arasında güçlü bir bağın oluşması da sağlanmaktadır,
- Bireyler arasında doğal olarak yaratılıştan gelen bir bağ ve iletişim etkinliği söz konusu ise liderlik mekanizması açısından da bir bağdan ve iletişimden söz edilebilir ki bu durum lider dâhil herkesi eşit bireyler haline getirmektedir.

Spillane'nin genel olarak dağıtımçı liderlik konusundaki düşünceleri göz önünde bulundurulduğunda iletişim ve eşitlik gibi kavramların ön plana çıktığı görülmektedir. Buna göre Spillane'nin dağıtımçı liderliğin ortaya çıkışında neden olarak belirlediği faktör liderin hâkimiyeti altında iletişim eksikliğinin bulunmasıdır. Spillane, herkese eşit düzeyde lider olma ve sorumluluk alma imkânının tanındığı ve karşılıklı iletişim kurma davranışının teşvik edildiği bir liderlik anlayışı kabul etmektedir. (Hevesli, 2016:41).

1.1.3. Elmore'un Dağıtımçı Liderlik Yaklaşımı

Dağıtımçı liderlik konusunun önemli olan isimlerden Richard Elmore, liderlik kavramını farklılıkların bir araya getirilmesi ve herkesin aynı amaç için mücadele etmesinin sağlanması olarak görmektedir (Hevesli, 2016:42). Elmore, hiyerarşik örgütlerde üst yöneticinin örgütünün bütünü üzerinde tek başına denetim kurabilmesinin

güçlüklerinden söz etmiştir. Dolayısıyla ‘tek adam’ düşüncesine dayalı geleneksel ve ana akım liderlik yaklaşımı, örgütsel bağlamda liderliğin doğasını kavramaktan uzak bir görünüm sergilemektedir. Bu bağlamda örgütsel süreçler göz önünde bulundurulduğunda liderlik, örgütsel hiyerarşinin farklı kademelerine dağıtılmış bir süreçtir. Elmore’a göre liderliği örgütlerde dağıtılmış bir süreç olarak kavramak günümüz örgütleri bakımından daha uygun bir yaklaşımdır (Adıgüzelli, 2016:270). Elmore liderliğin örgütün bütününe dağıtılmasının temelinde örgütsel hiyerarşinin üst basamağında yer alan bir yöneticinin, örgütsel süreçlerin bütününe tek başına denetleyebilmesinin yarattığı zorluklar yer almaktadır. Yani, lideri bir kahraman gibi gören ve değerlendiren geleneksel tek adam liderliği yaklaşımı güncel gerçeklerden oldukça uzaktır. Bu nedenle tek adam liderliği yerine dağıtımcı liderlik, çağdaş örgüt ve yönetim yapılanmasına daha uygun bir liderlik paradigması olarak gelişme göstermektedir (Özdemir ve Yirmibeş, 2016:329).

Elmore, geleneksel liderlik tipinin toparlayıcı ve sağlıklı bir başarı süreci için yönlendirici nitelikte olmadığını düşünmektedir. Aksine bu tip liderler zorlayıcı ve baskıcı olabilmektedirler. Bu nedenle çevresinin saygı gösterdiği kadar saygı da görmek istediği bir ortamda lider konumunu ve gücünü paylaşmak zorundadır. Bu paylaşım bir zorunluluktur ve eğer ki lider bu durumu kabullenmez ise destek görmesi ve faaliyetlerin gerçekleştirilmesi adına mücadele gösterecek bir kitle bulması son derece zor olacaktır (Hevesli, 2016:42).

Elmore okul sistemlerinde öğrenmeye ve öğretimi geliştirmeye odaklı dağıtımcı liderlik için bazı ilkeler de önermiştir. Bunlardan ilki liderliğin amacı, uygulama ve performansı artırmaktır. İkincisi, gelişme, bireyler ve grupların ve her ikisinin birlikte, sürekli öğrenmesini gerektirir. Öğrenmeyi herkesin menfaatine uygun, “ortak iyi” olarak gören bir ortam oluşturma dağıtımcı liderlik için çok önemlidir. Üçüncü olarak, liderler, başkalarına kabul etmesini istedikleri değerleri ve davranışları yönlendirmek için, kendileri model olurlar. Öğrenme dağıtımcı liderliğin temelinde yer aldığı için, liderler başkalarının meşgul olmasını beklediği öğrenme için kendileri model olmalıdır. Dağıtımcı liderlik modeli sınıfta olan şeyleri, hem bireysel ilgi hem de toplu iyi olarak kabul eder (Korkmaz ve Gündüz, 2011:134). Elmore’a göre böyle bir dağıtımcı liderlik çerçevesinin okullarda başarılı kılınması, roller arası karşılıklı bağlılıkların

sağlanmasına ve temel rol ve sorumlulukların açıkça ifade edilmesine bağlıdır (Yılmaz, 2014:70).

Başkalarını etkileme yeteneği ve olağanüstü vizyonlarıyla okul liderlerinin olağanüstü olsalar bile, okulları dönüştürme gibi kahramansı bir işi başarmaları tek kişinin gücünü aşan düzeyde çok boyutlu ve karmaşık bir iştir. Bu noktadan hareketle Elmore da liderliğin bir pozisyona verilmesinden ziyade, okul boyunca yayılması gerektiğine inanmakta ve çoklu liderlik kaynaklarının kullanım prensiplerini vurgulamaktadır (Baloğlu, 2011:138).

Elmore organizasyonel gelişmenin sağlanması için gereken dağıtımcı liderliğin beş prensibinden bahsetmektedir. Bunlar (Yener, 2014:22);

- Liderin amacının, liderin konumuna bakılmaksızın öğretim uygulamalarının geliştirilmesi ve performansının artırılması olmasıdır. Bu sayede tecrübe ve bilgi, öğretimin geliştirilmesi ve performansının artırılması için gereken ortamın sağlanması yönünde kullanılmalıdır.
- Öğretimsel gelişim sürekli öğrenmeyi gerekli kılmaktadır. Öğrenme hem bireysel hem de sosyal bir aktivitedir. Öğrencilerin sınıflarda yalıtılmış, öğretmenlerin diğer sınıflardan yalıtılmış bir sınıfta öğrenim vermesi, okulların diğer okullardan yalıtılmış bir ortamda işlev görmesi okulun paydaşlarının bu yalıtılmış koşullarda öğretimin geliştirilmesi ve idamesi için ortak hareket etmesi gerekmektedir.
- Öğrenme model olmayı gerektirir. Liderler ortak sonuçları temsil eden davranışlar sergileyerek diğer paydaşlara model olmalıdır.
- Liderlik rol ve fiilleri, konumsal liderlerin resmi otoritelerini kullanarak yaptıkları icralarla değil çalışanların farklılıklarıyla oluşturmuş olduğu öğrenme ortamının sağlanmasıyla sağlanır.
- Liderlik uygulamalarının hesap verilebilir olması gerekir. Aynı zamanda hedeflere ulaşmak için gereken imkan ve kabiliyetlere de sahip olması gerekir.

Dağıtımcı liderlik için Elmore'nin ortaya attığı beş temel ilke öğretimin ve öğrenimin geliştirilmesini sağlamada örgütlere yardımcı olmaktadır. Bu beş temel ilkeye ek olarak, Elmore, dağıtımcı liderliğin uygulama yönüne dikkat çekerek liderlik rollerinin nasıl

tanımlandığını da açıklamıştır. Elmore'nin dağıtımçı liderlik yaklaşımına göre örgütlerde sürdürülen mümkün liderlik rol ve görevlerine Tablo 2'de yer verilmiştir. Örgütlerde büyük ölçekli öğretimsel gelişim hizmetinin sunulması hedeflendiğinde, dağıtımçı liderlikle birlikte gelen liderlik rol ve görevlerinin nasıl yeniden düzenlenebildiğine Tablo 2'de değinilmektedir. Elmore'a göre, dağıtımçı uzmanlık, karşılıklı bağlılık, hesap verebilirlik ve kapasite ilişkisi, öğretimsel uygulamanın merkeze alınışı gibi temel ilkeler aslında liderlik rol ve görevlerinden daha önemlidir. (Yılmaz, 2014:70). Elmore'un dağıtımçı liderlik modelindeki öğretimsel uygulamaların bireysel bir boyutu bulunmakla birlikte, sorumluluğu paylaşan tüm liderlerin ortak amaca yaptıkları katkının çok daha önemli olduğu anlaşılmaktadır (Ağiroğlu-Bakır, 2013:40).

Tablo 2 Elmore'a Göre Liderlik Rol ve Görevleri

Liderlik Roller	Liderlik Görevleri
POLİTİKA	
Seçilmiş yetkililer, kanun yapıcılar, yönetim kurulu üyeleri, devlet okulu memurları	✓ Performans hedeflerinin koyulması
	✓ Standartların onaylanması
	✓ Performansın gözlenmesi
	✓ Teşvik edici yapıların onaylanması ve gözlenmesi
	✓ Tasarım problemlerinin gözlenmesi ve yeniden tasarım yapılması
	✓ Tasarım ve performansla ilgili konularda çıkan anlaşmazlıkların karara bağlanması
	✓ Ödül ve ceza tayininin yapılması
UZMANLIK	
Tanınmış uygulayıcılar, profesyonel planlamacılar, araştırmacılar	✓ Standartların geliştirilmesi ve incelenmesi
	✓ Yeni öğretimsel uygulamaların geliştirilmesi ve kontrolünün yapılması
	✓ Hizmet öncesi ve hizmetiçi öğrenmenin tasarlanması
	✓ Mesleki gelişim için modellerin geliştirilmesi
	✓ Uygulamalarda kıyaslamaların yapılması
SİSTEM	
Müfettişler, destek personel	✓ Sistem geliştirme stratejilerinin belirlenmesi

	✓ Okul, yönetici ve öğretmenler için teşvik edici yapıların tasarlanması ve uygulanması
	✓ Yöneticilerin işe alınması ve değerlendirilmesi
	✓ Gelişim stratejisiyle tutarlı mesleki gelişimin sağlanması
	✓ Öğretim için sistem kaynaklarının bölüştürülmesi
OKUL	
Yöneticiler, destek personel	✓ Okul geliştirme stratejilerinin tasarlanması
	✓ Öğretmenler ve destek personel için teşvik edici yapıların uygulanması
	✓ Öğretmenlerin işe alımı ve değerlendirilmesi
	✓ Gelişim stratejisiyle tutarlı mesleki gelişimin sağlanması
	✓ Öğretim için okul kaynaklarının bölüştürülmesi
UYGULAMA	
Öğretmenler, profesyonel planlamacılar	✓ Mesleki gelişimin planlanması ve yürütülmesi
	✓ Mesleki gelişimin değerlendirilmesi
	✓ Mesleki uygulamalarda meslektaşlara danışılması ve uygulamaların değerlendirilmesi
	✓ Öğrenci çalışmalarının değerlendirilmesi
	✓ Yeni mesleki gelişim uygulamalarının geliştirilmesine katılımın sağlanması

Geliştirdiği bakış açısı dâhilinde Elmore, liderin baskın duruşuna karşı çıkan ve liderin baskınlığını, çevresinin liderlik paylaşımı konusundaki baskınlığı ile ortadan kaldırmayı amaçlamaktadır. Çünkü Elmore'un yaklaşımlarının arka planında, baskın lider formunun toplulukları kısıtladığı özellikle de yaratıcılığı engellediği görüşü hâkimdir. Bu görüş iş dünyası özelinde ele alındığında, Elmore'un bakış açısının aslında iş hayatında sıklıkla rastlanan müdür, patron vb. figürlerin baskın liderlikleri ile oluşan tek düze yönetim anlayışına bir eleştiri olduğunu anlamak mümkündür. Bu nedenle Elmore, baskın liderlik formunun ortadan kaldırılmasını ve rollerin paylaşılması gerektiğini dile getirmektedir (Hevesli, 2016:42).

1.1.4. Dağıtımçı Liderlik ve Hibrit (Melez) Liderlik

Gronn liderlik konfigürasyonları olarak ele aldığı ve önceleri tek adam liderliğine bir alternatif olarak ileri sürdüğü liderlik yaklaşımını sonrada hibrit olarak ifade ettiği ikili bir yapı içerisinde açıklamıştır. Hibrit, Türk Dil Kurumu sözlüklerinde melez yani, ayrı iki ırkın özelliklerini kendisinde toplayan yapı olarak tanımlanmaktadır. Gronn'a göre dağıtımçı liderlik derecelerinin birer karışımıdır. Liderlik, duruma göre bir ucunda tek adam, diğer ucunda ise dağıtımçı liderliğin uç sınırlarının bulunduğu iki nokta arasındaki bir yerdir. Böyle bir model, iki türün özelliklerini içeren hibrit kavramıyla anlamını bulmaktadır (Baloğlu, 2011:135). Melez (hybrid) temelli bir liderlik anlayışında, liderliğin daha doğal ve tabiatına uygun bir liderlik tanımı için liderlik uygulamalarının gerçeklikleri bilgilendirici bir bakış açısıyla sunulmaya çalışılmaktadır.

Dağıtımçı liderliğin çıkış noktası büyük ölçüde tek adam görüşünün yerine öne sürüldüğü görülebilir. Dağıtımçı liderliğe duyulan merak ve istek, yerine geçtiği önceki anlayışın değerlerinin incelenmesine yol açmıştır. “Dağıtımçı liderliğin ortaya çıkışı önemli ölçüde odak liderliğe tepki olarak olduğu için, belki bazı emir verenler bu tek kişiye odaklı yaklaşımı tekrar canlandırmak için kutuplaşabilirler”. Bu durumda, liderlik grubun diğer üyeleri arasında yayılan ve bir tarafta da tek bir kişinin bulunduğu iki kutup arasında bir yerde olmalıdır. Hibrit liderlik yeni bir liderlik tipini öne sürmemektedir. Fakat var olan durumun yeniden düşünülmesi ve yeni bakış açısı edinme yolunu göstermektedir. Melez (hybridity) liderliğin yer aldığı her örgüt zamanla bir başka olasılığın da gerçekleşebilmesine imkân verir. Gronn'a göre liderliğin melez yaklaşımı ve bu yaklaşımın önemi ilerde bu alanda yeni bir araştırma konusunu oluşturabilir (Yılmaz, 2013:34).

1.2.ÖRGÜTSEL GÜVEN

1.2.1. Güven Kavramı Tanımı ve Önemi

Güven bireysel ve örgütsel düzeyde oluşur. Ancak kişiye güven ve örgüte güven kavramları birbirinden farklıdır. Nyhan ve Marlowe kişiler arası ve örgütler arası güvenin birbirleriyle ilgili fakat birbirlerinden farklı kavramlar olduğunu ifade etmişlerdir (Büte, 2011:175).

Güven kavramı günlük hayatta olduğu kadar kurumsal alanda da büyük önem taşıyan bir kavram olarak bilinmektedir. Kurumlarda başarılı ve verimli bir çalışmanın anahtarı

çalışanlar arasında yüksek düzeyde güvene, sevgi, saygı ve hoşgörüyeye bağlı olmaktadır (Günüşen, 2016:3). Güven duygusunun hâkim olduğu örgütlerde insanlar arasında bir iç bağlılık oluşur ve buda başarıya yansır. Alan yazına bakıldığı zaman güven ile ilgili çok tanıma rastlamak mümkündür (Çınar, 2013:52), güven konusunda yapılan çalışmalarda en sık vurgulanan nokta, güven kavramının tanımlanmasındaki güçlüktür (Özek, 2016:36). Kaplan (2011:52) bu güçlüğü nedenini, bireyler arasındaki ilişkilerden grup davranışlarına, yönetim boyutundan ekonomik ilişkilere, sosyal alan ve etkinliklerden politik istikrara kadar birçok farklı alanda bu kavrama ihtiyaç duyulması ve kullanılması olarak ifade ederken, Çınar (2013:52) bu tanımların çoğunun birey ya da grupların karşısındaki kişi ya da kişilere en iyi şekilde davranacağı görüşüne dayandırmaktadır. Türk Dil Kurumu güveni “Korku, çekinme ve kuşku duymadan inanma ve bağlanma duygusu, itimat” olarak açıklarken (TDK, 2017), Shoorman, vd. güveni risk alma konusunda heveslendiren bir duygu olmakla beraber, alınan risk düzeyinin de bir parametresi olarak tanımlarken (Özhan, 2016:31), Baier güveni, genel anlamda iki tarafın birbirlerine kötü niyet taşımayacağına dayalı savunmasız kalma istekliliğidir (Polat ve Ceep, 2008:310).

Güven bir ilişkide bir tarafın, diğer tarafın onun zayıflığını istismar etmeyeceğinden emin olması, olarak tanımlanırken, bu anlamda güven duygusunun ne kadar önemli olduğu ve insan ilişkilerindeki belirleyiciliği ortaya çıkmaktadır. Çünkü güven, genel anlamda dürüstlük ve doğruluğa dayalı bir kavramdır (Yılmaz, 2009:474).

Güven kavramı, bireye dayalı olarak oluşan ve yine birey tarafından anlamlı hale getirilen bir kavramdır. Güven, bireyler arası ilişkilerin oluşturulmasında, sürdürülmesinde ve kalıcı hale getirilmesinde temel ölçüdür. Güven kavramı kişiye, kuruma, ait olunan topluma veya kültüre göre farklı biçimlerde ele alınmaktadır. Bu nedenle güven kavramının sağlıklı bir şekilde ele alınması ve değerlendirilmesi gerekir (Demirel, 2008:180). Güven çoğunlukla başarılı işbirliğinin olmazsa olmazı olarak kabul edilmektedir. Güven, örgütler arası stratejik ilişkileri geliştirmede ve güç, kontrol, risk konularını başarmada esastır. (Teyfur vd. 2013:89).

Güven kavramı ve davranışı ile ilgili ilk deneysel araştırmalar 1950’lerin sonlarına doğru soğuk savaşın yarattığı şüphe duygusuna karşı Morton Deutch tarafından birbirini hiç tanımayan denekler üzerinde yapılmıştır (Yılmaz, 2015:54). 1990’lı yıllardan sonra da, güvenin yapısı; kişilerarası ilişkilerin temelini oluşturmaya başlamış ve örgüt içinde

rekabet avantajı elde edebilecek kaynakların oluşturmasında etkili olduğu öne sürölmektedir (Tan ve Lim, 2009:48). Örgüt içinde rekabet üstünlüğüünün kazanılabilmesi ise ancak çalışanlarının örgüte olan bağılılıklarıyla mümkün olacaktır. Bu bağılılığın oluşmasındaki en önemli unsur ise çalışanların örgütlerine duydukları güvendir. Bu yüzden örgütsel teori ve araştırmalarda önemli rol üstlenen güven hem çalışanlar hem de örgütler için önem taşımaktadır (Taşkın ve Dilek, 2010:38).

Örgütsel ve bireysel açıdan temel öge olan güvenin, örgüt açısından önemini şu şekilde sıralamak mümkündür (Yılmaz 2006:55):

- Güvenin, yönetici ve çalışan arasındaki ilişkiyi ve örgütsel başarıyı derinden etkileyen bir unsur olması,
- Çalışanlar ve gruplar arasındaki güvenin, örgütün uzun vadeli kararlılığında ve üyelerinin başarısında oldukça önemli bir faktör olması,
- Yöneticileri için düşük düzeylerde güvene sahip ortamda başarısızlığın ortaya çıkma ihtimalinin olması,
- Güvenin, örgüt içi ve örgütler arası işbirliğinin arttırılmasında en önemli unsur olması,
- Örgüt üyelerinin birbirlerine ve örgütün tümüne belirli bir düzeyde güven duydukları zaman geleceğinin daha öngörülebilir bir hale gelerek karmaşıklığı azaltması,
- Çalışan bağılılığı ve sadakati, dürüstlüğe ve güvene dayalı insanlar arası ilişkilerin kurulmasıyla oluşturulması,
- Güvenin, insan kaynakları faaliyetlerinin başarısında önemli rol oynaması,
- Güvenin, teknolojide, örgüt içi rollerde, iş tasarımlarında ve sorumluluklardaki değışim nedeniyle örgütsel başarı için en önemli unsur olarak görülmesi,
- Güvenin, zamanla bireyler, gruplar ve örgütler arasındaki işbirliğini geliştirmesi,
- Güvenin, örgütte; öğrenmeyi ve yeniliğı arttıran, iletişimi sağılayan bir etken olması.

Tüm bunlar gösteriyor ki örgütler güven olmadan bir çok örgütsel amacını gerçekleştiremez.

Bilim adamlarının 1950'li yıllarda yönetsel ve organizasyonel etkinliğin ön koşulu olarak farkına varılan güven, günümüzde ise, sosyal sermayeyi oluşturmak, çalışanlar arasında sorumluluğu arttırmak ve çalışanlar arasındaki bilgi paylaşımını geliştirmeyi amaçlayan örgütsel girişim olarak önemli bir konuyu yeniden ortaya çıkarmış ve güvenin önemini iyice arttırmıştır.

1.2.2. Örgütsel Güven ve Boyutları

Gerek ekonomik hayatta, gerekse çalışma hayatında olsun, tüm ilişkilerin optimal olarak sürdürülebilmesinde ve verimli sonuçlar elde edilmesinde en etken faktör “güven” faktörüdür. Güven faktörü bir vücudun kanı gibidir. Nasıl ki kan vücuttan çekilince vücudun işlevselliği sona ererse, ekonomik ve sosyal hayattan özellikle de çalışma hayatından güven unsuru çekilirse, ekonomik ve sosyal hayat işlevselliğini kaybetmiş olur (Ören, 2007:77). Bu durum insan ve insan ilişkilerinin en önemli belirleyicisi olan güven faktörünün örgütsel yaşamda merkezi bir öneme sahip olmasına yol açmakta ve çalışanların örgüte bağlılığını sağlamak için güven yaratılmasının bir zorunluluk olarak ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Yazıcıoğlu, 2015:29). Asunakutlu ‘ya (2002:1) göre örgüt üyelerinin kendilerine, yöneticilerine ve çalışma arkadaşlarına güven düzeyleri yükselirse, örgüt içinde etkinlik ve verimliliğin artacağı beklentisini ifade ederken, Tüzün (2006:30) örgütteki güveni, örgüt içinde oluşan güven iklimi ve örgütsel kişilerin rollerine, ilişkilere ve tecrübelerine, dayanarak örgüt üyelerinin, kişilerin niyetleri ve tavırları hakkındaki olumlu beklentileri şeklinde ifade etmektedir. Nyhan ve Marlowe’a göre örgütsel güveni yaratan ve güvenilirliği değerlendiren bireyler olduğundan, bireye ve örgüte güven birbirleriyle bağlantılı kavramlardır ve bir bütün olarak örgütsel güven kavramını oluştururlar (Demircan ve Ceylan, 2003:140).

Örgütsel güven kavramı meslek etiği ile yakından ilişkilidir. Etik değerleri ortaya koyacak ve sürdürecekt kişiler örgütün yöneticileridir. Yöneticilerin çalışanların mesleki, teknik ve sosyal ihtiyaçlarının farkında olup zamanında karşılanmasına yönelik girişimlerde bulunması örgütsel güvenin yükselmesini sağlar (Özdere, 2015:21). Örgütsel güven yaratma ve geliştirme yeteneklerini iyi organize edebilen örgütler, çalışanların bilgi ve yeteneklerinden en yüksek getiriye elde etmekle kalmayacak, örgütsel bağlılık yaratma konusunda da daha avantajlı olacaklardır (Demirel, 2008:180).

Örgütsel güven, bir çalışanın içindeki güven ve destek hissi olup işverenin açık sözlü olacağı ve taahhütlerini yerine getireceği inancını ifade etmektedir (Taş, 2012:37). Demircan ve Ceylan (2003:142) ise örgütsel güvenin sağlanmasının uzun bir zaman ve çaba gerektirdiği ifade ederken literatürlerde çok farklı tanımların varlığını belirtmektedirler.

Örgütsel güven; bir çalışanın örgütün sağladığı desteğe ilişkin algısı; liderin doğru sözlü olacağına ve sözünün ardında duracağına olan inancıdır (Demircan ve Ceylan, 2003:142). Mishra, örgütsel güveni, örgütün ilişkilerde ve etkileşimlerdeki kültür yapısına ve iletişimine dayalı olarak, diğer bireylerin, grupların veya örgütlerin yetenekli, açık ve dürüst, ilgili, inanılır olduğu inancı ve temel amaçlardan, normlardan ve değerlerden haberdar olma istekliliği şeklinde tanımlarken, aynı zamanda örgütsel güveni, bireyin, örgütün ilişkilerinde, etkileşiminde, kültür yapısında ve iletişimde örgütün açık, dürüst, ilgili ve inanılır olması gerektiğini belirtmiştir. Shockeley ve vd.de örgütsel güveni; örgütsel ilişkiler ve davranışlar ağı hakkında bireylerin sahip olduğu beklentileri şeklinde ifade etmiştir (Kaplan, 2011:59). Özdere (2015:21) ise örgütsel güveni kuralların net olarak tanımlandığı, ödüllerin ve hata ya da kusur durumunda karşılaşılabilecek yaptırımların da net olarak ortada olduğu ve tüm personele aynı şekilde uygulandığı adaletli bir ortam şeklinde tanımlamaktadır.

Matthai örgütsel güveni; çalışanların belirsiz veya riskli bir durumla karşılaştıklarında örgütün sözlerinin ve davranışlarının tutarlı ve yardımcı olmaya yönelik olduğuna dair inançları olarak tanımlarken (Taş, 2013:37) Shockley-Zalabak, Morreale ve Hackman tarafından örgütsel güven şöyle tanımlanmıştır: İletişimsel ve davranışsal olarak bir örgütün; yetkin, açık, dürüst, ilgili, tutarlı ve kendi değer, norm ve hedefleriyle özdeşleşmiş olduğuna dair kapsamlı bir inançtır (Özek, 2016:45).

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

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

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

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

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

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

Demirel'e (2008:181) göre ise güven bireye özgü iken, örgütsel güven örgütün tamamını kapsamaktadır. Örgütsel güven, örgüt içi karşılıklı ilişkilere bağlı olarak kolektif güven sonucu oluşmaktadır.

Yılmaz'a (2006:56) göre ise örgütsel güven düzeyinin yüksek olmasının kuruma sağlayacağı fayda çok fazladır. Kurumsal anlamda yüksek seviyelerde örgütsel manada güvenin ortaya çıktığı kurumlarda bazı niteliklerden söz etmek gerekmektedir. Bunlar;

- Çalışanların yaptıkları işte daha başarılı olmalarını sağlamak için yaptıkları işlerle ilgili gerekli olan gücün ve yetkinin onlara verilmesi,
- Kurumsal değişim ve gelişimin sağlanabilmesi için, örgütsel güven düzeyinin yüksek olması. Çünkü belirsizliğin ve güvensizliğin yüksek olduğu ortamlarda liderlerin, çalışanlarını değişime yönlendirmeleri çok zordur.
- Örgüt içindeki işbirliğinin sağlanması, Güvenin ilk şartı, gereksiz anlaşmazlıkları minimize etmek ve ortak bir yaşam alanı sağlamaktır
- Sağlam bir iletişim gerçekleştirilmesi neticesinde işlerde ortak görüşlerin ön plana çıkması,
- Kurumsal anlamda öğrenmeye açık bir yaklaşım benimsenmesi yolu ile başarılı işler gerçekleştirilmesinin sağlanması,
- Kurumun bireyleri üzerinde kuruma ait olma inancının yerleşmesi ve bu sayede bütün kabiliyet ve akılları ile kurumun etkinliği adına çaba sarf etmeleri,
- Kurum kapsamında gerçekleştirilmekte olan yetki dağıtımının basit bir şekilde sağlanması,
- Örgütsel anlamda kurum tarafından işgücünün güveninin kazanılması sonucu gerçekleştirilen işlerde maliyet tasarrufunun sağlanabilmesidir.

Kartal (2010:30) örgütsel güveni oluşturabilmek için birden fazla unsurun bir arada ve etkileşimli bir şekilde bulunması gerektiğini belirtmiştir. Çünkü bunlar arasında istenilen düzeyde etkileşim olursa kalıcı bir örgütsel güvenden bahsetmek mümkün hale gelecektir. Örgütsel güven ile ilgili araştırmalara bakıldığında, bu çalışmaların üç ayrı düzeyde yapıldığı görülmektedir. Bunlar;

- Örgüte duyulan güven,
- Yöneticiye duyulan güven,
- Çalışanlar arası güvendir.

Örgüte duyulan güvenin üç boyutu birbirinden farklı gibi düşünülse de birbirleriyle ilişkili kavramlardır fakat her ne kadar ilişkili yapılar ise de, ön bileşenleri ve sonuçları açısından farklıdır (Aktuna, 2007:64).

1.2.2.1. Örgüte Duyulan Güven

Nyhan ve Marlowe'a göre örgüte duyulan güven, örgütün çalışanlar tarafından ne derece güvenilir algılandığı ile ilgilidir. Örgüte duyulan güven ile yöneticiye duyulan güven bir bütün olarak örgütsel güveni temsil etmektedir (Polat ve Ceep, 2008:310). Kuruma dayalı güven veya örgütün kendisine güveni, çalışanların çalıştıkları örgütün güvenilirliği hakkında geliştirdikleri algıları içermektedir. Güven iklimine sahip örgütlerin tesis edilmesi uzun dönemli başarılar hedefleyen işletmeler açısından çok önemlidir. Eğer bir örgütte istenen güven ortamı olmazsa hedeflenen noktaya ulaşmak güç olacaktır (Kartal, 2010:35). Çünkü örgüt içinde güven ortamının oluşturulmasında örgüt içi etkenler en büyük faktördür ve oldukça büyük yer tutar. Özellikle ülkemiz gibi düşük güven seviyeli kültürlerde örgütsel ve yönetsel faktörler amaca ulaşmada hayati öneme sahiptir (Sargut, 2003).

Kuruma güvende temel unsur kurumdaki insan ilişkilerinden ziyade çalışanlara sağlıklı ve güvenli bir çalışma ortamı sunulması, yemek, ısınma gibi ihtiyaçlarının tam ve zamanında karşılanması, kuralların net olarak ortaya konulması, ödül ceza süreçlerinin açık ve adil uygulanır durumda olması ile ilgilidir (Özdere, 2015:27).

Asunakutlu (2002:6), örgütlerde güvenin oluşturulabilmesi için çalışanlara ve yöneticilere düşen görev ve sorumlulukları, dolayısıyla güven oluşumuna katkı sağlaması beklenen unsurları genel olarak şu şekilde sıralanmaktadır.

- Çalışma ortamında etkin ve uyum sağlanabilir kuralların oluşturulması
- Örgüt içerisinde iyi bir iletişim sisteminin kurulması
- Yetki ile donatılmış ve kararlara etkin olarak katılan bir sistemin oluşturulması
- Kişilerin gelişmesini sağlayacak bir sürekli eğitim sisteminin kurulması ve etik değerlere önem verilmesi.

Aktuna'ya (2007:64) göre işe alma, terfi, kariyer geliştirme, disiplin, performans ve ödüllendirme gibi temel insan kaynakları işlevlerinin tatmin edici, adil ve eşitlikçi şekilde uygulanması, örgütte güvenilir davranışların gelişmesinde büyük rol oynayacak, güvensizlik yaratacak davranış ve eylemleri ise caydıracaktır. Ayrıca bu politikaları destekleyecek şekilde işlerin ve koordinasyon ilişkilerinin açıkça tanımlanması, sorun çözme, bilgilendirme, koordinasyon için formel toplantıların yanı sıra geceler, piknikler, yemekler vb. formel olmayan yani enformel sosyal faaliyetlerin yapılması, çalışanlar arası çok yönlü iletişimin sağlanması; örgütte bilginin herkes için ve her zaman ulaşılabilir olması güvenin örgüt içinde kurumsallaşmasını kolaylaştıracak yapısal ve davranışsal zemini yaratacaktır. Kısaca örgütün yapısı, kültürü ve doğru yöndeki insan kaynakları politikaları hem yüksek güven ortamına yol açacak, hem de yöneticinin çalışanlar üzerindeki etkisini artıracaktır.

Örgüt içi yüksek güven düzeyine sahip örgütler, örgüt içi güven düzeyi düşük örgütlere göre daha uyumlu ve daha yenilikçi olmaktadır. Örgütte karşılıklı bir güvenin sağlanmasının tohumları daha ilk çalışanların örgüte katılması ile atılır ve çalışan karşılaştığı ortama göre örgüte ayak uydurur. Güvenilir çalışan olma özelliği geliştikçe, örgütün fertleri etrafına güven veren birer bireyler olacaktır (Kartal, 2010:36). Çalışanların kurumu güvenilir bir kimlik olarak görmesi kurumun da daha başarılı işler gerçekleştirmesi hususunda önemli bir etkileme potansiyeli taşıyacaktır. Böylece, kurum açısından bir özeleştirme gerçekleştirilebilmesi de bu sayede mümkün olacak ve ilerleyen dönemlere dönük olarak kurumun kendisini revize etmesi ve geliştirmesine olanak tanınmasının önü açılacaktır (Günüşen, 2016:18).

1.2.2.2. Yöneticilere/Amirlere Güven

Örgütlerde yöneticilik, daha çok, örgütü temsil etme, grup gayretini koordine etme ve amaçlar doğrultusunda personeli yöneltme eylemi ve işlevidir (Özgen, 2003:112). Bu

eylemde başrol oynayan yönetici örgüt üyelerinin belirli amaçlar doğrultusunda davranmalarını sağlayarak etkin bir örgüt yaratmakla görevli kişidir (Dinç, 2007:19). Örgütte yöneticiye duyulan güven, işgörenlerce örgütün bütününe atfedildiği için alanyazında, örgütsel güvenin başlatıcısı olarak yöneticiler görülmektedir (Sağlam Arı, 2003:19). Aynı zamanda örgüt yönetimince desteklenen ilke ve kurallara ödün verilmeden uyulması, yani yöneticinin bürokratik davranması da iş görenlerin güven içinde olmasını sağlayabilir (Özdere, 2015:27).

Erdem'e göre çalışan ve yönetici arasındaki etkileşim örgütlerin yaşamalarında oldukça önemli bir unsurdur. Çalışan ve yönetici arasında gelişen bu etkileşimi örgüt için kritik kılan durum, çalışanın, örgütü temsil eden olarak gördüğü yöneticiye duyduğu güveni, tüm örgüte duyduğu güven olarak genelleştirmesidir (Arslan, 2009:14). Örgütsel güven ve yöneticiye güven arasında aynı yönde bir ilişki vardır. Nitekim örgütsel bağlamda güven ilişkisini başlatan ilk adım, yöneticinin davranışdır; diğer bir deyişle bu süreci başlatmak yöneticilerin sorumluluğundadır (Tüzün, 2006:34).

Peltekoğlu (2001:525) yönetsel güvenilirliğin sağlanmasında etkili olabilecek temel unsurları şu şekilde sıralamaktadır;

- Çalışanların kendilerini ve yaptıkları işi etkileyecek olan konuları dış haber kaynaklarından öğrenmeleri oluşabilecek güvenlerinin sarsılmasına yol açmakta ve iletişimi olumsuz yönde etkilemektedir. Bu durumun önüne geçmek için çalışanlar bilgilendirilmelidir.
- Yönetici iyi haberlerin yanında kötü haberleri de vermelidir. Çünkü çalışanlara sadece olumlu haberlerin verilmesi zamanla verilmek istenen mesajların inandırıcılıklarını yitirmelerine ve kurum içinde olan güvenlerinin sarsılmasına yol açacağı için konu ayrımı yapılmamalıdır.
- Çalışanlara zamanında haber verilmelidir. Bu durum çalışanlar açısından önemli olabilecek bir haberin önemini yitirmeden aktarılması, haberin hızlı ve doğru biçimde yayılması için, zamanında gerekli bilgilendirme yapılmalıdır.
- Çalışanlar özellikle bilgi sahibi olmak istedikleri özellikle, geleceğe yönelik kurumsal planlar, yükselme imkânları, işle ilgili bilgi, verimliliğin artırılması, personel politikaları ve uygulamaları gibi belirli konularda mutlaka bilgilendirilmelidir.

Yöneticiye olan güvenin örgütlerde çalışanların performansının yükseltirken, yöneticiye güvenin az olduğu örgütlerde iş yapma maliyetlerinin arttığı, kişisel ve grup sağlığının bozulduğu gözlemlenmiştir. Ayrıca, yöneticiye olan güvenin azalması ve korkunun artması sonucu kurumda yabancılaşma, yalnızlaşma ve düşmanlık hisleri yeşermeye başlamaktadır (İslamoğlu, Birsnel ve Börü, 2007).

Kartal'a (2010:33) göre ise örgütsel güvenin ana kaynağı yöneticinin davranışlarıdır. Yönetici verdiği sözlerde ve davranışlarında açık ve tutarlı ise çalışanlarca güven duyulur. İyi bir yönetici var olan kaynaklarını etkili bir şekilde kullanan kişidir. Bir yöneticinin de en önemli kaynağı insan kaynağıdır. Bu yüzden yönetici çalışanların güvenini kazanarak ulaşılabilecek en yüksek verime ulaşmalıdır.

1.2.2.3. Çalışanlar arası Güven

Ferres, Connel ve Travagline örgütsel bağlamda kişilerarası güven araştırmalarında çalışma arkadaşlarına olan güvenin önemine değinmişlerdir. Çalışma arkadaşlarına güven, kişinin meslektaşlarının yeterliliğini, adil, itimat edilir ve etik ilkeleri benimseyen davranışları sergileyeceğine olan inancı artırırken, çalışma arkadaşlarına güven çalışanları söylemlerinde ve eylemlerinde adil davranmaya yöneltir (Güneşer, 2002:37)

Kurumsal ortamda faaliyetlerini sürdüren bir çalışanın işinden belirli bir tatmin sağlayabilmesi, bununla birlikte başarılı işler gerçekleştirmesi ve özveri ile çalışmalar yürütmesi kurumsal ortamda bir arada bulunduğu bireylere güven hissetmesi ve onlarla koordineli bir şekilde, işbirliğine dayalı ve anlayışlı bir ortamda çalışmalar yürütebilmesine bağlı olmaktadır (Günüşen, 2016:18). Aktuna'ya (2007:66) göre güven oluşturmak veya tesis etmek ilk başta kişinin kendisine ve başkasına güvenmesi, ona değer verip onun hakkında olumlu düşünmesi ve onu anlamakla başlar. Kendine güvenmeyi başaran ve bir takım kısa vadeli çıkarlardan sıyrılan kişi başkasına güvenmeyi de hızla öğrenecek ve karşısındakine değer vererek, önce onu anlamaya başlayacak, ardından onun hakkında olumlu düşünecek ve devamında da düşüncelerine değer verecektir (Aksoy, 2009:83).

Örgütlerin başarılı, etkin ve verimli olması büyük ölçüde örgüt mensuplarının birbirine duydukları güvene bağlıdır. Güven duygusunun yokluğu ise, çalışma ortamında ilişkileri zedeler. Birbirlerine şüpheyle yaklaşan insanların birlikte, başarılı bir iş ortaya

koymaları mümkün değildir (Bilgiç, 2011:35). Bu yüzden karşılıklı güven duygusunun sağlanmış olması, üyeler arasındaki ilişkinin geliştirilmesi ve uzun süreli devamının sağlanması açısından önemlidir (Yılmaz ve Kabadayı, 2002:102).

Güven, çalışanlar arası karşılıklı bir olgudur. Bu durumda, iki kişi arasındaki güven, birinin diğerinin davranışıyla ilgili beklentileri ile başlar. Eğer biri diğerinin güvenilir olduğunu düşünürse, onunla bilgi paylaşımına başlar; diğerinin hareketlerini kontrol etmekten vazgeçer. Sonuç olarak, diğeri de bu kişinin güvenilir olduğunu algılamaya başlar ve benzer güvenilir davranışlar sergileme eğilimine girer. Birbirini takip eden bu tür dairesel davranışlar kişiler arası güvenin pekişmesini sağlar (Tokgöz, 2012:21).

Örgüt içerisinde başarılı bir gidişat benimseyebilmenin yolunun takım çalışmasından geçtiği ve takım çalışmasının da örgütsel anlamda birbirine güvenen ve şeffaflık ilişkisi doğrultusunda ilişkiler kuran çalışanlar ile mümkün olacaktır (Günüşen, 2016:20). Takım çalışması dışında Greenleaf, örgütlerde çalışma arkadaşlarının birbirlerine karşı empati kurabildikleri zaman; birimiz hepimiz, hepimiz birimiz için düşüncesinin hakim olduğu örgütlerde güvenilir ortamın oluştuğunu belirtmiştir (Semercioğlu, 2012:49).

Aykan'a (2007) göre örgütlerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayabilmeleri ve olumlu örgütsel çıktılara ulaşabilmeleri birbirlerine güven duyan, birbirlerinin desteğini arkalarında hisseden çalışanlar yolu ile sağlanabilmektedir. Bu güven ve desteği hissetmeyen çalışanlarda başta stres olmak üzere verimsizlik, iş tatminsizliği, işe devamsızlık ve tükenme gibi olumsuz sonuçlar oluşmaktadır.

Örgüt ortamındaki çalışanlar arası ilişkilerde güven oluşturan davranışlar arasında aşağıdaki özellikler verilebilir (Yücel, 2006:48):

Uygunluk: İhtiyaç duyulduğunda erişilebilirlik,

Yeterlilik: Bir görevi tamamlamak için gereken beceri, bilgi ve yeteneğe sahip olma,

Tutarlılık: davranışların ve kararların önceden kestirilebilir olmasını sağlayacak şekilde tüm diğer davranışlarla uyumlu olma,

Sırdaşlık: Gizli bilgileri kendinde saklayabilme,

Adil davranış: Olaylara objektif ve eşitlik çerçevesinde yaklaşabilme,

Bütünlük: Dürüst ve ahlaklı karakter,

Sadakat: ilişkiye zarar verecek davranışta bulunmayacağına yönelik inanç,

Açıklık: Bilgi ve fikirleri yargılamada bulunmadan açıklama, paylaşabilme düzeyi,

Sözüne Sadık Olma: Önceden verilmiş vaatleri yerine getirme,

Ulaşılabilirlik: Öneride bulunmaya ve önerilere açık olma.

1.2.2.4. Örgütsel Güven Modelleri

Nyhan ve Marlowe'a göre örgütsel güven, genel olarak örgüte güven ve yöneticiye güven kavramlarından oluşmakta ve bu iki kavramın bileşimi alan yazında örgütsel güven olarak adlandırılmaktadır (Eğriboyun, 2013:14).Güven konusunun, örgütlerde personel bağlılığını artırıcı bir faktör olarak ortaya çıkması ve örgütlerin personelinden olumlu ve eksiksiz bir şekilde yararlanmasını sağlaması, araştırmacıları örgütsel güveni araştırmaya yönlendirmiş ve örgütsel güven konusu ilgi çekici bir hale gelmiştir (Yavuz, 2015). Bunun sonucu olarak da örgütteki örgütsel güveni açıklayan birçok model ortaya çıkmıştır. Bu nedenle çalışmanın bu kısmında literatür tarafından kaynak alınan güven modelleri incelenecek ve modellerin benzer ve farklı yönleri irdelenecektir.

1.2.2.4.1 Mishra Güven Modeli

Güven ile ilgili yapılan araştırmalarda; güvenin yapısının karmaşık, iletişime dayalı, dinamik ve çok yönlü olduğu ileri sürülmüştür. Bu bakış açısına uyumlu olarak; Mishra geliştirdiği güven modelinde, literatürde de geniş şekilde destek gören, dört farklı boyut tanımlamaktadır (Yücel, 2006:50). Mishra'nın örgütsel güven modeli çok geniş bir şekilde, çeşitli literatürde desteklenmiştir. Mishra Modeli dört farklı güven boyutunu tanımlar;

- Yetkinlik (Competence),
- Açıklık (Openness),
- İlgililik (Concern),
- Güvenilirlik (reliability).

Tablo 3 Mishra modelinin boyutlarının hangi anlamı ifade ettiğini göstermektedir.

Tablo 3 Mishra Güven Modeli Boyutları

Boyut	Anlam
Yetkinlik	Kişi yada örgütten beklenen standartları gerçekleştirebilme yeteneğine yönelik emin olma durumunu yansıtır.

Açıklık	Güvenen ve güven duyan arasındaki iletişimin açık ve dürüst algılanmasını yansıtır.
İlgililik	Diğerlerinin refahına yönelik ilgiyi yansıtır.
Güvenilirlik	Söylemler ve eylemlerde tutarlılık beklentisini yansıtır.

Modelin ilk boyutu olan *yetkinlik*, sahip olunan yetenek ve beceriler, olarak tanımlanır. Örgütler arası güven seviyesinde, yetkinlik işgörenlerin gözünde örgütün ne zamana kadar varlığını sürdürebileceği, ne kadar etkili, başarılı olduğu ve derecesi ile ölçülür. Örgütün yeterlik inancı, onun becerisini, ürün ve hizmetlerindeki kalitesini, küreselleşen dünyadaki ekonomik başarısını ve teknolojik gelişimini içerir. Örgüt içi güven boyutunda ise, işgörenlerin sahip olduğu, liderlerine olan itimadın derecesi ile ölçülür. Bu sadece üst seviye yöneticileri için değil, tüm örgüt için geçerlidir (Tokgöz, 2012:24).

Modelin ikinci boyutunu *açıklık* boyutu oluşturmaktadır. Açıklığın güveni besleyen doğası nedeniyle açıklık olmayınca güvenin gelişmesi ve korunması da zor olmaktadır. Bu nedenle açıklık ve güvenin birbirlerine bağlı iki olgu olduğu söylenebilir. Mishra, çalışmasında yöneticiler ve çalışanlar arasındaki iş ilişkilerinde, açıklık ve dürüstlük algılarının güvenin diğer boyutları arasındaki anahtar konumuna dikkat çekmektedir. Örgüt içinde açıklık algılayışının ise liderler ya da yöneticiler tarafından yaratılacağı belirtilmektedir (Çetinel, 2008:32).

Üçüncü boyut olan *ilgililik* boyutunu içtenlik ve şefkat, açıklık ile birleşerek oluşturur. Bu boyut örgüt üyelerinin, liderlerinin ilgililiğini algıladığında oluşur. İlgililik bir kısmın diğer kısımdan çıkar elde etmediği zamanlarda oluşur (Semercioğlu, 2012:40).

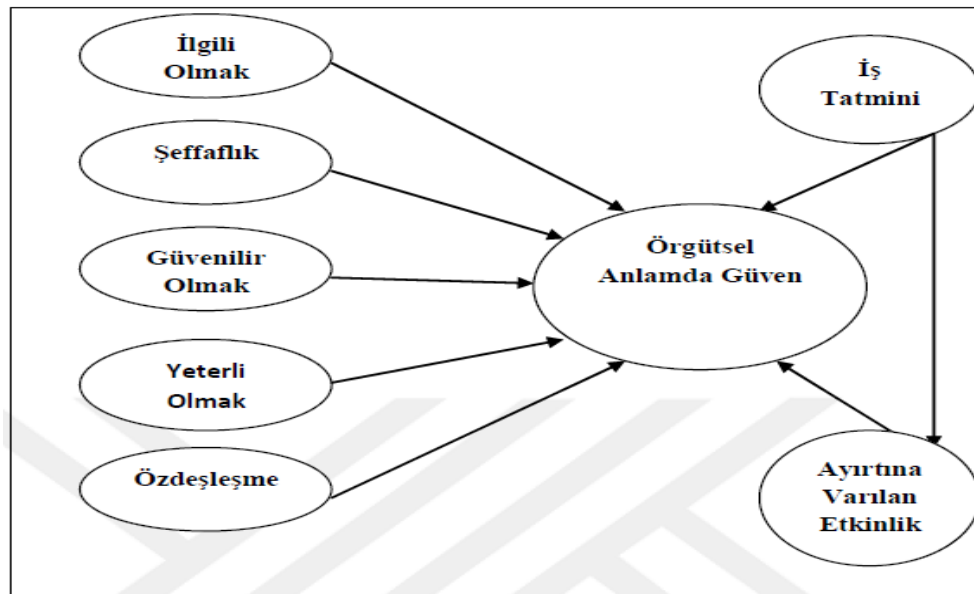
Dördüncü ve son boyut olan *güvenilirlik ise* sözler ve davranışlar arasındaki tutarsızlık güven duygusunu olumsuz etkilemektedir. Sözler ve davranışların birbiriyle örtüşmesi ise yönetici, çalışan ve paydaşlar arasındaki güven oluşumunu artırmaktadır. İtimat edilebilirlik geçmiş yaşantılar sonucunda oluşur (Yılmaz, 2015:65).

Mishra modelini oluşturan dört öge, birbirini etkileyen ve birbirinden etkilenen öğeler grubudur. Başka bir deyişle, bu modelde güven sistemleştirilmiş ve modelin boyutlarını oluşturan öğeler sistemin elemanları durumuna gelmiş gibi algılanabilmektedir (Tüzün, 2006:39).

1.2.2.4.2. Schokley-Zalabak, Ellis ve Winograd Güven Modeli

Mishra'nın tanımladığı dört farklı güven boyutuna; (a) yetkinlik (competence), (b) açıklık (openness), (c) ilgililik (concern), (d) güvenilirlik (reliability) boyutlarına ek olarak Shockley-Zalabak Ellis ve Winograd, iletişim ve iş memnuniyeti literatürünü gözden geçirerek, beşinci boyut olarak özdeşleşme (identification) boyutunu eklemiş ve beş boyutlu bir model geliştirmiştir. Beşinci boyut olan özdeşleşme örgüt üyelerinin örgütsel hedefler, değerler, inançlar ve normlarla birleşip birleşmediği önemi üzerine vurgu yapar (Tüzün, 2006:41).

Özdeşleşme boyutu aslında bireyin bir örgütün üyesi olarak yaşadığı birey olma ve birlik olma kavramları arasındaki çelişkiyi nasıl yönettiği ile ilgilidir. Eğer örgüt üyeleri örgüt ile özdeşleşmişlerse örgütsel güvenleri ve verimlilikleri daha üst seviyeye çıkacaktır. Tam tersi durumda örgütten yabancılaşacaklar ve örgütte daha düşük güven seviyesi ve verimliliğe eğilimli olacaklardır. Özdeşleşme boyutu güvenin doğal olarak iletişim davranışlarının ve yorumlayıcı yöntemlerin sonuçları olduğuna dikkat çekmektedir. Genelleştirilmiş bir kurumla özdeşleşme- birlik olma ve işbirliği kavramı aracılığı ile örgüt liderleri ve üyeleri güvenin artırılması konusunda daha fazla iletişim halinde olacaklardır (Yücel, 2006:53). Shockley-Zalabak vd. çalışmasında örgütsel güven ve ilişki içerisinde olan unsurları, iş memnuniyetini ve algılanan örgütsel etkinliği Şekil 2'de yer alan parametrelerle göstermiştir (Gümüş, 2010:43).



Şekil 2Schokley-Zabalak, Ellis ve Winograd Güven Modeli

Kaynak: Gümüş, (2010).

Şekil 2’de de görüldüğü üzere model Shockley-Zalabak ve arkadaşlarının, tanımladıkları güven boyutları, örgütsel güveni doğrudan etkilemektedir. Buna ilişkin olarak örgütsel güven oluşumu algılanan etkinlik ve iş memnuniyeti üzerinde de etkiye sahiptir (Aksoy ve Özkan, 2016:39).

Shockley-Zalabak ve arkadaşları Mishra’nın modelini genişleterek örgütsel güven ölçeği geliştirmişlerdir (Tüzün, 2006:41). Bu ölçekte;

- Yeterlik boyutu ile çalışanların, örgütün yeterliliğine ve devamlılığına olan inançlarını ve çalışanların, çalışma arkadaşları ve liderlerinin yeterliliğine ilişkin algıları;
- Açıklık boyutu ile doğru bilginin paylaşılması ve uygun iletişimin sağlanmasına yönelik algı;
- İlgililik boyutu ile çalışanların güvenlik, korunma, tolerans, anlayış hislerine yönelik algıları;
- İtimat edirlilik boyutu ile takımların, çalışma arkadaşlarının ve örgütün tutarlı ve sözüne güvenilir olup olmadığı ve
- Özdeşleşme boyutu ile, örgüt üyelerinin örgütsel hedefler, değerler, inançlar ve normlarla birleşip birleşmediği ölçülmektedir (Çubukçu, 2010:22).

Bu model, Mishra tarafından ileri sürülen modelin bir ileri versiyonu olarak kabul görmektedir. Ayrıca, bu modelde var olan özdeşleşme boyutunun çalışanlar tarafından kurumun özümsemesi ve içselleştirilmesine olanak tanıdığı ve bu sayede çalışanların daha büyük bir bağlılık ekseninde örgüt kapsamında faaliyetlerini sürdürdüğü yorumunda bulunabilmek mümkündür. Modelin belirli bir şekil yardımıyla açıklanabiliyor olması da önemli bir artı olarak kabul edilebilmektedir (Günüşen, 2016:36).

1.2.2.4.3. Bromiley ve Cummings Örgütsel Güven Modeli

Bireysel ve örgütsel güven ayrımı 1996 yılında Bromiley ve Cummings tarafından yapılmıştır. Bireysel güven, bireyin ilişki ve davranışlarındaki beklentileridir. Örgütsel güven ise, kişilerin örgütsel ilişki ve davranışlardaki beklentilerdir. Örgütsel güvenin, çalışanların tecrübelerine göre farklı şekilde ve farklı düzeylerde algılanabileceğini

belirtmiştir. Bromiley ve Cummings'e göre güven, duygusal, bilişsel ve niyetsel olmak üzere üç parçadan oluşan bir olgudur. Bu üç güven unsuru çalışan davranışlarını tanımlamaya yönelik geliştirilmiştir (Aksoy ve Özkan, 2016:38). Şekil 3'te Bromiley ve Cummings güven matrisi tanımlaması yer almaktadır (Tüzün, 2006:40).

GÜVEN PARÇALARI				
G Ü V E N B O Y U T L A R I		Duygusal	Bilişsel	Niyetsel
	Bağlılığı koruma			
	Dürüst Şekilde Tartışma			
	Avantaj Sağlamaktan Kaçınma			

Şekil 3 Bromiley ve Cummings (1996) Güven Matrisi Tanımlaması

Bromiley ve Cummings'e göre güvenin ilk boyutu öncelikle bireyin güvenilir olmasını ifade etmektedir. İkinci boyutta ise bireyin taahhütlerine temel oluşturan istek ve ihtiyaçlarında samimi olmaları gereğinin altı çizilmektedir. Son boyutta ise güvenin oluşturulabilmesi için bireyin grup normlarına ters düşecek hareket ve taleplerde bulunmaması gerektiğine dikkat çekilmiştir. Yazarlara göre örgütlerde güven, sosyal içe Söz konusu model, üç çeşit güvenin de aynı süreçler doğrultusunda ancak farklı yönelimlerle gerçekleştiğini kabul etmektedir. Örneğin bilişsel güven duygusal güvenden farklı nedenlere dayanarak ve rasyonel süreçlerle gelişebilir, ancak her iki gelişim de taahhütleri yerine getirme, dürüst olma ve fırsatçı davranışlarda bulunmama boyutları altında gerçekleşmektedir (Tamer, 2012:341). Sonuç olarak, güvenilir kişi ya da davranış şekli, ifade edilen tanımdaki üç boyutu tatbik eden kişi ya da davranış olarak belirtilmiştir (Aksoy ve Özkan, 2016:38).

Bromiley ve Cummings'e göre güven, "bir kişinin veya bir grubu oluşturan kişilerin diğer kişi veya gruba (a) açık veya açık olmayan taahhütlere uygun iyi niyetli davranma gayreti, (b) ne olursa olsun, görüşmelerde önceden belirlenmiş taahhütlerde dürüst

olma, (c) uygun fırsatlar olduğunda bile diğer tarafın durumundan çok fazla çıkar sağlamama inancı veya grubun ortak inancıdır.” (Çetinel, 2008:33).

Güven modelleri güvenin kuramsallaştırılmasında yardımcı olmaktadır. Bromiley ve Cummings' in geliştirdiği örgütsel güven modeli çalışanların örgüt içindeki güven ilişkileri ile yüksek ve düşük güven ortamının sonuçlarını ölçmeye yöneliktir. Çalışanların örgüt içindeki güven algılamalarının farklılıklarını değerlendirmeye çalışmışlardır (Tüzün, 2006:43).



İKİNCİ BÖLÜM

YÖNTEM

Bu bölümde, araştırmanın modeli; evren ve örneklem; veri toplama araçları; verilerin toplanması ve analizi açıklanmıştır.

2.1.Araştırmanın Modeli

Okul yöneticilerinin dağıtımçı liderlik(öğretmenler tarafından algılanan) ve öğretmenlerin örgütsel güven düzeylerinin inceleneceği bu araştırmada tarama modeli kullanılacaktır.

Tarama modeli geçmişte veya şu an var olan bir durumu olduğu şekliyle değiştirmeden betimlemeyi amaçlayan bir araştırma yaklaşımıdır. Araştırmaya konu olan olay ya da durum kendi koşulları içinde tanımlanmaya çalışılır (Karasar 1999: 77).

2.2.Evren ve Örneklem

Bu araştırmanın evrenini 2016-2017 eğitim öğretim yılında, Kayseri İl Merkezindeki Kocasinan, Melikgazi ve Talas ilçelerindeki devlet okullarında görev yapan toplam 1617 ortaokul öğretmeni oluştururken, örneklemine ise tesadüfi seçim yoluyla belirlenmiş olan 513 ortaokul öğretmeni oluşturmaktadır.

Araştırma evreninin geniş olması sebebiyle, evreni temsil edecek örnekleme ulaşma kolaylığı sağlamak için araştırma evrenini araştırma açısından önemli görülen özelliklerine göre alt evrenlere ayrılması ve her alt evrenden alt evrenin genel evrendeki temsil edilme oranı kadar örneklem alınmıştır. Araştırma örneklemini belirlenirken rastlantısal örnekleme metodu kullanılmıştır. (Karasar, 1999:113).

2.3.Veri Toplama Araçları

Veri toplama aracı, Kayseri ilinde 3 farklı ilçede çalışan ortaokul öğretmenlerine araştırmacı tarafından uygulanmıştır. Uygulamadan önce, çalışmayla ve anketin yanıtlanmasıyla ilgili açıklamalar yapılarak katılımcıların isimlerini belirtmeden anketteki sorulara serbestçe yanıt vermeleri sağlanmıştır.

Araştırmacı tarafından öğretmenlere, demografik bilgilerinin belirlenmesine yönelik “Kişisel Bilgi Formu”, “Dağıtımçı Liderlik Envanteri” ve “Örgütsel Güven Envanteri” uygulanmıştır.

2.3.1. Kişisel Bilgi Formu

Araştırmacı tarafından oluşturulan ve örneklem grubunun demografik özelliklerinin yer aldığı anketten oluşmaktadır. Ortaokul öğretmenleri hakkında bilgi toplamak amacıyla geliştirilen kişisel bilgi formunda; araştırmaya katılacak olan öğretmenlerin; cinsiyet, yaş, mesleki kıdem gibi demografik değişkenler yer almaktadır.

2.3.2. Dağıtımçı Liderlik Envanteri (DLE) (Distributed Leadership Inventory DLI)

Araştırmada öğretmenlerin dağıtımçı liderlik algılarını belirlemek amacıyla Hulpia ve diğerleri tarafından geliştirilen Dağıtımçı Liderlik Envanteri kullanılmıştır. Ölçek Türkçe'ye Özdemir (2012) tarafından adapte edilmiştir.

Hulpia ve diğerleri katılımcılardan okul müdürü, müdür yardımcıları ve lider öğretmenlerin Dağıtımçı Liderlik Envanterinin liderlik fonksiyonunu ayrı ayrı olmak üzere beş dereceli Likert tipi bir ölçek üzerinde değerlendirmelerini istemişlerdir (0 = hiçbir zaman; 4 = her zaman). Ölçeğin bu bölümünde yer alan ifadeler, ilgili literatüre dayalı olarak dört temel liderlik fonksiyonunu saptamaya yönelik olarak hazırlanmıştır. Bu fonksiyonlar sırasıyla (1) güçlü vizyon, (2) destekleyici liderlik davranışları, (3) öğretimsel destek ve bilişsel uyarım ve (4) denetime ilişkin maddelerden oluşmaktadır.

Orijinal ölçeğin geliştirilmesi sürecinde liderlik fonksiyonları alt-ölçeği, literatüre dayalı olarak liderin '1-güçlü vizyon', '2-destekleyici liderlik davranışları', '3- öğretimsel destek ve bilişsel uyarım' ve '4-denetim' davranışlarını saptamaya yönelik olarak hazırlanmıştır. Müdür, müdür yardımcısı ve lider öğretmenler için ayrı ayrı gerçekleştirilen açımlayıcı (AFA) ve doğrulayıcı faktör analizleri (DFA), bu alt-ölçeğin, destek ve denetim olmak üzere iki alt-boyuttan oluştuğunu ortaya çıkartmıştır (Hulpia vd., 2009; Ek 1). Buna karşın müdür, müdür başyardımcısı ve müdür yardımcısı için analizleri ayrı ayrı yapılan mevcut çalışmada ise liderlik fonksiyonları alt-ölçeğinin tek boyutlu olduğu saptanmıştır. Dolayısıyla bu bulgunun, DLE'nin orijinal formunun birinci alt-ölçeği ile birebir uyuşmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Bu nedenle DLE'nin orijinal formunda yer alan bu ve benzeri maddeler Türk kültüründe işlememiş olabilir ve bu durum Türkçe formda yer alan liderlik fonksiyonları alt-ölçeğinin tek boyutlu çıkmasına yol açmış olabilir.

DLE'nin liderlik fonksiyonları alt-ölçeğinin madde geçerliğine ve homojenliğine ilişkin madde toplam korelasyonları hesaplanmış ve bu hesaplamalarda müdür için $r = .66$ ile r

= .87; müdür başyardımcısı için $r = .35$ ile $r = .80$ ve müdür yardımcısı için $r = .71$ ile $r = .88$ arasında değişen değerler gözlenmiştir. Hesaplanan Cronbach's Alpha katsayısı ise müdür için $\alpha = .96$, müdür başyardımcısı için $\alpha = .95$ ve müdür yardımcısı için $\alpha = .96$ olarak bulunmuştur.

Bu bulgu orijinal ölçeğin sahip olduğu güvenilirlik katsayısı değerleri ile de uyumludur. Nitekim orijinal ölçeğin birinci alt-faktörüne ilişkin Cronbach's Alpha değerleri müdür, müdür yardımcısı ve lider öğretmenler için denetim ve destek alt-boyutlarında .79 ile .93 arasında değer almıştır (Hulpia vd., 1999). Ölçeğin Türkçe uyarlaması kapsamında toplanan veriler üzerinde yapılan Cronbach's Alpha, iki eş yarı korelasyonu ve Sperman-Brown güvenilirlik analizi çalışmaları müdür, müdür başyardımcısı ve müdür yardımcısı düzeyinde .83 ile .98 arasında değerler üretmiştir. Elde edilen bu bulguya dayalı olarak DLE'nin liderlik fonksiyonları alt-ölçeğinin, orijinal ölçekle uyumlu ve yüksek düzeyde güvenilir olduğu genel sonucuna ulaşılmıştır.

2.3.3. Örgütsel Güven Envanteri

Yönetici ve öğretmenlerin örgütsel güven algılarını belirlemek amacıyla Nyhan ve Marlowe tarafından geliştirilen Örgütsel Güven Ölçeği (OTI) kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan Örgütsel Güven Ölçeği Türkçe'ye Demircan (2003) tarafından adapte edilmiştir. Ölçme aracının güvenilirlik, açıklayıcı faktör analizi ve geçerlilik testleri Nyhan ve Marlowe tarafından yapılmış ve iç tutarlılık katsayısı (Cronbach Alpha) $\alpha = .96$ olarak hesaplanmıştır. Bu değer, istatistik alan yazında yüksek derecede güvenilirliğin bir göstergesidir.

Örgütsel Güven Ölçeği; yöneticiye güven ve örgüte güven olmak üzere iki alt boyuttan oluşan 12 maddelik bir ölçme aracıdır ve örgütsel güveni duygusal, bilişsel ve planlanmış davranış olarak değerlendirmektedir. Yöneticiye güven alt boyutu 8 maddeden oluşmakta ve 1-8'inci maddeleri ihtiva etmektedir. Örgüte güven alt boyutu ise 4 maddeden oluşmakta ve 9-12'nci maddeleri ihtiva etmektedir.

Ölçme aracı 1(hiç katılmıyorum), 2 (katılmıyorum), 3 (genellikle katılmıyorum), 4 (kararsızım), 5 (genellikle katılıyorum), 6 (katılıyorum) ve 7 (tamamen katılıyorum) şeklinde Likert tipi bir derecelendirmeye sahiptir. Verilerin değerlendirilmesi ve değerlendirmede esas alınan puan aralıkları Tablo 4'de verilmiştir.

Tablo 4 Verilerin Değerlendirilmesi ve Değerlendirmede Esas Alınan Puan Aralıkları

Seçenekler	Puanlar	Puan aralığı
Hiç katılmıyorum	1	1.00-1.85
Katılmıyorum	2	1.86-2.70
Genellikle katılmıyorum	3	2.71-3.55
Kararsızım	4	3.56-4.40
Genellikle katılıyorum	5	4.41-5.25
Katılıyorum	6	5.26-6.10
Tamamen katılıyorum	7	6.11-7.00

2.4.Verilerin Analizi ve Değerlendirilmesi

Araştırmadan elde edilen veriler, SPSS 16.00 (Social Sciences Statistical Package) istatistik programı aracılığı ile analiz edilmiştir. Katılımcıların kişisel niteliklerine ilişkin sorulara verdikleri yanıtların frekans ve yüzdeleri hesaplanarak dağılımları belirlenmiştir. Yapılan Kolmogorov-Smirnov testi ve Shapiro-Wilk testi sonuçlarında verilerin normal dağılım göstermediğinden parametrik olmayan testler kullanılmıştır. Verilerin çözümlenmesinde ikili küme arasındaki anlamlı farklılıkların tespiti için “Mann-Whitney U Testi”, ikiden fazla kümeler arası anlamlı farklılıkların tespiti için “Kruskal Wallis-H” testinden yararlanılmıştır. Tüm istatistik çözümlerinde. 05 anlamlılık düzeyi temele alınmıştır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR

Bu bölümde; çalışma kapsamında araştırılan alt probleme ilişkin bulgu ve yorumlar, problemler çerçevesinde yer verilmiştir.

Tablo 5 Okul Yöneticilerinin Örgütsel Güven ve Dağıtım Liderlik Düzeyleri Ölçeklerinin Normallik Test Sonuçları

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Dağıtım Liderlik	,091	513	,000	,954	513	,000
Örgütsel Güven	,095	513	,000	,938	513	,000

Tablo 5 incelendiğinde; dağıtım liderlik ölçeği ve örgütsel güven ölçeklerinin normal dağılım gösterip göstermedikleri Kolmogorov-Smirnov testi ve Shapiro-Wilk testi sonuçlarından anlaşılacağı gibi her iki ölçek için sonuçlar anlamlı çıkmıştır. Yani değişkenlerin normal dağılım göstermedikleri görülmüştür.

Bu sonuçlara göre verilerin normal dağılım göstermediğinden parametrik olmayan testler kullanılmıştır.

Tablo 6 Spearman Momentler Çarpım Korelasyon Katsayısı Sonuçları

	Dağıtım Liderlik	Örgütsel Güven	Cinsiyet	Okuldaki Hizmet	Mezuniyet	Mesleki Kıdem
Dağıtım Liderlik	1,000	,396**	-,025	-,012	-,037	,041
	.	,000	,565	,788	,399	,350
Örgütsel Güven	,396**	1,000	-,014	,032	,024	-,035
	,000	.	,755	,463	,592	,434
Cinsiyet	-,025	-,014	1,000	-,707**	,769**	-,627**
	,565	,755	.	,000	,000	,000
Okuldaki Hizmet	-,012	,032	-,707**	1,000	-,739**	,778**
	,788	,463	,000	.	,000	,000
Mezuniyet	-,037	,024	,769**	-,739**	1,000	-,720**
	,399	,592	,000	,000	.	,000
Mesleki Kıdem	,041	-,035	-,627**	,778**	-,720**	1,000
	,350	,434	,000	,000	,000	.

Tablo 6’da görüldüğü gibi örgütsel güven ile dağıtımçı liderlik ölçeği arasında orta düzeyde ve pozitif yönlü bir ilişki görülmüştür ($r=,396$).

Araştırmaya konu değişkenler açısından incelendiğinde ise; cinsiyet değişkeninde ($r=-,025$) negatif yönlü düşük, okuldaki hizmet süresi değişkeninde ($r=-,012$) negatif yönlü düşük, mezuniyet değişkeninde ($r=-,037$) negatif yönlü orta düzey ve mesleki kıdem değişkeninde ($r=,041$) pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişki söz konusudur.

Korelasyon katsayısının 0.70 – 1.00 arasında olması yüksek, 0.70 – 0.30 arasında olması orta, 0.30 – 0.00 arasında olması ise düşük düzeyde bir ilişki olarak tanımlanmaktadır (Büyüköztürk, 2002).

Tablo 7“Cinsiyet” Değişkenine göre Yüzde ve Frekans Dağılımları

Cinsiyet	Frekans	%
Erkek	378	74
Kadın	135	26
Toplam	513	100,0

Araştırmaya katılan öğretmenlerden 378’i (%74) erkek ve 135’i (%26) kadınlardan oluşmaktadır.

Tablo 8“Okuldaki Görev Süresi” Değişkenine göre Yüzde ve Frekans Dağılımları

Okulda görev süresi	Frekans	%
1-3 Yıl	83	16
4-7Yıl	103	20
8-11Yıl	211	41
12Yıl ve üstü	116	23
Toplam	513	100,0

Tablo 8 incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmenlerden 83’ü (%16) 1-3 yıl arası, 103’ü(%20) 4-7 yıl arası, 211’i (%41) 8-11 yıl arası ve 116’sı (%23)12 yıl ve üstü buldukları okulda öğretmenlik yaptıkları görülmektedir.

Tablo 9“Mezun Oldukları Okul Türü” Değişkenine göre Yüzde ve Frekans Dağılımları

Mezun olunan okul türü	f	%
Eğitim Fak.	252	49
Fen-Edebiyat fak	154	30
Yüksek okul	62	12
Diğer	45	9
Toplam	513	100,0

Tablo 9 incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmenlerin 252’si (%49) eğitim fakültesi, 154’ü (%30) Fen-Edebiyat fakültesi, 62’si (%12) yüksek okul ve 45’i (%9) diğer okul mezunu oldukları görülmektedir.

Tablo 10“Mesleki Kıdem” Değişkenine göre Yüzde ve Frekans Dağılımları

Mesleki Kıdem	f	%
1-5 Yıl	90	17,5
6-10Yıl	92	18
11-15 Yıl	199	38
16Yıl ve üstü	132	26
Toplam	513	100,0

Tablo 10’da araştırmaya katılan öğretmenlerden 90’ı (%17,5) 1-5 yıl arası, 92 si (%18) 6-10 yıl arası, 199 kişi (%38) 11-15 yıl arası ve 132 kişi (%26)16 yıl ve üstü öğretmenlik kıdemine sahip oldukları görülmektedir.

Örgütsel Güven Ölçeğinden Elde Edilen Verilere İlişkin Bulgular

Tablo 11 Örgütsel Güven Ölçeği Ortalamalarına ait n, x, ss, Değerleri

		n	Min	Max	x	Ss
Örgütsel güven ölçeği	Örgüte Güven	513	1,00	7,00	5,09	1,314
	Yöneticiye güven	513	1,00	7,00	5,10	1,287
	Toplam	513	2,00	14,00	10,20	2,511

Tablo 11 incelendiğinde ortaokul öğretmenlerinin örgütsel güven ölçeği toplam puan ortalamasının 10,20 olduğu görülmektedir. Örgütsel güven ölçeği alt boyutlarında ise

yöneticiye güven alt boyutu 5,10 ortalamaya ve örgüte güven alt boyutu 5,09 ortalama puana sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 12 Örgütsel Güven Ölçeği Ortalamalarının “Cinsiyet” Değişkenine göre Karşılaştırılmasını Gösteren Mann-Whitney U Testi Sonuçları

		Cinsiyet	n	Sıra ort	Sıra top	U	p
Örgütsel güven ölçeği	Örgüte Güven	Erkek	378	265,10	100206,50	22454,50	,038*
		Kadın	135	234,33	31634,50		
	Yöneticiye Güven	Erkek	378	257,32	97268,00	25393,00	,934
		Kadın	135	256,10	34573,00		
	Toplam	Erkek	378	261,52	98855,50	23805,50	,247
		Kadın	135	244,34	32985,50		

Tablo 12’deki bulgular incelendiğinde, örgütsel güven ölçeği alt boyutlarından örgüte güven alt boyutunda ($U=22454,50; p>0.05$) cinsiyet değişkenine göre anlamlı düzeyde bir farklılaşma olduğu görülmektedir. Sıra ortalamaları dikkate alındığında bu farklılaşma erkekler lehine olduğu görülmektedir.

Buna karşın örgütsel güven ölçeği toplam puanı ($U=23805,50; P<0.05$) ve yöneticiye güven alt boyutunda ($U=25393,00; P<0.05$) cinsiyet değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılaşmadığını görülmektedir.

Tablo 13 Örgütsel Güven Ölçeği Ortalamalarının “Okuldaki Görev Süresi” Değişkenine göre Karşılaştırılmasını Gösteren Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları

		Okuldaki görev süresi	n	Sıra ort	χ^2	Df	p
Örgütsel güven ölçeği	Örgüte Güven	1-3 Yıl	83	186,73	28,963	3	,000*
		4-7Yıl	103	286,57			
		8-11Yıl	211	279,07			
		12Yıl ve üstü	116	240,88			
	Yöneticiye Güven	1-3 Yıl	83	197,90	22,017	3	,000*
		4-7Yıl	103	297,74			
		8-11Yıl	211	265,02			
		12Yıl ve üstü	116	248,53			
	Toplam	1-3 Yıl	83	188,96	27,153	3	,000*
		4-7Yıl	103	294,76			
		8-11Yıl	211	272,05			
		12Yıl ve üstü	116	244,78			

Tablo 13'te öğretmenlerinin örgütsel güven ölçeği puanları okuldaki görev süresi değişkenine göre karşılaştırılmıştır. Tablo 5,9 incelendiğinde örgütsel güven ölçeği toplam puan ortalaması ($\chi^2 = 27,153$; $P < 0.05$) ve örgüte güven alt boyutu ($\chi^2 = 28,963$; $P < 0.05$) ile yöneticiye güven alt boyutunda ($\chi^2 = 22,017$; $P < 0.05$) okulda görev süresi değişkenine göre anlamlı düzeyde bir farklılaşma olduğu görülmektedir.

Gruplar arasında gözlenen bu anlamlı farkın, hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek üzere okulda görev süresi grupları değişkeninin ikili kombinasyonları üzerinden Mann Whitney U-testi uygulanmış sonuçlar Tablo 14'te verilmiştir.

Tablo 14 Örgütsel Güven Ölçeği Örgüte Güven Alt Boyutu Ortalamalarının Okuldaki Görev Süresi Değişkeninde Çıkan Anlamlı Farkın, Hangi Gruplardan Kaynaklandığını Belirlemek üzere İkili Kombinasyonları Üzerinden Mann Whitney U-Testi Sonuçları

	Okuldaki Görev Süresi	n	Sıra ort	Sıra top	U	Z	p
Örgüte güven	1-3 Yıl	83	72,44	6012,50	2526,500	-4,802	,000*
	4-7Yıl	103	110,47	11378,50			
	1-3 Yıl	83	109,70	9105,50	5619,500	-4,796	,000*
	8-11Yıl	211	162,37	34259,50			
	1-3 Yıl	83	88,59	7353,00	3867,000	-2,371	,018*
	12Yıl ve üstü	116	108,16	12547,00			
	4-7Yıl	103	159,78	16457,00	10632,000	-,312	,755
	8-11Yıl	211	156,39	32998,00			
	4-7Yıl	103	120,32	12393,00	4911,000	-2,279	,023*
	12Yıl ve üstü	116	100,84	11697,00			
	8-11Yıl	211	211	172,31	10484,000	-2,151	,031*
	12Yıl ve üstü	116	116	148,88			

Tablo 14 incelendiğinde; örgütsel güven ölçeği alt boyutlarından örgüte güven boyutunda ortaokul öğretmenlerin okulda görev süresi grupları arasındaki Mann Whitney U-testi sonuçlarına göre; 1-3 yıl ile 4-7 yıl, 8-11 yıl ve 12 yıl ve üstü gruplar arasında anlamlı düzeyde bir farklılaşma olduğunu göstermektedir. Farklılaşma 4-7 yıl, 8-11 yıl ve 12 yıl ve üstü gruplar lehinedir. Okulda görev süresi arttıkça örgüte güven de artmaktadır şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 15 Örgütsel Güven Ölçeği Yöneticiye Güven Alt Boyutu Ortalamalarının Okuldaki Görev Süresi Değişkeninde Çıkan Anlamlı Farkın, Hangi Gruplardan Kaynaklandığını Belirlemek üzere İkili Kombinasyonları Üzerinden Mann Whitney U-Testi Sonuçları

	Okuldaki Görev Süresi	n	Sıra ort	Sıra top	U	Z	p
Yöneticiye güven	1-3 Yıl	83	71,99	5975,50	2489,500	-4,896	,000*
	4-7Yıl	103	110,83	11415,50			
	1-3 Yıl	83	121,19	10059,00	6573,000	-3,331	,001*
	8-11Yıl	211	157,85	33306,00			
	1-3 Yıl	83	88,71	7363,00	3877,000	-2,342	,019*
	12Yıl ve üstü	116	108,08	12537,00			
	4-7Yıl	103	170,51	17562,50	9526,500	-1,776	,076
	8-11Yıl	211	151,15	31892,50			
	4-7Yıl	103	120,40	12401,00	4903,000	-2,292	,022*
	12Yıl ve üstü	116	100,77	11689,00			
	8-11Yıl	211	168,02	35453,00	11389,000	-1,039	,299
	12Yıl ve üstü	116	156,68	18175,00			

Tablo 15 incelendiğinde; örgütsel güven ölçeği alt boyutlarından yöneticiye güven boyutunda ortaokul öğretmenlerin okulda görev süresi grupları arasındaki Mann Whitney U-testi sonuçlarına göre; 1-3 yıl ve 4-7 yıl gruplar ile diğer gruplar arasında anlamlı düzeyde bir farklılaşma olduğunu göstermektedir. Farklılaşma 4-7 yıl, 8-11 yıl ve 12 yıl ve üstü gruplar lehinedir. Okulda görev süresi arttıkça yöneticiye güven de artmaktadır şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 16 Örgütsel Güven Ölçeği Ortalamalarının Okulda Görev Süresi Değişkeninde Çıkan Anlamlı Farkın, Hangi Gruplardan Kaynaklandığını Belirlemek üzere İkili Kombinasyonları Üzerinden Mann Whitney U-Testi Sonuçları

	Okuldaki Görev Süresi	n	Sıra ort	Sıra top	U	Z	p
Örgütsel güven Toplam	1-3 Yıl	83	71,21	5910,50	2424,500	-5,071	,000*
	4-7Yıl	103	111,46	11480,50			
	1-3 Yıl	83	113,66	9433,50	5947,500	-4,283	,000*
	8-11Yıl	211	160,81	33931,50			
	1-3 Yıl	83	88,10	7312,00	3826,000	-2,467	,014*
	12Yıl ve üstü	116	108,52	12588,00			
	4-7Yıl	103	166,05	17103,00	9986,000	-1,166	,243

	8-11Yıl	211	153,33	32352,00			
	4-7Yıl	103	121,25	12489,00	4815,000	-2,477	,013*
	12Yıl ve üstü	116	100,01	11601,00			
	8-11Yıl	211	169,91	35850,00	10992,000	-1,524	,127
	12Yıl ve üstü	116	153,26	17778,00			

Tablo 16 incelendiğinde ortaokul öğretmenlerin örgütsel güven ölçeği toplam puan ortalamaları için yapılan Mann Whitney U-testi sonuçlarına göre; 1-3 yıl ve 4-7 yıl gruplar ile diğer gruplar arasında anlamlı düzeyde bir farklılaşma olduğunu göstermektedir. Farklılaşma 4-7 yıl, 8-11 yıl ve 12 yıl ve üstü gruplar lehinedir. Okulda görev süresi arttıkça örgütsel güven de artmaktadır şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 17 Örgütsel Güven Ölçeği Ortalamalarının “Mezuniyet” Değişkenine göre Karşılaştırılmasını Gösteren Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları

		Mezuniyet	n	Sıra ort	χ^2	Df	p
Örgütsel güven ölçeği	Örgüte Güven	Eğitim Fak.	252	240,81	29,316	3	,000*
		Fen-Edebiyat Fak.	154	303,67			
		Yüksek okul	62	259,72			
		Diğer	45	184,20			
	Yöneticiye Güven	Eğitim Fak.	252	234,58	25,469	3	,000*
		Fen-Edebiyat Fak.	154	301,66			
		Yüksek okul	62	272,90			
		Diğer	45	207,79			
	Toplam	Eğitim Fak.	252	236,98	28,832	3	,000*
		Fen-Edebiyat Fak.	154	304,49			
		Yüksek okul	62	266,24			
		Diğer	45	193,84			

Tablo 17’de öğretmenlerinin örgütsel güven ölçeği puanları mezun olunan okul türü değişkenine göre karşılaştırılmıştır. Tablo incelendiğinde örgütsel güven ölçeği toplam puan ortalaması ($\chi^2 = 28,832$; $P < 0.05$) ve örgüte güven alt boyutu ($\chi^2 = 29,319$; $P < 0.05$) ile yöneticiye güven alt boyutunda ($\chi^2 = 25,469$; $P < 0.05$) mezun olunan okul türü değişkenine göre anlamlı düzeyde bir farklılaşma olduğu görülmektedir.

Gruplar arasında gözlenen bu anlamlı farkın, hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek üzere okulda görev süresi grupları değişkeninin ikili kombinasyonları üzerinden Mann Whitney U-testi uygulanmış sonuçlar Tablo 4.12’de verilmiştir.

Tablo 18 Örgütsel Güven Ölçeği Örgüte Güven Alt Boyutu Ortalamalarının Okulda Mezuniyet Değişkeninde Çıkan Anlamlı Farkın, Hangi Gruplardan Kaynaklandığını Belirlemek üzere İkili Kombinasyonları Üzerinden Mann Whitney U-Testi Sonuçları

	Mezuniyet	n	Sıra ort	Sıra top	U	Z	p
Örgüte güven	Eğitim Fak.	252	252	184,71	46547,00	-4,140	,000
	Fen-Edebiyat fak	154	154	234,25			
	Eğitim Fak.	252	155,20	39111,00	7233,000	-,907	,365
	Yüksek Okul	62	166,84	10344,00			
	Eğitim Fak.	252	153,90	38782,00	4436,000	-2,331	,020
	Diğer	45	121,58	5471,00			
	Fen-Edebiyat fak	154	114,14	17577,00	3906,000	-2,099	,036
	Yüksek okul	62	94,50	5859,00			
	Fen-Edebiyat fak	154	110,29	16984,50	1880,500	-4,687	,000
	Diğer	45	64,79	2915,50			
	Yüksek Okul	62	61,38	3805,50	937,500	-2,897	,004
	Diğer	45	43,83	1972,50			

Tablo 18 incelendiğinde örgütsel güven ölçeği alt boyutlarından örgüte güven alt boyutunda mezun olunan okul türü değişkeninde gruplar arası farklılaşmanın eğitim fakültesi ile fen edebiyat fakültesi ve diğer okul mezunu gruplar arasında olduğunu ve farkın fen edebiyat fakültesi mezunu ve diğer okul mezunu olan öğretmenler lehine olduğu görülmektedir.

Ayrıca fen edebiyat fakültesi ile yüksek okul mezunu ve diğer okul mezunu gruplar arasında bir farklılaşma olduğu ve farkın yüksek okul mezunu ve diğer okul mezunu olan öğretmenler lehine olduğu görülmektedir.

Yüksek okul mezunu ve diğer okul mezunu olan öğretmenler arasında bir farklılaşma olduğu ve farkın diğer okul mezunu olan öğretmenler lehine olduğu görülmektedir.

Tablo 19 Örgütsel Güven Ölçeği Yöneticiye Güven Alt Boyutu Ortalamalarının Okulda Mezuniyet Değişkeninde Çıkan Anlamlı Farkın, Hangi Gruplardan Kaynaklandığını Belirlemek üzere İkili Kombinasyonları Üzerinden Mann Whitney U-Testi Sonuçları

	Mezuniyet	n	Sıra ort	Sıra top	U	Z	p
Yöneticiye güven	Eğitim Fak.	252	183,69	46289,00	14411,000	-4,357	,000
	Fen-Edebiyat fak	154	235,92	36332,00			
	Eğitim Fak.	252	152,74	38491,00	6613,000	-1,874	,061
	Yüksek Okul	62	176,84	10964,00			
	Eğitim Fak.	252	151,15	38091,00	5127,000	-1,024	,306
	Diğer	45	136,93	6162,00			
	Fen-Edebiyat fak	154	112,55	17332,50	4150,500	-1,503	,133
	Yüksek okul	62	98,44	6103,50			
	Fen-Edebiyat fak	154	108,19	16661,50	2203,500	-3,718	,000
	Diğer	45	71,97	3238,50			
	Yüksek Okul	62	60,61	3758,00	985,000	-2,593	,010
	Diğer	45	44,89	2020,00			

Tablo 19 incelendiğinde örgütsel güven ölçeği alt boyutlarından yöneticiye güven alt boyutunda mezun olunan okul türü değişkeninde gruplar arası farklılaşmanın fen edebiyat fakültesi ile eğitim fakültesi ve diğer okul mezunu olan öğretmenler arasında olduğunu ve farkın fen edebiyat fakültesi mezunu olan öğretmenler lehine olduğu görülmektedir.

Ayrıca yüksek okul mezunu ve diğer okul mezunu olan öğretmenler arasında bir farklılaşma olduğu ve farkın diğer okul mezunu olan öğretmenler lehine olduğu görülmektedir.

Tablo 20 Örgütsel Güven Ölçeği Ortalamalarının Okulda Mezuniyet Değişkeninde Çıkan Anlamlı Farkın, Hangi Gruplardan Kaynaklandığını Belirlemek üzere İkili Kombinasyonları Üzerinden Mann Whitney U-Testi Sonuçları

	Mezuniyet	n	Sıra ort	Sıra top	U	Z	p
Örgütsel güven Toplam	Eğitim Fak.	252	207,21	52217,50	1,847	-,816	,415
	Fen-Edebiyat fak	154	197,43	30403,50			
	Eğitim Fak.	252	158,38	39912,00	7590,000	-,347	,729
	Yüksek Okul	62	153,92	9543,00			
	Eğitim Fak.	252	150,61	37953,00	5265,000	-,764	,445
	Diğer	45	140,00	6300,00			
	Fen-Edebiyat fak	154	107,34	16531,00	4596,000	-,429	,668
	Yüksek okul	62	111,37	6905,00			
	Fen-Edebiyat fak	154	99,98	15396,50	3461,500	-,010	,992
	Diğer	45	100,08	4503,50			
	Yüksek Okul	62	54,14	3356,50	1386,500	-,054	,957
	Diğer	45	53,81	2421,50			

Tablo 20 incelendiğinde ortaokul öğretmenlerin örgütsel güven ölçeği toplam puan ortalamaları için yapılan Mann Whitney U-testi sonuçlarına göre; mezun olunan okul türü değişkeninde gruplar arasında herhangi bir farklılaşmanın olmadığı görülmüştür.

Tablo 21 Örgütsel Güven Ölçeği Ortalamalarının “Mesleki Kıdem” Değişkenine göre Karşılaştırılmasını Gösteren Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları

		Mesleki Kıdem	n	Sıra ort	χ^2	Df	p
Örgütsel güven ölçeği	Örgüte Güven	1-5 Yıl	90	210,48	20,957	3	,000*
		6-10Yıl	92	291,80			
		11-15 Yıl	199	277,24			
		16Yıl ve üstü	132	233,95			
	Yöneticiye Güven	1-5 Yıl	90	214,28	20,403	3	,000*
		6-10Yıl	92	302,56			
		11-15 Yıl	199	269,52			
		16Yıl ve üstü	132	235,51			
	Toplam	1-5 Yıl	90	243,92	1,041	3	,791
		6-10Yıl	92	256,57			
		11-15 Yıl	199	258,24			
		16Yıl ve üstü	132	264,34			

Tablo 21 incelendiğinde öğretmenlerinin örgütsel güven ölçeği mesleki kıdem süresi değişkenine göre karşılaştırıldığında örgütsel güven ölçeği toplam puan ortalamasında ($\chi^2= 1,041;p>0.05$) anlamlı düzeyde farklılaşmadığı görülmektedir.

Bununla birlikte örgüte güven alt boyutu ($\chi^2 =20,957; P<0.05$) ve yöneticiye güven alt boyutunda ($\chi^2 =20,403; P<0.05$) mesleki kıdem süresi değişkenine göre anlamlı düzeyde bir farklılaşma olduğu görülmektedir.

Gruplar arasında gözlenen bu anlamlı farkın, hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek üzere okulda mesleki kıdem grupları değişkeninin ikili kombinasyonları üzerinden Mann Whitney U-testi uygulanmış sonuçlar Tablo 4.14'te verilmiştir.

Tablo 22 Örgütsel Güven Ölçeği Örgüte Güven Alt Boyutu Ortalamalarının “Mesleki Kıdem” Değişkeninde Çıkan Anlamlı Farkın, Hangi Gruplardan Kaynaklandığını Belirlemek üzere İkili Kombinasyonları Üzerinden Mann Whitney U-Testi Sonuçları

	Mesleki Kıdem	n	Sıra ort	Sıra top	U	Z	p
Örgüte Güven	1-5 Yıl	90	75,69	6812,00	2717,000	-4,018	,000*
	6-10Yıl	92	106,97	9841,00			
	1-5 Yıl	90	118,73	10685,50	6590,500	-3,607	,000*
	11-15 Yıl	199	156,88	31219,50			
	1-5 Yıl	90	107,07	9636,00	5541,000	-,852	,394
	16Yıl ve üstü	132	114,52	15117,00			
	6-10Yıl	92	150,74	13868,50	8717,500	-,657	,511
	11-15 Yıl	199	143,81	28617,50			
	6-10Yıl	92	127,09	11692,00	4730,000	-2,820	,005*
	16Yıl ve üstü	132	102,33	13508,00			
	11-15 Yıl	199	176,55	35134,00	11034,000	-2,471	,013*
	16Yıl ve üstü	132	150,09	19812,00			

Tablo 22 incelendiğinde örgütsel güven ölçeği alt boyutlarından örgüte güven alt boyutunda mesleki kıdem süresi değişkeninde gruplar arası farklılaşmanın 1–5 yıl ile 6–10 yıl ve 11-15yıl kıdem süresi olan gruplar arasında bir farklılaşma olduğu ve farkın 6–10 yıl ve 11-15yıl lehine olduğu görülmektedir.

Ayrıca 6–10 yıl ile 16 yıl ve üstü gruplar arasında bir farklılaşma olduğu ve farkın 6-10 yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenler lehine olduğu görülmektedir.

Yine 11-15 yıl ile 16 yıl ve üstü kıdeme sahip gruplar arasında bir farklılaşma olduğu ve farkın 16 yıl ve üstü gruplar mesleki kıdeme sahip öğretmenler lehine olduğu görülmektedir.

Tablo 23 Örgütsel Güven Ölçeği Yöneticiye Güven Alt Boyutu Ortalamalarının “Mesleki Kıdem” Değişkeninde Çıkan Anlamlı Farkın, Hangi Gruplardan Kaynaklandığını Belirlemek üzere İkili Kombinasyonları Üzerinden Mann Whitney U-Testi Sonuçları

	Mesleki Kıdem	n	Sıra ort	Sıra top	U	Z	p
Yöneticiye Güven	1–5 Yıl	90	73,83	6644,50	2549,500	-4,482	,000*
	6-10Yıl	92	108,79	10008,50			
	1–5 Yıl	90	124,51	11205,50	7110,500	-2,807	,005*
	11–15 Yıl	199	154,27	30699,50			
	1–5 Yıl	90	106,94	9625,00	5530,000	-,874	,382
	16Yıl ve üstü	132	114,61	15128,00			
	6-10Yıl	92	158,23	14557,00	8029,000	-1,688	,091
	11–15 Yıl	199	140,35	27929,00			
	6-10Yıl	92	128,54	11826,00	4596,000	-3,097	,002*
	16Yıl ve üstü	132	101,32	13374,00			
	11–15 Yıl	199	174,90	34805,00	11363,000	-2,080	,038*
	16Yıl ve üstü	132	152,58	20141,00			

Tablo 23 incelendiğinde örgütsel güven ölçeği alt boyutlarından yöneticiye güven alt boyutunda mesleki kıdem süresi değişkeninde gruplar arası farklılaşmanın 1–5 yıl ile 6–10 yıl ve 11-15yıl kıdem süresi olan gruplar arasında bir farklılaşma olduğu ve farkın 6–10 yıl ve 11-15yıl lehine olduğu görülmektedir.

Ayrıca 6–10 yıl ile 16 yıl ve üstü gruplar arasında bir farklılaşma olduğu ve farkın 6-10 yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenler lehine olduğu görülmektedir.

Yine 11-15 yıl ile 16 yıl ve üstü kıdeme sahip gruplar arasında bir farklılaşma olduğu ve farkın 11-15 yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenler lehine olduğu görülmektedir.

Dağıtımçı Liderlik Ölçeğinden Elde Edilen Verilere İlişkin Bulgular

Tablo 24 Dağıtımçı Liderlik Ölçeği Ortalamalarına ait n, x, ss, Değerleri

	n	Min	Max	x	Ss
Dağıtımçı Liderlik Ölçeği	513	12	84	58,16	16,54

Tablo 24 incelendiğinde araştırmaya katılan 513 ortaokul öğretmenin dağıtımçı liderlik ölçeği en küçük değeri 12, en büyük değeri 84, ortalaması 58,16 ve standart sapması 16,54 olduğu görülmektedir.

Tablo 25 Dağıtımçı Liderlik Ölçeği Ortalamalarının “Cinsiyet” Değişkenine göre Karşılaştırılmasını Gösteren Mann-Whitney U Testi Sonuçları

	Cinsiyet	n	Sıra ort	Sıra top	U	p
Dağıtımçı Liderlik Ölçeği	Erkek	378	258,22	97607,00	2,505	,755
	Kadın	135	253,59	34234,00		

Tablo 25’teki bulgular incelendiğinde, dağıtımçı liderlik ölçeği ($U=2,505;p>0.05$) puan ortalamasının cinsiyet değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılaşmadığını görülmektedir.

Tablo 26 Dağıtımçı Liderlik Ölçeği Ortalamalarının “Okuldaki Görev Süresi” Değişkenine göre Karşılaştırılmasını Gösteren Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları

	Okuldaki görev süresi	n	Sıra ort	χ^2	Df	p
Dağıtımçı Liderlik Ölçeği	1-3 Yıl	83	203,90	18,523	3	,000
	4-7Yıl	103	296,99			
	8-11Yıl	211	261,49			
	12Yıl ve üstü	116	251,32			

Tablo 26 öğretmenlerinin dağıtımçı liderlik ölçeği puanları okulda görev süresi değişkenine göre karşılaştırılmıştır. Tablo incelendiğinde dağıtımçı liderlik ölçeği puanları okulda görev süresi değişkenine göre ($\chi^2=18,523;p<0.05$) anlamlı düzeyde bir farklılaşma olduğunu göstermektedir.

Gruplar arasında gözlenen bu anlamlı farkın, hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek üzere okulda görev süresi grupları değişkeninin ikili kombinasyonları üzerinden Mann Whitney U-testi uygulanmış sonuçlar Tablo 27’de verilmiştir.

Tablo 27 Dağıtımçı Liderlik Ölçeği Ortalamalarının “Okuldaki Görev Süresi” Değişkeninde Çıkan Anlamlı Farkın, Hangi Gruplardan Kaynaklandığını Belirlemek üzere İkili Kombinasyonları Üzerinden Mann Whitney U-Testi Sonuçları

	Okuldaki Görev Süresi	n	Sıra Ort.	u	z	p
Dağıtımçı Liderlik Ölçeği	1–3 Yıl	83	74,13	2666,50	-4,408	,000
	4-7Yıl	103	109,11			
	1–3 Yıl	83	123,81	6790,000	-2,998	,003
	8–11 Yıl	211	156,82			
	1–3 Yıl	83	89,96	3981,00	-2,081	,037
	12Yıl ve üstü	116	107,18			
	4-7Yıl	103	172,11	9361,50	-1,993	,046
	8–11 Yıl	211	150,37			
	4-7Yıl	103	119,77	4968,00	-2,150	,032
	12Yıl ve üstü	116	101,33			

	8–11 Yıl	211	166,30	1,175	-,594	,552
	12Yıl ve üstü	116	159,81			

Tablo 27 incelendiğinde okulda görev süresi değişkeninde gruplar arası farklılaşmanın 1–3 yıl görev süresi olan öğretmenler ile 4–7 yıl, 8-11yıl ve 12 ve üstü arasında olduğunu ve farkın 4–7 yıl, 8-11yıl ve 12 ve üstü okulda çalışma süresi olan öğretmenler lehine olduğu görülmektedir.

Yine Tablo 27 incelendiğinde okulda görev süresi 4–7 yıl olan öğretmenler ile 1–3 yıl, 8-11yıl ve 12 ve üstü çalışma süresi olan gruplar arası farklılaşma olduğu ve farkın 4–7 yıl lehine olduğu görülmektedir.

Tablo 28 Dağıtımçı Liderlik Ölçeği Ortalamalarının “Mezuniyet” Değişkenine göre Karşılaştırılmasını Gösteren Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları

	Mezuniyet	n	Sıra ort.	χ^2	Df	p
Dağıtımçı Liderlik Ölçeği	Eğitim Fak.	252	247,81	9,109	3	,028
	Fen-Edebiyat fak	154	279,04			
	Yüksek okul	62	272,06			
	Diğer	45	212,31			

Tablo 28 incelendiğinde öğretmenlerinin dağıtımçı liderlik ölçeği puanları mezun olunan okul türü değişkenine göre karşılaştırılmıştır. Tablo incelendiğinde dağıtımçı liderlik ölçeği puanları mezun olunan okul türü değişkenine göre ($\chi^2=9,109;p<0.05$) anlamlı düzeyde bir farklılaşma olduğunu göstermektedir.

Gruplar arasında gözlenen bu anlamlı farkın, hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek üzere okulda mezuniyet grupları değişkeninin ikili kombinasyonları üzerinden Mann Whitney U-testi uygulanmış sonuçlar Tablo 29’da verilmiştir.

Tablo 29 Dağıtımçı Liderlik Ölçeği Ortalamalarının “Mezuniyet” Değişkeninde Çıkan Anlamlı Farkın, Hangi Gruplardan Kaynaklandığını Belirlemek üzere İkili Kombinasyonları Üzerinden Mann Whitney U-Testi Sonuçları

	Mezuniyet	N	Sıra orta	u	z	p
Dağıtımçı Liderlik Ölçeği	Eğitim Fak.	252	194,24	1,707	-2,034	,042
	Fen-Edebiyat fak	154	218,65			
	Eğitim Fak.	252	154,62	7085,500	-1,135	,256
	Yüksek okul	62	169,22			
	Eğitim Fak.	252	151,95	4927,500	-1,400	,162
	Diğer	45	132,50			
	Fen-Edebiyat fak	154	109,46	4626,500	-,355	,723
	Yüksek okul	62	106,12			
	Fen-Edebiyat fak	154	105,93	2551,500	-2,689	,007
	Diğer	45	79,70			
	Yüksek okul	62	59,73	1040,000	-1,975	,090
	Diğer	45	46,11			

Tablo 29 incelendiğinde mezun olunan okul türü değişkeninde gruplar arası farklılaşmanın fen edebiyat fakültesi ile eğitim fakültesi ve diğer okul mezunu gruplar arasında olduğunu ve farkın fen edebiyat fakültesi mezunu olan öğretmenler lehine olduğu görülmektedir.

Tablo 30 Dağıtımçı Liderlik Ölçeği Ortalamalarının “Mesleki Kıdem” Değişkenine göre Karşılaştırılmasını Gösteren Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları

	Mesleki Kıdem	n	Sıra ort	χ^2	Df	p
Dağıtımçı Liderlik Ölçeği	1-5 Yıl	90	229,97	12,388	3	,006
	6-10Yıl	92	298,64			
	11-15 Yıl	199	261,82			
	16Yıl ve üstü	132	239,13			

Tablo 30 incelendiğinde öğretmenlerinin dağıtımçı liderlik ölçeği puanları mesleki kıdem süresi değişkenine göre karşılaştırıldığında ($\chi^2:12,388;P<0.05$) anlamlı düzeyde bir farklılaşma olduğu görülmektedir.

Gruplar arasında gözlenen bu anlamlı farkın, hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek üzere mesleki kıdem süresi grupları değişkeninin ikili kombinasyonları üzerinden Mann Whitney U-testi uygulanmış sonuçlar Tablo 31’de verilmiştir.

Tablo 31 Dağıtımçı Liderlik Ölçeği Ortalamalarının “Mesleki Kıdem” Değişkeninde Çıkan Anlamlı Farkın, Hangi Gruplardan Kaynaklandığını Belirlemek üzere İkili Kombinasyonları Üzerinden Mann Whitney U-Testi Sonuçları

	Mesleki Kıdem	n	Sıra ort	u	z	p
Dağıtımçı Liderlik Ölçeği	1-5 Yıl	90	78,12	2936,000	-3,390	,001
	6-10Yıl	92	104,59			
	1-5 Yıl	90	132,53	7832,500	-1,707	,088
	11-15 Yıl	199	150,64			
	1-5 Yıl	90	110,32	5834,000	-,226	,821
	16Yıl ve üstü	132	112,30			
	6-10Yıl	92	160,17	7850,500	-1,954	,051
	11-15 Yıl	199	139,45			
	6-10Yıl	92	126,89	4748,500	-2,775	,006
	16Yıl ve üstü	132	102,47			
	11-15 Yıl	199	171,73	1,199	-1,339	,181
	16Yıl ve üstü	132	157,36			

Tablo 31 incelendiğinde mesleki kıdem süresi değişkeninde gruplar arası farklılaşmanın 1-5 yıl ile 6-10 yıl, 6-10 yıl ile 11-15yıl ve 6-10 yıl ile 16 yıl ve üstü gruplar arasında olduğunu ve farkın 6-10 yıl mesleki kıdem süresi olan öğretmenler lehine olduğu görülmektedir.

SONUÇ TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırma sonucunda elde edilen bulgulara dayalı olarak araştırmanın alt problemlerine ilişkin sonuçlar ve bu sonuçlar doğrultusunda uygulayıcılar ve araştırmacılara yön göstermesi beklenen önerilere yer verilmiştir.

Algılanan Dağıtımçı Liderlik Düzeyi ile Örgütsel Güven Arasında Korelasyon Var mıdır?

Yapılan korelasyon testinde algılanan dağıtımçı liderlik ile örgütsel güven arasında orta düzeyde pozitif bir korelasyon olduğu tespit edilmiştir. Yanıdağıtımçı liderlik ile örgütsel güvene ilişkin anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki belirlenmiştir. Bu bulgu, liderlik ile örgütsel güven arasındaki ilişkileri sorgulayan önceki çalışmalarla uyumludur. Bu çalışmalardan birinde ilköğretim okulu müdürlerinin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin güven algıları arasında anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir (Cemaloğlu ve Kılınç, 2012:146). Benzer biçimde hizmetkâr liderlik ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkide örgütsel güvenin kısmi aracı rolü oynağı da saptanmıştır (Ateş, 2015 :77). Tüm bu sonuçlar bir bütün olarak değerlendirildiğinde okul yöneticilerinin liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel güven algıları arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılabilir (Adıgüzelli,2016:276).

Ortaokul öğretmenlerince algılanan dağıtımçı liderlik düzeyleri ve örgütsel güvenleri cinsiyetine göre farklılaşmakta mıdır?

Öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri arasında cinsiyete göre farklılık gösterdiği ve bu farklılaşma erkekler lehine olduğu belirlenmiştir. Busonuç Akdemir (2016:195)' nın yaptığı araştırma sonucu ile örtüşmektedir. Alan yazında örgütsel güven ile cinsiyet arasındaki ilişkiyi ortaya koyan değişik bulgulara rastlanılmaktadır. Örneğin Erden (2007:287), Polat ve Ceep (2008:318) , Kurşunoğlu, A.,Bakay, E.ve Tanrıögen, A. (2010:106) ve Eğriboyun(2013:137) erkeklerin kadınlara nazaran örgütsel güveni daha fazla algıladıklarını belirtmiş, Tüzün (2006:135) ve Aksoy (2009:133) ile Özer vd. (2006:112) ise anlamlı bir ilişki bulamamıştır. Örgütsel bağlılık ve cinsiyet arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar incelendiğinde, kadınlarla erkeklerin örgütsel bağlılık dereceleri konusunda fikir birliğine varılamamış ve farklı görüşler ortaya çıkmıştır Eğriboyun(2013:137).

Okul yöneticilerinin algılanan (öğretmenler tarafından algılanan) dağıtımçı liderlik düzeyleri cinsiyete göre farklılık göstermediği belirlenmiştir. Yetim (2015:75) araştırmasında müdürlerin, müdür yardımcılarının ve liderlik ekibinin gösterdiği dağıtımçı liderlik davranışlarına ilişkin öğretmenlerin görüşleri cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık çıkmamıştır. Yine araştırma bulguları Uçar (2015:190) tarafından yapılan araştırma sonuçları ile örtüşmektedir. Bu sonuç diğer bazı araştırma sonuçlarıyla çelişmektedir. Aslan, Ağiroğlu Bakır (2014:130) çalışmasında erkek öğretmenlerin paylaşılan liderlik algıları, kadın öğretmenlere kıyasla daha yüksektir bulmuştur.

Ortaokul öğretmenlerin algılanan dağıtımçı liderlik düzeyleri ve örgütsel güvenleri okulda görev süresi değişkenine göre farklılaşmakta mıdır?

Öğretmenlerin örgütsel güven ölçeği puanları okulda görev süresi değişkenine göre ($\chi^2=,240;p>0.05$) anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır. Araştırma sonucu Erden (2007:288), Gider (2010:98), Koç ve Yazıcıoğlu (2011:54), Paker (2009:102), Büte (2011:182) ile Özer vd. (2006:114)'nin yaptıkları araştırma sonuçlarını desteklemektedir. Yapılan alan yazın incelemelerinde Yazıcıoğlu (2009:245), Polat ve Celep (2008:318), Aksoy (2009:136), Topaloğlu (2010:94), Tüzün (2006:135) ile Yücel ve Kalaycı (2009:129) da yaptıkları araştırmalarında örgüt çalışanlarının çalışma süreleri arttıkça örgütlere daha fazla uyum sağlayacakları sonucuna ulaşmışlardır Eğriboyun(2013:139). Öğretmenlerin buldukları okuldaki çalışma süreleri arttıkça kurumlarına “ait olma” hislerinin de arttığı ve kurumları ile özdeşleştikleri söylenebilir Kurşunoğlu, Bakayve Tanrıoğlu(2010:108).

Okul yöneticilerinin algılanan (öğretmenler tarafından algılanan) dağıtımçı liderlik düzeyleri okulda görev süresi değişkenine göre ($\chi^2=18,523;p<0.05$) anlamlı düzeyde bir farklılaşma olduğunu ve farkın 4–7 yıl lehine olduğu görülmektedir. Bu sonuç Uçar (2015:190) tarafından yapılan araştırma sonuçları ile örtüşmektedir

Ortaokul öğretmenlerin algılanan dağıtımçı liderlik düzeyleri ve örgütsel güvenleri mezuniyet değişkenine göre farklılaşmakta mıdır?

Ortaokul öğretmenlerinin örgütsel güven ve dağıtımçı liderlik düzeyleri mezuniyete bağlı olarak incelendiğinde; örgütsel güven ölçeği puanları mezun olunan okul türü değişkenine göre ($\chi^2=,806;p>0.05$) anlamlı düzeyde farklılaşmamaktadır. Bu sonuç

Bökeoğlu ve Yılmaz(2008:219), Yılmaz (2006:104) ve Aydın'ın(2010:82)yaptığı araştırma sonucu ile örtüşmektedir.

Okul yöneticilerinin algılanan (öğretmenler tarafından algılanan) dağıtımçı liderlik düzeyleri mezun olunan okul türü değişkenine göre ($\chi^2=9,109;p<0.05$) anlamlı düzeyde bir farklılaşma olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç Kurşunoğlu vd. (2010:107) araştırma sonucuyla örtüşmektedir. Bununla birlikte Uçar (2015:190)'in yaptığı çalışma sonucuna göre öğretmenlerin ilkokul müdürlerinin dağıtımçı liderlik davranışlarına ilişkin algıları; öğrenim durumu değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir.

Ortaokul öğretmenlerin algılanan dağıtımçı liderlik düzeyleri ve örgütsel güvenleri mesleki kıdem değişkenine göre farklılaşmakta mıdır?

Ortaokul öğretmenlerinin örgütsel güven ölçeği mesleki kıdem süresi değişkenine göre ($\chi^2= ,791;p>0.05$) anlamlı düzeyde farklılaşmadığı görülmektedir. Bu sonuç bazı araştırmaların sonuçları ile örtüşmektedir (Bökeoğlu ve Yılmaz 2008:220; Kurşunoğlu vd. 2010:108). Buna karşın Akdemir (2016:196) yaptığı çalışmada öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı bulunmuştur.

Okul yöneticilerinin algılanan (öğretmenler tarafından algılanan) dağıtımçı liderlik düzeyleri mesleki kıdem süresi değişkenine göre karşılaştırıldığında ($\chi^2:12,388;P<0.05$) guruplar arasında anlamlı düzeyde bir farklılaşma olduğu ve farkın 6–10 yıl mesleki kıdem süresi olan öğretmenler lehine olduğu görülmektedir. Araştırma sonucu Akdemir (2016:196) ve Yetim, (2015:76)'in yaptığı araştırma sonuçları ile örtüşürken Uçar (2015:190) tarafından yapılan çalışmada öğretmenlerin ilkokul müdürlerinin dağıtımçı liderlik davranışlarına ilişkin algıları mesleki kıdem değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir Uçar (2015:190).

Bu bulgulardan yola çıkarak aşağıdaki öneriler geliştirilebilir:

- Araştırmacılara, örgütsel güven ve paylaşılan liderlik araştırmalarının evren ve örnekleminin genişletilerek (Türkiye'deki diğer iller, bölgesel farklılıklar, özel okullar, üniversiteler, vb.), öğretmenlerin örgütsel güven ve okul yöneticilerinde dağıtımçı liderlik uygulamalarının eğitim sürecine yansımalarını inceleyen araştırmalar yapmaları önerilebilir.

- Bunun yanı sıra, örgütsel güven ve dağıtımçı liderlik üzerinde etkili olabilecek farklı değişkenlerin (medeni durum, bireylerin kültürel özellikleri, vb.) kullanıldığı araştırmalar yapılabilir.
- Ayrıca okul yöneticilerinin dağıtımçı liderlik davranışlarının öğretmenler yanında öğrenciler ve veliler tarafından nasıl algılandığı araştırılabilir.
- Öğretmenlerin okul yöneticilerini kendilerine model olduğunu düşünmeleri karşısında okul yöneticilerinin mesleki yetkinlikleri ve liderlik özellikleri son derece önem arz etmektedir. Okul yöneticilerinin seçilmesi ve yetiştirilmesi konusundaki politikaların gözden geçirilmesi önem kazanmalıdır.
- Okul yöneticileri okullarda öğretmenlerle işbirliği yapma düzeylerini artırabilmek amacıyla öğretmenlerin kendilerine güven duymalarını sağlayabilirler.
- Okullarda güvene dayalı ilişkilerin kurulması, çalışanların yöneticilerine güven duyması; alınan kararların adil olduğuna inanmaları örgütsel güveni yükseltecektir.

KAYNAKÇA

Adıgüzelli, Y. (2016). Dağıtılmış Liderlik İle Örgütsel Güven Arasındaki İlişkinin Öğretmen Görüşlerine Göre İncelenmesi, *Eğitim ve Bilim*.Cilt 41,Sayı 185 ,269-280

Ağırdaş, Y. (2014). Resmi liselerde dağıtımcı liderlik ile iş doyumunu arasındaki ilişkinin öğretmen görüşlerine dayalı olarak incelenmesi. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Okan Üniversitesi, İstanbul

Ağiroğlu-Bakır, A. (2013). Öğretmenlerin paylaşılan liderlik ve örgütsel bağlılık algıları arasındaki ilişkinin analizi (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İnönü Üniversitesi, Malatya.

Aslan,M.,Ağiroğlu Bakır, A. (2014). Resmi ve Özel Okul Öğretmenlerinin Paylaşılan Liderliğe İlişkin Görüşleri.İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt:15 ,Sayı:1.

Akdemir, Ö. A. (2016) Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin dağıtımcı liderlik davranışlarının okulların akademik iyimserlikleri ile örgütsel bağlılık ve okul başarısıyla ilişkisi.. Atatürk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora tezi, Erzurum.

Aksoy, C., & Özkan, F. (2016). İş Yaşamında Söz, Eylem Ve Davranışlardaki Tutarlılığın Karşılığı: Örgütsel Güven. *International Journal of Innovative Strategical Social Research* ISSN: 2459-010X , Vol.1, Issue.1

Aksoy, M. (2009). İşletmelerde Örgütsel Güven Anlayışının Algılanması ve Demografik Değişkenler Açısından Analizi. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans tezi, Ankara.

Aktuna, M. (2007). İnsan Kaynakları Yönetimi Eğitim Fonksiyonunun Örgütsel Güvene Etkileri Ve Bir Uygulama, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kütahya.

Ali, A. (2012). Leadership and its Influence in Organizations–A Review of Intellections. *International Journal of Learning and Development*, 2(6), 73-85.

Arslan, Y. (2009). Kurumsallaşma ve Örgütsel Güven İlişkisi. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli.

Aslan, M. ve Ağiroğlu-Bakır, A. (2015). Okul örgütlerinde paylaşılan liderlik ölçeği: Geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 21, 1-24. doi:10.14527/kuey.2015.001

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

Asunakutlu, T. (2006). Çalışanlar İle Yöneticiler Arasında Güven Duygusunun Araştırılması: Turizm Sektöründe Bir Uygulama. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8 (4), 16-33.

Ateş, M. F. (2015). Hizmetkar liderlik ve örgütsel adaletin örgütsel öz deşleşmeye etkisinde örgütsel güvenin aracılık rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7(3), 75-95.

Aydın, T. (2010). İlköğretim okul yöneticilerinin etik liderlik özellikleri ile ilgili öğretmen görülerinin incelenmesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Aykan, E. (2007). Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Güven ve Tükenme Davranışı Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, 15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 25-27 Mayıs, Sakarya, Türkiye.

Bakır, Ağiroğlu.,A. (2013). Öğretmenlerin Paylaşılan Liderlik Ve Örgütsel Bağlılık Algıları Arasındaki İlişkinin Analizi. İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Ve Denetimi Bilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Malatya.

Baloğlu, B. (2012). Değerler temelli liderlik ile dağıtımcı liderlik arasındaki ilişkiler: okul müdürünün davranışını değerlendirmeye dönük nedensel bir araştırma. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 12(2), 1367-1378.

Baloğlu, N. (2011). Dağıtımcı liderlik: okullarda dikkate alınması gereken bir liderlik yaklaşımı. *Ahi Evran Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(3), 127-148.

Baş G. ve Şentürk, C. (2011). İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel güven algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 17(1), 29-62.

Başar, H. (1998). Eğitim Denetçisi Rollerini Yeterlikleri Seçilmesi Yetiştirilmesi. *Pegem Özel Eğitim Ve Hizmetleri*, 4. Baskı, Ankara.

Bilgiç, Ö. (2011). İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel güven düzeyine ilişkin algıları (Küçükçekmece Örneği). Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Bostancı, A. (2012). Paylaşılan liderlik algısı ölçeği'nin Türkçe uyarlaması. *International Journal of Human Sciences* [Online], 9(2), 1619-1632.

Bozkuş, K., & Gündüz, Y. (2014). Okullarda dağıtımçı liderlik. *VI. Uluslararası Eğitim Araştırmaları Kongresi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara. doi, 10(2.1), 2872-1926.*

Bökeoğlu, Ö.Ç. , Yılmaz K.(2008). İlköğretim Okullarında Örgütsel Güven hakkında Öğretmen Görüşleri, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Bahar 2008, Sayı 54, ss: 211-233.

Bursalıoğlu, Z. (1998). Okul Yönetiminde yeni yapı ve davranış. Pegem Özel Eğitim Ve Hizmetleri, 10. Baskı, Ankara.

Büte, M. (2011). Etik iklim, örgütsel güven ve bireysel performans arasındaki ilişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25 (1), 171-192.

Cemaloğlu, N. ve Kılınç, A. Ç. (2012). İlköğretim okulu yöneticilerinin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin algıladıkları örgütsel güven ve yıldırma arasındaki ilişki. *Eğitim ve Bilim*, 37(165),137-151.

Çakır, G. S. (2015). Yükseköğretim kurumlarında takım içi otonomi ve işbirliğinin dağıtımçı liderlik bağlamında incelenmesi. Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Denetimi ve Yönetimi Bilim Dalı, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul.

Çetin, C. (2008). Yöneticilerin liderlik stilleri, değişim yönetimi ve ekip çalışması arasındaki ilişkilerin çok yönlü olarak değerlendirilmesi. İstanbul: İTO Yayınları.

Çetinel, E. 2008: Örgütsel Güven İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Üzerine Bir Olay, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya.

Çınar, K. (2013). Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Düzeylerine Yöneticilerinin Farklılıklarla Yönetim Davranışlarının Etkisi, Cumhuriyet Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sivas.

Çubukçu, K. (2010). Örgütsel Güven Kavramının Öğretmenler Açısından Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

Demircan, N. (2003). Örgütsel Güvenin Bir Ara Değişken Olarak Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi Eğitim Sektöründe Bir Uygulama. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Kocaeli.

Demircan, N. ve Ceylan, A. (2003). Örgütsel güven kavramı: nedenleri ve sonuçlar. Yönetim ve Ekonomi, 10 (2), 139–150.

Demirel, Y. (2008), “Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Tekstil Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma”, Yönetim Ve Ekonomi, 15 (2), 179-194.

Dinç, S. (2007), Örgütsel Güven Yaratmada Örgüt Kültürünün Rolü, Marmara Üniversitesi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Uluslararası İşletmecilik Bilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Doğan, S. (2016). İlköğretim Okullarında Liderlik Kapasitesinin Belirlenmesi; Bursa İli Örneği, Osmangazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması Ve Ekonomisi Bilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir.

Eğriboyun, D.(2013).Ortaöğretim Okullarında Görev Yapan Yönetici Ve Öğretmenlerin Örgütsel Güven, Örgütsel Destek Ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki (Bolu ili örneği), Abant izzet baysal üniversitesi,Eğitim bilimleri enstitüsü, Eğitim bilimleri ana bilim dalı, Eğitim yönetimi ve denetimi bilim dalı, Yayınlanmamış Doktora tezi ,Bolu.

Erçetin, Ş. (2000). Lider Sarmalında Vizyon. Nobel Yayın. İstanbul.

Erden, A. (2007). Ankara ve Lefkoşa Okul Yöneticilerinin Ve Öğretmenlerinin Örgütsel Güvене İlişkin Görüşleri. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara.

Ergün, M., Özsüer, S. (2006). Vygotsky“nin yeniden değerlendirilmesi. *Afyon Karahisar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 2, 269-292.

Gider, Ö. (2010). Eğitim Ve Araştırma Hastanelerinde Çalışan Personelin Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Güven Ve İş Doyum Düzeylerinin Araştırılması. *Yönetim Dergisi*, 65, 81- 105.

Gümüş, H. (2010). Liderlik ve örgütsel güven arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kütahya.

Güneşer, A. B. (2002). Organizasyonda Güvenin Çalışanın İş Tatminindeki Rolü ve Önemi Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul

Günüşen, Z. E. (2016). Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi Ve Bir Uygulama, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Hevesli, T. T. (2016). Paylaşılan Liderliğin Değişime Açıklık Ve İç Girişimcilik Üzerine Etkileri: Konya Gençlik Hizmetleri Ve Spor İl Müdürlüğünde Bir Araştırma. Kto Karatay Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Konya.

İslamoğlu, G., Birsal, M., & Börü, D. (2007). *Kurum içinde güven: Yöneticiye, iş arkadaşlarına ve kuruma yönelik güven ölçümü (Alan araştırması ve sonuçları)*. İstanbul: İnkılap.

Kahveci, G. (2015). Okullarda Örgüt Kültürü, Örgütsel Güven, Örgütsel Yabancılaşma Ve Örgütsel Sinisizm Arasındaki İlişkiler. Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Ana Bilim Dalı Yayınlanmamış Doktora Tezi, Elazığ.

Kaplan, M. S. (2011). Öğretmenlerin iş yerinde yalnızlık duygularının okullardaki örgütsel güven düzeyi ve bazı değişkenler açısından incelenmesi, Selçuk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Konya.

Karasar, N. (1999). Bilimsel Araştırma Yöntemi. Ankara: Nobel Yayınevi

Kartal, S.E. (2010). Genel liseler ile mesleki ve teknik liselerdeki öğretmenlerin örgütsel güven düzeylerinin karşılaştırılması. Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Elazığ.

Kılınc, A, Ç. (2013). Eğitim Yönetimi Ve Denetimi Bilim Dalı İlköğretim Okullarında Liderlik Kapasitesinin Belirlenmesi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara.

Koç, H., ve İ. Yazıcıoğlu. (2011). Yöneticiye duyulan güven ile iş tatmini arasındaki ilişki: kamu ve özel sektör karşılaştırması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 12 (1) 2011, 46-57.

Koçak, T. (2006), Okul Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik Stilleri ile Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişki (Ankara İli Örneği), Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

Korkmaz, E., & Gündüz, H. B. (2011). İlköğretim okulu yöneticilerinin dağıtımcı liderlik davranışlarını gösterme düzeyleri. *Kalem Eğitim ve İnsan Bilimleri Dergisi*, 1(1), 123-153.

Kurşunoğlu,A.,Bakay,E. ve Tanrıöğen,A.(2010). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı 28,(101-115).

Kurt, T. (2016). Öğretmen Liderliğini Açıklamaya Yönelik Bir Model: Dağıtımcı Liderlik, Örgütsel Öğrenme Ve Öğretmenlerin Öz Yeterlik Algısının Öğretmen Liderliğine Etkisi. *Eğitim ve Bilim*, 41(183).

Omarov, A.(2009). Örgütsel Güven Ve İş Doyumu:Özel Bir Sektörde Uygulama, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Ve Organizasyon Programı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir.

Oran, F.Ç. (2018). Liderlik tarzlarının örgütsel güven ve etik dışı davranışların ifşasına (Whistleblowing) etkisi: Uygulamalı bir çalışma. Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Edirne.

Önder, M. (2015). Devlet ve vakıf üniversitelerinde çalışan personelin örgütsel güven algıları: Ankara ili örneği. Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Büro Yönetimi Eğitimi Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

Ören, K. (2007). “Sosyal Sermayede Güven Unsuru ve İşgücü Performansına Etkisi”, *Kamu-İş*, Cilt:9, Sayı:1, ss.71-90.

Özdemir, M. (2012). Dağıtımçı liderlik envanterinin Türkçe uyarlaması: Geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 18(4), 575-598.

Özdemir, M., ve Yirmibeş, A. (2016). Okullarda Liderlik Ekibi Uyumu Ve Öğretmen Performansı İlişkisinde İş Doyumunun Aracı Etkisi. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 36 (2), 323-348.

Özdere, Z. (2015). Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Yeterlilik Düzeyleri İle Örgütsel Güven Düzeyi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (Beykoz İlçesi Örneği), Yeditepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Özek, B.Y. (2016). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Algıladıkları Örgütsel Destek İle Örgütsel Güven Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

Özer, N., & Beycioğlu, K. (2013). Paylaşılan liderlik ölçeğinin geliştirilmesi: Geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları. *İlköğretim Online*, 12(1), 77-86.

Özer, N., H. Demirtaş, M. Üstüner, M. Cömert. (2006). Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel güven algıları. *Ege Eğitim Dergisi*, 7 (1), 103–124.

Özgen, E. (2003). İletişim ve Liderlik. Marmara Üniversitesi İletişim Fakültesi Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bölümü.

Özhan, T. (2016). Okul Müdürlerinin Kullandıkları Güç Kaynakları İle Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeylerine Yönelik Görüşleri Arasındaki İlişki, Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Ve Denetimi Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Düzce.

Özmen, Ö. (2016). Liderlik Tarzları Ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki: Agt Ağaç San. Ve Tic.A.Ş. Firmasında Bir Alan Araştırması, Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Enstitü Bilim Dalı, İşletme Yönetimi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Paker, N. (2009). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Güvenleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya.

Peltekoğlu, B. F. (2001) Halkla İlişkiler Nedir?. Beta Yayınları, İstanbul.

Polat, S., C. Ceep. (2008). Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet, örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 54, 307-331

Sağlam, A, G. (2003). Yöneticiye Duyulan Güven Örgütsel Bağlılığı Artırır Mı?, Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı:2, s.17-36.

Sargut, S. (2003). “ Kurumsal Alanlardaki Örgüt Yapılarının Oluşumunda ve Ekonomik İşlemlerin Yürütülmesinde Güvenin Rolü”. Sosyal Bilimlerde Güven (ed.) Ferda Erdem, Vadi Yayınları, Ankara ss. 89-125.

Sarıççek, L. (2014). Gaziantep İli Şehitkamil İlçesindeki İlkokullarda Öğretmen Görüşlerine Göre Paylaşılan Liderlik Ve Okul İklimi, Zirve Üniversitesi ve Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüleri, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep.

Savaş, G. (2016). Okul Müdürlerinin Destekleyici Davranışları İle Öğretmen Liderliği Arasındaki İlişki Ve Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

Semercioğlu, M. S. (2012), Özel ve Kamu Hastanelerinde Çalışan Tıbbi Sekreterlerin İş Doyumu ve Örgütsel Güven Düzeylerinin Karşılaştırılmasına Yönelik Bir Alan Çalışması, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

Sivri1,H. ve Beycioğlu, K. (2017). Okullardaki Paylaşılan Liderliğe İlişkin Ampirik Araştırmaların İncelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi 2017, Cilt 23, Sayı 1, ss: 135-163.*

Soylu, İ. (2017). Örgütsel Güven İle Lider-Üye Etkileşiminin Örgütsel Sağlık Üzerindeki Etkisi: Özel Okullar Üzerine Bir Araştırma. Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Tokat.

Şahin, M., Uğur, C., Dinçel, S., Balıkçı, A. ve Karadağ, E. (2014). Dağıtımçı Liderlik Ölçeği'nin Türkçeye Uyarlanması, Dil Geçerliliği ve Ön Psikometrik İncelenmesi. *Eğitimde Politika Analizi Dergisi*, 3(2), 19-30.

Şişman, M. (2002 b). Öğretim liderliği. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Tamer, İ. (2012). Kurumlarda Bireylerarası Güven : Eğitim Kurumlarında Bir Araştırma. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Yıl: 11 Sayı: 21 Bahar / 1 s.337-352

Tamer, İ. (2012). Kurumlarda bireylerarası güven: eğitim kurumlarında bir araştırma. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 11(21), 337-352.

Tan, H.H. & Lim, A.K.H. (2009). “*Trust in Coworkers and Trust in Organizations*”, the Journal of Psychology. 143:1,45-66.

Taş, Ö. (2012). Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Güven Ve İş Doyumu Arasındaki İlişki: Özel Bir Hastane Örneği. Ankara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Sağlık Kurumları Yönetimi Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara.

Taşkın, F. ve R. Dilek (2010), “Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Alan Araştırması”, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 2 (1), 37-46.

Teyfur, M., Beytekin, O. F. ve Yalçinkaya, M. (2013). İlköğretim Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri İle Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin İncelenmesi (İzmir İl Örneği), Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi, sayı:21, 84-106.

Tokgöz, E. (2012). Örgütsel Güven, Örgütsel Özdeşleşme Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir.

Topaloğlu, I. G. (2010). İşgörenlerin adalet ve etik algılar açısından örgütsel güven ile örgütsel bağlılık ilişkisi. Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

Tüzün, K.İ. (2006). Örgütsel Güven, Örgütsel Kimlik ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi; Uygulamalı Bir Çalışma. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara.

Uçar, R. (2015) İlkokul Müdürlerinin Dağıtımçı Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerin Motivasyon Ve Yaratıcılık Düzeyleri Arasındaki İlişki (Diyarbakır İli Örneği), Dicle Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması Ve Ekonomisi Bilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Diyarbakır.

Uygur, K. (2018). Lise öğretmenlerinin personel güçlendirme algıları ile örgütsel güven algıları arasındaki ilişki: Elazığ ili örneği. Fırat Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Elazığ.

Yazıcıoğlu, A. (2015). Eğitimcilerde Örgütsel Güven Düzeyinin İncelenmesi (Bursa Örneği). Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi Bursa.

Yazıcıoğlu, İ. (2009). Konaklama işletmelerinde işgörenlerin örgütsel güven duyguları ile iş tatmini ve işten ayrılma niyetleri üzerine bir alan araştırması.” *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (30), 235-249.

Yener, S. (2014). Özel Ortaöğretim Kurumlarında Paylaşılan Liderlik Davranışı Ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide Psikolojik Güvenlik Algısının Aracı Değişken İlişkisinin Araştırılması. Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul.

Yetim, Z.(2015).İlköğretim kurumlarında dağıtımcı liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki (Seydikemer örneği), İstanbul Aydın Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü/İşletme Anabilim Dalı/İşletme Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul.

Yılmaz, C., Kabadayı, E. T., (2002). Dağıtım Kanallarında Bayilerin Üretici Firma Lehine İşbirliği Davranışlarını Etkileyen Faktörleri İnceleyen Bir Araştırma. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 17. 99-106.

Yılmaz, D. (2013). Dağıtılmış Liderliğin Örgütsel Güven İle Algılanan Örgütsel Destek Ve Okul Başarısıyla İlişkisi. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması Ve Ekonomisi Bilim Dalı. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Eskişehir.

Yılmaz, D. ve Turan, S. (2015). *Dağıtılmış Liderliğin Okullardaki Görünümü: Bir Yapısal Eşitlik Modelleme Çalışması*. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi 2015, Cilt 21, Sayı 1, ss: 93-126

Yılmaz, E. (2006). Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Konya.

Yılmaz, İ. A. (2013). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Paylaşılan Liderlik Davranışları. Dokuz Eylül Üniversitesi, Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Ve Deneticiliği Programı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir.

Yılmaz, K. (2009). Özel dersane öğretmenlerinin örgütsel güven düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 15 (59), 471–490.

Yılmaz, K. (2015). Öğretmenlerin örgütsel güven ve farkındalık algıları ile okulların etkililik düzeyleri. Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Aydın.

Yılmaz, Ş. Y. (2013). İlköğretim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeylerinin İncelenmesi: İzmir İli Örneği, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması Ve Ekonomisi Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir

Yücel, C., G. S. Kalaycı. (2009). Örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışı. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19 (1), 113-132.

Yücel, P. (2006). Örgütsel Güven ve İş Tatmini İlişkisi ve Bir Araştırma İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı , İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

EKLER

- EK1-Kişisel Bilgi Formu
- EK2-Dağıtımıcı Liderlik Envanteri
- EK3-Örgütsel Güven Envanteri
- EK4-Araştırma İzin Belgesi



EK-1**Değerli meslektaşım,**

Aşağıdaki ölçekle, “ **Eğitim Kurumlarında Dağıtımçı Liderlik ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki : Kayseri İl Merkezi Örneği**” konulu yüksek lisans tezi için, görüşleriniz alınarak veri toplanması amaçlanmıştır. Anketten elde edilecek bilgiler yalnızca bilimsel amaçlara yönelik olarak kullanılacaktır. Veriler topluca değerlendirileceği için ankete **adınızı ve soyadınızı yazmanıza gerek yoktur.**

Anket iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, öğretmenlere ilişkin kişisel bilgiler yer almaktadır. İkinci bölümde, okul yöneticilerinin dağıtımçı liderlik düzeyleri ve kurum çalışanlarının okul yöneticilerine güven düzeylerini belirlemek amaçlanmıştır. **Lütfen hiçbir soruyu boş bırakmayınız.**

Araştırmanın sağlıklı bulgulara ulaşması için soruları içtenlikle ve objektif olarak cevaplayacağınıza inanıyor, teşekkür ediyorum.

Erkan ÇİÇEK
erkancicek38@gmail.com

KİŞİSEL BİLGİFORMU

Bu bölümde ankete katılanlarla ilgili kişisel bilgilerin elde edilmesi amaçlanmaktadır. Aşağıdaki soruları dikkatlice okuyarak durumunuza uygun olan seçeneği (X) şeklinde işaretleyiniz.

1. Cinsiyetiniz

a. Bay ()

b. Bayan ()

2. Öğrenim durumunuz

a. () Eğitim Fakültesi

b. () Fen-Edebiyat Fakültesi

c. () Yüksek okul

d. () Diğer (.....)

3. Meslekteki hizmet yılınız

a. () 1-3 yıl

b. () 4-7 yıl

c. () 8-11 yıl

d. () 12 ve üstü yıl

4. Bulduğunuz okuldaki görev süreniz

a. () 1-5 yıl

b. () 6-10 yıl

c. () 11-15 yıl

d. () 16 ve üstü yıl

EK-2		Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
Aşağıda okul yöneticilerinin dağıtımçı liderlik düzeylerinin belirlemeye yönelik ifadeler yer almaktadır. İfadelere katılma derecelerinizi X işaretiyle belirtiniz. (lütfen her bir soru için bir tek seçenek işaretleyiniz)		1	2	3	4	5
1	1 Uzun dönemli planlarını önceden açıklar					
2	2 Okulun vizyonunu tartışır					
3	3 Öğretmenleri över					
4	4 Öğretmenlere yardımcı olur					
5	5 Öğretmenlere yaptığı eleştirilerin nedenlerini açıklar					
6	6 Öğretmenlerin ihtiyaç duymaları halinde mesai saatleri dışında da ulaşılabilir					
7	7 Öğretmenlerin kişisel mutluluklarını önemser					
8	8 Mesleki öğrenme çalışmalarımı gerçekleştirmek üzere ulaşmak istediğim kişisel amaçlarımı teşvik eder					
9	9 Beni kişisel ilgi alanıma giren yeni uygulamaları denemem için cesaretlendirir					
10	10 Öğretmenlerin etkileşimde bulunmaları için örgütsel destek sağlar					
11	11 Çalışanların performansını değerlendirir					
12	12 Öğretmenleri, bir yıl boyunca gösterdikleri tüm performansı dikkate alarak değerlendirir					
13	13 Öğretmenleri, öğretim sürecinde mesleki gelişimine destek sağlayacak biçimde belirli aralıklarla değerlendirir					

EK-3

Aşağıda **kurum çalışanlarının okul yöneticilerine güven düzeylerini** belirlemeye yönelik ifadeler yer almaktadır. Verilen cümleleri okuduktan sonra aşağıdaki ölçekte sizin fikrinize en yakın olan **numarayı** seçerek cümlenin sonundaki boşluğa yazınız. (Lütfen her bir soru için bir tek numara yazınız.)

1= Yaklaşık olarak hiç 2= Çok düşük 3=Düşük 4 =Yarı yarıya
5=Yüksek 6=Çok yüksek 7= Yüzde yüz

1 Okul idarecilerimizin mesleğinde kritik noktalarda teknik olarak yeterliliğine olan güvenim (.....)

2 Okul idarecilerimizin mesleği ile ilgili doğru kararlar vereceğine olan güvenim (.....)

3 Okul idarecilerimizin verilen bir görevi tamamlayacağına dair olan güvenim (.....)

4 Okul idarecilerimizin mesleğinde kabul edilebilir düzeyde anlayışa sahip olduğuna dair olan güvenim (.....)

5 Okul idarecilerimizin mesleğini kabul edilebilir bir tavır içerisinde yapabileceğine dair olan güvenim (.....)

6 Okul idarecilerimizin bana bir şey söyledikleri zaman, bana söyledikleri ile ilgili onlara olan güvenim (.....)

7 Okul idarecilerimizin başka sorunlara sebebiyet vermeden mesleğini yapabileceğine dair olan güvenim (.....)

8 Okul idarecilerimizin mesleğinde ne yaptığı ile ilgili düşünerek hareket edeceğine dair olan güvenim (.....)

9 Bu kurumun bana adil şekilde davranacağına dair olan güvenim (.....)

10 Bu kurumda idareciler ve öğretmenler arasındaki güven düzeyi (.....)

11 Rutin olarak birlikte çalıştığım insanlarla aramdaki güven düzeyi (.....)

12 Bu kurumdaki insanların birbirine duydukları güven derecesi (.....)

EK-4

ARAŞTIRMA İZİN BELGESİ

Form: 2

T.C.
MİLLÎ EĞİTİM BAKANLIĞI
Eğitimi Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı

ARAŞTIRMA DEĞERLENDİRME FORMU

ARAŞTIRMA SAHİBİNİN	
Adı Soyadı	Erkan ÇİÇEK
Kurumu / Üniversitesi	Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi
Araştırma Yapılacak İl	Kayseri
Araştırma Yapılacak Eğitim Kurumu ve Kademesi	İl Merkezinde Bulunan Ortaokullarda Görev Yapan Öğretmenler
Araştırmanın Konusu	Dağıtımçı Liderlik ve Kurumsal Güven
Üniversite / Kurum Onayı	Var () Yok ()
Araştırma/Proje/Ödev/Tez Önerisi	
Veri Toplama Araçları	
Görüş İstenecek Birim/Birimler	
KOMİSYON GÖRÜŞÜ	
Araştırmanın adı gelen okullarımızda uygulanması her hangi bir sakınca yoktur.	
Komisyon Kararı	Oybirliği / Oyçokluğu ile Alınmıştır.
Muhalif Üyenin Adı ve Soyadı:	Gerekçesi:.....

KOMİSYON

18.05/2017
Komisyon Başkanı
Osman MALKOÇOĞLU
Millî Eğitim Müdür Yardımcısı

Üye
Veli ERÇAN

Üye
Fatih YILDIRIM

Üye
Bayram ARAL

Üye
Ahmet AYDEMİR



T.C.
NEVŞEHİR HACI BEKTAŞ VELİ ÜNİVERSİTESİ
Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı

Sayı : 12420890-044-E.2532
Konu : Erkan ÇİÇEK-Anket Çalışması

15/05/2017

KAYSERİ İL MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi : Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü' nün 11/05/2017 tarihli ve 67343396-730.08.03-E.10945 sayılı yazısı.

Üniversitemiz Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Politikası ve İşletmeciliği Anabilim Dalı Yüksek Lisans programı öğrencisi Erkan ÇİÇEK' in "Dağıtım Liderlik ve Kurumsal Güven" başlıklı anket çalışmasının il merkezinde bulunan ortaokullarda görev yapan öğretmenlere (yaklaşık 500 anket) ekte gönderilen anket formunun uygulanabilmesi için Makamınızca uygun görülmesi halinde gerekli izin verilmesi hususunda;
Bilgilerinize ve gereğini rica ederim.

e-izmalıdır

Prof. Dr. Fatma KARİPCİN
Rektör a.
Rektör Yardımcısı

BELGENİN ASLI
ELEKTRONİK İMZALIDIR

15 Mayıs 2017



KAYSERİ VALİLİĞİ	
İl Millî Eğitim Müd. Evre Büro su	
Sayı	7123999
Tarihi	17-05-2017
Gideceği Bölüm:	Strateji (AR-GE)

Adres: 2000 EVLER MAH. ZÜBEYDE HANIM CAD. 50300 NEVŞEHİR
Telefon: +90 (384) 228 10 00 Faks: +90 (384) 228 11 09
Elektronik Ağ: <http://www.nevschir.edu.tr> nevschiruniversitesi@hs01.kep.tr

Oğuz ÖZMEN



T.C.
NEVŞEHİR HACI BEKTAŞ VELİ ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü

Sayı : 67343396-730.08.03-E.10945
Konu : Erkan ÇİÇEK-Anket Çalışması

11/05/2017

GENEL SEKRETERLİK MAKAMINA
(Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı)

İlgi : Kamu Poitikası ve İşletmeciliği Anabilim Dalının 08/05/2017 tarihli ve 67343396-100-E.10493 sayılı yazısı.

Enstitümüz Kamu Politikası ve İşletmeciliği Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programı 14021210012 numaralı öğrencisi Erkan ÇİÇEK'in "Dağıtımci Liderlik ve Kurumsal Güven" başlıklı anket formunu uygulayabilmesi için Kayseri İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nden gerekli iznin alınması hususunda gereğini arz ederim.

e-imzalıdır

Yrd. Doç. Dr. Vedat AKTEPE
Enstitü Müdürü

Ek: Dilekçe ve Anket Formu (3 Adet)

Adres: 2000 EVLER MAH. ZÜBEYDE HANIM CAD. 50300 NEVŞEHİR

Mehmet SALLANBAŞ

Telefon: +90 (384) 228 10 00 Faks: +90 (384) 228 10 39

Elektronik Ağ: <http://www.nevsehir.edu.tr> nevsehiruniversitesi@hs01.kep.tr

NEVŞEHİR HACI BEKTAŞ VELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
KAMU POLİTİKASI VE İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI BAŞKANLIĞINA

Kamu Politikası ve İşletmeciliği Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans programı **14021210012**.numaralı öğrencisiyim. Yrd.Doç.Dr. H. Serkan AKILLI danışmanlığında yürütmekte olduğum yüksek lisans tez çalışmasında kullanılmak üzere ekte örneği gönderilen “Dağıtımçı Liderlik ve Kurumsal Güven” başlıklı anket formunun Kayseri il merkezinde bulunan ortaokullarda görev yapan öğretmenlere (yaklaşık 500 anket) uygulanabilmesi için Kayseri İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nden gerekli izinin alınması hususunda bilgilerinizi ve gereğini arz ederim.

05/05/2017

Erkan ÇİÇEK

EK:
Anket formu (2 sayfa)

ERKAN ÇİÇEK

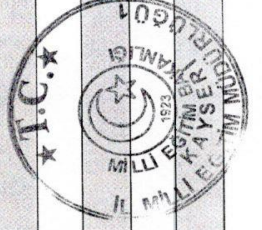
DAĞITIMCI LİDERLİK VE KURUMSAL GÜVEN ARAŞTIRMASI

Sayın meslektaşım,
Bu araştırmanın amacı algılanan dağıtımci liderlik düzeyi ve kurumsal güven arasındaki ilişkiyi araştırmaktır. Çalışmadan elde edilecek bilgiler Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Politikası ve İşletmeciliği programında yürütmekte olduğum yüksek lisans tez çalışması için kullanılacak olup, elde edilen bilgiler gizli tutulacaktır. Çalışmaya katılarak sorulara verdiğiniz samimi cevaplar için içtenlikle teşekkür ederim.
ANKET YAKLAŞIK 5 DAKIKA SÜRMEKTEDİR



	1	2	3	4	5
Aşağıda okul yöneticilerinin dağıtımci liderlik düzeylerini belirlemeye yönelik ifadeler yer almaktadır. İfadelere katılma derecelerimizi X işaretleriyle belirtiniz. (Lütfen her bir soru için bir tek seçeneğe işaretleyiniz.)					
1= Tamamen katılmıyorum 2= Katılmıyorum 3= Kararsızım 4= Katılmıyorum 5= Kesenlikle katılmıyorum					
1 Uzun dönemli planlarını önceden açıklar					
2 Okulun vizyonunu tartışır					
3 Öğretmenleri över					
4 Öğretmenlere yardımcı olur					
5 Öğretmenlere yaptığı eleştirilerin nedenlerini açıklar					
6 Öğretmenlerin ihtiyaç duydukları halimde mesai saatleri dışında da ulaşılabilir					
7 Öğretmenlerin kişisel mutluluklarını önemser					
8 Mesleki öğrenme çalışmalarını gerçekleştirmek üzere ulaşmak istediğim kişisel amaçlarımı teşvik eder					
9 Beni kişisel ilgi alanıma giren yeni uygulamaları denemem için cesaretlendirir					
10 Öğretmenlerin etkileşimde bulunmaları için örgütsel destek sağlar					
11 Çalışanların performansını değerlendirir					
12 Öğretmenleri, bir yıl boyunca gösterdikleri tüm performansını dikkate alarak değerlendirir					
13 Öğretmenleri, öğretim sürecinde mesleki gelişimine destek sağlayacak biçimde belirli aralıklarla değerlendirir					

Aşağıda kurum çalışanlarının okul yöneticilerine güven düzeylerini belirlemeye yönelik ifadeler yer almaktadır. Verilen cümleleri okuduktan sonra aşağıdaki ölçekte sizin fikrinize en yakın olan numarayı seçerek cümlelerin sonundaki boşluğa yazınız. (Lütfen her bir soru için bir tek numara yazınız.)					
1= Yaklaşık olarak hiç 2= Çok düşük 3= Düşük 4= Yarı yarıya 5= Yüksek 6= Çok yüksek 7= Yüze yüz					
1 Okul idarecilerimizin mesleğinde kritik noktalarda teknik olarak yeterliliğine olan güvenim (.....)					
2 Okul idarecilerimizin mesleği ile ilgili doğru kararlar vereceğine olan güvenim (.....)					
3 Okul idarecilerimizin verilen bir görevi tamamlayacağına dair olan güvenim (.....)					
4 Okul idarecilerimizin mesleğinde kabul edilebilir düzeyde anlayışa sahip olduğuna dair olan güvenim (.....)					
5 Okul idarecilerimizin mesleğini kabul edilebilir bir tavır içerisinde yapabileceğine dair olan güvenim (.....)					
6 Okul idarecilerimizin bana bir şey söyledikleri zaman, bana söyledikleri ile ilgili onlara olan güvenim (.....)					
7 Okul idarecilerimizin başka sorunlara sebebiyet vermeden mesleğini yapabileceğine dair olan güvenim (.....)					
8 Okul idarecilerimizin mesleğinde ne yaptığı ile ilgili düşünerek hareket edeceğine dair olan güvenim (.....)					
9 Bu kurumun bana adil şekilde davranacağına dair olan güvenim (.....)					
10 Bu kurumda idareciler ve öğretmenler arasındaki güven düzeyi (.....)					
11 Rutin olarak birlikte çalıştığım insanlarla aramdaki güven düzeyi (.....)					
12 Bu kurumdaki insanların birbirine duydukları güven derecesi (.....)					





T.C.
KAYSERİ VALİLİĞİ
İl Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 94025929-605.01-E.7394817
Konu : Araştırma İzi

23/05/2017

VALİLİK MAKAMINA

İlgi: Bakanlığımız Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünüz 07/03/2012 tarih ve 3616 sayılı (2012/13 Genelge) emirleri.

Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Politikası ve İşletmeciliği Anabilim Dalı yüksek lisans öğrencisi Erkan ÇİÇEK'in, Kayseri İl Merkezinde bulunan ortaokullarda görev yapan öğretmenlere yönelik "Dağıtım Liderlik ve Kurumsal Güven" konulu çalışma yapma isteği ile ilgili, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Öğrenci İşleri Daire Başkanlığının 15/05/2017 tarih ve 2532 sayılı yazısı ve ekleri ilişikte sunulmuştur.

Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Politikası ve İşletmeciliği Anabilim Dalı yüksek lisans öğrencisi Erkan ÇİÇEK'in, Kayseri İl Merkezinde bulunan ortaokullarda görev yapan öğretmenlere yönelik "Dağıtım Liderlik ve Kurumsal Güven" konulu çalışmasını yapmasında bir sakıncanın olmadığı Anket Değerlendirme Komisyonu tarafından tespit edilmiştir. Her sayfası mülkiyetli çalışma evrakları ilişikte sunulmuş olup, eğitim-öğretimi aksatmadan okul müdürlüğünüzün gözetiminde ve sorumluluğunda araştırmanın yapılması uygun görülmektedir.

Makamınıza da uygun görüldüğü takdirde Olurlarınıza arz ederim.

Mehmet ULUSOY
İl Milli Eğitim Müdürü V.

OLUR
23/05/2017

Baha BAŞÇELİK
Vali a.
Vali Yardımcısı

EK: Yazı ve Ekleri (7 Sayfa)

Genelge Müdürlüğü Talas Bulvarı No:1/B Melikgazi - KAYSERİ
Elektronik Ad: ilg@kayseri.meb.gov.tr
e-posta: ilg@38@meb.gov.tr

Ayrıntılı Bilgi İçin: Ö. F. BULUT (V.H.K.)
C. NALBANT (S.d)
Tel: (0352) 330 1175 (1740) Faks: (0352) 330 9503



T.C.
KAYSERİ VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 94025929-605.01-E.7427069
Konu : Araştırma İzi

23.05.2017

..... KAYMAKAMLIĞINA
(İlçe Millî Eğitim Müdürlüğü)

Neşehir İleri Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Politikası ve İşletmeciliği Anabilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi Erker ÇİÇEK'in, İlçenizde bulunan ortaokullarda görev yapan öğretmenlere yönelik "Dağıtıcı Liderlik ve Kurumsal Güven" konulu çalışmayı yapmasında bir sakınca olmadığı, Anket Değerlendirme Komisyonu tarafından tespit edilmiştir.

Her sayfası mühürlü çalışma evrakları ekte olup, eğitim-öğretimi aksatmadan okul müdürlüğünün gözetiminde ve sorumluluğunda araştırmanın yapılmasının uygun görüldüğü ile ilgili, Valilik Makamından alınan 23/05/2017 tarih ve 7394817 sayılı Olur ekte gönderilmiştir.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

Mehmet ULUSOY
Vali a.
İl Millî Eğitim Müdürü V.

EK: Valilik Oluru ve Ekleri (8 Sayfa)

DAĞITIM:
Haclar, İncesu, Kocasinan, Melikgazi ve
Talas İlçe Kaymakamlığına

Gözetim Müdürlüğü Talas Bulvarı No:1/B Melikgazi - KAYSERİ
Elektronik Ad: ilg@kayseri.meb.gov.tr
e-posta: ilg@kayseri.meb.gov.tr

Ayrıntılı Bilgi İçin: Ö. F. BULUT (V.H.K.)
C. NALBANT (S.d)
Tel: (0 352) 250 1 125 (240) Faks: (0 352) 370 9503



T.C
MELİKGAZİ KAYMAKAMLIĞI
İlçe Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 62581312/605.01-E.7557280

25.05.2017

Konu: Araştırma İzni

TÜM ORTAOKUL MÜDÜRLÜKLERİNE

İlgi : İl Millî Eğitim Müdürlüğünün 23.05.2017 tarih ve 94025929-605.01-E.7427069 sayılı yazısı.

Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Politikası ve İşletmeciliği Anabilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi Erkan ÇİÇEK'in, İlçemizde bulunan ortaokullarda görev yapan öğretmenlere yönelik "Dağıtımçı Liderlik ve Kurumsal Güven" konulu çalışmayı yapmasında bir sakıncanın olmadığı, Anket Değerlendirme Komisyonu tarafından tespit edilmiştir.

Her sayfası mühürlü çalışma evrakları ekte olup, eğitim-öğretimi aksatmadan okul müdürlüğünün gözetiminde ve sorumluluğunda araştırmanın yapılmasının uygun görüldüğü ile ilgili, Valilik Makamından alınan 23/05/2017 tarih ve 7394817 sayılı Olur ekte gönderilmiştir.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

Şemun AKMAN
Müdür a.
Şube Müdürü

Ekler :

1- İlgi yazı (3 Adet)

Kılıçaslan Mah. Kızıllırmak Caddesi No:2 Melikgazi
E-posta : melikgazi38@meb.gov.tr Elektronik Ağ: www.kaysirimelikgazi-meb.gov.tr
Tel: (0352) 233 28 69- 233 28 53 Faks: (0352) 233 31 00

Ayrıntılı Bilgi için:Şemun AKMAN-Şb.Md.
Levent ÇELİK-Şef
Pınar AKBULUT-Memur
İlgili Birim:Srteji

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <http://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 52ac-626f-3926-a707-5e8a kodu ile teyit edilebilir.

ÖZGEÇMİŞ**KİŞİSEL BİLGİLER**

Adı-Soyadı: Erkan ÇİÇEK

Uyruğu: T.C.

Doğum Yeri ve Tarihi: Sarız- 03.01.1984

E-posta: erkancicek38@gmail.com

EĞİTİM

Derece	Kurum	Bölüm	Mezuniyet Tarihi
Lisans	Niğde Üniversitesi/Eğitim Fak.	Sınıf Öğretmenliği	26.06.2005
Lisans	Anadolu Üniversitesi/Açık Öğretim Fak.	Sosyoloji	06.06.2016