

Sosyal Bilimler
EKEVAKADEMİ
dergisi

eISSN:2148-0710 - pISSN:1301-6229

Makalenin geliş tarihi: 12.09.2025
1.Hakem Rapor Tarihi: 29.11.2025
2.Hakem Rapor Tarihi: 25.06.2026
3. Hakem Rapor Tarihi: 31.07.2026
Yayına Kabul Tarihi: 14.08.2026
Yayın Türü: Araştırma Makalesi

ÖĞRETMENLERİN ALGILARINA GÖRE OKUL MÜDÜRLERİNİN YÖNETİMDE GÜCÜ KULLANMA STİLLERİ İLE ÖRGÜTSEL İLETİŞİM DÜZEYİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

Sinan GİRGIN* -Mustafa ALPER** -Suzan ÜSTÜN*** -Zeynep ÇOLAK****

Öz

Bu çalışmanın amacı okul müdürlerinin yönetimde gücü kullanma stilleri ile örgütsel iletişim düzeyi arasındaki ilişkinin tespit edilmesinde öğretmen algılarının ölçülmesidir. Bu kapsamda 2024-2025 eğitim ve öğretim yılında İstanbul ili Bağcılar ilçesindeki meslek liselerinde görev yapan ve uygun (gönüllülük esası) örnekleme yöntemiyle çalışmaya dâhil olan 416 öğretmenden anket tekniği kullanılarak veriler toplanmıştır. Öğretmenlerden, Güç Tipi Ölçeği ve Örgütlerde İletişim Kalitesi Ölçeği ile toplanan verilerin tümü SPSS 26.0 paket istatistik programına gerekli hata ve eksik veri kontrolleri yapıldıktan sonra girilmiş ve istatistikî çözümlemeleri yapılmıştır. Yapılan analizler sonrasında ulaşılan bulgulara göre; öğretmenlerin, okul müdürlerinin yönetimde gücü kullanma stillerine ilişkin algıları, onların okullarındaki iletişimin kalitesine ilişkin algı düzeyleri üzerinde etkilidir. Gücü kullanma stillerinden ödül gücü ve kişilik gücü, öğretmenlerin okullarındaki iletişimin kalitesi algısı üzerinde pozitif yönde etkisi varken, yönetimde yasal güç ve zorlayıcı güç kullanılmasının ise negatif yönde etkisi olduğu bulunmuştur. Öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin kullandığı güç stilleri, örgütsel iletişim algısındaki varyansın %82.3'ünü birlikte açıklamaktadır; ancak boyutların özgün (bağımsız) katkıları incelendiğinde en güçlü yordayıcının ödül gücü, ikinci sırada kişilik gücü olduğu, yasal gücün sınırlı düzeyde anlamlı bir katkı sunduğu, zorlayıcı gücün ise diğer boyutlar kontrol edildiğinde anlamlı bir özgün etkisinin bulunmadığı belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Okul müdürü, Güç kullanma stilleri, Örgütsel iletişim, Öğretmen algısı.

Relationship Between School Principals' Management Power Use Styles and Organizational Communication Level According to Teachers' Perceptions

Abstract

The aim of this study is to measure teachers' perceptions in determining the relationship between school principals' power usage styles in management and the level of organizational communication. In this context, data were collected through a questionnaire from 416 teachers who were selected randomly and worked at various schools operating in Istanbul during the 2024-2025 academic year. After performing necessary error and missing data checks, all data collected from teachers through the Power Type Scale and the Communication Quality in Organizations Scale were entered in to the SPSS 26.0 statistical package program and analyzed statistically. According to the findings obtained from the analyses, teachers' perceptions of school principals' power usage styles in management significantly affect their perception levels regarding the quality of communication in their schools. Among the power usage styles, reward power and personal (referent) power were found to have a positive effect on teachers' perception of communication quality, while legitimate power and coercive power were found to have a negative effect. Based on teachers' perceptions, when examining the degree of influence of school principals' power usage styles, the order of impact was observed as follows: reward power, personal power, coercive power, and legitimate power.

Keywords: Principal, Power use styles, Organizational communication, Teacher perception.

* Dr. Öğretim Üyesi, Marmara Üniversitesi, Uygulamalı Bilimler Fakültesi, sinan.girgin@hotmail.com, <https://orcid.org/0000-0003-3219-6223>

** Dr., Beykoz Mesleki Eğitim Merkezi, avmkesgin@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0001-9435-9564>

*** Dr., TED Üsküdar Koleji, suzanu@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0001-6879-5346>

**** Doç. Dr., Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Biga İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, zeynepcolak@comu.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0003-0058-6809>

1. Giriş

Yöneticilik stili, bir yöneticiyi karakterize eden davranışsal modeli temsil eder (DuBrin, 1995). Bir yöneticinin örgütsel gücü, güç konumundan (meşru, ödül, zorlayıcı) ve kişisel güçten (uzman, karizmatik) kaynaklanır. Bu sınıflandırma, örgütsel davranış yazınında güç kaynaklarına ilişkin en sık başvurulan tipoloji olan French ve Raven'ın beş güç tabanı (ödül, yasal/meşru, zorlayıcı, uzman ve karizmatik/özdeşim gücü) yaklaşımına dayanmaktadır (French & Raven, 1959, Akt. Özaslan, 2017); bu araştırmada kullanılan Güç Tipi Ölçeği'nin dört boyutu (ödül, yasal, zorlayıcı ve kişilik gücü) da büyük ölçüde bu kuramsal çerçeveye örtüşmektedir. Çalışanın örgütsel güce ilişkin algısı, örgütün başarısı veya başarısızlığı için oldukça önemlidir. Bursalıoğlu (2005), gücü başkalarına iş yaptırabilme yeteneği olarak tanımlamakta ve yetkinin kaynağının yasal güç olduğunu belirtmektedir. Yönetim uygulamalarının büyük bir kısmı güç kullanımına dayanmaktadır ve otorite de bu kullanımın bir türünü oluşturmaktadır. Bu bağlamda, gücün türlerinin, özelliklerinin ve diğer kavramlarla olan ilişkilerinin doğru şekilde anlaşılması ve incelenmesi, yöneticilerin etkinliğini önemli ölçüde artıracaktır (Koçel, 2005). Okul yöneticilerinin başarısı büyük ölçüde örgütlerin amaçları doğrultusunda insanları etkileyerek onlara liderlik edebilmelerine bağlıdır. Bir örgütün amaçlarına uygun davranışlara başkalarını yönlendirebilme yeteneği, yöneticinin yalnızca yapıcı gücü kullanan sıradan bir yönetici olmasından öte, liderlik niteliklerine ve modern yöneticilerin sahip olması gereken bazı becerilere sahip olmasını zorunlu kılar (Şimşek, 2002). Okul yöneticileri, örgütlerde rol model oldukları ve örgütlerin gücünü oluşturdıkları için çalışanlarını etkilemek ve bu süreci sürdürmek için güce ihtiyaç duyarlar (Hoy & Miskel, 2010).

Yönetim fonksiyonlarının (planlama, koordinasyon, yöneltme, kontrol vs.) başarılması, örgütün daha sağlıklı ve sürekli bir biçimde işleyebilmesi ve amacına ulaşabilmesi için iletişim bir zorunluluktur (Tutar, 2003). Örgütlerde çalışanlar arasındaki sağlıklı etkileşimi, iş birliğini ve uyumlu işleyişi sağlayan en temel unsurun örgütsel iletişim olduğu bilinmektedir. İletişim, yalnızca bireyler arasında mesaj aktarımını ifade etmekle kalmaz; örgütün bütün işleyişini, karar alma süreçlerini, çalışan motivasyonunu ve örgütsel kültürü doğrudan etkileyen stratejik bir süreç olarak görülür (Bakan & Büyükbeşe, 2010). Çevresinden etkilenen fakat aynı zamanda çevresini dönüştürme gücüne sahip karmaşık bir sistem olan örgütsel iletişim; iletilerin akış yönünü, amacını, kullanılan araçlarını ve bu araçların etkililiğini kapsamaktadır (Tutar, 2003). Bu bağlamda örgütsel iletişim, biçimsel ve biçimsel olmayan yapılarıyla hem iş akışını düzenler hem de çalışanlar arasında güven, aidiyet ve iş birliği duygusunu güçlendirebileceği söylenebilir. Dolayısıyla örgütsel iletişim, yalnızca bilgi akışını sağlayan teknik bir süreç değil, aynı zamanda örgütün canlılığını koruyan, değişimlere uyumunu kolaylaştıran, çalışanların motivasyonunu artıran ve örgütsel hedeflere ulaşmayı mümkün kılan çok boyutlu bir unsur olarak değerlendirilmektedir (Akıncı, 1998).

Örgütsel iletişim, doğrudan ya da dolaylı biçimde örgütün amaçlarının gerçekleşmesiyle yakından ilişkilidir. Yönetimsel ve örgütsel faaliyetlerin etkin bir şekilde yürütülmesini sağlamak, karar süreçlerini desteklemek ve belirlenen hedeflere ulaşmak amacıyla; örgüt içindeki tüm unsurlar ile dış çevre arasında düşünce, bilgi ve mesajların karşılıklı olarak aktarılması sürecini ifade eder (Tutar, 2003). Literatürde güç birçok farklı örgütsel değişkenler ile ilişkilendirilmiş olmasına rağmen örgütsel iletişim ile ilişkisine yönelik yapılan çalışma çok azdır. Güç ve örgütsel iletişim kavramları, örgütler açısından bakıldığında önemli fakat sınırları tam olarak belli olmayan kavramlardır. Örgütsel iletişim, bireylerin görev yaptıkları kurumda elde ettikleri başarıları, kuruma yönelik aidiyet duygularını ve motivasyon düzeylerini doğrudan etkileyen temel bir unsur olduğundan, okul müdürlerinin yönetimde gücü kullanma stilleri ile örgütsel iletişim arasındaki ilişkinin ortaya konulması büyük bir önem taşımaktadır. Zira farklı güç stilleri, örgütsel iletişimin farklı biçimlerde ortaya çıkmasına neden olabilmekte ya da mevcut bir örgütsel iletişim üzerinde güç kaynaklarının etkisi farklılık

gösterebilmektedir. Bu bağlamda, çalışmada öğretmenlerin algıları esas alınarak okul müdürlerinin yönetimde gücü kullanma biçimleri ile örgütsel iletişim düzeyi arasındaki ilişki incelenmiş ve bu doğrultuda aşağıda yer alan alt problemlere yanıt aranmıştır.

1. Öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin kullandığı güç stilleri ve öğretmenlerin örgütsel iletişim düzeyi nedir?
2. Öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin kullandığı güç stilleri ile öğretmenlerin örgütsel iletişim düzeyi arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
3. Öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin kullandığı güç stilleri öğretmenlerin örgütsel iletişim düzeyini anlamlı bir şekilde yordamakta mıdır?

Araştırmanın Önemi ve Özgünlüğü

Bu araştırmanın özgün değeri hem ele aldığı yöntemsel yaklaşımdan hem de bu yaklaşımla sınanan kuramsal varsayımdan kaynaklanmaktadır. Literatürde okul müdürlerinin güç kullanma stilleri ile örgütsel iletişim arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmaların büyük çoğunluğu, her bir güç stilinin etkisini diğerlerinden bağımsız, ikili (bivariate) ilişkiler düzeyinde ele almış ve güç stilleri arasındaki yüksek düzeyde korelasyonu analiz sürecinde kontrol etmemiştir (Admış vd., 2021; Altınkurt & Yılmaz, 2012; Bakan & Büyükbeşe, 2010; Titrek & Zafer, 2009). Bu çalışma hem basit hem de çoklu doğrusal regresyon analizlerini bir arada kullanarak bu yöntemsel boşluğu doldurmayı ve böylece literatürde yaygın biçimde kabul gören “zorlayıcı güç örgütsel iletişimi olumsuz etkiler” varsayımının, güç stillerinden bağımsız özgün bir etkiyi mi yansıttığını yoksa diğer güç stilleriyle paylaşılan ortak varyanstan mı kaynaklandığını sınamayı amaçlamaktadır. Bu doğrultuda araştırmanın, güç stillerinin örgütsel iletişim üzerindeki etkilerinin birbirinden bağımsız ve toplamsal mı, yoksa büyük ölçüde ortak varyans üzerinden mi işlediği sorusuna hem kuramsal hem de metodolojik bir katkı sunması beklenmektedir. Bu katkı araştırmanın meslek lisesi bağlamında yürütülmesiyle de desteklenmektedir; Türkiye’de mesleki eğitimin işletmelerle yürütülen iş birliği süreçleri ve atölye/laboratuvar temelli uygulamalı öğretim faaliyetleri nedeniyle genel liselerden farklı bir örgütsel iletişim ve yönetim dinamiğine sahip olabileceği düşünülmekte, ancak bu okul türünde görev yapan öğretmenlerin algılarına odaklanan çalışma sayısının sınırlı kaldığı görülmektedir. Böylece araştırma hem yöntemsel hem de bağlamsal açıdan literatüre katkı sunmayı amaçlamaktadır.

2. Yöntem

2.1. Araştırma Deseni

Bu araştırma, öğretmenlerin algıları doğrultusunda okul müdürlerinin yönetimde gücü kullanma stilleri ile örgütsel iletişim düzeyi arasında anlamlı bir ilişkinin bulunup bulunmadığını belirlemek amacıyla, tarama modellerinden ilişkisel tarama modeli esas alınarak yapılandırılmıştır. Karasar’a (2017) göre “İlişkisel tarama modelleri, iki veya daha fazla değişken arasında birlikte değişimin varlığını ve/veya derecesini ortaya koymayı amaçlayan araştırma modelleridir” (s.114). Büyüköztürk vd. (2018) ise ilişkisel (korelasyonel) tarama modellerini, “iki ya da daha çok değişken arasındaki ilişkinin, değişkenlere herhangi bir müdahale yapılmadan incelendiği araştırmalar” olarak tanımlamaktadır (s.191). Araştırmanın ilişkiye yönelik problemlerinin analizlerinde bağımlı-bağımsız değişken ayırımı yokken, araştırmanın yordayıcılıkla ilgili problemlerinin analizlerinde öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin kullandığı güç tipleri bağımsız değişken, öğretmenlerin örgütsel iletişime ilişkin algıları ise bağımlı değişken olarak alınmıştır.

2.2. Evren ve Örneklem

Bu araştırmanın evrenini, 2024-2025 eğitim-öğretim yılında İstanbul ili Bağcılar ilçesinde meslek liselerinde görev yapan 1.164 öğretmen oluşturmaktadır (MEB, 2017). Çalışma kapsamında, meslek liselerinde görev yapan ve araştırmaya gönüllü olarak katılmayı kabul eden öğretmenler arasından uygun örneklem (convenience sampling) yöntemiyle katılımcılar seçilmiştir. Gerekli örneklem büyüklüğüne ilişkin bir referans noktası elde etmek amacıyla, 1.164 kişilik evren için %95 güvenirlilik düzeyi ve %5 hata payı ile yapılan hesaplama sonucunda örneklem büyüklüğü 290 olarak belirlenmiştir (QuestionPro, 2024); ancak kullanılan örneklem yönteminin olasılıklı olmaması nedeniyle bu değer olasılıksal bir kesinlik göstergesi değil, ulaşılması hedeflenen asgari büyüklük için bir referans olarak ele alınmıştır. Araştırmada bu asgari büyüklüğün üzerinde bir katılım sağlanmış olup, toplam 416 öğretmenin verileri analizlere dâhil edilmiştir. Çalışma grubunda yer alan öğretmenlerin demografik özelliklerine ilişkin bilgiler Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1

Öğretmenlerin Demografik Özelliklerine İlişkin Dağılım (N=416)

Değişken	Gruplar	f	%
Cinsiyet	Erkek	192	46.2
	Kadın	224	53.8
Yaş	30 ve altı	46	11.1
	31-40 yaş	89	21.4
	41-50 yaş	186	44.7
	51 yaş ve üstü	95	22.8
Medeni durum	Evli	282	67.8
	Bekâr	134	32.2
Mesleki kıdem	5 yıl ve altı	25	6.0
	6-10 yıl	96	23.1
	11-15 yıl	29	7.0
	16-20 yıl	62	14.9
	21-25 yıl	116	27.9
	25 yıldan fazla	88	21.2
Öğrenim durumu	Lisans	278	66.8
	Lisansüstü	138	33.2
Şu anki kurumda çalışma süresi	1 yıldan fazla 5 yıldan az	235	56.5
	5 yıldan fazla 10 yıldan az	109	26.2
	10 yıldan fazla 15 yıldan az	22	5.3
	15 yıldan fazla 20 yıldan az	20	4.8
	20 yıldan fazla	30	7.2

Araştırmaya katılan öğretmenlerin %46.2’si erkeklerden oluşmaktadır. Katılımcıların yaşları 25 ile 56 arasında değişmekte olup, yaş ortalaması 43.58 ± 8.37 olarak belirlenmiştir. En büyük yaş grubunu, %44.7 oranıyla 41-50 yaş aralığındaki öğretmenler oluşturmaktadır. Öğretmenlerin %67.8’i evli olup, mesleki kıdem açısından en yoğun grup %27.9 ile 21-25 yıl arasında görev yapanlardır. Öğrenim durumuna bakıldığında katılımcıların %66.8’i lisans, %33.2’si ise yüksek lisans mezunudur. Son olarak öğretmenlerin önemli bir kısmı (%56.5) mevcut kurumunda 1 ile 5 yıl arasında görev yapmaktadır.

2.3. Araştırma Süreci

Araştırma kapsamında, 2024-2025 eğitim-öğretim yılında, 01 Ekim-20 Aralık 2024 tarihleri arasında İstanbul ili Bağcılar ilçesindeki meslek liselerinde görev yapan öğretmenlerle birebir görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler sırasında öğretmenlere çalışmanın amacı, kapsamı ve

gizlilik ilkeleri ayrıntılı biçimde açıklanmıştır. Ardından, fiziksel olarak hazırlanmış anket formları, kapalı zarf yöntemiyle gönüllü öğretmenlere ulaştırılarak veri toplama süreci tamamlanmıştır.

2.4. Veri Toplama Araçları

Bu araştırmada veri toplama aracı olarak, kişisel bilgi formunun yanı sıra iki farklı ölçme aracı kullanılmıştır. Bunlardan ilki, Koşar (2008) tarafından geliştirilen “*Güç Tipi Ölçeği*” (GTÖ)’dür. Diğeri ise Gürgen (1997) tarafından geliştirilen, “*Örgütlerde İletişim Kalitesi Ölçeği*”dir.

Kişisel Bilgi Formu: Araştırmacılar tarafından öğretmenlerin demografik özelliklerini belirlemek amacıyla hazırlanan kişisel bilgi formu, altı sorudan oluşmaktadır. Formda yer alan sorular; katılımcıların “*cinsiyet, yaş, medeni durum, mesleki kıdem, öğrenim durumu ve görev yapılan kurumda çalışma süresine*” ne yöneliktir. Bu form sayesinde öğretmenlerin kişisel ve mesleki özelliklerine dair genel bir profil elde edilmesi amaçlanmıştır.

Güç Tipi Ölçeği: Öğretmenlerin görev yaptıkları okullardaki müdürlerin yönetimde gücü kullanma stillerine ilişkin algı düzeylerini belirlemek amacıyla, Koşar (2008) tarafından geliştirilen ve 33 maddeden oluşan “*Güç Tipi Ölçeği*” (GTÖ) kullanılmıştır. Dört boyuttan meydana gelen bu ölçek; “*ödül gücü*” (7 madde, 1-7. maddeler), “*yasal güç*” (7 madde, 8-14. maddeler), “*zorlayıcı güç*” (4 madde, 15-18. maddeler) ve “*kişilik gücü*” (15 madde, 19-33. maddeler) boyutlarından oluşmaktadır. Ölçeğin boyutları ayrı ayrı değerlendirildiği için ölçeğin geneline yönelik puan hesaplanmamaktadır. Ölçek maddeleri, katılımcı öğretmenler tarafından “*Hiçbir zaman*” (1) ile “*Her zaman*” (5) arasında derecelendirilerek yanıtlanmaktadır. Boyutlardan elde edilen puanlar, bireylerin ilgili güç stiline uygulanma düzeyine ilişkin algılarını göstermektedir. Beşli Likert tipi ölçeğin seçenekleri arasındaki değer (uzaklık) 0.80 olarak hesaplanmıştır ($4/5=0,80$). Buna göre ölçek maddeleri için belirlenen puan aralıkları, seçenekler ve katılma düzeyleri şu şekilde sıralanmaktadır: 1.00-1.80 arası “*Hiçbir zaman (çok düşük)*”, 1.81-2.60 arası “*Nadiren (düşük)*”, 2.61-3.40 arası “*Bazen (orta)*”, 3.41-4.20 arası “*Sık sık(yüksek)*” ve 4.21-5.00 arası “*Her zaman (çok yüksek)*”.

Yapılan açımlayıcı faktör analizi, ölçeğin dört faktörden oluştuğunu ve bu faktörlerin toplam varyansın %71.5’ini açıkladığını ortaya koymuştur. Gerçekleştirilen faktör analizi sonucunda, birinci boyutun toplam varyansın %38.6’sını; ikinci boyutun %12.6’sını; üçüncü boyutun %11.2’sini ve dördüncü boyutun ise %9.1’ini açıkladığı ortaya konulmuştur. Yapılan güvenirlik (iç-tutarlılık) hesaplamalarında ilk faktör (Kişilik gücü) için Cronbach Alfa (α) katsayısı .985, ikinci faktör “*ödül gücü*” için .964, üçüncü faktör “*yasal güç*” için .822 ve dördüncü faktör “*zorlayıcı güç*” için .832 olduğu bulunmuştur. Ölçeğin boyutları ayrı ayrı değerlendirildiği için bir genel güvenirlik katsayısı ise hesaplanmamıştır. Ölçeğin ilk iki faktöründe yer alan ifadelerin tümü olumlu diğer iki faktörde yer alan ifadelerin tümü ise olumsuz (ters) yüklemli olması nedeniyle boyuttan alınan puan, bireylerin o güç stiline uygulanma düzeyine ilişkin algısını göstermektedir. Güç Tipi Ölçeğinin bu araştırma için yapılan güvenirlik analizi sonuçları Tablo 2’de sunulmuştur.

Tablo 2

Güç Tipi Ölçeğine Yönelik Güvenirlik Analizi

Boyut/Ölçek	Madde Sayısı	Madde-Toplam Korelasyonu (r)	Cronbach Alfa (α)
Ödül gücü	7	0.830-0.916	0.964
Yasal güç	7	0.467-0.656	0.822
Zorlayıcı güç	4	0.337-0.800	0.832
Kişilik gücü	15	0.771-0.943	0.985

Tablo 2’de dört alt boyuttan meydana gelen “*Güç Tipi Ölçeğine*” yönelik yapılan güvenilirlik analizi sonuçları özetlenmiştir. İç-tutarlılık katsayılarının değerlendirilmesinde takip eden sınırlar göz önünde bulundurulmuştur. “ $0.00 \leq \alpha < 0.40$ ise ölçek/boyut güvenilir değildir, $0.40 \leq \alpha < 0.60$ ise ölçeğin/boyutun güvenilirliği düşük, $0.60 \leq \alpha < 0.80$ ise ölçek/boyut oldukça güvenilir ve $0.80 \leq \alpha < 1.00$ ise ölçek/boyut yüksek derecede güvenilirdir” (Karagöz 2016, s.941). Buna göre “*ödül gücü*” için güvenilirlik katsayısı (α) 0.964; “*yasal güç*” için 0.822; “*zorlayıcı güç*” için 0.832 ve “*kişilik gücü*” için 0.985 olarak bulunmuştur. Ölçeğin tüm boyutları için de iç-tutarlılık katsayılarının yüksek derecede güvenilir olduğu görülmektedir. Yapılan analizler sonucunda, ölçek boyutlarında yer alan maddelerin ilgili boyutlarla ilişkisini gösteren madde-toplam korelasyon katsayılarının 0.337 ile 0.943 arasında değiştiği ve bu katsayıların geçerlilik açısından yeterli düzeyde ilişkiyi ortaya koyduğu belirlenmiştir ($r \geq 0.30$) (Bursal, 2017, s.194). Dolayısıyla, elde edilen bulgular ölçeğin hem geçerlilik hem de güvenilirlik açısından kullanılabilir nitelikte olduğunu desteklemektedir.

Örgütlerde İletişim Kalitesi Ölçeği: Öğretmenlerin, görev yaptıkları okullardaki iletişim düzeyine ilişkin görüşlerini belirlemek amacıyla, Gürgen (1997) tarafından geliştirilen ve dokuz maddeden oluşan tek boyutlu *Örgütlerde İletişim Kalitesi Ölçeği* kullanılmıştır. Ölçek maddeleri, katılımcı öğretmenler tarafından “*Kesinlikle katılmıyorum*” (1) ile “*Kesinlikle katılıyorum*” (5) arasında derecelendirilerek yanıtlanmaktadır. Tümü olumlu ifadelerden oluşan ölçekten alınacak puanın yüksekliği örgütte iyi/kaliteli bir iletişim ortamı olduğunu, düşük puan ise kötü/kalitesiz bir iletişim ortamı olduğunu göstermektedir. 5’li likert tipi ölçeğin seçenekleri arasındaki değer (birbirlerinden uzaklıkları) 0.80 olarak hesaplanmıştır ($4/5=0.80$). Ölçek maddeleri için belirlenen puan aralıkları, seçenekler ve iletişimin kalitesi düzeyleri şu şekilde ifade edilmektedir: 1.00-1.80 arası “*Kesinlikle katılmıyorum (çok düşük)*”, 1.81-2.60 arası “*Katılmıyorum (düşük)*”, 2.61-3.40 arası “*Kararsızım (orta)*”, 3.41-4.20 arası “*Katılıyorum (yüksek)*” ve 4.21-5.00 arası ise “*Kesinlikle katılıyorum (çok yüksek)*”. Bu çalışmada kullanılan “*Örgütlerde İletişim Kalitesi Ölçeği*”nin güvenilirlik ve uygunluğunu belirlemek amacıyla madde analizi yapılmış, elde edilen bulgular Tablo 3’te sunulmuştur.

Tablo 3

Örgütlerde İletişim Kalitesi Ölçeğine İlişkin Güvenirlik Analizi

Boyut/Ölçek	Madde Sayısı	Madde-Toplam Korelasyonu (r)	Cronbach Alfa (α)
Örgütlerde İletişim Kalitesi Ölçeği	9	0.567-0.890	0.942

Tablo 3’te tek boyuttan oluşan *Örgütlerde İletişim Kalitesi Ölçeği*’ne ilişkin güvenilirlik analizi bulguları sunulmuştur. Gerçekleştirilen analizler sonucunda ölçeğin genel güvenilirlik katsayısı 0.942 olarak bulunmuş olup, bu oran ölçeğin yüksek düzeyde iç tutarlılığa sahip olduğunu ve araştırmada güvenle kullanılabilecek nitelikte olduğunu ortaya koymaktadır. Gerçekleştirilen analizler sonucunda, ölçeğin madde-toplam korelasyon katsayılarının 0.567 ile 0.890 arasında değiştiği saptanmış; bu bulgu, maddelerin ait oldukları yapı ile tutarlı olduğunu ve ölçeğin geçerlilik ile güvenilirlik açısından yeterli düzeyde ilişki ortaya koyduğunu göstermiştir. Bu değerler, *Örgütlerde İletişim Kalitesi Ölçeği*’nin güvenilirliğinin yüksek ve bu çalışma için de yeterli olduğunu göstermektedir.

Ölçeklere İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA), AVE ve CR Bulguları

Ölçeklerin yapı geçerliğine ilişkin ek kanıt sunmak amacıyla, mevcut veri seti üzerinden her iki ölçek için de doğrulayıcı faktör analizi (DFA) gerçekleştirilmiş; Güç Tipi Ölçeği için dört faktörlü, Örgütlerde İletişim Kalitesi Ölçeği için tek faktörlü ölçme modelleri sınanmıştır. Maddelerin beşli Likert tipi sıralı (ordinal) bir yapıya sahip olması nedeniyle, sürekli değişkenler için geliştirilmiş

maksimum olabilirlik (ML) kestirimi yerine, sıralı verilere daha uygun olan ağırlıklandırılmış en küçük kareler (WLSMV) kestirim yöntemi kullanılmıştır (R, lavaan paketi). Elde edilen uyum indeksleri Tablo 4’te sunulmuştur.

Tablo 4

Ölçeklere İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) Uyum İndeksleri

Ölçek	χ^2	sd	χ^2/sd	CFI	TLI	RMSEA	SRMR
Güç Tipi Ölçeği (4 faktör)	4453.08	489	9.11	0.978	0.977	0.140	0.119
Örgütlerde İletişim Kalitesi Ölçeği (1 faktör)	307.39	27	11.38	0.986	0.981	0.158	0.049

Kestirim yöntemi: Sıralı (kategorik) verilere uygun ağırlıklandırılmış en küçük kareler (WLSMV) yöntemi; ölçeklenmiş (Satorra-Bentler tipi düzeltilmiş) ki-kare ve uyum indeksleri raporlanmıştır. N=416.

Tablo 4’te WLSMV kestirimiyle elde edilen CFI ve TLI değerleri her iki ölçeğe modeli için de literatürde kabul edilen eşik (>0.90) belirgin şekilde üzerindedir. Örgütlerde İletişim Kalitesi Ölçeği’nin SRMR değeri de (0.049) kabul edilen eşik (<0.08) altında kalarak iyi bir uyum göstermiştir. Buna karşılık, her iki modelde de RMSEA değerleri (sırasıyla 0.140 ve 0.158) ve Güç Tipi Ölçeği’nin SRMR değeri (0.119) kabul edilen eşiklerin üzerinde kalmıştır. Bu durum, özellikle örneklem büyüklüğü ($N=416$) ve madde sayısının fazlalığı (Kişilik gücü boyutunda 15 madde) nedeniyle ki-kare temelli indekslerin (RMSEA gibi) duyarlı hale gelmiş olabileceğini düşündürmektedir; bununla birlikte bu bulgu bir sınırlılık olarak kabul edilmelidir. Madde düzeyinde yapılan incelemede, Yasal güç boyutuna ait 3. ve 4. maddelerin (LGTÖ10, LGTÖ11) standardize faktör yüklerinin neredeyse sıfıra yakın ve istatistiksel olarak anlamsız olduğu (sırasıyla $\lambda=0.01$, $p=.875$ ve $\lambda=-0.05$, $p=.405$) belirlenmiştir; bu iki maddenin ilgili yapıyı yeterince temsil etmediği görülmektedir. Bu bulgu, aşağıda sunulan Yasal güç boyutunun düşük AVE değerini açıklar niteliktedir ve çalışmanın bir sınırlılığı olarak değerlendirilmiştir.

Tablo 5

Boyutlara İlişkin Ortalama Açıklanan Varyans (AVE) ve Yapı Güvenirliği (CR) Değerleri

Boyut/Ölçek	Madde Sayısı	AVE	CR	Madde Yüğü Aralığı
Ödül gücü	7	0.878	0.980	0.88 - 0.97
Yasal güç	7	0.401	0.759	-0.05 - 0.87
Zorlayıcı güç	4	0.667	0.872	0.22 - 1.00
Kişilik gücü	15	0.890	0.992	0.81 - 1.00
Örgütsel İletişim Kalitesi	9	0.717	0.957	0.67 - 0.94

AVE ve CR değerleri, WLSMV kestirimiyle elde edilen standardize madde yüklerinden hesaplanmıştır. Kabul edilen eşik değerler: AVE >0.50 ; CR >0.70 (Fornell & Larcker, 1981).

Boyutların yakınsak geçerliği ve yapı güvenirliği, DFA’dan elde edilen standardize madde yüklerinden hesaplanan Ortalama Açıklanan Varyans (AVE) ve Yapı Güvenirliği (CR) değerleri ile incelenmiş; sonuçlar Tablo 5’te sunulmuştur. Buna göre; Ödül gücü, Zorlayıcı güç, Kişilik gücü ve Örgütsel İletişim Kalitesi boyutlarının AVE değerleri kabul edilen 0.50 eşiklerinin belirgin biçimde üzerinde bulunmuş ve tüm boyutların CR değerleri 0.70 eşiklerinin üzerinde çıkmıştır. Buna karşılık, Yasal güç boyutunun AVE değeri (0.401) kabul edilen eşik altında kalmıştır. Bu durumun kaynağı madde düzeyinde incelendiğinde, boyuta ait 3. ve 4. maddelerin (LGTÖ10, LGTÖ11) faktöre neredeyse hiç yük vermediği (yükler sırasıyla 0.01 ve -0.05 olup istatistiksel olarak anlamsızdır) belirlenmiştir; diğer beş maddenin standardize yükleri ise 0.51 ile 0.87 arasında değişmektedir. Dolayısıyla Yasal güç boyutundaki düşük AVE değeri, boyutun tamamından değil, spesifik olarak bu

iki maddeden kaynaklanmaktadır. Bu bulgu, söz konusu maddelerin yakınsak geçerliğe katkı sağlamadığını göstermekte olup, ileride yapılacak çalışmalarda bu maddelerin gözden geçirilmesi ya da yeniden ifade edilmesi önerilmektedir. Elde edilen bulgular bir bütün olarak değerlendirildiğinde, ölçeklerin genel olarak kabul edilebilir düzeyde yapı geçerliği sergilediği; CFI ve TLI değerlerinin güçlü, RMSEA değerlerinin ise sınırlı kaldığı; Yasal güç boyutundaki iki maddenin ise ayrıca bir sınırlılık oluşturduğu söylenebilir. Bu aşamada söz konusu maddelerin veri setinden çıkarılarak ölçme modelinin ve buna bağlı analizlerin yeniden yapılandırılması tercih edilmemiştir; zira Yasal güç boyutu, mevcut 7 maddelik yapısıyla bu araştırma kapsamında gerçekleştirilen güvenilirlik (Tablo 2), korelasyon ve regresyon analizlerinin tamamında kullanılmış ve ilgili bulgular bu şekilde sunulmuştur; madde çıkarımına dayalı bir yeniden yapılandırma çalışmanın önceki bulgularıyla tutarsızlık yaratacağından, bu durum madde düzeyinde saptanmış bir sınırlılık olarak raporlanmış ve ilgili maddelerin gözden geçirilmesi gelecek çalışmalar için bir öneri olarak sunulmuştur.

Ayrışma geçerliği (discriminant validity), Fornell ve Larcker (1981) kriteri temel alınarak her bir boyutun AVE değerinin karekökü ile diğer boyutlarla olan korelasyonları karşılaştırılarak incelenmiştir. Buna göre; Ödül gücü ($\sqrt{AVE}=0.937$), Zorlayıcı güç ($\sqrt{AVE}=0.817$) ve Kişilik gücü ($\sqrt{AVE}=0.943$) boyutları, diğer tüm boyutlarla olan korelasyonlarından daha yüksek $\sqrt{AVE}$ değerlerine sahip olduğundan ayrışma geçerliği kriterini karşılamaktadır. Buna karşılık, Yasal güç boyutunun $\sqrt{AVE}$ değeri (0.633), bu boyutun Zorlayıcı güç ile olan korelasyonundan ($r=0.796$) düşük kalmış ve ayrışma geçerliği kriterini bu ikili özelinde karşılamamıştır. Bu bulgu, Yasal güç boyutunun düşük AVE değeriyle tutarlı olup, aynı ölçme sorununun (LGTÖ10 ve LGTÖ11 maddelerinin zayıf temsil gücü) bir başka görünümü olarak değerlendirilmelidir.

2.5. Verilerin Analizi

Öğretmenlerden Güç Tipi Ölçeği ve Örgütlerde İletişim Kalitesi Ölçeği aracılığıyla elde edilen tüm veriler, gerekli hata ve eksik veri kontrolleri yapıldıktan sonra SPSS 26.0 paket programına aktarılmış ve istatistiksel analizleri gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın amacına uygun olarak aşağıda belirtilen istatistiksel çözümlemeler yapılmıştır.

1. Öğretmen algılarına dayalı olarak okul müdürlerinin güç kullanma stilleri ile öğretmenlerin örgütsel iletişim düzeylerini ortaya koymak amacıyla, kullanılan ölçek ve alt boyutlardan elde edilen puanların aritmetik ortalama ($\bar{X}$) ve standart sapma (ss) değerleri hesaplanmıştır.

Pearson momentler çarpımı korelasyonu ve doğrusal regresyon analizlerine geçilmeden önce, ölçek ve alt boyutlardan elde edilen puanların normal dağılıp dağılmadığı sınanmıştır. Bu amaçla çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) katsayılarının yanı sıra Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testlerinden yararlanılmış, elde edilen sonuçlar Tablo 6'da sunulmuştur.

Tablo 6

Ölçek ve Alt Boyutlara İlişkin Normallik Sınaması Sonuçları

Değişken	Çarpıklık	Basıklık	Kolmogorov-Smirnov		Shapiro-Wilk	
			İstatistik	p	İstatistik	p
Örgütsel İletişim	-0.20	-1.27	0.135	<.001	0.935	<.001
Ödül gücü	-0.26	-0.95	0.106	<.001	0.940	<.001
Yasal güç	0.04	-0.28	0.097	<.001	0.986	<.001
Zorlayıcı güç	0.45	-0.65	0.119	<.001	0.951	<.001
Kişilik gücü	-0.11	-1.05	0.097	<.001	0.956	<.001

Yapılan normallik sınamaları sonucunda, örneklem büyüklüğünün (N=416) fazla olması nedeniyle Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testlerinin tüm değişkenler için istatistiksel olarak anlamlı çıktığı ($p<.001$) görülmüştür. Ancak bu testlerin büyük örneklemelerde aşırı duyarlı hale gelerek neredeyse her zaman anlamlı sonuç verdiği bilinmektedir (Field, 2013). Bu nedenle dağılımın

normalliği, literatürde büyük örneklem için daha güvenilir kabul edilen çarpıklık ve basıklık katsayıları esas alınarak değerlendirilmiştir (George & Mallery, 2010; Tabachnick & Fidell, 2013). Tablo 6’da görüldüğü üzere, hem Kolmogorov-Smirnov hem de Shapiro-Wilk testleri ölçek ve alt boyutların tamamı için istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p < .001$); bu durum, yukarıda belirtildiği gibi büyük örneklem büyüklüğünün ($N=416$) beklenen bir sonucudur. Ölçek ve alt boyutlara ait çarpıklık değerleri -0.26 ile 0.45 arasında, basıklık değerleri ise -1.27 ile -0.28 arasında değişmekte olup tüm değerlerin literatürde kabul edilen ± 2 sınırları içinde kaldığı belirlenmiştir. Bu bulgu, verilerin normal dağılıma yeterince yakın olduğunu ve bu araştırmada parametrik testlerin (Pearson momentler çarpımı korelasyonu ve doğrusal regresyon) kullanılmasının uygun olduğunu göstermektedir.

2. Öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin kullandıkları güç stilleri ile öğretmenlerin örgütsel iletişim düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemek üzere Pearson momentler çarpımı korelasyon katsayıları (r) hesaplanmıştır.
3. Öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin kullandıkları güç stillerinin, öğretmenlerin örgütsel iletişim düzeylerini anlamlı bir biçimde yordayıp yordamadığını belirlemek için basit doğrusal regresyon analizlerinden yararlanılmıştır. Ayrıca güç stili boyutlarının birbiriyle ilişkili olması nedeniyle, her bir boyutun diğerlerinden bağımsız özgün katkısını belirlemek amacıyla dört boyutun aynı anda modele dâhil edildiği birçoklu doğrusal regresyon analizi de gerçekleştirilmiş; çoklu bağlantı varsayımı VIF ve Tolerans değerleri incelenerek test edilmiştir. Tüm istatistiksel hesaplamalarda anlamlılık düzeyi .05 olarak kabul edilmiştir.

2.6. Araştırma Etiği

Bu çalışmanın etik kurul izni, T.C. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Rektörlüğünün 03.08.2023 tarihli oturumunda E-84026528-050.01.04-2300182320 sayılı, 10/2 Lisansüstü Etik Kurul Kararları konulu toplantı ile çıkarılmıştır. Katılımcıların tamamı araştırmada gönüllülük esasına dayalı olarak yer almıştır. Araştırma sürecinde katılımcılara çalışmanın amacı, kapsamı ve gizlilik ilkeleri yüz yüze görüşmeler yoluyla sözlü olarak açıklanmış; anket formunun gönüllü olarak doldurulup teslim edilmesi, katılımcıların araştırmaya katılım onayı olarak kabul edilmiştir.

3. Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde, öğretmenlerin algıları doğrultusunda okul müdürlerinin yönetimde gücü kullanma stilleri ile örgütsel iletişim düzeyi arasında anlamlı bir ilişkinin bulunup bulunmadığını incelemek amacıyla oluşturulan sorulara ilişkin bulgular sunulmuştur.

3.1. Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Kullandığı Güç Stilleri ile Örgütsel İletişime İlişkin Görüşlerine Yönelik Bulgular

Öğretmenlerin algıları doğrultusunda, okul müdürlerinin yönetimde kullandıkları güç stillerine ilişkin betimsel istatistiksel bulgular Tablo 7’de sunulmuştur.

Tablo 7

Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Yönetimde Gücü Kullanma Stillerine İlişkin Görüşlerine Yönelik Betimsel İstatistikler (N=416)

Madde/Boyut	$\bar{X}$	ss	Düzye
01. “Yöneticim, iyi yapılan işleri ödüllendirir. ”	3.45	1.16	Yüksek
02. “Yöneticim başarılı olan kişiyi takdir eder. ”	3.62	1.21	Yüksek
03. “Yöneticim verilen görevleri yerine getirenlere teşekkür eder. ”	3.81	1.14	Yüksek
04. “Yöneticim, ekibinde çalışanlar arasında herkese hak ettiği değeri verir”	3.37	1.29	Orta
05. “Yöneticim, birlikte çalıştığı ekibine yeteneklerine uygun işler verir. ”	3.55	1.22	Yüksek

06. "Yöneticim, başarılı ekip üyelerine, yapmak istedikleri işlerde kolaylık sağlar. "	3.56	1.20	Yüksek
07. "Yöneticim, yıl boyunca olumlu işler yapan ekip üyelerinin performans notunu yüksek verir. "	3.52	1.18	Yüksek
Ödül gücü	3.56	1.09	Yüksek
08. "Yöneticim, birlikte çalıştığı ekip üyeleri arasına daima mesafe koyar. "	2.82	1.25	Orta
09. "Yöneticim, ekip üyeleriyle olan ilişkilerinde resmi bir tutum takınır. "	3.09	1.09	Orta
10. "Yöneticim, ekip üyelerinin iş ortamındaki tüm eylemlerinin kontrolünü elinde bulundurur. "	3.37	1.14	Orta
11. "Yöneticim, diğer yöneticileri işyerindeki yetkisiyle etkiler. "	3.43	1.01	Yüksek
12. "Yöneticim, işe geç gelen ekip üyelerine o gün içerisinde sert bir tutum takınır. "	2.63	1.16	Orta
13. "Ekip üyeleri bir konuda hata yaptıklarında, yöneticim uyarı, kınama gibi yollara başvurur. "	2.60	1.10	Düşük
14. "Yöneticim, kurum içinde disiplini sağlamak için katı ve sert bir tutum sergiler. "	2.51	1.18	Düşük
Yasal güç	2.92	0.79	Orta
15. "Ekip üyelerinin başarısız oldukları işlere karşılık olarak, yöneticim onlara daha alt seviyedeki işleri verir. "	2.75	1.05	Orta
16. "Yöneticim, kendisiyle iyi geçinmeyen ekip üyelerine zorluklar çıkarır. "	2.61	1.23	Orta
17. "Yöneticim, ekip üyelerini ceza vermekle tehdit ederek iş yaptırır. "	2.25	1.23	Düşük
18. "Kendisine bağlı çalışanlarını yöneticim, gerekli gereksiz eleştirir. "	2.28	1.25	Düşük
Zorlayıcı güç	2.47	0.97	Düşük
19. "Yöneticim, kurum içinde o makama en uygun olan kişi konumundadır. "	3.06	1.33	Orta
20. "Yöneticim, kurum içinde model alınan birisidir. "	2.91	1.30	Orta
21. "Yöneticim, ekip üyeleri arasında hayranlık uyandıracak bir kişilik sergiler. "	2.87	1.20	Orta
22. "Yöneticim, ekip üyeleri arasında saygı duyulan birisidir. "	3.32	1.24	Orta
23. "Yöneticim, kendine güvenen bir tutum sergiler. "	3.59	1.21	Yüksek
24. "Yöneticim, ekip üyeleri arasında dış görünüşü ve davranışlarıyla örnek alınır. "	3.09	1.20	Orta
25. "Yöneticim, ekip üyelerini her yönde etkileyebilecek bir güce sahiptir. "	3.07	1.14	Orta
26. "Yöneticim gücünü, sevilen bir insan olmasıyla kazanır. "	3.10	1.41	Orta
27. "Yöneticim, son derece bilgili olarak görülür. "	2.99	1.33	Orta
28. "Yöneticim, ekip üyelerinin çözüm bulamadığı konularda mutlaka bir çözüm üretir. "	3.18	1.25	Orta
29. "Yöneticim, daima bilgisine başvurulacak biri olarak görülür. "	3.00	1.34	Orta
30. "Yöneticim, bulunduğu konuma kendi bilgisiyile gelmiştir. "	3.12	1.42	Orta
31. "Yöneticim, ekip üyelerini herhangi bir konuda ikna edebilecek bilgi birikimine sahiptir. "	3.23	1.33	Orta
32. "Yöneticim, ekip üyeleri arasındaki gücünü bilgili olması sayesinde kazanır. "	3.05	1.33	Orta
33. "Ekip üyeleri tarafından yöneticim, bir lider olarak görülür. "	3.13	1.32	Orta
Kişilik gücü	3.11	1.18	Orta

Tablo 7'ye göre okul müdürlerinin ödül gücünü kullanma düzeyleri yüksekken (3.56 ± 1.09), yasal gücü (2.92 ± 0.79) ve kişilik gücünü (3.11 ± 1.18) kullanma düzeyleri ortadır. Okul müdürlerinin zorlayıcı gücü (2.47 ± 0.97) kullanma düzeyleri ise öğretmen algılarına göre düşüktür. Güç stili boyutlarındaki maddelere bakıldığında, ödül gücünün okul müdürleri tarafından kullanılmasında öğretmenlerin en çok katıldıkları ifade "03. Yöneticim verilen görevleri yerine getirenlere teşekkür eder." (3.81 ± 1.14) ve en az katıldıkları ifadenin ise "04. Yöneticim, ekibinde çalışanlar arasında herkese hak ettiği değeri verir." (3.37 ± 1.29) olduğu görülmektedir. Okul müdürlerinin yasal gücü kullanma düzeylerine ilişkin ifadelerde öğretmenler en çok "11. Yöneticim, diğer yöneticileri işyerindeki yetkisiyle etkiler." (3.43 ± 1.01) ifadesine, en az ise "14. Yöneticim, kurum içinde disiplini sağlamak için katı ve sert bir tutum sergiler." (2.51 ± 1.18) ifadesine katılmaktadır. Zorlayıcı gücün kullanılmasına ilişkin ise öğretmenlerin en çok "15. Ekip üyelerinin başarısız oldukları işlere karşılık olarak, yöneticim onlara daha alt seviyedeki işleri verir." (2.75 ± 1.05) ve en az "17. Yöneticim, ekip üyelerini ceza vermekle tehdit ederek iş yaptırır." (2.25 ± 1.23) katıldıkları görülmektedir. Son olarak, öğretmenlerin, okul müdürlerinin kişilik gücünü kullanma düzeylerine ilişkin olarak en çok "23.

Yöneticim, kendine güvenen bir tutum sergiler.” (3.59±1.21) ve en az “21. Yöneticim, ekip üyeleri arasında hayranlık uyandıracak bir kişilik sergiler.” (2.87±1.20) ifadesine katıldıkları görülmektedir.

Öğretmenlerin örgütsel iletişim düzeylerine ilişkin betimsel istatistiksel bulgular Tablo 8’de gösterilmiştir.

Tablo 8

Öğretmenlerin Örgütsel İletişim Düzeyine İlişkin Görüşlerine Yönelik Betimsel İstatistikler (N=416)

Madde/Ölçek	$\bar{X}$	ss	Düzye
1. “Önerilerimi ya da sorunlarımı iletmek üzere gerektiğinde bir üst amire/kişiyi kolaylıkla ulaşabiliyorum.”	4.12	1.06	Yüksek
2. “Kurumumuzdaki yöneticilerimiz/amirlerimiz daha başarılı olmamız için bize destek veriyor.”	3.56	1.25	Yüksek
3. “İşimizi en iyi şekilde yapma konusundaki çabalarımız yöneticimiz/amirimiz tarafından takdirle karşılanıyor.”	3.49	1.20	Yüksek
4. “Kurumumuz yönetiminin, eğitim ve mesleki gelişimimizle ilgilendiğine inanıyorum.”	3.45	1.19	Yüksek
5. “Yöneticilerimizin/amirlerimizin çalışanların sorunlarını yakından izlediklerine ve bu sorunları çözmek için yeterince çaba harcadıklarına inanıyorum.”	3.38	1.22	Orta
6. “Kurumumuzda yönetim tarafından kişilerin yanlış hareketlerine karşı gereken tepkinin gösterildiğini düşünüyorum.”	3.26	1.08	Orta
7. “Kurumumuzda çalışanlara adil davranıldığını düşünüyorum.”	3.27	1.26	Orta
8. “Kurumumuzda işimizi yapmamız için gerekli bilgilere/verilere kolaylıkla ulaşabiliyorum.”	3.65	1.17	Yüksek
9. “Kurum içi iletişimden memnunum.”	3.40	1.34	Orta
Örgütlerde İletişim Kalitesi Ö.	3.51	0.99	Yüksek

Tablo 8’ye göre öğretmenlerin, okullarındaki iletişimin kalitesine ilişkin algı düzeylerinin genel olarak olumlu olduğunu söylemek mümkündür (3.51±0.99; ‘yüksek’ düzeyde). Öğretmenlerin, ölçekte yer alan ifadelerden beş tanesine yüksek düzeyde, dört tanesine ise orta düzeyde katıldıkları görülmektedir. Öğretmenlerin en çok katıldıkları ifade 4.12±1.06 ile “1. Önerilerimi ya da sorunlarımı iletmek üzere gerektiğinde bir üst amire/kişiyi kolaylıkla ulaşabiliyorum.”, en az katıldıkları ifade ise 3.26±1.08 ile “6. Kurumumuzda yönetim tarafından kişilerin yanlış hareketlerine karşı gereken tepkinin gösterildiğini düşünüyorum.” olmuştur.

3.2. Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Kullandığı Güç Stilleri ile Örgütsel İletişime İlişkin Görüşleri Arasındaki İlişkilere Yönelik Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde, öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin kullandıkları güç stilleri ile örgütsel iletişime ilişkin görüşleri arasındaki ilişkilere yönelik bulgular sunulmuştur. Bu kapsamda Tablo 9’da söz konusu ilişkileri incelemek amacıyla yapılan Pearson momentler çarpımı korelasyon analizine ait katsayılar verilmiştir. Elde edilen korelasyon katsayıları, Morgan ve arkadaşları (2011, s.101) ile Jawlik’in (2016, s.132) belirlediği kriterlere göre değerlendirilmiştir. Korelasyon katsayılarının 0.00–0.10 aralığında olması ilişkisizliği; 0.10–0.30 aralığında olması zayıf ilişkiyi; 0.30–0.50 aralığında olması orta düzeyde ilişkiyi; 0.50–0.70 aralığında olması güçlü ilişkiyi; 0.70–1.00 aralığında olması ise çok güçlü ilişkiyi ifade etmektedir.

Tablo 9

Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Kullandığı Güç Stilleri ile Örgütsel İletişime İlişkin Görüşleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Katsayıları

Ölçek/Boyut		Örgütlerde İletişim Kalitesi Ö.
Güç Tipi Ölçeği	Ödül gücü	<i>r</i> .873***
		<i>p</i> 0.000
	Yasal güç	<i>r</i> -.233***
		<i>p</i> 0.000
	Zorlayıcı güç	<i>r</i> -.565***
		<i>p</i> 0.000
	Kişilik gücü	<i>r</i> .823***
		<i>p</i> 0.000

****p*<.001

Tablo 9’da belirtildiği gibi öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin kullandıkları tüm güç stilleri, örgütsel iletişimin kalitesine ilişkin görüşlerle anlamlı bir ilişki göstermektedir. Öğretmenlerin, okul müdürlerinin ödül gücünü (*r* *Ödül gücü**İletişim=0.873; *p*<.001; “çok güçlü” ilişki)ve “kişilik gücünü” (*r* *Kişilik gücü**İletişim=0.823; *p*<.001; “çok güçlü” ilişki)kullanmalarına yönelik algıları ile iletişimin kalitesine ilişkin görüşleri arasında “pozitif yönde” anlamlı, “yasal güç” (*r* *Yasal güç**İletişim=-0.233; *p*<.001; “zayıf” ilişki)ve “zorlayıcı gücü” (*r* *Zorlayıcı güç**İletişim=-0.565; *p*<.001; “güçlü” ilişki) kullanmaları arasında ise “negatif yönlü” anlamlı ilişkiler olduğu bulunmuştur. Buna göre;

- Okul müdürlerinin daha çok (yüksek düzeyde) “ödül gücü” ve/veya “kişilik gücü”nü kullandığını düşünen öğretmenler, kurumlarında (okullarda) iletişimin kalitesinin de yüksek/iyi olduğunu düşündüğü anlaşılmaktadır (veya tersi).
- Okul müdürlerinin daha çok (yüksek düzeyde) yasal güç ve/veya zorlayıcı güç kullandığını düşünen öğretmenler, kurumlarında iletişimin kalitesinin düşük olduğunu düşünmektedir (veya tersi).

3.3. Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Kullandığı Güç Stillerinin Örgütsel İletişime İlişkin Görüşlerini Yordamasına Yönelik Bulgular

Öğretmenlerin okul müdürlerinin yönetimde gücü kullanma stillerine ilişkin algılarının örgütsel iletişimin kalitesi düzeyini anlamlı bir şekilde yordayıp yordamadığına (etkisi üzerine) ilişkin yapılan doğrusal regresyon analizlerinin sonuçları bu bölümde özetlenmiştir (Tablo 10-Tablo 13 ve Şekil 1-Şekil 4). Okul müdürlerinin gücü kullanma stilleri birbirinden bağımsız dört boyuttan oluşmaktadır: ödül gücü, yasal güç, zorlayıcı güç ve kişilik gücü. Bu nedenle analizler her bir alt ölçek için ayrı ayrı gerçekleştirilmiştir.

Tablo 10

Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Ödül Gücünü Kullanma Düzeyinin Örgütsel İletişimin Kalitesi Düzeyi Üzerindeki Etkisine Yönelik Doğrusal Regresyon Analizi

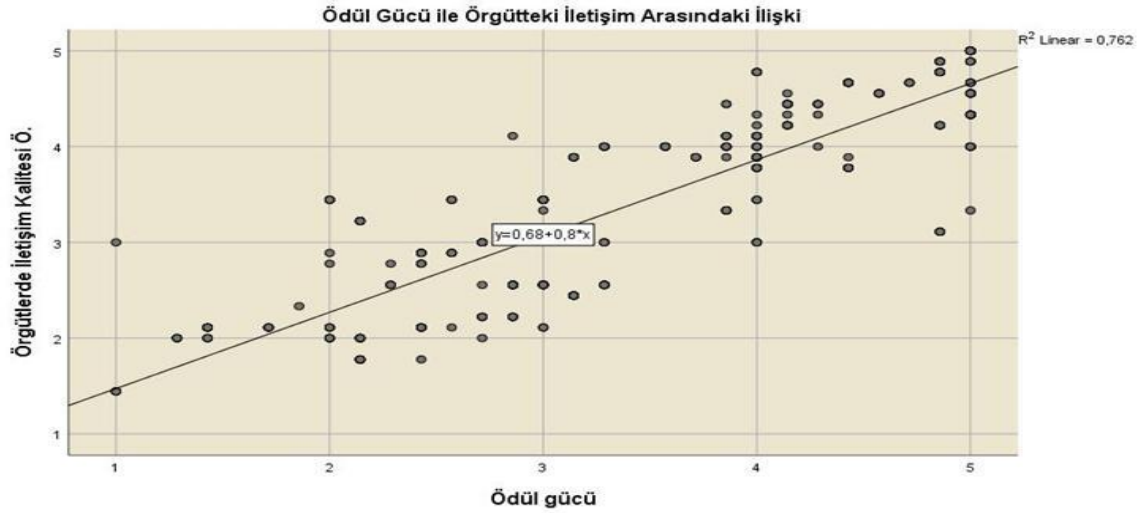
Bağımsız Değişken	<i>R</i>	<i>R</i> ²	Düz. <i>R</i> ²	ANOVA		Katsayı Tablosu			
				<i>F</i>	<i>p</i>	<i>B</i>	<i>β</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Sabit						0.68		8.33	0.000***
Ödül gücü	0.873	0.762	0.762	1326.58	0.000***	0.80	0.87	36.42	0.000***

Örgütsel İletişim=0.68+0.80*Ödül gücü

****p*<.001; Bağımlı Değişken: Örgütsel İletişim

Şekil 1

Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Ödül Gücünü Kullanma Düzeyinin Örgütsel İletişimin Kalitesi Düzeyi Üzerindeki Etkisine Yönelik Doğrusal Regresyon Analizi



Tablo 10 ve Şekil 1’den görüleceği üzere, öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin *ödül gücünü* kullanma düzeyinin örgütsel iletişimin kalitesi düzeyi üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik yapılan doğrusal regresyon analizi, oluşturulan modelin istatistiksel olarak anlamlı kabul edilebilecek düzeyde olduğunu göstermiştir ($F_{(1; 414)}=1326.58$; $p<.001$). Yapılan regresyon analizinin sonucuna göre, öğretmenlerin, okul müdürlerinin yönetimde ödül gücünü kullanmasına yönelik algının, örgütsel iletişimin kalitesi üzerinde “pozitif ve anlamlı” bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır ($\beta=.87$; $p<.001$). Düzeltilmiş R^2 değeri (0.762), öğretmenlerin, okul müdürlerinin yönetimde *ödül gücünü* kullanmasına ilişkin algı düzeyinin onların okullarındaki iletişim kalitesi algısı düzeyini %76.2’si oranında açıkladığını göstermektedir. Sonuç olarak, öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin ödül gücünü kullanma düzeyinin örgütsel iletişimin kalitesi düzeyi üzerindeki etkisine yönelik aşağıdaki şu denklem yazılabilir: **Örgütsel İletişim (Kalitesi)=0.68+0.80*Ödül Gücü**

Tablo 11

Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Yasal Gücü Kullanma Düzeyinin Örgütsel İletişimin Kalitesi Düzeyi Üzerindeki Etkisine Yönelik Doğrusal Regresyon Analizi

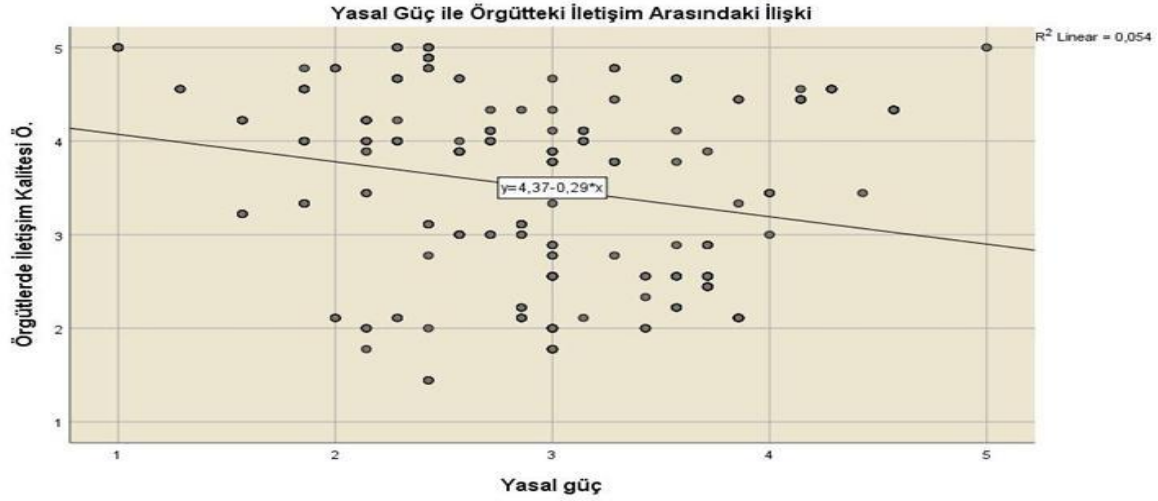
Bağımsız Değişken	R	R ²	Düz. R ²	ANOVA		Katsayı Tablosu			
				F	p	B	β	t	p
Sabit						4.37		24.03	0.000***
Yasal güç	0.233	0.054	0.052	23.24	0.000***	-0.29	-0.23	-4.88	0.000***

$$\text{Örgütsel İletişim} = 4.37 - 0.29 * \text{Yasal güç}$$

*** $p<.001$; Bağımlı Değişken: Örgütsel İletişim

Şekil 2

Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Yasal Gücü Kullanma Düzeyinin Örgütsel İletişimin Kalitesi Düzeyi Üzerindeki Etkisine Yönelik Doğrusal Regresyon Analizi



Tablo 11 ve Şekil 2’den görüleceği üzere, öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin *yasal güç* kullanma düzeyinin örgütsel iletişimin kalitesi düzeyi üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik yapılan doğrusal regresyon analizi, oluşturulan modelin istatistiksel olarak anlamlı kabul edilebilecek düzeyde olduğunu göstermiştir ($F_{(1; 414)}=23.24; p<.001$). Yapılan regresyon analizinin sonucuna göre, öğretmenlerin, okul müdürlerinin yönetimde *yasal güç* kullanmasına ilişkin algısının, örgütsel iletişimin kalitesi üzerindeki etkisinin “*negatif yönde ve anlamlı*” bir etki ortaya koymuştur ($\beta=-.23; p<.001$). Düzeltilmiş R^2 değeri (0.052), öğretmenlerin, okul müdürlerinin yönetimde *yasal güç* kullanmasına ilişkin algı düzeyinin onların okullarındaki iletişim kalitesi algısı düzeyini %5.2’si oranında açıkladığını göstermektedir. Sonuç olarak, öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin *yasal güç* kullanma düzeyinin örgütsel iletişimin kalitesi düzeyi üzerindeki etkisine yönelik aşağıdaki şu denklem yazılabilir: **Örgütsel İletişim (Kalitesi)=4.37-0.29*Yasal Güç**

Tablo 7

Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Zorlayıcı Gücü Kullanma Düzeyinin Örgütsel İletişimin Kalitesi Düzeyi Üzerindeki Etkisine Yönelik Doğrusal Regresyon Analizi

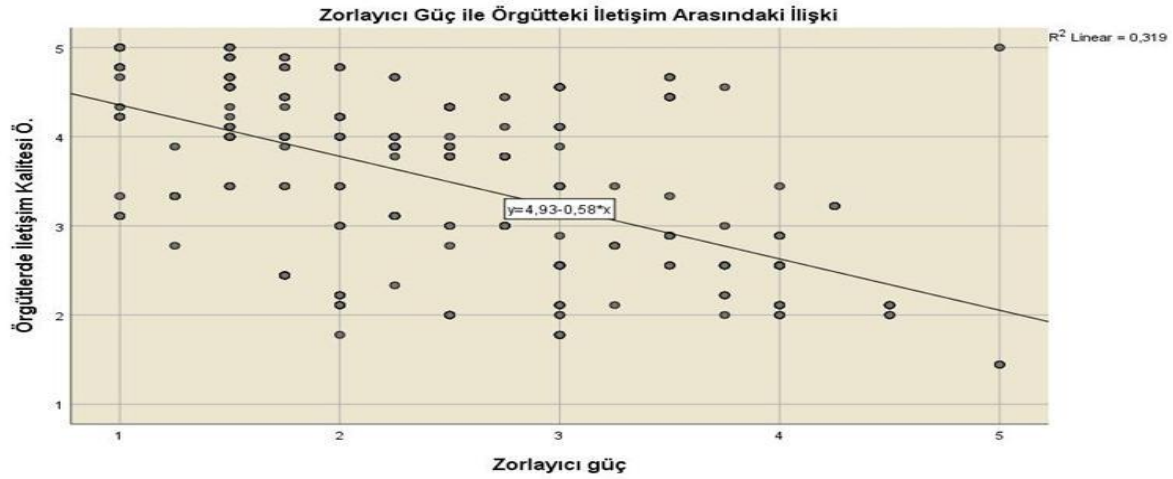
Bağımsız Değişken	R	R ²	Düz. R ²	ANOVA		Katsayı Tablosu			
				F	p	B	β	t	p
Sabit	0.565	0.319	0.317	193.76	0.000***	4.93		44.91	0.000***
Zorlayıcı güç						-0.58	-0.56	-13.92	0.000***

Örgütsel İletişim=4.93-0.58*Zorlayıcı güç

***p<.001; Bağımlı Değişken: Örgütsel İletişim

Şekil 3

Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Zorlayıcı Gücü Kullanma Düzeyinin Örgütsel İletişimin Kalitesi Düzeyi Üzerindeki Etkisine Yönelik Doğrusal Regresyon Analizi



Tablo 12 ve Şekil 3'ten görüleceği üzere, öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin *zorlayıcı güç* kullanma düzeyinin örgütsel iletişimin kalitesi düzeyi üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik yapılan doğrusal regresyon analizi, oluşturulan modelin istatistiksel olarak anlamlı kabul edilebilecek düzeyde olduğunu göstermiştir ($F_{(1; 414)}=193.76; p<.001$). Yapılan regresyon analizinin sonucuna göre, öğretmenlerin, okul müdürlerinin yönetimde zorlayıcı güç kullanmasına yönelik algının, örgütsel iletişimin kalitesi üzerinde “*negatif yönde ve anlamlı*” bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir ($\beta=-.56; p<.001$). Düzeltilmiş R^2 değeri (0.317), öğretmenlerin, okul müdürlerinin yönetimde *zorlayıcı güç* kullanmasına ilişkin algı düzeyinin onların okullarındaki iletişim kalitesi algısı düzeyini %31.7’si oranında açıkladığını göstermektedir. Sonuç olarak, öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin *zorlayıcı güç* kullanma düzeyinin örgütsel iletişimin kalitesi düzeyi üzerindeki etkisine yönelik aşağıdaki şu denklem yazılabilir: **Örgütsel İletişim (Kalitesi)=4.93-0.58*Zorlayıcı Güç**

Tablo 8

Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Kişilik Gücü Kullanma Düzeyinin Örgütsel İletişimin Kalitesi Düzeyi Üzerindeki Etkisine Yönelik Doğrusal Regresyon Analizi

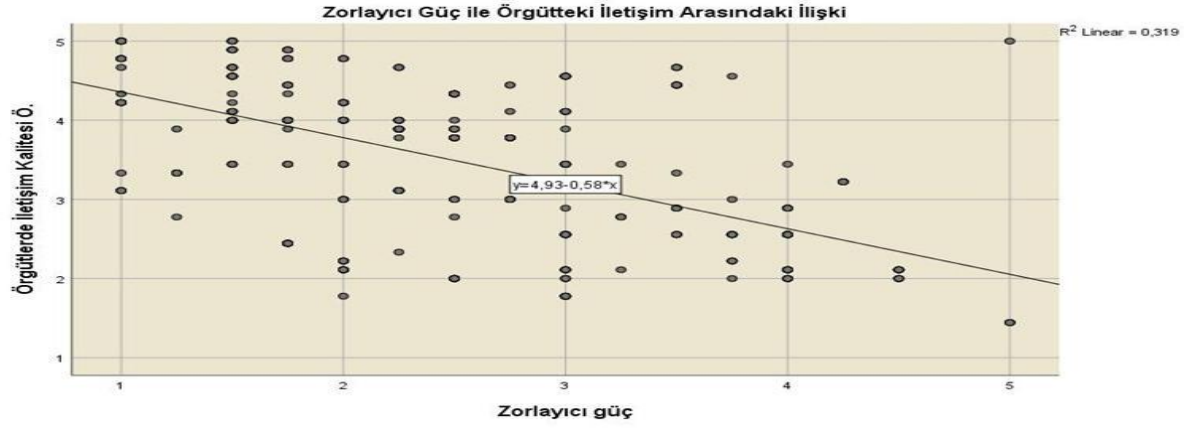
Bağımsız Değişken	R	R ²	Düz. R ²	ANOVA		Katsayı Tablosu			
				F	p	B	β	t	p
Sabit	0.823	0.678	0.677	872.22	0.000***	1.35		17.19	0.000***
Kişilik gücü						0.70	0.82	29.53	0.000***

$$\text{Örgütsel İletişim} = 1.35 + 0.70 * \text{Kişilik gücü}$$

*** $p<.001$; Bağımlı Değişken: Örgütsel İletişim

Şekil 4

Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Kişilik Gücü Kullanma Düzeyinin Örgütsel İletişimin Kalitesi Düzeyi Üzerindeki Etkisine Yönelik Doğrusal Regresyon Analizi



Tablo 13 ve Şekil 4'ten görüleceği üzere, öğretmenlerin algılarına göre, okul müdürlerinin kişilik gücünü kullanma düzeyinin örgütsel iletişimin kalitesi üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yapılan doğrusal regresyon analizi, oluşturulan modelin istatistiksel olarak anlamlı kabul edilebilecek düzeyde olduğunu göstermiştir ($F_{(1; 414)}=872.22$; $p<.001$). Yapılan regresyon analizinin sonucuna göre, öğretmenlerin, okul müdürlerinin yönetimde kişilik gücünü kullanmasına yönelik algılarının, örgütsel iletişimin kalitesi üzerinde “pozitif ve anlamlı” bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir ($\beta=.82$; $p<.001$). Düzeltilmiş R^2 değeri (0.677), öğretmenlerin, okul müdürlerinin yönetimde *kişilik gücünü* kullanmasına ilişkin algı düzeyinin onların okullarındaki iletişim kalitesi algısı düzeyini %67.7’si oranında açıkladığını göstermektedir. Sonuç olarak, öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin *kişilik gücünü* kullanma düzeyinin örgütsel iletişimin kalitesi düzeyi üzerindeki etkisine yönelik aşağıdaki şu denklem yazılabilir: **Örgütsel İletişim (Kalitesi)=1.35+0.70*Kişilik Gücü**

Tablo 9

Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Yönetimde Gücü Kullanma Stili Düzeyinin Örgütsel İletişimin Kalitesi Düzeyi Üzerindeki Etkisine Yönelik Özet Tablo

Boyut/Ölçek	Etki (ilişki) yönü	Etki katsayısı (β)	Top. Varyası Açıklama Düzeyi, Düz. R^2 (%)
Güç Tipi Ölçeği (Yönetimde Gücü Kullanma Stili)			
Ödül gücü	Pozitif	0.87***	76.2
Yasal güç	Negatif	-0.23***	5.2
Zorlayıcı güç	Negatif	-0.56***	31.7
Kişilik gücü	Pozitif	0.82***	67.7

Bağımlı Değişken: Örgütsel İletişim Kalitesi Düzeyi

*** $p<.001$ düzeyinde anlamlı etki (ilişki);

Düz. R^2 : Düzeltilmiş R^2

Tablo 14’te belirtildiği üzere; öğretmenlerin, okul müdürlerinin yönetimde gücü kullanma stillerine ilişkin algıları, onların okullarındaki iletişimin kalitesine ilişkin algı düzeyleri üzerinde etkilidir (anlamlı bir şekilde yordamaktadır). Gücü kullanma stillerinden *ödül gücü* ve *kişilik gücü*, öğretmenlerin okullarındaki iletişimin kalitesi algısı üzerinde pozitif yönde etkisi varken, yönetimde

yasal güç ve zorlayıcı güç kullanılmasının ise negatif yönde etkisi olduğu bulunmuştur. Diğer bir deyişle, okul müdürlerinin yönetimde ödül gücü ve kişilik gücü kullanması iletişimin kalitesini olumlu (pozitif) yönde etkilerken yasal güç ve zorlayıcı güç kullanmaları iletişimin kalitesini olumsuz (negatif) yönde etkilemektedir. Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin kullandığı güç stilleri, örgütsel iletişim algısındaki varyansın %82,3'ünü birlikte açıklamaktadır (Tablo 15). İkili (basit regresyon) ilişkiler incelendiğinde etki derecelerinin sırasıyla ödül gücü ($\beta=0.87$; $p<.001$, %76.2), kişilik gücü ($\beta=0.82$; $p<.001$, %67.7), zorlayıcı güç ($\beta=-0.56$; $p<.001$, %31.7) ve yasal güç ($\beta=-0.23$; $p<.001$, %5.2) şeklinde olduğu görülmektedir. Ancak boyutlar aynı anda modele dâhil edildiğinde (çoklu regresyon; Tablo 15), zorlayıcı gücün özgün (bağımsız) katkısının istatistiksel olarak anlamlı olmadığı ($\beta=0.05$; $p=.111$) belirlenmiştir; bu nedenle özgün etki sıralaması ödül gücü, kişilik gücü ve yasal güç şeklinde olup, zorlayıcı gücün örgütsel iletişim algısı üzerinde diğer boyutlardan bağımsız anlamlı bir etkisi bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Yukarıda sunulan dört ayrı basit doğrusal regresyon analizi, her bir güç stiline örgütsel iletişim algısı üzerindeki ikili (bivariate) etkisini göstermektedir. Ancak güç stili boyutları birbiriyle orta ve yüksek düzeyde ilişkili olduğundan (Tablo 9), her bir boyutun diğerlerinden bağımsız olarak özgün bir katkı sağlayıp sağlamadığını belirlemek amacıyla, dört boyutun (ödül gücü, yasal güç, zorlayıcı güç, kişilik gücü) aynı anda modele dâhil edildiği bir çoklu doğrusal regresyon analizi de gerçekleştirilmiştir. Analiz öncesinde çoklu bağlantı (multi collinearity) varsayımı VIF (Varyans Artış Faktörü) ve Tolerans değerleri incelenerek test edilmiş, tüm değişkenler için VIF değerlerinin 5'in oldukça altında kaldığı (1.48 ile 2.84 arasında) görülerek çoklu bağlantı sorunu bulunmadığı doğrulanmıştır. Analiz sonuçları Tablo 15'te sunulmuştur.

Tablo 10

Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Kullandığı Güç Stillerinin Örgütsel İletişimin Kalitesini Birlikte Yordamasına Yönelik Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi

Değişken	B	SH	β	t	p	Tolerans	VIF
Sabit	0.712	0.143	—	4.995	<.001	—	—
Ödül gücü	0.557	0.032	0.610	17.45	<.001	0.353	2.836
Yasal güç	-0.092	0.032	-0.074	-2.91	0.004	0.676	1.479
Zorlayıcı güç	0.051	0.032	0.050	1.60	0.111	0.438	2.283
Kişilik gücü	0.308	0.028	0.365	10.95	<.001	0.387	2.583

Bağımlı Değişken: Örgütsel İletişim. Model: $R=0.907$; $R^2=0.823$; Düzeltilmiş $R^2=0.821$; $F(4,411)=476.77$; $p<.001$.

Tüm VIF değerleri <5 olduğundan çoklu bağlantı (multicollinearity) sorunu tespit edilmemiştir.

Örgütsel İletişim = $0.71 + 0.56 \cdot \text{Ödül Gücü} - 0.09 \cdot \text{Yasal Güç} + 0.05 \cdot \text{Zorlayıcı Güç} + 0.31 \cdot \text{Kişilik Gücü}$ (Zorlayıcı Güç katsayısı istatistiksel olarak anlamlı değildir, $p=.111$).

Tablo 15'te görüldüğü üzere, dört boyut birlikte örgütsel iletişim algısındaki varyansın %82,3'ünü açıklamaktadır (Düzeltilmiş $R^2=.821$; $F(4;411)=476.77$; $p<.001$) — bu oran, basit regresyonlarda elde edilen tek tek açıklama düzeylerinden daha yüksektir, çünkü model artık boyutlar arasındaki ortak varyansı da içermektedir. Ancak boyutların özgün (bağımsız) katkıları incelendiğinde önemli bir bulgu ortaya çıkmaktadır: ödül gücü ($\beta=.610$; $p<.001$) ve kişilik gücü ($\beta=.365$; $p<.001$) örgütsel iletişim algısını anlamlı ve özgün biçimde yordamaya devam ederken, yasal gücün özgün katkısı anlamlı olsa da ($\beta=-.074$; $p=.004$) oldukça sınırlı kalmakta, zorlayıcı gücün ise diğer üç boyut kontrol edildiğinde artık istatistiksel olarak anlamlı bir özgün etkisi bulunmamaktadır ($\beta=.050$; $p=.111$). Bu durum, basit regresyon analizinde zorlayıcı güce atfedilen anlamlı negatif etkinin (Tablo 12), büyük ölçüde zorlayıcı gücün ödül gücü ($r=-.60$) ve kişilik gücü ($r=-.57$) ile olan güçlü negatif

ilişkisinden kaynaklandığını; zorlayıcı gücün tek başına örgütsel iletişim algısı üzerinde özgün bir etkisinin bulunmadığını göstermektedir.

4. Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Bu araştırmanın bulguları, French ve Raven'ın klasik güç kaynakları sınıflandırması çerçevesinde değerlendirildiğinde (Özaslan, 2017), okul müdürlerinin yönetimde ağırlıklı olarak ilişkisel ve teşvik edici nitelikteki güç kaynaklarına (ödül ve kişilik gücü) yöneldiğini, buna karşılık makam kaynaklı ve baskı unsuru taşıyan güç türlerine (yasal ve zorlayıcı güç) görece daha sınırlı düzeyde başvurduğunu ortaya koymaktadır. Bu tablo, okul müdürlerinin merkezîyetçi bir yapı içinde denetim görevlerini yürütmekle birlikte (Can, 2014), kişisel ve mesleki deneyimlerine dayanarak amaçlarına ulaşma konusunda ilişkisel stratejileri tercih ettiklerini düşündürmektedir (Bennis, 2003). Nitekim Le Roux (2012) da okul müdürlerinin güç kullanma stilleri ile öğretmenlerle kurdukları iletişim arasında anlamlı bir ilişkinin varlığına işaret etmekte olup, bu çalışmanın bulguları söz konusu ilişkiyi destekler niteliktedir. Elde edilen sonuçlara göre okul müdürlerinin ödül gücünü kullanma düzeyi yüksek, yasal güç ve kişilik gücünü kullanma düzeyi ise orta düzeydedir. Literatürde okul müdürlerinin kullandığı güç tipleri ile örgütsel iletişim düzeyi arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalarda da benzer şekilde, öğretmenlere göre okul müdürlerinin en çok ödül gücü, yasal güç ve kişilik gücünü kullanmaya eğilimli oldukları vurgulanmaktadır (Admış vd. 2021; Altınkurt & Yılmaz, 2012; Altınkurt vd. 2014; Arslantaş & Dayanan-Uğur, 2018; Bakan & Büyükbeşe, 2010; Konaklı & Odabaşı, 2021; Nartgün vd. 2016; Titrek & Zafer, 2009; Yeşilbaş & Akyol, 2019). Buna karşın alanyazında bu bulgulara zıt sonuçlara ulaşan çalışmalar da bulunmaktadır (Koşar & Çalık, 2011; Memduhoğlu & Turhan, 2016; Soosai, 1988).

Araştırmada okul müdürlerinin zorlayıcı gücü kullanma düzeyi, öğretmen algılarına göre düşük bulunmuştur. Zorlayıcı güç, örgüt yapısı içinde bulunan pozisyonlardan kaynaklanan bir makam gücü olarak değerlendirilmekte (Hitt vd., 2005) ve yapısı itibarıyla karmaşık, anlaşılması güç bir olgu olarak tanımlanmaktadır (Özaslan, 2017). Okul müdürlerinin ceza ve korku aracılığıyla öğretmenlere istediklerini yaptırması şeklinde ortaya çıkabilen bu güç türünün, literatürde sıklıkla başvurulan bir yöntem olarak raporlanmasına karşın (Altınkurt & Yılmaz, 2012; Elliott, 2000; Titrek & Zafer, 2009; Koşar, 2008), bu çalışmada düşük düzeyde çıkması dikkat çekicidir. Bu bulgu, Decker (1989), Diş & Ayık (2016), Memduhoğlu & Turhan (2016) ile Nartgün vd. (2016) tarafından elde edilen sonuçlarla örtüşmektedir. Söz konusu bulgu, araştırmaya katılan öğretmenlerin kıdem dağılımıyla da ilişkilendirilebilir; katılımcıların yarıdan fazlasının (%64) 16 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip olması (bk. Tablo 1), kıdemli öğretmenlerin yöneticileriyle daha ilişkisel ve müzakereci bir etkileşim biçimi geliştirebileceğini, dolayısıyla zorlayıcı güce daha az maruz kalabileceklerini düşündürmektedir. Nitekim diğer güç boyutları kontrol edildiğinde gerçekleştirilen çoklu regresyon analizi de (bk. Tablo 15) zorlayıcı gücün örgütsel iletişim algısı üzerinde özgün ve anlamlı bir etkisinin bulunmadığını doğrulamakta; bu durum, zorlayıcı gücün örgütsel iletişim üzerindeki görünürdeki olumsuz etkisinin, aslında ödül ve kişilik gücüyle olan güçlü negatif ilişkisinden kaynaklandığına işaret etmektedir.

Araştırma bulgularına göre öğretmenlerin, okullarındaki iletişimin kalitesine ilişkin algı düzeyleri genel olarak olumludur; bu sonuç literatürde ki benzer çalışmaların bulgularıyla da örtüşmektedir (Ertürk & Aydın, 2018; Jang, 2004; Kadioğlu-Ateş & Bulut, 2019; Uzun vd. 2019). Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin güç kullanma stillerinin örgütsel iletişim üzerindeki ikili (basit regresyon) etki derecesi sırasıyla “*ödül gücü, kişilik gücü, zorlayıcı güç ve yasal güç*” şeklinde sıralanmaktadır; ancak boyutların özgün katkısını gösteren çoklu regresyon analizi (Tablo 15), zorlayıcı gücün bu sıralamadaki yerinin diğer boyutlarla paylaştığı ortak varyanstan kaynaklandığını, tek başına anlamlı bir özgün etkiye sahip olmadığını ortaya koymaktadır. Bu bulgu, Hitt vd.'nin (2005) okul müdürleri arasında en sık başvurulan güç stiline ödül gücü olduğu yönündeki tespitiyle tutarlıdır.

Ödül gücünün çalışanların memnuniyet düzeylerine (Kılavuz, 2002) ve iş doyumlarına (Karaman, 1999) olumlu katkı sunduğu bilinmektedir; öğretmenlerin emeğinin ödüllendirilmesi ve başarılarının takdir edilmesi, mesleklerine olan bağlılıklarını güçlendirebilecek niteliktedir. Buna karşılık, zorlayıcı ve yasal güç kullanımının örgütsel iletişim algısını olumsuz yönde etkilemesi, öğretmenlerin bu güç türlerini kısıtlayıcı ve ilişkiyi zedeleyici olarak deneyimlediğine işaret etmektedir. Kayalı (2011), Koşar (2008) ile Özaslan ve Gürsel (2008) tarafından yürütülen çalışmalarda da benzer şekilde ödül gücünün en yüksek, zorlayıcı gücün ise en düşük ortalamayla öne çıktığı görülmektedir. Buna karşın Açıkalin (1993), Apak (2016), Bakan ve Büyükbeşe (2010) ve Yorulmaz (2014) tarafından yürütülen çalışmalarda okul müdürlerinin en sık yasal güç stilini tercih ettiği, en düşük ortalamanın ise yine zorlayıcı güç boyutunda bulunduğu raporlanmıştır; bu durum güç stillerinin göreceli sıralamasının bağlama ve örgüt kültürüne göre değişebileceğini göstermektedir.

Sınırlılıklar

Bu araştırmanın bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Öncelikle, güç tipi ve örgütsel iletişim algısına ilişkin veriler aynı katılımcılardan (öğretmenlerden), aynı zaman diliminde ve öz-bildirim yoluyla toplanmıştır; bu durum ortak yöntem varyansı (common method bias) riski taşımakta olup, değişkenler arasında raporlanan ilişkilerin bir ölçüde şişmiş olabileceği göz önünde bulundurulmalıdır. İkinci olarak, araştırmanın örnekleme yalnızca İstanbul ili Bağcılar ilçesindeki meslek liselerinde görev yapan öğretmenlerle ve uygun (gönüllülük esaslı) örnekleme yöntemiyle sınırlı olup, olasılıklı bir örnekleme yöntemi kullanılmamıştır; bu durum bulguların farklı okul türlerine, il/ilçelere veya öğretmen gruplarına genellenmesini sınırlandırmaktadır. Üçüncü olarak, Güç Tipi Ölçeği'nin kişilik gücü boyutuna ilişkin iç-tutarlılık katsayısının ($\alpha=.985$) oldukça yüksek çıkması dikkat çekicidir; bu denli yüksek bir alfa değeri, boyuttaki maddelerin beklenenin ötesinde birbirine benzer (redundant) olabileceğine işaret edebilir. Dördüncü olarak, ölçeklere ilişkin gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizi (DFA) sonuçları, CFI ve TLI değerlerinin iyi düzeyde olduğunu, ancak RMSEA değerlerinin literatürde kabul edilen eşiklerin gerisinde kaldığını göstermiştir; ayrıca Yasal güç boyutuna ait iki maddenin (LGTÖ10, LGTÖ11) faktöre anlamlı bir yük vermediği ve bu boyutun AVE değerinin (0,401) kabul edilen sınırın altında kaldığı belirlenmiştir. Bu bulgular, ölçme modellerinin yapı geçerliğine ilişkin bir sınırlılık olarak değerlendirilmeli ve ileride yapılacak çalışmalarda ilgili maddelerin gözden geçirilmesi önerilmelidir. Son olarak, bu çalışma betimsel tarama modeli çerçevesinde yürütülen kesitsel bir araştırmadır; bu nedenle değişkenler arasındaki ilişkiler nedensellik değil, birliktelik düzeyinde yorumlanmalıdır.

Araştırmacılara Yönelik Öneriler

Bu sınırlılıklar doğrultusunda, okul müdürlerinin güç stilleri ile örgütsel iletişim arasındaki ilişkinin boylamsal desenlerle, daha uzun bir zaman dilimini kapsayacak şekilde ve farklı il, ilçe ile okul türlerini (ilkokul, ortaokul, genel lise vb.) içeren olasılıklı örneklemelerle incelenmesi literatüre katkı sağlayacaktır. Çalışmada nicel veriler değerlendirilmiş olup, izleyen araştırmalarda gözlem, görüşme ve odak grup görüşmesi gibi nitel ya da karma yöntem desenlerinin kullanılması, güç kullanma stillerinin öğretmen-yönetici etkileşimindeki görünümünü daha derinlemesine ortaya koyabilir. Ortak yöntem varyansı riskini azaltmak amacıyla, güç algısı ile iletişim algısının farklı kaynaklardan (örn. okul müdürü öz-değerlendirmesi, gözlemci değerlendirme) toplanması önerilmektedir. Ayrıca farklı örneklem grupları (örneğin ilkök, ortaokul ve genel liselerde görev yapan öğretmenler) ve farklı okul türleri üzerinde yürütülecek karşılaştırmalı çalışmalar, bulguların genellenebilirliğini test etme imkânı sunacaktır. İleride yapılacak araştırmalarda, okul müdürlerinin güç kullanma stilleri ile liderlik davranışları, çatışma çözme becerileri, örgütsel bağlılık, örgütsel güven ve örgütsel özdeşleşme gibi değişkenler arasındaki ilişkilerin de incelenmesi önerilmektedir.

Son olarak, Güç Tipi Ölçeği'nin kişilik gücü boyutunun madde yapısının yeniden gözden geçirilmesi önerilmektedir.

Uygulayıcılara Yönelik Öneriler

Araştırma bulguları, uygulamaya yönelik olarak da bazı çıkarımlar sunmaktadır. Okul müdürlerinin ödül ve kişilik gücünü daha etkin biçimde kullanabilmeleri amacıyla, hizmet içi eğitim programlarında takdir etme, geri bildirim verme ve ilişki temelli liderlik becerilerine yönelik uygulamalı eğitimlere yer verilmesi önerilmektedir. Zorlayıcı ve yasal güce dayalı yönetim uygulamalarının öğretmenlerin iletişim algısını olumsuz etkilediği göz önünde bulundurularak, okul yöneticiliği atama ve yetiştirme süreçlerinde adayların ilişkisel liderlik ve etkili iletişim becerilerinin geliştirilmesine öncelik verilmesi önerilmektedir. Ayrıca okul yöneticilerine yönelik mentörlük ve süpervizyon uygulamalarının, güç kullanımını daha bilinçli ve öğretmen algısına duyarlı biçimde yönetmelerine katkı sağlayabileceği düşünülmektedir.

5. Kaynakça

- Açıkalın, Ş. Ş. (1993). Öğretmenlerin okul müdürlerini etkileme güçleri. *H.Ü. Eğitim Fakültesi Dergisi*, 9 (9), 183-192. <https://izlik.org/JA34UX67RR>
- Admı, A., Deviren, G., Acar, H., Taruk, M., Gümüş, M. M., & Demir, Y. (2021). Yöneticilerin kullandıkları örgütsel güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Öğretmen Eğitimi ve Öğretim*, 2(1), 1-16. <https://izlik.org/JA32AE67SK>
- Akıncı, Z.B. (1998). *Kurum kültürü ve örgütsel iletişim*. İletişim.
- Altınkurt, Y., Yılmaz, K., Erol, E., & Salalı, E. T. (2014). Okul müdürlerinin kullandığı güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları arasındaki ilişki. *Journal of Teacher Education and Educators*, 3(1), 25-52. <https://izlik.org/JA88TM42SJ>
- Altınkurt, Y., & Yılmaz, K. (2012). Okul yöneticilerinin kullandığı güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 12(3), 1833-1852.
- Apak, F. (2016). *Okul yöneticilerinin gücü kullanma biçimleri ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişki* (Tez No. 427281) [Yüksek lisans tezi, Okan Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Arslanda, H. İ., & Dayanan-Uğur, İ. (2018). Öğretmen algılarına göre yöneticilerin sahip oldukları örgütsel güç kaynakları düzeyi. *Siirt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(11), 46-63. <https://izlik.org/JA68ST93PD>
- Bakan, İ., & Büyükbeşe, T. (2010). Liderlik türleri ve güç kaynaklarına ilişkin mevcut gelecek durum karşılaştırması: Eğitim kurumu yöneticilerinin algılarına dayalı bir alan araştırması. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2010(2), 73-84. <https://izlik.org/JA74MC94FW>
- Bennis, W. (2003). *On becoming a leader* (4th ed.) (Çev. U. Teksöz). Sistem.
- Bursal, M. (2017). *SPSS ile temel veri analizleri*. Anı.
- Bursalioğlu, Z. (2005). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Pegem.
- Büyükoztürk, Ş., Çakmak, E.K., Akgün, Ö.E., Karadeniz, Ş., & Demirel, F. (2018). *Bilimsel araştırma yöntemleri* (24. baskı). Pegem.

- Can, N. (2014). *Öğretmen liderliği* (4. baskı). Pegem.
- Decker, S. R. (1989). *The relationship among principal power tactic usage, leadership style and school climate in selected Iowa elementary schools* [Unpublished Doctoral Dissertation]. University of Northern Iowa, Iowa. <https://scholarworks.uni.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1828&context=etd>
- Diş, O., & Ayık, A. (2016). Okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları ile örgüt iklimi arasındaki ilişki. *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi*, 58, 499-518. <https://izlik.org/JA46CJ38MH>
- DuBrin, A.J. (1995). *Leadership, research, findings practice and skills*. Houghton.
- Elliott, S. T. (2000). *Power, principals, and promotion* [Unpublished Doctoral Dissertation]. University of Colorado, Colorado.
- Ertürk, R., & Aydın, B. (2018). Yeniçağa ve Dörtdivan ilçelerindeki okullarda örgütsel iletişim ve işe angaje olma davranışı: Öğretmen görüşlerine dayalı ilişkisel bir analiz. *Adnan Menderes Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 9(2), 86-99. <https://izlik.org/JA62JP82ZD>
- Field, A. (2013). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics* (4th ed.). Sage.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). *Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error*. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50. <https://doi.org/10.2307/3151312>
- George, D., & Mallery, P. (2010). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference, 17.0 update* (10th ed.). Pearson.
- Hitt, M. A., Black, J. S., & Porter, L. W. (2005). *Management* (International ed.). PearsonPrenticeHall.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2010). *Eğitim yönetimi* (S. Turan, Trans. Ed.). Nobel.
- Jang, D. (2004). *Power, influence, and conflict in Korean school councils* [Unpublished Doctoral Dissertation]. The Pennsylvania State University, Pennsylvania.
- Jawlik, A.A. (2016). *Statistics from A to Z*. John Wiley&Sons.
- Kadioğlu-Ateş, H., & Bulut, R. C. (2019). Ortaokulda görev yapan öğretmenlerin iletişim becerileri ile örgütsel sinizm düzeyleri arasındaki ilişki. *The Journal of Academic Social Science Studies*, 75, 81-92. <https://doi.org/10.9761/JASSS7991>
- Karagöz, Y. (2016). *SPSS ve Amos 23 uygulamalı istatistiksel analizler*. Nobel.
- Karaman, A. (1999). *Profesyonel yöneticilerde güç kullanımı*. Türkmen.
- Karasar, N. (2017). *Bilimsel araştırma yöntemi: Kavramlar, ilkeler ve teknikler* (32. baskı). Nobel.
- Kayalı, M. (2011). *Okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynakları* (Uşak ili örneği) (Tez No. 327803) [Yüksek lisans tezi, Uşak Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Kılavuz, D. P. (2002). *Çalışanın liderinden memnun olması: Liderin güç tarzının ve çatışmayı yönetme tarzının etkileri* (Tez No. 111015) [Yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Koçel, T. (2005). *İşletme yöneticiliği* (10. baskı). Arıkan.

- Konaklı, T., & Odabaşı, S. (2021). Öğretmenlerin politik davranışları ile okul yöneticilerinin güç kaynakları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Kesit Akademi Dergisi*, 7(27), 99-119. <https://izlik.org/JA78FT89JY>
- Koşar, S., & Çalık, T. (2011). Okul yöneticilerinin yönetimde gücü kullanma stilleri ile örgüt kültürü arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 17(4), 581-603. <https://izlik.org/JA25GS49RT>
- Koşar, S. (2008). *İlköğretim okulu yöneticilerinin yönetimde gücü kullanma stilleri ile örgüt kültürü arasındaki ilişki* (Tez No. 219542) [Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Le Roux, M. J. (2012). *Principals and their possible power to influence quality education* [Doctoral Dissertation]. Stellenbosch University, Stellenbosch.
- MEB. (2017). *İstanbul milli eğitim müdürlüğü 2016/2017 örgün eğitim istatistikleri*. https://istanbul.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2017_04/12163411_2016-2017_Ystatistik_KitabY_Taslak.pdf
- Memduhoğlu, H. B., & Turhan, M. (2016). Öğretmen görüşlerine göre ilköğretim okul müdürlerinin örgütsel güç kaynaklarını kullanım düzeyleri. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 44, 73-90. <https://doi.org/10.15285/maruaebd.286486>
- Morgan, G.A., Leech, N.L., Gloeckner, G.W., & Barrett, K.C. (2011). *SPSS for introductory statistics. Use and interpretation*. Routledge.
- Nartgün, Ş. S., Nartgün, Z., & Arıcı, U. D. (2016). Okul yöneticilerinin kullandıkları örgütsel güç kaynakları ile otantik liderlik düzeylerine ilişkin öğretmen görüşleri. *Çağdaş Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 1-26. <https://izlik.org/JA33ET24YF>
- QuestionPro, (2024). *Sample Size Calculator*. <https://www.questionpro.com/sample-size-calculator/> adresinden 22 Ağustos 2024 tarihinde erişilmiştir.
- Özaslan, G. (2017). *French ve Raven perspektifiyle kişilerarası gücün temelleri*. Yılmaz, E. & Yılmaz, H. (Eds.), *Eğitimden damlalar içinde* (ss. 35-60). Palet.
- Özaslan, G., & Gürsel, M. (2008). Eğitim yöneticilerinin güç tipi tercihlerinin değerlendirilmesi. *Selçuk Üniversitesi Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25, 351-370.
- Soosai, S. (1988). *The relationship between principals' power behaviours and the organizational climate of secondary schools in Tamilnadu, India* (UMINo. 8904281) [Unpublished Doctoral Dissertation]. The Marquette University, Wisconsin, Retrieved from ProQuest Dissertations and Thesis database.
- Şimşek, M. Ş. (2002). *Yönetim ve organizasyon* (7. baskı). Günay.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics* (6th ed.). Pearson.
- Taucean, I. M., Tamasila, M., & Negru-Strauti, G. (2016). Study on management styles and managerial power types for a large organization. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 221, 66-75. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.05.091>
- Titrek, O., & Zafer, D. (2009). İlköğretim okulu yöneticilerinin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarına ilişkin öğretmen görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 60, 657-674. <https://izlik.org/JA49XN26WM>
- Tutar, H., (2003). *Örgütsel iletişim*. Seçkin.

- Uzun, T., Ayık, A., & Özdem, G. (2019). İlkokullarda örgütsel iletişim ile öğretmenlerin iş motivasyonu arasındaki ilişkiler. *Ulusal Eğitim Akademisi Dergisi*, 3(1), 26-40.<https://doi.org/10.32960/uead.502996>
- Yeşilbaş, Y., & Akyol, B. (2019). Power sources used by school principals: A Mixed-Method Study. *Journal of History Culture and Art Research*, 8(3), 17-31.<http://dx.doi.org/10.7596/taksad.v8i3.2201>
- Yorulmaz, A. (2014). *Ortaöğretim kurumlarındaki okul yöneticilerinin örgütsel güç kaynakları ve kullanma düzeyleri* (Tez No. 366307) [Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.