

T.C.
FIRAT ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI

**LİSE ÖĞRETMENLERİNİN PERSONEL GÜÇLENDİRME ALGILARI İLE
ÖRGÜTSEL GÜVEN ALGILARI ARASINDAKİ İLİŞKİ: ELAZIĞ İLİ ÖRNEĞİ**

Yüksek Lisans Tezi

Kübra UYGUR

Danışman
Doç.Dr. İmam Bakır ARABACI

ELAZIĞ, 2018

ONAY FORMU

T.C
FIRAT ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI

Kübra UYGUR'un Doç.Dr.İmam Bakır ARABACI danışmanlığında hazırlamış olduğum 'Lise Öğretmenlerinin Personel Güçlendirme Algıları ile Örgütsel Güven Algıları Arasındaki İlişki: Elazığ İli Örneği' başlıklı tezi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yönetim Kurulunun ^{08.06.2018}.....tarih ve ⁴⁴...sayılı kararı ile oluşturulan jüri tarafından ^{22.06.2018}..... tarihinde yapılan tez savunma sınavı sonucunda oy birliği/oy çokluğu ile başarılı sayılmıştır.

Jüri Üyeleri

1: Doç. Dr. *Necmi GÖKYER*

2: Doç. Dr. *i. Bakır ARABACI*

3: Yrd. Doç. Dr.

4 :

5:

İmza

N. Gökçe

İmza

Dr. Öğr. Üyesi: Önder SANLI

Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yönetim Kurulunun
..... tarih vesayılı kararıyla bu tezin kabulü onaylanmıştır.

Prof. Dr. Ayşegül GÖKHAN

Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdür

BEYANNAME

Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü tez yazım kılavuzuna göre, Doç.Dr.İmam Bakır ARABACI danışmanlığında hazırlamış olduğum **‘Lise Öğretmenlerinin Personel Güçlendirme Algıları ile Örgütsel Güven Algıları Arasındaki İlişki: Elazığ İli Örneği’** adlı yüksek lisans tezimin bilimsel etik değerlere ve kurallara uygun, özgün bir çalışma olduğunu, aksinin tespit edilmesi halinde her türlü yasal yaptırımını kabul edeceğimi beyan ederim.


Kübra UYGUR

Elazığ,2018

ÖN SÖZ

Geçmişten günümüze yaşanan değişimler sonucu toplumlarda bilgi ve teknolojinin önemi artmıştır. Böylece toplumlarda ve örgütlerde bilgi ve teknoloji ile ilgili yeni anlayışların ortaya çıkması kaçınılmaz olmuş ve insana verilen önem her geçen gün artarak devam etmiştir. Örgütler yaşanan değişimlere ayak uydurabilmek için insanı daha etkin çalışan haline getirmenin yollarını aramıştır. Bu arayış sonucu personel güçlendirme anlayışı ortaya çıkmıştır.

İnsan ilişkilerinin hâkim olduğu bu örgütlerde güven, en önemli unsur olmuştur. Personelin örgüte karşı olumlu yaklaşabilmesi, örgüt içerisinde daha aktif ve verimli çalışabilmesi, örgüt amaçlarını daha kolay benimseyebilmesi ve örgüte bağlılığının artması için öncelikle örgüt içerisinde güven ortamı sağlanmalıdır. Bu nedenle örgüt içerisinde yapılacak personel güçlendirme çalışmalarının çalışanların örgütsel güven algılarına da katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu çalışmanın amacı, Elazığ ilinde görev yapan lise öğretmenlerinin personel güçlendirme algıları ile örgütsel güven algıları arasında ilişki olup olmadığını belirlemektir.

Araştırma konusunun belirlenmesinden tezin raporlaştırılmasına kadar her aşamada bana yol gösteren, benden yardımlarını esirgemeyen, değerli bilgilerini benimle paylaşan, saygıdeğer danışman hocam Doç. Dr. İmam Bakır ARABACI'ya teşekkürlerimi bir borç bilirim.

Hayatımın her alanında bana destek olan ve her zaman yanımda hissettiğim değerli aileme sonsuz teşekkür ederim. Saygılarımla.

Kübra UYGUR

Elazığ,2018

ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

Lise Öğretmenlerinin Personel Güçlendirme Algıları ile Örgütsel Güven Algıları Arasındaki İlişki: Elazığ İli Örneği

Kübra UYGUR

Fırat Üniversitesi

Eğitim Bilimleri Enstitüsü

Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı

Eğitim Yönetimi Bilim Dalı

Elazığ, 2018, Sayfa: XVII+108

Bu araştırmada, devlet liselerinde görev yapan öğretmenlerin, personel güçlendirme algıları ile örgütsel güven algıları arasındaki ilişkiyi belirlemek amaçlanmıştır.

Araştırmanın çalışma evrenini, 2017-2018 Eğitim-Öğretim yılında Elazığ ilindeki devlet liselerinde görev yapan 3080 öğretmen oluşturmaktadır. Randomize küme örnekleme yöntemi ile seçilen 500 öğretmen araştırmanın örneklemini oluşturmuştur. Araştırmada mevcut durum olduğu gibi betimlendiğinden ilişkisel tarama yöntemi kullanılmıştır. Veri çözümlemede non parametric test tekniklerinden Kruskal Wallis-H testi, Mann Whitney U testi, Korelasyon ve regresyon analizleri kullanılmıştır. Araştırmada veri toplama aracı olarak, Laschinger ve ark. (2001) tarafından geliştirilen, Topoyan, Tolay ve Sürgevil (2013) tarafından uyarlanan “Yapısal Güçlendirme ve Psikolojik Güçlendirme Ölçeği ile Hoy, Gage ve Tarter (2003) tarafından geliştirilen ve Yılmaz (2015) tarafından uyarlanan “ Örgütsel Güven Ölçeği” kullanılmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre yapısal güçlendirme ve psikolojik güçlendirme ile örgütsel güven arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu gözlenmiştir. Katılımcıların cinsiyetlerinin yapısal güçlendirmenin bilgi ve kaynak boyutlarına ilişkin algıları arasında anlamlı farklılık bulunmuştur. Katılımcıların hizmet süresi değişkeni açısından yapısal güçlendirmenin biçimsel güçlendirme ve biçimsel olmayan güçlendirme boyutları arasında anlamlı farklılık bulunmuştur. Katılımcıların, yapısal güçlendirme konusundaki algı düzeyleri ile okul türü değişkeni arasında biçimsel güçlendirme, biçimsel olmayan güçlendirme ve genel güçlendirme alt boyutları arasında anlamlı farklılık olduğu görülmüştür. Katılımcıların branş değişkeni açısından yapısal güçlendirme konusundaki algıları bilgi boyutu itibarı ile anlamlı bulunmuştur. Katılımcıların öğrenim durumu değişkeni açısından yapısal güçlendirme konusundaki algı düzeylerinde fırsat, biçimsel güçlendirme ve genel güçlendirme alt boyutlarında anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların cinsiyet değişkeni açısından psikolojik güçlendirme konusundaki algı düzeyleri ile yeterlilik ve etki alt boyutları arasında anlamlı farklılık bulunmuştur.

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.

Anahtar Kelimeler: Yapısal Güçlendirme, Psikolojik Güçlendirme, Öğretmen Algıları.

ABSTRACT

The High School Teachers' Perceptions on Relationship Between of Employee Empowerment and Organizational Trust: A Case for Elazığ Province

Kübra UYGUR

**Fırat University
Institute of Educational Science
Department of Educational Science
Division of Educational Management**

Elazığ, 2018, Page: XVII+108

This research aims to determine The Perceptions of the High School Teachers on Relationship Between of Employee Empowerment and Organizational Trust. 3080 teachers working in the state high schools in Elazığ province in 2017-2018 academic year constituted the target population of this study. 500 teachers who were selected randomly with cluster sampling method formed the sample of the study. As the current situation is described in the survey, the relational screening model is used. Kruksal Wallis-H test, Mann Whitney U test, Correlation and regression analyzes were used in the data analysis. In the survey, As data collection methods, "The Structural Reinforcement and Psychological Strength Scale", developed by Laschinger et al. (2001), adapted by Topoyan, Tolay and Sürgevil (2013) and "the Organizational Confidence Scale", developed by Hoy, Gage and Tarter (2003) and adapted by Yılmaz (2015) were used.

According to the results of the survey, there is a positive relationship between structural reinforcement and psychological strength and organizational trust. Significant differences were found between the perceptions of the structural strength of the participants' genders regarding information and resource dimensions. Again, there was a

significant difference between formal reinforcing and non-formal reinforcing dimensions of structural strengthening in terms of service changes in durations of participants. It was seen that there was a meaningful difference between formal reinforcement, unstructured reinforcement and general reinforcement dimensions between perception levels of structural reinforcement of participants and school type factors. Again, the perceptions and information dimension of the structural strengthening in terms of branch factors of the participants were found meaningful with respect to the reputation. Perceptiveness levels of structural reinforcement in terms of learning status factors of participants were found to be significant differences in terms of opportunity, formal strengthening and general strengthening. The difference between the perception levels of psychological strengthening of the participants in terms of gender factor and the qualifications and effect dimensions were found significant.

According to the results of the survey, it was determined that the perceptions of organizational trust of the participants did not show a significant difference in terms of gender, duration of service, school type and education status factors, whereas the perception level of organizational trust was found to be significantly different from the participant's perspective.

Key words: Structural reinforcement, Psychological strengthening, Teachers' Perceptions.

İÇİNDEKİLER

BEYANNAME	I
ÖN SÖZ	II
İÇİNDEKİLER	VII
ŞEKİLLER LİSTESİ	XIII
TABLolar LİSTESİ	XIV
EKLER LİSTESİ.....	XVI
KISALTMALAR	XVII
BİRİNCİ BÖLÜM	1
I. GİRİŞ.....	1
1.1.Problem Durumu	1
1.2. Araştırmanın Amacı	3
1.3.Araştırmanın Önemi	4
1.4. Sayıtlılar	4
1.5.Sınırlılıklar.....	5
1.6.Tanımlar	5
İKİNCİ BÖLÜM.....	6
II. ARAŞTIRMANIN KURAMSAL TEMELLERİ.....	6
2.1. Örgüt Kavramı.....	6
2.2 Örgüt Yapıları.....	6
2.2.1. Basit Yapılı.....	7
2.2.2.Mekanik Bürokrasi.....	7
2.2.3. Profesyonel Bürokrasi	7
2.2.4. Bölümlenmiş Formlar	8
2.2.5. Yenilikçi Örgütler	8
2.3. Örgüt Unsurları ve Amaçları	8
2.4. Personel ve Güç Kavramları.....	9

2.5. Personel Güçlendirme Kavramı	9
2.5.1. Neden Personel Güçlendirme?	11
2.5.2. Personel Güçlendirmenin Tarihsel Gelişimi	12
2.6. Personel Güçlendirme ve Benzer Kavramlar	13
2.6.1 İş Zenginleştirme ve Personel Güçlendirme	13
2.6.2. Yetki Devri ve Personel Güçlendirme	14
2.6.3. Motivasyon ve Personel Güçlendirme	14
2.6.4. Katılım ve Personel Güçlendirme	15
2.7. Personel Güçlendirmenin Temel Unsurları	15
2.7.1. Katılım ve Karar Verme Yetkisi	15
2.7.2. Yenilik.....	16
2.7.3. Bilgiye Ulaşılabilirlik ve Bilgilerin Paylaşılması	16
2.7.4. Sorumluluk.....	16
2.7.5. Ortak Hedeflere Yönelme	17
2.7.6. Çalışanları Övme.....	17
2.7.7. Çalışanlara Güven Aşılama.....	17
2.7.8. Yeterlilik ve Yetenekleri Geliştirme	17
2.7.9. Eğitim ve Geliştirme	18
2.7.10. Açık Bir İletişim Ortamı	18
2.7.11. Performanslarla İlgili Dönüt Verme.....	18
2.7.12. Kaynaklara Ulaşılabilirlik	19
2.7.13. Takım Oluşturma	19
2.8. Güçlendirme İçin Gereken Özellikler	19
2.8.1 Örgüt Özellikleri	19
2.8.2. Yönetici Özellikleri.....	20
2.8.3. Personel Özellikleri.....	20
2.9. Örgütlerde Uygulanan Personel Güçlendirme Yöntemleri	21

2.9.1. Kararlara Katılma Yoluyla Personel Güçlendirme	22
2.9.2. Dâhil Olma Yoluyla Güçlendirme	22
2.9.3. Bağlılık Arttırma Yoluyla Personel Güçlendirme.....	22
2.9.4. Kademe Azaltma Yoluyla Personel Güçlendirme	23
2.10. Personel Güçlendirmenin Faydaları	23
2.11. Personel Güçlendirmede Karşılaşılabilecek Engeller	24
2.12. Personel Güçlendirme Uygulamalarında Yapılan Hatalar	25
2.13. Güven Kavramı	26
2.14. Örgütsel Güven.....	27
2.14.1. Örgütsel Güvenin Önemi	28
2.15. Örgütsel Güvenin Alt Boyutları	29
2.15.1. Yöneticiye Güven.....	29
2.15.2. Çalışanlara Güven	30
2.15.3. Örgüte Güven	31
2.16. Örgütsel Güven Modelleri	32
2.16.1. Mishra Güven Modeli	32
2.16.2. Bromiley ve Cummings Güven Modeli	34
2.16.3. Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd Güven Modeli	35
2.17. Örgütsel Güvenin Sonuçları	36
2.18. İlgili Araştırmalar	38
2.18.1. Yurt içi Araştırmalar	38
2.18.2. Yurt Dışı Araştırmalar.....	41
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM.....	42
III. YÖNTEM.....	42
3.1. Araştırmanın Modeli	42
3.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi.....	42
3.3. Veri Toplama Araçları.....	44

3.4.Verilerin İstatistiksel Analizleri	49
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM.....	52
IV. BULGULAR VE YORUMLAR.....	52
4.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular	52
4.2.Lise Öğretmenlerinin Personel Güçlendirme Algılarına İlişkin Bulgular.....	53
4.3. Lise Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Algılarına İlişkin Bulgular	55
4.4. Lise Öğretmenlerinin Personel Güçlendirme ve Örgütsel Güven Algılarının Demografik Özellikler Açısından İncelenmesi	55
4.4.1. Lise Öğretmenlerinin Yapısal Güçlendirme Algılarının Demografik Özellikler Açısından İncelenmesi	56
4.4.1.1.Katılımcıların Yapısal Güçlendirme Algılarının Cinsiyet Değişkeni.....	56
4.4.1.2.Katılımcıların Yapısal Güçlendirme Algılarının Hizmet Süresi Değişkeni Açısından Karşılaştırılması.....	57
4.4.1.3. Katılımcıların Yapısal Güçlendirme Algılarının Branş Değişken.....	59
4.4.1.4. Katılımcıların Yapısal Güçlendirme Algılarının Okul Türü Değişkeni Açısından Karşılaştırılması.....	62
4.4.1.5.Katılımcıların Yapısal Güçlendirme Algılarının Öğrenim Durumu Değişkeni Açısından Karşılaştırılması.....	64
4.4.2. Lise Öğretmenlerinin Psikolojik Güçlendirme Algılarının Demografik Özellikler Açısından İncelenmesi	65
4.4.2.1.Katılımcıların Psikolojik Güçlendirme Algılarının Cinsiyet Değişkeni Açısından Karşılaştırılması.....	65
4.4.2.2.Katılımcıların Psikolojik Güçlendirme Algılarının Hizmet Süresi Değişkeni Açısından Karşılaştırılması.....	66
4.4.2.3. Katılımcıların Psikolojik Güçlendirme Algılarının Branş Değişkeni.....	67
4.4.2.4.Katılımcıların Psikolojik Güçlendirme Algılarının Okul Türü Değişkeni Açısından Karşılaştırılması.....	69
4.4.2.5.Katılımcıların Psikolojik Güçlendirme Algılarının Öğrenim Durumu.....	71

4.4.3. Lise Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Algılarının Demografik Özellikler Açısından İncelenmesi	71
4.4.3.1.Katılımcıların Örgütsel Güven Algılarının Cinsiyet Değişkeni Açısından Karşılaştırılması	72
4.4.3.2.Katılımcıların Örgütsel Güven Algılarının Hizmet Süresi Değişkeni	72
4.4.3.3. Katılımcıların Örgütsel Güven Algılarının Branş Değişkeni	73
4.4.3.4.Katılımcıların Örgütsel Güven Algılarının Okul Türü Değişkeni	76
4.4.3.5.Katılımcıların Örgütsel Güven Algılarının Öğrenim Durumu Değişkeni Açısından Karşılaştırılması	77
4.4.4.Lise Öğretmenlerinin Personel Güçlendirme Konusundaki Algıları ile Örgütsel Güven Algıları Arasındaki İlişki	78
4.4.4.1. Lise Öğretmenlerinin Personel Güçlendirme Konusundaki Algıları ile Örgütsel Güven Algılarının Karşılaştırılması	78
4.4.4.2. Lise Öğretmenlerinin Personel Güçlendirme Konusundaki Algılarının Örgütsel Güven Algılarına Etkisi	81
4.4.4.2.1 Okula Güven Boyutu İçin Yapılan Regresyon Modeli	81
4.4.4.2.2.Meslektaşlara Güven Boyutu İçin Yapılan Regresyon Modeli	83
4.4.4.2.3. Paydaşlara Güven Boyutu İçin Yapılan Regresyon Modeli	84
BEŞİNCİ BÖLÜM.....	87
V. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	87
5.1.Sonuç	87
5.1.1.Lise Öğretmenlerinin Personel Güçlendirme Algılarına İlişkin Sonuçlar	87
5.1.2 Lise Öğretmenlerinin Yapısal Güçlendirme Algılarının Cinsiyet, Hizmet Süresi, Branş, Okul Türü ve Öğrenim Durumu Değişkenlerine Göre Analizi	87
5.1.3. Lise Öğretmenlerinin Psikolojik Güçlendirme Algılarının Cinsiyet, Hizmet Süresi, Branş, Okul Türü ve Öğrenim Durumu Değişkenlerine Göre Analizi	89
5.1.4.Lise Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Algılarının Cinsiyet, Hizmet Süresi, Branş, Okul Türü ve Öğrenim Durumu Değişkenlerine Göre Analizi	90

5.1.5. Lise Öğretmenlerinin Personel Güçlendirme Konusundaki Algılarının Örgütsel Güven Algılarına Etkisine İlişkin Sonuçlar.....	91
5.2. Öneriler.....	92
5.2.1. Uygulayıcılar İçin Öneriler	92
5.2.2. Araştırmacılar İçin Öneriler	93
KAYNAKÇA.....	94
EKLER	101
ÖZGEÇMİŞ	108



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Örgütün Ana Bölümleri.....	6
Şekil 2. Robert C.FORD and Mayron D.FOTTLER,.....	21
Şekil 3. Shockley-Zalabak ve Ellis Örgütsel Güven Parametreleri.....	35



TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1. Mishra Güven Modeli Boyutları.....	33
Tablo 2. Evren Büyüklüklerine Karşılık Örneklem Büyüklükleri	43
Tablo 3. Öğretmenlere Dağıtılan ve Dönen Ölçek Sayısı.....	43
Tablo 4. Yapısal Güçlendirme Ölçeği Dört Faktörlü ve Zorlanmış Altı Faktörlü Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları	45
Tablo 5. Yapısal Güçlendirme Ölçeği Farklı Faktör Yapısına İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İyiliği İstatistikleri.....	46
Tablo 6. Psikolojik Güçlendirme Ölçeği Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları	47
Tablo 7. Psikolojik Güçlendirme Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İyiliği İstatistikleri	47
Tablo 8. Örgütsel Güven Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları.....	48
Tablo 9. Ölçek Derecelendirme aralıkları ve Düzeyleri	49
Tablo 10. Yapısal Güçlendirme Ölçeği Normallik Testi	50
Tablo 11. Psikolojik Güçlendirme Ölçeği Normallik Testi	50
Tablo 12. Örgütsel güven Ölçeği Normallik Testi.....	51
Tablo 13. Öğretmenlerin Demografik Bulguları.....	52
Tablo 14. Katılımcıların Yapısal Güçlendirmeye İlişkin Algıları	54
Tablo 15. Katılımcıların Psikolojik Güçlendirmeye İlişkin Algıları	54
Tablo 16. Katılımcıların Örgütsel Güvene İlişkin Algıları	55
Tablo 17. Katılımcıların Yapısal Güçlendirme Algılarının Cinsiyet Değişkenine Göre MWU Testi Sonuçları.....	56
Tablo 18. Katılımcıların Yapısal Güçlendirme Algılarının Hizmet Süresi Değişkenine Göre KWH Testi Sonuçları.....	57
Tablo 19. Katılımcıların Yapısal Güçlendirme Algılarının Branş Değişkenine Göre KWH Testi Sonuçları.....	59
Tablo 20. Katılımcıların Yapısal Güçlendirme Algılarının Okul Türü Değişkenine Göre MWU Testi Sonuçları.....	63
Tablo 21. Katılımcıların Yapısal Güçlendirme Algılarının Öğrenim Durumu Değişkenine Göre MWU Testi Sonuçları	64
Tablo 22. Katılımcıların Psikolojik Güçlendirme Algılarının Cinsiyet Değişkenine Göre MWU Testi Sonuçları.....	65

Tablo 23. Katılımcıların Psikolojik Güçlendirme Algılarının Hizmet Süresi Değişkenine Göre KWH Testi Sonuçları.....	66
Tablo 24. Katılımcıların Psikolojik Güçlendirme Algılarının Branş Değişkenine Göre KWH Testi Sonuçları.....	67
Tablo 25. Katılımcıların Psikolojik Güçlendirme Algılarının Okul Türü Değişkenine Göre MWU Testi Sonuçları	69
Tablo 26. Katılımcıların Psikolojik Güçlendirme Algılarının Öğrenim Durumu Değişkenine Göre MWU Testi Sonuçları	71
Tablo 27. Katılımcıların Örgütsel Güven Algılarının Cinsiyet Değişkenine Göre MWU Testi Sonuçları	72
Tablo 28. Katılımcıların Örgütsel Güven Algılarının Hizmet Süresi Değişkenine Göre KWH Testi Sonuçları.....	73
Tablo 29. Katılımcıların Örgütsel Güven Algılarının Branş Değişkenine Göre KWH Testi Sonuçları	74
Tablo 30. Katılımcıların Örgütsel Güven Algılarının Okul Türü Değişkenine Göre MWU Testi Sonuçları.....	76
Tablo 31. Katılımcıların Örgütsel Güven Algılarının Öğrenim Durumu Değişkenine Göre MWU Testi Sonuçları	77
Tablo 32. Yapısal Güçlendirme Ölçek Boyutları, Psikolojik Güçlendirme Ölçek Boyutları ve Örgütsel Güven Ölçek Boyutları Arasındaki İlişkiyi Gösteren Korelasyon Matrisi.....	79
Tablo 33. Personel Güçlendirmenin Okula Güven Değişkenini Yordamasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları	81
Tablo 34. Personel Güçlendirmenin Meslektaşlara Güven Değişkenini Yordamasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları	83
Tablo 35. Personel Güçlendirmenin Paydaşlara Güven Değişkenini Yordamasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları	85

EKLER LİSTESİ

EK 1: Anket Uygulama İzni.....	102
Ek 2: Personel Güçlendirme Ölçeği.....	104
Ek 3: Örgütsel Güven Ölçeği	106



KISALTMALAR

TDK : Türk Dil Kurumu

MEB : Milli Eğitim Bakanlığı

KWH : Kruskal Wallis-H

MWU : Mann Whitney-U

T.D.Ö : Toplam Dağıtılan Ölçek

G.Ö : Geri Dönüt Alınan Ölçek

D.Ö : Değerlendirmeye Alınan Ölçek

s. : Sayfa

Vb. : Ve benzeri

Vs. : Vesaire

BİRİNCİ BÖLÜM

I. GİRİŞ

Bu bölümde; araştırma ile ilgili problem durumu, problem cümlesi, alt problemler, sınırlılıklar, tanımlar ve araştırmanın önemine ilişkin bilgiler yer almaktadır.

1.1.Problem Durumu

Günümüzde her alanda büyük bir değişim ve dönüşüm yaşanmaktadır. Zaman içerisinde tarım toplumundan endüstri toplumuna ve buradan da teknoloji ve bilgi toplumuna geçiş süreci yaşanmıştır. Gelecekte bilimsel ve teknolojik gelişmelerin daha da artacağı düşünülmektedir. Bilim ve teknoloji alanında yaşanan gelişmeler ile örgütlerin hedeflerinde, yapılarında, insan kaynaklarına ilişkin politikalarında, üretim biçimlerinde büyük değişimler yaşanmaktadır (Akçakaya, 2010, s.146).

Örgütler zaman içerisinde öğrenen örgüt anlayışını benimsemeye başlamıştır. Bu gelişmelerle birlikte örgütlerde insana verilen önem her geçen gün artarak devam etmiş, insanı daha etkili ve verimli çalışan konumuna getirmenin yolları aranmıştır. Bu arayış güçlendirme ve personel güçlendirme kavramlarını karşımıza çıkarmıştır (Koç, 2008, s.1). Çünkü çalışanların etkin şekilde yer almadığı organizasyonların uzun süre varlığını sürdürmesi beklenemez.

Türk Dil Kurumu (TDK) güçlendirmeyi, bireyi olduğundan daha güçlü hale getirmek olarak tanımlamıştır <http://www.tdk.gov.tr/>. Güçlendirme önceleri özel sektörde kullanılan bir anlayış olarak karşımıza çıkmıştır. Zaman içerisinde kamu sektöründe de yönetim ile bütünleşen bir anlayış olarak benimsenmiştir. Personel güçlendirme, personelin hem bireysel hem de örgütsel alanda yetiştirilmesine katkı sağlayan motivasyonel bir süreç olarak düşünülebilir.

Personel güçlendirme çalışmaları doğrultusunda bireyin örgüt içerisinde sorumluluk alarak kararlar vermesi amaçlanmaktadır. Personel güçlendirme uygulamaları ile birlikte örgütler çalışanların performanslarını geliştirmek için çaba harcayacaklardır. Böylece çalışanlar, gerekli araç gereçler kullanılarak ihtiyaç duyulan

alandan eğitilecek, performansları doğrultusunda ödüllendirilecek ve kararlara katılımları sağlanarak güçlendirileceklerdir.

Toplumda yer alan rekabet ortamında örgütlerin varlığını sürdürmesi, çalışanların kişisel ve bilişsel yeteneklerini en iyi şekilde kullanmasına bağlıdır. Bu yeteneklerin kullanılabilmesi ve geliştirilebilmesi için organizasyon tarafından uygun ortam oluşturulmalıdır. Personel güçlendirme; kararlara katılma, yetki devri ve motivasyon, sorumluluk kavramlarının devamı niteliğinde düşünülebilir (Müdüt, 2009, s.35). Personel güçlendirmenin temelinde çalışanların bilgi ve yetenekleri doğrultusunda fırsatları kullanarak karar vermesini ve bu kararların sonuçlarını üstlenmesini sağlamak; kısaca çalışanları işin sahibi haline getirme amacı vardır (Karagül, 2016, s.15). Güçlendirmenin gerçekleşebilmesi için örgütün uygun ortamı oluşturması, yöneticilerin yol gösterici olması ve personelin istekli olması gerekmektedir.

Bugüne kadar yapılan birçok araştırmada personel güçlendirme uygulamalarının çalışanların yaratıcılığına, örgüte bağlılığına, motivasyonuna karar verme, inisiyatif kullanma, sorun çözme ve iletişim becerisine olumlu yönde katkı sağladığı belirtilmiştir (Çavuş, 2006, s.185; Şahin, 2007, s.152-153; Şimşek, 2004, s.136). Yine yapılan araştırma sonucunda personel güçlendirme uygulamaları ile örgütsel güven arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir (Sağlam Arı, 2003, s.192-194). Çalışanların davranışlarına etki eden ve iş tatminini sağlayan önemli değişkenlerden biri de örgütsel güven ortamıdır.

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinin ikinci basamağında güvenlik yer almaktadır. Toplum içerisinde insanlar diğer insanlarla olan ilişkilerini güvenli olarak sürdürmek isterler. Toplumda yaşanan değişim ve gelişimler insan ilişkilerinde güvenin önemini de arttırmıştır. Bu nedenle son dönemlerdeki çalışmalarda üzerinde durulan konulardan biri de güven olmuştur. Güven, insanları psikolojik açıdan birbirine bağlayan, onların kendilerini güvende hissetmesini sağlayan ve insan ilişkilerinin temelini oluşturan önemli bir faktördür (Sağlam Arı, Tunçay, 2010, s.128).

Personel güçlendirme çalışmaları ile personelin işine ve bulunduğu örgüte karşı daha olumlu tutum sergilediği, motivasyonunun arttığı, örgüt içerisinde daha aktif ve verimli çalıştığı, örgüt amaçlarını daha kolay benimsediği, örgüte bağlılığının arttığı, aynı zamanda personele otokontrol sağladığı da görülmüştür (Akçakaya, 2010, s.159).

Bu nedenle personel güçlendirme çalışmaları sonucunda bireyin örgütsel güven algısının değiştiği düşünülmektedir. Örgütsel güven, örgütün çalışanın yararına çabalayacağına veya en azından zararına olmayacak şekilde davranacağına güven duymasıdır. Çalışanların örgütlerine, üstlerine, yönetime güven duydukları zaman işe ve iş ortamına karşı olumlu duygulara sahip olacağı düşünülebilir (Çetinel, 2008, s.2).

Okullar hizmet sektörü içerisinde yer alan girdisi ve çıktısı insan olan kurumlardır. Okullarda hizmet kalitesinin artmasını sağlayacak önemli unsurlardan biri de personelin okula güven duymasıdır. Okullarda güven üç alt boyutta ele alınmaktadır. Bunlar şunlardır: Okula güven, meslektaşlara güven ve paydaşlara güven. Okul içerisinde öğretmenlerin, yöneticilerin, velilerin ve öğrencilerin karşılıklı olarak birbirlerine güven duyması okulun etkililiğini ve verimliliğini arttıracaktır.

Liseler, Milli Eğitim Bakanlığına (MEB) bağlı en üst eğitim kurumlarıdır ve yükseköğretim kurumlarına öğrenci hazırlamaktadır. Bu nedenle liselerde yer alan personel yapısal ve psikolojik olarak güçlendirilmeye daha çok ihtiyaç duymaktadır. Eğitim sektöründe özellikle liselerde personel güçlendirme ve örgütsel güven kavramları daha büyük önem arz etmektedir. Çünkü üniversitelere öğrenci hazırlayan ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerden üst düzey performans beklenmektedir. Bu öğretmenlerin performansını arttırmak için işbirlikli çalışmaya, içinde bulundukları kuruma güven duymaya ve kurum tarafından desteklenmeye ihtiyaç duydukları düşünülmektedir. Liselerde yapılan güçlendirme çalışmaları ile öğretmenlerin yöneticilerine, çalışma arkadaşlarına ve kuruma duydukları güvenin arttığı düşünülmektedir. Bu araştırma böyle bir ihtiyaçtan doğmuştur. Bunun sonucunda araştırmanın liselerde görev yapan öğretmenler üzerinde yapılmasına karar verilmiştir. Bu nedenle liselerde görev yapan öğretmenlerin, personel güçlendirme algısı ile örgütsel güven algısı arasında ilişki olup olmadığının belirlenmesi önem taşımaktadır.

1.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırma; lise öğretmenlerinin personel güçlendirme konusundaki algıları ile onların örgütsel güven algıları arasında ilişki olup olmadığını belirlemeyi amaçlamıştır. Bu amaçla aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır.

1. Lise öğretmenlerinin personel güçlendirme algıları nedir?
2. Lise öğretmenlerinin örgütsel güven algıları nedir?

3. Lise öğretmenlerinin personel güçlendirme ve örgütsel güven algıları onların cinsiyet, branş, kıdem, okul türü ve eğitim durumu değişkenlerine göre değişmekte midir?
4. Lise öğretmenlerinin personel güçlendirme konusundaki algıları ile onların örgütsel güven algıları arasında bir ilişki var mıdır?

1.3.Araştırmanın Önemi

Dünyada yaşanan hızlı değişimler, teknolojik gelişmeler, küreselleşme ile birlikte örgütlerin yönetiminde de farklı anlayışlar gündeme gelmektedir. Örgütler yaşanan değişimlere ayak uydurabilmek, insan kaynaklarını geliştirmek ve güçlendirmek için çaba göstermektedirler. Bu alanda ön plana çıkan kavramlardan biri de personel güçlendirmedir. Personel güçlendirme çalışmaları sonucunda örgüt içerisinde güven ortamının, verimin, işbirliğinin, iletişimin artacağı düşünülmektedir.

Toplumlardaki bu değişim ve gelişim eğitim alanında büyük değişimlere neden olmuştur. Günümüz eğitim anlayışı çerçevesinde okullar da birer öğrenen organizasyon haline gelmiştir. Bu öğrenen organizasyonların en önemli girdileri öğretmen, yönetici ve diğer insan kaynaklarıdır. Personel güçlendirme çalışmalarının okul içerisinde birçok sorunu çözeceği, aynı zamanda öğretmenlerin iş verimini, örgüte bağlılıklarını arttıracığı ve örgüt içerisinde güven ortamını oluşturacağı düşünülmektedir.

Bu araştırmanın, öğretmenlerin personel güçlendirme ve örgütsel güven algıları ile ilgili mevcut durumu, varsa eksiklikleri ortaya çıkarması beklendiğinden, eğitim yönetici ve uygulayıcılarının politikalarının geliştirilmesine katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Yine bu araştırmanın personel güçlendirme ve örgütsel güven konuları ile ilgili araştırma yapacak diğer araştırmacılara katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

1.4. Sayıtlar

- 1- Geçerlik, güvenirlik ve uyarlama çalışmaları yapılan veri toplama araçları, araştırmanın amacını gerçekleştirmeyi sağlayacak geçerlik ve güvenirliğe sahiptir.
- 2- Araştırmada yer alan katılımcıların ölçeklere samimi yanıtlar verdiği varsayılmıştır.

1.5.Sınırlılıklar

Bu araştırma:

- 1- 2017-2018eğitim-öğretim yılında Elazığ İlindeki resmi liselerde görev yapan öğretmenlerin görüşleri ile sınırlıdır.
- 2- Konu ile ilgili ulaşılabilen kaynaklar sınırlıdır.

1.6.Tanımlar

Lise: Ortaokul veya imam-hatip ortaokulundan sonra dört yıllık eğitim ve öğretim veren, resmî ve özel örgün eğitim okul ve kurumlarının her birine denir (MEB Ortaöğretim kurumları yönetmeliği).

<http://www.mevzuat.gov.tr/Metin.Aspix?MevzuatKod=7.5.18812&MevzuatIliski=0&sourceXmlSearch=orta%F6%F0retim>

Personel: Örgüt içerisinde bulunan çalışanların tümünü ifade eder (TDK).

Güçlendirme: Örgüt içerisinde işbirliği temel alınarak takım çalışmasını, personelin sorumluluk almasını, örgüt içerisinde bilgi akışını destekleyen süreçtir (Sarıaltın, Yılmaz, 2007 s.5)

Personel Güçlendirme: Personelin yaratıcılıklarını kullanarak geçmişten günümüze gelen üstün, asta emir vermesi ilkesine dayanan yönetim anlayışını terk ederek yerine örgüt problemlerinin çözülmesine yardımcı olma sürecidir (Sancar, 2012, s. 11).

Örgütsel Güven: Örgüte duyulan itimat ve örgütten alınan destek, örgüt tarafından verilen sözlerin tutulacağına ve dürüst olunacağına olan inançtır (Yılmaz, 2012 s.18).

İKİNCİ BÖLÜM

II. ARAŞTIRMANIN KURAMSAL TEMELLERİ

2.1. Örgüt Kavramı

Örgüt, işbirliği içerisinde belirli hedefleri gerçekleştirmek için bir araya gelen insan topluluğu şeklinde tanımlanmaktadır. Her insanı diğer insanlardan ayıran birtakım özellikler olduğu gibi, her örgütü de diğerlerinden ayıran birtakım özellikleri bulunmaktadır. Bu özellikler örgütün bir parçası olan personelin motivasyonunu ve üretkenliğini etkilemektedir. Başarılı örgütlerin en belirgin özelliklerinden biri personelin ve örgütün ortak amaçlara sahip olmasıdır (Alimoğlu, 2010, s.15).

2.2 Örgüt Yapıları

Organizasyonlarda farklı örgüt yapıları bulunmaktadır. Modern örgüt yapılarına bilimsel yöntem ile yaklaşan en önemli isimlerden biri de Henry Mintzberg olmuştur. Mintzberg'e göre örgütü oluşturan bölümler şunlardır: stratejik zirve, destek personel, teknik yapı, orta çizgi ve etkin çekirdek. Bunların etkin şekilde kullanılması hedeflere ulaşmayı sağlamaktadır.



Şekil 1. Örgütün Ana Bölümleri

<http://www.universite-toplum.org/text.php3?id=379> (20.04.2016).

Mintzberg örgütleri beş farklı kategoride ele almıştır. Bunları şöyle sıralayabiliriz (Yeloğlu, 2008, s.161):

- Basit Yapılı
- Mekanik Bürokrasi
- Profesyonel Bürokrasi
- Bölümlenmiş Formlar
- Yenilikçi Örgütler

2.2.1. Basit Yapılı

Küçük şirketler, devlet daireleri, orta ölçekli işletmeler, küçük yerleşim yerlerinde yer alan ilkokulları örnek olarak gösterebileceğimiz basit yapılı örgütlerde doğrudan denetim, yatay ve dikey yönlü merkezileşme görülür. Teknolojik olarak yeterli düzeyde olmayan bu örgütlerde genellikle üst düzey bir yönetici ve ona bağlı çalışan birkaç personel bulunur ve genel olarak çalışanlar görevleri ile örtüşen performanslarınca desteklenirler. Kaynak yetersizliği nedeniyle yeniliklere ayak uydurmanın zor olabileceği bu küçük örgütler yenilikçi olmak ve uzun süre varlığını devam ettirebilmek için koordinasyonları informal yerine formal denetim ile sürdürmeli ve organizasyonlar hızlı değişimlere kolaylıkla ayak uydurabilecek nitelikte olmalıdır (Lunenburg, 2012, s.1-6).

2.2.2.Mekanik Bürokrasi

Büyük kamu kuruluşlarını, çelik şirketlerini örnek gösterebileceğimiz mekanik bürokrasi anlayışının hâkim olduğu örgütlerin temellerini teknolojik yapı, yüksek derece resmiyet, iş uzmanlığı ve destek personel oluşturmaktadır. Mekanik bürokrasi anlayışında karar merkezi bulunur ve yatay yönlü küçük koordinasyonlara ihtiyaç duyulmaktadır. Mekanik bürokrasi anlayışının hâkim olduğu örgütler istikrar ve verim elde etmeyi amaçlamaktadır. Devlet okulları mekanik bürokrasi anlayışının birçok özelliğine sahip olmasına rağmen, çoğu okul kuramsal anlamda mekanik bürokrasi değildir. Ancak büyük bölge okulları mekanik bürokrasi yapısına daha yakındır (Lunenburg, 2012, s.1-6).

2.2.3. Profesyonel Bürokrasi

Profesyonel bürokrasi anlayışının temelinde standart becerilerin yanı sıra yatay ve dikey yönlü merkezileşme yer alır. Örgüt içerisinde kısmen resmiyetin yer aldığı ancak profesyonellere özerklik sağlamak için görevlerin paylaştırıldığı bu örgütlere

üniversiteler ve hastaneler örnek gösterilebilir. Bazı devlet okullarında bu anlayış gözlenmektedir. Birkaç üst ve orta düzey yöneticinin, teknolojik donanımının bulunduğu profesyonel bürokrasi anlayışının hakim olduğu örgütler müşterilerine yüksek kalitede hizmetler sunarak yenilik sağlamayı amaçlamaktadır. Örgüt içerisinde genellikle karmaşık ama istikrarlı bir ortam hâkimdir. Bu nedenle koordinasyon problemleri yaşanabilir (Lunenburg, 2012, s.1-6).

2.2.4. Bölümlenmiş Formlar

Bölümlenmiş formların anahtar sözü ‘orta çizgidir.’ Merkezi bir yapı tarafından yönetilen yarı bağımsız birimleri ifade eder. Karar verme bölümlere uygun seviyelerde paylaştırılmıştır. Farklı bölümler arasında koordinasyon bulunur. Kurumsal düzeyde çalışanlarla koordinasyon sağlanır. Böylece her bölüm kendi içerisinde merkezileşir ve makine bürokrasisine benzerlik gösterir. Bu organizasyonlarda her birim hizmet etme sürecine katılır. Her bir bölümde yer alan işgörenler desteklenir. Bu durum, çoğunlukla büyük şirketlerde kabul gören bir anlayıştır. Genellikle okullar bu form içerisinde yer almaz. Ancak bu, istisna olarak büyük okullarda gözlenebilir. Örneğin; fiziksel engelliler için, ruhsal rahatsızlıklar için, öğrenme engellileri için farklı formlarda okullar düzenlenmiştir (Lunenburg, 2012, s.1-6).

2.2.5. Yenilikçi Örgütler

Büyük bölge okullarını, araştırma ve geliştirme firmalarını, elektrik ve uzay endüstrisini örnek gösterebileceğimiz yenilikçi örgütler orta ölçekli ve uygulanabilir hedefler ile yeniliklere ve değişen çevre koşullarına uyum sağlamayı amaçlamaktadır. Yenilikçi örgüt anlayışının hâkim olduğu organizasyonlar koordinasyon için karşılıklı uyum esasına dayandırılmıştır. Bu koordinasyon modeller seçilerek sürdürülür. Bu organizasyonlarda yer alan bireyler rutin olmayan işlerle ve gelişmiş teknoloji ile ilgilendirler, biçimlendirme ve merkezileşme eğiliminde değildirler (Lunenburg, 2012, s.1-6).

2.3. Örgüt Unsurları ve Amaçları

Genel anlamda örgütler altı temel unsurdan oluşmaktadır. Bunlar: merkezileşme, biçimselleşme, iş özelliği, emir-komuta zinciri, bölümlendirme ve denetim alanıdır. İşin özelliğinde, uzmanlaşma gereken alanlarda farklı bireyler

tarafından yapılan işler bölümlere ayrılır. 20. yy. da uzmanlaşmanın verimliliği arttırdığı düşünülmektedir. Denetim alanı genişlediği takdirde hiyerarşi kademesi azalır. Böylece personel örgüt içerisinde daha aktif rol oynar. Ancak emir-komuta zinciri yok sayılmamalıdır. Çünkü aksi halde çalışanlar arası çatışmalar yaşanacaktır. Kimin kime rapor vereceği belli olmalıdır. Merkezileşmede karar alma örgütün tek bir birimi tarafından yerine getirilir. Merkezileşmemiş örgüt yapılarında ise daha fazla personel karar alma sürecine katılır ve daha hızlı kararlar alır. Bunun hem motivasyonu hem de verimliliği arttırdığı düşünülmektedir. Biçimsellik standardizasyonu ifade eder. Biçimsellik ne kadar az olursa personel davranışları bir o kadar esnek olur (Özer, 2015, s.18-21).

Örgütlerin kar sağlamak dışında farklı amaçları da bulunmaktadır. Örgütleri bu amaçlara ulaştıracak olan insan kaynaklarıdır. Bu kaynağı doğru zamanda, doğru yerde, doğru şekillerde kullanan örgütler başarı sağlayacaktır. Örgütler, belirlenen hedeflere ulaşmak için birtakım personel eğitim çalışmaları yaparak işgörenlerden üst düzey verim sağlamaya çalışmaktadır. Son zamanlarda örgütlerde uygulanan bu çalışmaların başında ise personel güçlendirme uygulamaları gelmektedir.

2.4. Personel ve Güç Kavramları

Personel, örgüt içerisinde görevi ne olursa olsun örgütün her türlü faaliyetinde yer alan tüm bireyler olarak tanımlanmaktadır. Örgütleri meydana getiren en önemli öge personeldir. Personel güçlendirme anlayışının en önemli bileşeni de personeldir. Bu nedenle örgütler, eleman alımı yaparken nitelikli elemanları tercih etmektedir.

Güç, kelime anlamı itibariyle, “fiziksel, düşünsel ve ahlaksal bir etki yapabilme ya da bir etkiye direnebilme yeteneğidir.” (TDK) <http://www.tdk.gov.tr/>.

Güçlendirme, örgüt içerisinde işbirliği temel alınarak takım çalışmasını, personelin sorumluluk almasını, örgüt içerisinde bilgi akışını destekleyen bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Sarıaltın, Yılmaz, 2007 s.5). Güçlendirme, bir anda olup biten bir olgu değildir. Örgüt içerisinde süreklilik arz eden bir süreçtir.

2.5. Personel Güçlendirme Kavramı

Son zamanlardaki gelişmeler ile birlikte personel güçlendirme kavramı hem kamu sektöründe hem de özel sektörde sıkça karşımıza çıkmaktadır. İşletme alanında

yapılan bilimsel ve akademik çalışmalar incelendiğinde, birçoğunda yaşadığımız çağın önemli iki olgusunun “bilgi” ve “değişim” olduğuna ilişkin tespit ve vurgulamada bulunduğu görülecektir. Bu iki önemli olguda başrol oynayan faktör ise şüphesiz işletmelerin sahip olduğu çalışanlar ve yöneticilerdir (Demir, 2010, s.24). Kamu sektöründe ortaya çıkan birçok sorunun personelden kaynaklandığı görülmektedir ve personel güçlendirme kavramının bu sorunlara çözüm getirebileceği düşünülmektedir (Alkan, 2010, s. 1).

Personel güçlendirme 1980’lerde ortaya çıkmış, günümüzde esnek ve yenilikçi örgüt oluşturmada önemli bir kavram haline gelmiştir (Aksoy,2007 s.2). Personel güçlendirme kavramının literatürdeki farklı tanımları aşağıda verilmiştir.

Personel güçlendirmeyi kavram olarak, geleneksel yönetim anlayışının uygulandığı örgütlerde personele kararlara katılma yetkisinin verilmesi olarak tanımlamıştır. Personel güçlendirmeyi yapısal olarak, örgütün misyon ve vizyonundan hareketle ortak hedefler belirleyebilme ve personele bu hedefleri benimsetebilme olarak tanımlanmıştır (Zencir, 2004, s.23).

Güçlendirme, çalışanların işleri ile alakalı karar verirken sürekli üstlerine danışmaya ihtiyaç duymamaları için gereken desteği sağlamak, kendilerini yetiştirebilmeleri için fırsatlar sağlamak ve gereken ortamı oluşturma olarak tanımlanmaktadır (Koç, 2008, s.7).

Bireyin kendisini faaliyet gösterdiği alanda yeterli görmesi, karar vermesi gibi motivasyon sağlayan bir kavram olarak ifade edilmiştir (Polat, Meydan, Tokmak, 2010, s.5).

Küresel değişim sonucu örgütlerde rekabetin arttığı bu dönemde önem kazanan personel güçlendirme kavramı, paylaşma, eğitim, işbirliği halinde çalışma yoluyla çalışanlara karar alma yetisi kazandırmak ve kendilerini geliştirebilmeleri için fırsatlar sunan bir süreç olarak tanımlanmıştır (Gürbüz,2012, s.1).

Personel güçlendirme, personelin yaratıcılıklarını kullanarak geçmişten günümüze gelen üstün, asta emir vermesi ilkesine dayanan yönetim anlayışını terk ederek yerine örgüt problemlerinin çözümlenmesine yardımcı olma süreci olarak tanımlanmıştır (Sancar, 2012, s. 11).

Personel güçlendirme, son zamanlarda artan rekabet ile birlikte farklılaşan müşteri beklentilerini karşılayabilecek personeli yetiştirmede yeni bir yönetim anlayışı olarak tanımlanmıştır (Allanazarov, 2008, s.5).

Personel güçlendirme kavramının kapsamı üç aşamada ele alınmıştır. Bunları şöyle sıralayabiliriz (Uluçay, 2004, s.77-78):

Birinci olarak personel güçlendirme, ulusal anlamda desteklenme kavramı olarak ortaya çıkmıştır. İnsanların bağımsız hale gelmesi hedeflenmiştir. Bu durum insanları daha rekabetçi ve aktif olmaya yöneltmiştir.

İkinci olarak personel güçlendirme, kavramı örgütlerde karşımıza çıkmıştır. Toplam kalite yönetimi, performans değerlendirme kavramlarıyla benzerlik göstermiştir. Ve her örgüt kendine has bir personel güçlendirme süreci belirlemiştir.

Üçüncü olarak personel güçlendirme, bireysel boyutta karşımıza çıkmıştır. Buradaki amaç bireyi yapısal ve psikolojik olarak güçlendirmedir. Personel güçlendirmenin bireysel boyutta amacına ulaştığı söylenebilir.

Bütün bu tanımlardan yola çıkarak personel güçlendirme, personeli hem bireysel hem de örgütsel alanda yetiştirmeye katkı sağlayan psikolojik ve motivasyonel bir süreç olarak tanımlanabilir.

2.5.1. Neden Personel Güçlendirme?

Günümüz işletmelerinde yönetsel anlamda büyük değişimler yaşanmıştır. Bugün işletmelerde üstün, asta emir vermesine dayalı yönetim anlayışı yerine işbirliği halinde çalışma anlayışı tercih edilmektedir (Doğan, 2006, s.35).

Personel güçlendirme çalışmalarını ortaya çıkaran nedenler şunlardır:

- Örgütlerde bilişim alanında yaşanan gelişmeler ve teknoloji kullanımında ki artış.
- Örgütler arası rekabetin giderek artması.
- Çalışan personelin eğitim seviyesindeki artışlar ve buna bağlı olarak artan beklentiler.
- Örgütlerde geleneksel yönetim anlayışının değişmesi ve işbirliğine dayalı anlayışın benimsenmesi, (Karakoç, 2009, s.33; Koçel, 2010, s.411).
- Personel için dışsal ödüllere oranlara içsel ödüllerin önem kazanması.

- İşletmelerde değişimin daha hızlı ilerlemesine bağlı olarak bilgi ve zaman yetersizliği nedeniyle gelişmelerin öngörülememesi sonucunda genel çözümler yerine özel çözümlere yönelme (Churin, 2006, s.46).

2.5.2. Personel Güçlendirmenin Tarihsel Gelişimi

Personel güçlendirme çalışmalarının temelleri eski dönemlere dayanmaktadır. Sanayi devrimi yaşanmadan önce üretim yapan kişiler, bütün süreçten sorumluydu. 18. yüzyılın sonlarında üretim bir plana dayalı olarak vasıflı zanaatkârlar aracılığıyla yapılmaya başlanmıştır. 1920’li yıllarda Taylor ‘un düşünceleri yönetimin işi çeşitli birimlere ayırmasında ve bu görevlerin yerine getirilmesinde en uygun yöntemi seçmeye katkı sağlamasıyla başlamıştır (Sancar, 2012, s.6). Bu yaklaşım doğrultusunda çalışanlar bağımsız hareket edememekte ve yöneticilerle paralel hareket etmekteydi. Aynı zamanda bu yaklaşımın verimi arttırdığı gözlenmiştir. Personelin işe devamsızlığını ve uyuşmazlığını azaltma konusunda ise başarı sağlanamamıştır (Uluçay, 2004, s.80).

1950’li yıllarda Elton Mayo’nun görüşleri ön plana çıkmıştır. İnsan ve insan ilişkilerinin önemi giderek artmaya başlamış ve bunun sonucu olarak bu dönemde insan ilişkileri yaklaşımı ortaya çıkmaya başlamıştır. Bu yaklaşımın temelinde de işgörenlerin kendi moral ve motivasyonunu sağlayarak denetime ihtiyaç duymaksızın çalışmaları yer almıştır (Uluçay, 2004, s.80).

1960’lı yıllara gelindiğinde katılma kavramı ortaya çıkmıştır. Bu dönemde işgörenlerin ilgi, istek, ihtiyaç alanları dikkate alınmaya başlamış ve bunun sonucu olarak örgüt ortamında işbirliği artmıştır. Yine bu yıllarda Japon şirketler kalite kavramını ortaya atmıştır. 1970’li yıllarda personelin katılma isteklerinde artış gözlenmiş ve yöneticiler iş görenleri sürece daha fazla dâhil etmeye başlamıştır. (Uluçay,2004, s.80; Müdüt, 2009, s.21).

1980’li yıllarda ise personel güçlendirme günümüzde ifade edilen şekliyle ortaya çıkmıştır. Bu yıllarda hızlı değişimler yaşanmaya başlamış, rekabet artmış, tüketiciler kalite talep etmeye başlamıştır. İnsan kaynakları yönetimi, toplam kalite yönetimi gibi tekniklerle birlikte personel güçlendirme kavramının önemi de artmıştır. Temelleri 1950’li ve 1960 ‘lı yıllarda atılan kalite kavramı bu dönemde doruk noktasına

ulaşmıştır. 1990'lı yıllarda ise personel glendirme tam anlamıyla kabul gören bir kavram haline gelmiştir (Uluçay,2004, s.81; Mdt, 2009, s.21).

Ancak personel güçlendirme süreci zaman içerisinde yukarıda belirtilen şekli ile kalmamıştır. Kapsamı zamanla genişlemiştir ve gelişmelerle birlikte her geçen gün önemi artan bir kavram haline gelmiştir. Gelecekte de değişimlere, taleplere bağlı olarak gelişme gösterecek ve daha modern bir anlayış olarak karşımıza çıkacaktır.

2.6. Personel Güçlendirme ve Benzer Kavramlar

Personel güçlendirme çoğu zaman iş zenginleştirme, yetki devri, motivasyon ve katılım kavramlarıyla karıştırılmaktadır. Personel güçlendirme kavramı temelde bu kavramlar ile ilişkilidir. Hatta güçlendirme sürecinde bu kavramların da yer aldığını söyleyebiliriz. Ancak personel güçlendirmenin bu kavramlardan ayrılan yönleri bulunmaktadır. Aşağıda personel güçlendirme ile bu kavramların benzerliklerine ve farklarına yer verilmiştir.

2.6.1 İş Zenginleştirme ve Personel Güçlendirme

Personel güçlendirme ve iş zenginleştirme kavramları benzer kavramlar olmasına rağmen birbirinden ayrılan yönleri bulunmaktadır. İş zenginleştirme de personel güçlendirmeye benzer bir uygulamadır. Personel güçlendirme için iş zenginleştirme gerekir ancak bu, tek başına yeterli değildir.

İş zenginleştirme; örgüt içerisinde personel isteksizliği, devamsızlığı gibi nedenlere bağlı oluşan verim düşüklüğünü azaltmak ya da tamamen ortan kaldırmak için örgüt içerisinde işgörene yeni görevler ve sorumluluklar yükleme işi olarak tanımlanmaktadır. Burada amaç işi monotonluktan kurtarmaktır (Mujka, 2011, s.20; Kabak, 2014, s.18;).

Güçlendirme ise örgüt içerisinde işgörenin daha etkin çalışabilmesi için örgüt kararlarına katılması, sorumluluk alması şeklinde tanımlanmaktadır. Güçlendirmede amaç iş görenin daha etkin çalışabilmesini sağlamaktır. Tanımlardan da anlaşılacağı gibi personel güçlendirme ve iş zenginliği birbirinden farklı kavramlar olarak ifade edilmektedir. Güçlendirmenin odak noktası personel iken iş zenginleştirmenin odak noktası işin kendisidir. Güçlendirmede birey örgüt için karar alabilme yetkisine sahipken zenginleştirmede bireyin karar alma yetkisi bulunmaz (Akçakaya, 2010, s.154;

Akgün, 2015, s.13). Personel güçlendirme, iş zenginleştirme kavramı gibi kısa süreli bir uygulama olarak görülmemelidir.

2.6.2. Yetki Devri ve Personel Güçlendirme

Personel güçlendirme ile ilişkili kavramlardan biri de yetki devridir. Yetki devri ve personel güçlendirme kavramlarının benzer yönleri bulunmaktadır. Ancak birbirinden ayrı kavramlar olarak değerlendirilmelidir.

Yetki devri, örgüt içerisinde üstlerin birtakım yetkilerini belli süreliğine astlara devretmesi olarak tanımlanmaktadır. Yetki devrinde üst gerektiği anda bu yetkilerini geri alabilir. Güçlendirmede de personele yetki devri söz konusudur. Ancak yetki devrinde üst her ne kadar yetkisini asta devretse de ast tek başına karar alamaz ve üst tarafından yönlendirilir. Güçlendirmede ise personel tek başına karar alabilir ve kararların sorumluluğu da personele aittir. (Zencir, 2004, s.30; Gülcan, 2007, s.231; Şahin, 2007, s.5-6).

Yetki devri personeli davranışsal boyutta ele alırken güçlendirme hem davranışsal hem bilişsel boyutta ele alır. Yetki devrinde önemli olan iştir. Personelin süreci ve kendini nasıl değerlendirdiği önemsizdir. Güçlendirmede ise önce bireyin yetkileri nasıl algıladığı önemsizdir, daha sonra kendini öz güven açısından yetiştirmesi gerekir (Mujka, 2011, s.18).

Yetki devri, personelin yapısal olarak güçlendirilmesine katkı sağlar ancak psikolojik olarak güçlendirilmesine katkı sağlamaz. Bu yönüyle de güçlendirme kavramından ayrıldığı söylenebilir (Malçok, 2011, s.53).

2.6.3. Motivasyon ve Personel Güçlendirme

Motivasyon, personelin hem bireysel hem de örgütsel amaçlara ulaşabilmesini sağlayan istek, olarak tanımlanmaktadır. Güçlendirme de bu motivasyonu sağlamada kullanılacak en etkili araçlardan biridir. Güçlendirme motivasyondan daha kapsamlı bir kavramdır. Bireyi motive etmek için uzmanlığa ihtiyaç yoktur. Ancak güçlendirme için uzman kişilere ve uzun bir sürece ihtiyaç duyulur (Uzun, 2007, s.9; Sancar, 2012, s.15; Akgün, 2015, s.10).

2.6.4. Katılım ve Personel Güçlendirme

Personel güçlendirme ve katılım farklı kavramlar olarak tanımlanmaktadır. Ancak güçlendirme katılımı da içine alan bir kavramdır.

Katılım, örgüt içerisinde personelin birtakım kararlar alınırken sürece dâhil edilmesi olarak tanımlanmaktadır. Güçlendirme ise personelin daha geniş ölçüde karar sürecine katılması ve kararlarının sorumluluğunu alma sürecini kapsar (Ala, 2010, s.39). Katılımda da tıpkı yetki devrinde olduğu gibi personele belli alanlarda kararlara katılma imkânı sunar. Bu yönüyle katılım kavramı güçlendirme kavramından ayrılmaktadır.

Katılım ve güçlendirme sayesinde örgüt içerisinde işbirliği artar, personel performansı artar, personel ve örgüt amaçları bağdaşır, personelin örgüte bağlılığı artar, iş verimi artar. Personel bütün bu olumlu etkilerle birlikte kendini psikolojik olarak güçlenmiş hissederek ve personelin motivasyonu artar (Somuncuoğlu, 2013, s.16; Akgün, 2015, s.11). Personel güçlendirme ve katılım kavramaları ortak amaçlara hizmet eden kavramlardır. Ancak kapsam olarak birbirinden ayrılmaktadır.

2.7. Personel Güçlendirmenin Temel Unsurları

Personel güçlendirme anlayışını etkili kullanmak ve hedeflenen başarıya ulaşmak için bir takım unsurlara ihtiyaç duyulmaktadır. Bunlar; katılım ve karar verme yetkisi, yenilik, bilgiye ulaşılabilirlik ve bilgilerin paylaşılması, sorumluluk, ortak hedeflere yöneltme, çalışanları övme, çalışanlara güven aşılama, yeterlilik ve yetenekleri geliştirme, eğitim ve geliştirme, açık bir iletişim ortamı, performanslarla ilgili dönüt verme, kaynaklara ulaşılabilirlik ve takım çalışması şeklinde sıralanabilir.

2.7.1. Katılım ve Karar Verme Yetkisi

Personel güçlendirme, işgörene üstün onayı olmaksızın karar alabilme imkânı sağlamaktadır. Personel; çalışma planı hazırlama, çalışma grubu oluşturma, takım içerisinde görev paylaşma, kaynak sağlama, süreci takip etme vs konularda karar alma sürecine katılabilir (Doğan, 2006, s.48). Karar verme sürecine katılan personel ile örgüt arasında işbirliği sağlanmış olur.

Karar verme süreci personelin örgütü ve işini daha fazla benimsemesini sağlayacaktır. Bu süreç sonunda iş görenin hem verimi hem de performansı artacaktır.

(Koç, 2008, s.9). Performansı artan bireyin örgüte katkısı artacak ve örgüt daha başarılı olacaktır.

2.7.2. Yenilik

Personel güçlendirme anlayışı ile örgütte yenilik ve girişimcilik için işgörenler cesaretlendirilmiş olur. Personelin gelecekte örgüt için daha faydalı karar alması ve uygulamasının önü açılmış olacaktır. Personele tanınan karar verme yetkisi ve personelin artan motivasyonu ile örgütte yaratıcı fikirler ortaya çıkacak ve uygulanacaktır (Akgün, 2015, s.18). Örgüt içerisindeki bu fikirler yeni yaklaşımların ortaya çıkmasını da sağlayacaktır.

2.7.3. Bilgiye Ulaşılabilirlik ve Bilgilerin Paylaşılması

Personel bulunduğu örgüt içerisinde yöneticiler, iş programı, örgüt hedefleri, personelden beklentiler vb. konularda bilgi sahibi olmak isterler. Örgüt içerisinde yaşanan değişim ve yenilikler konusunda bilgilendirilmek isterler. Örgüt hakkında bu bilgilerin paylaşılması personelin örgüte olan güvenini artırır ve personelin, değişikliklere daha çabuk uyum sağlamasına yardımcı olur (Gülcan, 2007, s.228-229).

Çalışana gerekli bilgiler verilirse personel sorumluluk alma konusunda daha istekli olacaktır. Örgüt tarafından desteklenen personel yeni fikirler üreterek örgütü rekabet ortamında daha üst sıralara taşıyacaktır.

2.7.4. Sorumluluk

Personel güçlendirmenin temel unsurlarından biri de yöneticinin personele yetki devrederken gereken sorumlulukları da vermesidir. Sorumluluk alan personel kendisine güvenildiğini hissedecektir. Personel sorumluluk ile birlikte kendi denetimini sağlayacaktır. Çünkü personel aldığı kararın hem olumlu hem de olumsuz sonuçlarını üslenmiş olacaktır. Bu yüzden örgüt için kararlar verirken daha dikkatli davranacak ve daha faydalı kararlar alacaktır (Gülcan, 2007, s.224). Sorumluluk personelin kişisel gelişimine de katkı sağlayacaktır.

2.7.5. Ortak Hedeflere Yönelme

Personel güçlendirme çalışmalarına başlamadan önce yapılacak önemli işlerden biri de örgüt hedeflerini belirleme ve personele bu hedefleri benimsetmektir. Çünkü personel güçlendirme anlayışının temelinde personeli güçlendirerek işbirliği içerisinde belirlenen hedeflere ulaşmak vardır. Bu konuda en önemli görev yöneticilerindir. Öncelikle yönetici örgüt misyonu ve vizyonu doğrultusunda örgüt hedefleri belirlemeli daha sonra personele bu hedefleri net bir şekilde ifade etmeli ve benimsetmelidir. Örgüt için en etkili personel, örgüt hedeflerini benimseyen ve bu doğrultuda hareket edendir (Öksüz, 2010, s.28).

2.7.6 Çalışanları Övme

İnsanlar yaptıkları işlerden ötürü övülmek ve ödüllendirilmek ister. Personelde örgüt içerisinde gösterdiği başarıları nedeniyle başkaları tarafından fark edilmeyi ve yöneticileri tarafından ödüllendirilmeyi ister. İnsanların motivasyonunu ve güvenini artıran en önemli unsurlardan biri de başkaları tarafından yeteneklerinin fark edilmesi ve övülmesidir. Personelin bu sayede artırılan motivasyonu performansının artışını sağlayacaktır (Gülcan, 2007, s.227).

2.7.7 Çalışanlara Güven Aşılama

Personel güçlendirmeyi sağlayan en önemli unsurlardan biri de yönetici ve personel arasındaki karşılıklı güvendir. Personelin örgüte bağlılığını sağlayan temel unsur güvendir. Örgüt içerisinde oluşturulan güven ortamı bilgilerin daha kolay paylaşılmasını sağlar (Sancar, 2012, s.22). Bu yüzden yöneticiler personeli destekleyerek onlara güvendiklerini göstermelidir. Bu güven duygusu bireyin motivasyonunu da arttıracak, aynı zamanda iş görenin yaratıcılığını geliştirecektir.

2.7.8 Yeterlilik ve Yetenekleri Geliştirme

Personel güçlendirme çalışmalarında etkili olabilmek için personelin bir takım yeteneklere ve yeterliğe sahip olması gerekmektedir. Öncelikler personeli bu konuda geliştirmek için eğitim çalışmaları yapılmalıdır. Personel fiziki, zihinsel, duygusal, yönden gereken yeterliliğe ulaştırılmalıdır. İş konusunda gereken bilgiye sahip olmalıdır. Böylece personel karar alma sürecinde yeni fikirlere açık olacak ve örgüt için daha faydalı kararlar alacaktır (Arda, 2006, s.33).

2.7.9. Eğitim ve Geliştirme

Personel güçlendirme anlayışının getirdiği önemli unsurlardan biri de eğitimidir. Örgütler değişen koşulları takip etmeli ve personeline gereken eğitimi sağlamalıdır. Aynı zamanda personelin de kararlar alabilmesi ve uygulayabilmesi için iş konusunda bazı vasıfları taşıması gerekir. Bu vasıflar konusunda da örgüt personele gereken eğitimi sağlamalı ve onu geliştirmelidir. Personele gereken eğitim sağlandıktan sonra da etkisini gözlemleyebilmek için ihtiyaç duyulan fırsat ve zaman tanınmalıdır (Aktaş 2008, s.76).

2.7.10. Açık Bir İletişim Ortamı

Personel güçlendirme sürecinden beklenen başarıyı sağlamanın yollarından biri de örgüt içerisinde kullanılan iletişim yöntemidir. Örgüt içerisinde personelin başarısını etkileyen unsurlar arasında anlamak ve anlaşılacak önemli bir yere sahiptir. Bu yüzden açık bir iletişim ortamı oluşturulmalıdır. Yöneticiler örgüt hedeflerini anlaşılır ve net bir şekilde personele aktarmalıdır. Aynı şekilde personel de fikirlerini açık bir şekilde yöneticilere iletebilmelidir.

2.7.11. Performanslarla İlgili Dönüt Verme

İnsan doğası gereği yaptığı iş sonucunda olumlu ya da olumsuz dönüt bekler. Personel güçlendirmenin amacı da bireyi birçok yönden geliştirmektir. Gelişme sağlanabilmesi için yönetici personelin performanslarını değerlendirmek ölçme standartları oluşturmalıdır. Bu değerlendirme sonucu personelin başarılı olduğuna karar verilirse personel ödüllendirilmelidir. Başarısız olduğuna karar verilirse kendini geliştirmesi için gereken olanaklar sağlanmalıdır.

Personele gereken dönüt verilmezse bazı sorunlar yaşanabilir, bunları şöyle sıralayabiliriz: personelin nelere ihtiyaç duyduğunu belirleyemeyiz, performansı konusunda bilgilendirilmeyen personel süreç içerisindeki gelişmelerini, yerini göremez ve bu personelin motivasyonunu olumsuz etkiler. Bütün bunlar personelin performansını düşürebilir (Gülcan, 2007, s.229-230).

2.7.12. Kaynaklara Ulaşılabilirlik

İşletmelerde genellikle hangi kaynakların kullanılacağına ve kaynaklara nasıl ulaşılacağına yönetim karar verir. Ancak personel güçlendirme çalışmaları etkili bir şekilde yürütülürse personel ihtiyaç duyulan kaynaklara karar verme ve ulaşma yetkisine sahip olacaktır (Doğan, 2006, s.60).

2.7.13. Takım Oluşturma

Belirli hedeflere ulaşmak için bir araya gelen insan topluluğuna takım denir. Personel güçlendirmenin en önemli öğelerinden biri de takım halinde çalışmaktır. Örgüt içerisinde yöneticiler takım oluşturma konusunda yeterli donanıma sahip olmalıdır. Takım içerisinde bireyler üzerine düşen görevleri yerine getirmeli ve kendi başarılarının takım başarısı olduğu bilincinde olmalılardır (Arda, 2006, s.37-38).

2.8. Güçlendirme İçin Gereken Özellikler

Personel güçlendirme çalışmalarının başarı yürütülebilmesi için yöneticilerin, örgütün ve işgörenlerin birtakım özelliklere sahip olması gerekir.

2.8.1 Örgüt Özellikleri

Personel güçlendirme çalışmalarının sürdürülmesini sağlayan önemli öğelerden biri de örgütlerdir. Bu yüzden personel güçlendirme çalışmalarından istenen başarıyı elde edebilmek için örgütlerin birtakım özelliklere sahip olması gerekir. Bu özellikleri şöyle sıralayabiliriz (Akçakaya, 2010, s.168-169):

- İş ve görev tanımları açıkça belirlenmiş olmalıdır.
- Örgüt personeli karar verme ve kararlara katılma konularında destekler nitelikte olmalıdır.
- Örgütün misyon ve vizyonu belirlenmeli ve iş görenlerle paylaşılmalıdır.
- Örgütler öğrenen örgüt yapısında olmalıdır.
- Örgüt içerisinde güçlü bir iletişim ortamı oluşturulmuş olmalıdır.
- Güçlendirmeyi temel alan bir örgüt kültürü oluşturulmalıdır.
- Personele kendini geliştirebilmesi için eğitim ve kaynak imkânı sağlanabilecek bir örgüt yapısı oluşturulmalıdır.

2.8.2. Yönetici Özellikleri

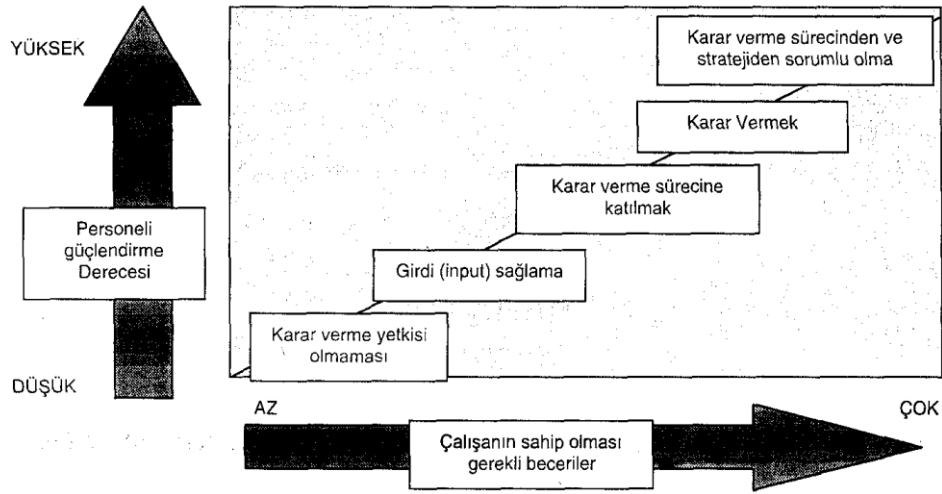
Personel güçlendirme çalışmalarının önemli ögelerinden biri de yöneticilerdir. Güçlendirme sürecinde yöneticilere büyük görevler düşmektedir. Yöneticiler örgütün uyumlu ve dengeli bir ortamda güçlendirme çalışmalarını yapabilmesini sağlamalıdır. Bu nedenle yöneticilerin sahip olması gereken birtakım özellikler bulunmaktadır. Bu özellikleri şöyle sıralayabiliriz (Şenel, 2006, s.45-49; Çelebi, 2009 s.53):

- Yöneticiler güçlendirme çalışmaları için istekli olmalıdır.
- Tecrübelerini astlarıyla paylaşmalıdır.
- Güçlendirme süreci için gereken örgüt kültürünü oluşturmalıdır.
- Yöneticinin iyi bir lider özelliği göstermesi gerekir. Bu yüzden liderlik türleri hakkında yeterli bilgiye sahip olmalıdır.
- Personelin performansını değerlendirebilmek için değerlendirme standartları oluşturabilmelidir.
- Güçlendirme süreci sonunda değişimleri ve ilerlemeleri takip etmeli ve sonuçlar çıkarabilmelidir.
- Yönetici personeli güçlendirme sürecinde karar verme, sorumluluk alma vs. konularda destekleyerek cesaretlendirmelidir.
- Yönetici personelin kendilerini ve işlerini kontrol etmelerine imkân tanımalıdır.

2.8.3. Personel Özellikleri

Personel güçlendirme çalışmalarında başarıya ulaşabilmek için örgüt ve yönetici özelliklerinin uygun olması kadar personel özelliklerinin de uygun olması gerekir. Çünkü personel güçlendirme çalışmalarının en önemli ögesi personeldir. Güçlendirme çalışmalarında belirlenen hedeflere ulaşabilmek için personelin taşıması gereken birtakım özellikler vardır. Bunları şöyle sıralayabiliriz (Koç, 2008, s.24-25):

- Personel güçlendirme sürecine katılmaya istekli olmalıdır.
- Güçlendirmeye katılacak personelin kararlar alabilmesi, uygulayabilmesi ve kararlarının sorumluluğunu taşıyabilmesi için özgüveni yüksek olmalıdır.
- Kendini kolayca ifade edebilmeli ve etkili iletişim yöntemlerini bilmelidir
- Personel otokontrolünü sağlayabilmelidir.
- Personel yeniliklere ve değişime açık bireyler olmalıdır.



Şekil 2. Robert C.FORD and Mayron D.FOTTLER, 'Empowerment: A Matter of Degree', Academy of Management Executive 9, No:3, (1995). (Akt. Erkutlu, Yüksel, 2003).

Şekil 2 de personelin personel güçlendirmenin başında karar verme yetkisinin olmadığı zaman içerisinde bu yetkisinin arttığı ve diğer unsurların da katkılarıyla personel güçlendirme derecesinin arttığı gözlenmiştir.

2.9. Örgütlerde Uygulanan Personel Güçlendirme Yöntemleri

Örgütlerde uygulanan personel güçlendirme uygulamalarında farklar bulunmaktadır. Bütün örgütler için belirlenmiş ortak bir yöntem yoktur. Örgütler yapılarına uygun güçlendirme anlayışını kendileri belirlemektedir. Bu yöntemleri şöyle sıralayabiliriz:

- Kararlara katılım yoluyla personel güçlendirme,
- Dâhil olma yoluyla personel güçlendirme,
- Bağlılık yoluyla personel güçlendirme,
- Kademe azaltma yoluyla personel güçlendirme.

2.9.1. Kararlara Katılma Yoluyla Personel Güçlendirme

Kararlara katılma ile sağlanan personel güçlendirme, işgörenin örgütler arası rekabetlerini, müşteri beklentilerini, örgüt iklimini göz önünde bulundurarak örgüt adına kararlar vermesi ve uygulaması anlayışına dayanmaktadır. İş sayesinde birey kendini daha iyi tanıma ve geliştirme imkânı elde etmektedir. Bu nedenle iş konusunda personele daha fazla sorumluluk yüklenmekte ve işler daha ilgi çekici hale getirilerek geliştirilmekte ve değiştirilmektedir. İş zenginleştirme kavramı bu yöntemde uygulanabilir. Bu yöntem ile personeli örgüt içerisinde bilgi ve kaynaklara ulaşma, örgüt adına karar verme, yeni fikirler geliştirme, verdiği kararların sorumluluğunu alma konularında cesaretlendirmek için personele eğitimler verilmektedir. Bu anlayış personelin kişisel gelişimine katkı sağlayarak onun örgüt içerisinde motivasyonunu ve performansını artırır. Bu da örgütü başarılı kılar (Akçaya, 2010, s.160-161, Alkan, 2010; s.30-33).

2.9.2. Dâhil Olma Yoluyla Güçlendirme

Dâhil olma yoluyla sağlanan güçlendirmede katılma yoluyla güçlendirmeden farklı olarak yetkileri astlar arasında paylaşmak yerine, bütün çalışanları örgüt programına dâhil etmedir. Örgüt içerisinde alınacak kararlar konusunda personel birtakım öneriler sunabilir ve yeni fikirler geliştirilmesine katkı sağlayabilir. Yani kararları personel değil yöneticiler alır ancak personel bu süreçte fikirleri ile katkı sağlar. Kalite çemberleri uygulanabilir. Bu yöntem ile örgüt içerisinde işbirliği anlayışı benimsenir ve yönetici ile personel arasında iletişim gelişir. Örgütte güven ortamı oluşur. Bunlar örgüt başarısına olumlu yansır (Akçakaya, 2010, s.162-163; Alkan, 2010, s.33-36).

2.9.3. Bağlılık Arttırma Yoluyla Personel Güçlendirme

Personelin örgüte bağlılığı iki şekilde ele alınmaktadır. Bunlar içsel ve dışsal bağlılık olarak sınıflanmaktadır. Dışsal bağlılıkta, örgüt içerisinde hâkim bir yönetim anlayışı bulunmaktadır. İşin bölümlere ayrılması, işgörende bulunması gereken nitelikler ve işgörenden beklentiler üst yönetim tarafında tanımlanmıştır. Personelin görevi ise beklentiler doğrultusunda işi yapmaktır. İçsel bağlılıkta, örgüt tarafından işgörenlerin sorumluluk alması sağlanmaktadır. İçsel bağlılığın temel ögesi gönüllüktür. Bu yüzden örgütlerde yer alan ideal bağlılık türü içsel bağlılıktır. Ancak günümüzde bile birçok örgüt bu bağlılığı sağlayamamaktadır. Örgütler öncelikle personelde içsel

bağlılığı güçlendirmelidir. Bu durum personelin örgüte bağlılığını artırır. Böylece personel örgüt ile bütünlük sağlayacak ve hedefler doğrultusunda kariyer planları oluşturacaktır (Akçakaya, 2010, s.164-165; Alkan, 2010, s.37-41).

2.9.4. Kademe Azaltma Yoluyla Personel Güçlendirme

Örgüt içerisinde en üst yönetim birimi ile en alt personel birimi arasındaki statü farkını azaltmaya dayalı bir anlayıştır. Amaç örgütlerde çalışanların birbirleriyle daha kolay iletişim kurabilmesini sağlamaktır. Bu nedenle yönetim ve personel arasındaki bazı birimler ortadan kaldırılır. Bu birimlerin görevleri diğer personellere devredilir. Böylece örgütlerde geçmişten günümüze kadar gelen geleneksel yönetim anlayışı terk edilecektir. Yönetim örgüt içerisinde personeller ve yöneticiler arasında paylaşılan bir olgu haline gelecektir. Bu anlayış ile örgüt içerisinde daha hızlı kararlar alınacak ve daha hızlı bilgi akışı gerçekleşecektir. Böylece güçlendirilen personelin hem örgüte bağlılığı hem de kararlara katılma konusunda istekliliği artacaktır (Akçakaya, 2010, s.165-166; Alkan, 2010, s.43-46).

2.10. Personel Güçlendirmenin Faydaları

Personel güçlendirme süreklilik arz etmektedir. Aynı zaman uzun bir süreç gerektirir. Başarılı şekilde gerçekleştirilen güçlendirme çalışması örgüte, yöneticiye, personele birçok fayda sağlamaktadır.

Personel güçlendirme çalışmalarının örgüte faydaları şunlardır (Şenel, 2006, s.80-82; Gülcan, 2007, s.203-212, Koç, 2008, s.25-27,):

- Örgüt içerisinde güven ortamı oluşur.
- Örgüt içersinde verim artar.
- Örgütün kar durumuna katkı sağlar.
- Örgüt içerisinde işbirliği artar.
- Örgüt içerisinde iletişim çok yönlü olur.
- Örgüt, hızlı değişimlere çabuk uyum sağlar.
- İşletmeler öğrenen organizasyonlara dönüşür.
- Örgüt içerisinde sorunların daha kolay çözülmesini sağlar.
- Örgütler arası rekabet ortamında örgüt güç kazanır.
- Müşteri memnuniyeti sağlanır ve müşterilerin örgüte bağlılığı artar.

Personel güçlendirme çalışmalarının personele faydaları şunlardır (Uzun, 2007, s.16; Müdüt, 2009, s.53-56; Gürbüz, 2012, s. 63-65):

- Yetki devri ile personelin yaratıcılığını arttırır.
- Personelin örgüte bağlılığı artar.
- Personelin sorun çözme becerisi gelişir.
- Personelin eğitim düzeyi ve nitelikleri artar.
- Personelin sorumluluğu artınca daha kalıcı öğrenme sağlanır.
- Güçlendirme ile personel sürekli eğitim ve gelişim imkânı sağlanır.
- Personelin karar verme ve inisiyatif kullanma becerileri artar.
- Güçlendirme ile personel bir mentor haline gelir ve otokontrolü artar.
- Müşterilerle iletişim kurarken daha samimi ve güler yüzlü hareket ederler.
- Güçlendirme ile personelin motivasyonu arttıkça iş verimi de aynı oranda artar.
- Sorumluluğu artan personel araştırma, öğrenme konularında daha istekli olur.
- Yetkiler paylaşıldığı için personelin iş ve gereklilikleri konusunda stresi azalır.
- Personel, güçlendirme sayesinde örgüt amaçlarını daha çabuk benimser ve bu doğrultuda bireysel amaçlar geliştirir.
- Personeler performansı konusunda dönütler sağlanması onun güçlü ve zayıf yönlerini görmesini ve zayıf yönlerini geliştirme fırsatı sunar.

2.11. Personel Güçlendirmede Karşılaşılabilecek Engeller

Personel güçlendirme çalışmaları düzenlenirken ve uygulanırken birtakım engeller ortaya çıkabilir. Bu engeller personelden, dış çevreden, yöneticiden, örgütten kaynaklanabilir. Bu engeller şunlardır (Doğan, 2006, s. 127-129):

- Güçlendirmede ulaşılmak istenen hedef ile örgütün hedefleri ortak paydada buluşmayabilir. Güçlendirme anlayışı örgütteki hâkim kültür ile bağdaşmayabilir. Böyle işletmelerde genellikle işbirliği zayıftır, örgüt amaçları personele benimsetilememiştir ve örgütte hâkim bir hiyerarşi vardır. Bu işletmelerde iş görenler güçlendirme sürecine katılmak istemez ve sorumluluk almaktan kaçınırlar.
- Bazen de yöneticiler güçlendirme anlayışına direnmektedir. Hiyerarşinin hâkim olduğu örgütlerde yönetici yetkilerini personele devretmek istemez. Devretseler dahi son kararı kendileri vermek isterler. Personelin yapacağı işin olumsuz sonuçlarının

kendilerine yansıyacağını düşünebilirler. Böyle işletmelerde karşılıklı güven ortamı oluşmaz.

- Bazı örgütlerde ise personel bu güçlendirme sürecine direnç gösterebilir. Personel alınacak kararların olumsuz sonuçlarını üstlenmek istemez. Hataları nedeniyle işten çıkarılabileceklerini düşünebilirler. Böyle örgütlerde öncelikle güçlendirme için gereken örgüt ortamı oluşturulmalıdır. Personele gerekli bilgilendirme yapılmalıdır.

- Güçlendirme sürecinde yöneticiye büyük görevler düşmektedir. Yöneticilerin öncelikle iyi bir lider olması gerekir. Bu nedenle yöneticiler liderlik tarzlarını bilmelidir. Yönetici liderlik vasıflarına yeterli düzeyde sahip değilse süreci doğru yönlendiremez. Örgütler öncelikle oluşabilecek bu engelleri göz önünde bulundurmalıdır. Bu engeller için uygun çözüm yolları geliştirmelidirler.

2.12. Personel Güçlendirme Uygulamalarında Yapılan Hatalar

Daha önce personel güçlendirme anlayışının örgüte, personele olan faydalarından bahsetmiştik. Bu faydaların yanı sıra güçlendirme çalışmaları doğru uygulanmazsa örgütlere zararı olabilir. Personel güçlendirme uygulamalarında birtakım hatalar yapılmaktadır. Bunları şöyle sıralayabiliriz (Doğan, 2006, s.129-140, Gülcan, 2007, s.242):

-Personel güçlendirme beraberinde birçok değişimde gerektirmektedir. Örgüt içerisinde bu değişiklikler bir anda yapılamaz. Bu değişimler için zamana ihtiyaç duyulacaktır. Öncelikle örgüt ortamı bu anlayışa uygun hale getirilmeli daha sonra personel ve yöneticilere gereken bilgilendirmeler yapılmalıdır. Bazen örgütler bu aşamaları yok sayarak hemen güçlendirme çalışmalarına başlarlar. Yapılan önemli hatalardan biri budur. Öncelikle personele adım adım sorumluluk verilmelidir. Çünkü aniden personele verilen görevler personelde korku, kaygı ve strese neden olur. Buda personelin iş verimini düşürür ve hedeflere ulaşmasını engeller.

- Personel güçlendirme, personele yetki ve karar verme gücü sunmaktadır. Ancak bunlar doğru kullanılmazsa örgüt için kötü sonuçlar doğuracaktır. Doğan, personel güçlendirmeyi ‘Oyuncuların belirli sınırlar içinde kaldığı futbol oyununa’ benzetmiştir. Bu demektir ki personel süreç içerisinde tamamen bağımsız bırakılmamalıdır. Yapılan hatalardan biri de budur. Çünkü iş gören yetkilerini kötüye kullanabilir. Bu nedenle personel yetki ve karar alma konusunda açık bir şekilde sınırlandırılmış olmalıdır.

- Personel güçlendirme sürecinde işgörenler bazı kaygılar yaşar. Öne sürdüğü fikirleri nedeniyle alay edilebileceğini düşünebilir. Örgütte yeterli güven ve iletişim ortamı sağlanmaz ise personel böyle düşüncelere kapılabilir. Yapılan hatalardan biri de budur. Bu nedenle sürecin başından sonu kadar güvenli bir ortam oluşturulmalıdır. Amacın fikirlerden yola çıkılarak gelişim ve değişim olduğu personele benimsetilmelidir.

- Personel güçlendirme uygulamalarında en çok yapılan hatalardan biri de bilgi paylaşımının olmamasıdır. Bilgi akışı olmayan bir örgütte personelden yüksek verim beklemek doğru olmaz. Bazen yöneticiler bu faktörü göz ardı eder ve personele bilgi vermez. Böyle örgütlerde çalışanlar örgüt hakkında yeterli bilgi sahibi olmadığı için, kendi görevlerini tam olarak bilemediğinden istenen düzeyde performans gösteremeyecektir.

-Personel güçlendirme sürecinde yapılan hatalardan biri de yapılan faaliyetleri takip etmemek ve personele geri bildirim vermemek. Bazen yöneticiler sorumluluğu iş görene devrettikleri için değerlendirme ihtiyacı duymaz. Personele performansı, doğru ya da yanlış kararları hakkına geri bildirim sağlamaz. Oysa güçlendirme sürecinde yöneticinin görevi süreci izlemek, doğru kararlar için çalışanı ödüllendirmek, yanlış kararlar için çalışana yanlışlarını düzeltme fırsatı sunmaktır.

-Personel güçlendirme sürecinde yapılan bir diğer hata ise güçlendirme sürecini bölümlere ayırmaktır. Bazı bölümlerin önemsenmesi ve bazılarının ise görmezden gelinmesidir. Oysa güçlendirme süreci bütünlük arz etmektedir. Sadece bir bölümünü dikkate alarak uygulama yapmak doğru değildir.

2.13.Güven Kavramı

İnsanın toplum içerisinde yaşamaya başlamasıyla birlikte güven ve güvensizlik kavramaları da var olmuştur. Toplumda giderek artan belirsizlikler nedeniyle güven temel bir ihtiyaç haline gelmiştir. Toplum içerisinde sosyal ve bireysel ilişkilerin temelini güven kavramı oluşturmaktadır (Çintay, 2013, s.7). Güven kavramı Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinin ikinci basamağında yer almaktadır.

Güven, insanları psikolojik açıdan bir arada tutan, onlara emniyette oldukları duygusunu veren ve insan ilişkilerinin temelinde yer alan önemli faktörlerden biridir.

Güven belirli ortamların aksine belirsiz ortamlarda ortaya çıkan bir olgudur. Güven çift yönlü etkileşim ile oluşmaktadır.

Fukuma'ya güveni sosyal sermaye olarak nitelendirilmiştir. Örgütlerde bulunması gereken iki önemli ögenin güven normları ve ahlaki normlar olduğunu belirtmiştir. Örgütsel güvenin yüksek olduğu toplumlarda, örgütsel etkinliklerin ve yeniliklerin başarılı bir şekilde gerçekleşeceğini belirtmiştir. Güvenin yer almadığı örgütlerde ise personelin belirli uygulamalarla işbirlikli çalışmaya zorlanacağı belirtilmiştir (Arslan, 2009, s.7; Zorlu Yücel, 2006, s.11).

Güven kavramının literatürdeki farklı tanımları aşağıda verilmiştir.

Türk Dil Kurumu güveni; korku, çekinme ve kuşku duymadan güvenme olarak tanımlamaktadır (TDK).

Mc Allister (1995) çalışmasında güveni, bireyin başka bir bireyin sözlerine, davranışlarına, kararlarına inanması ve bunlara göre hareket etmeye istekli olması şeklinde tanımlamıştır. Heimovics (1984) çalışmasında güveni, kişinin diğer kişi veya grupların özverili ya da faydalı olacağına dair beklentisi olarak tanımlamıştır. Giffin (1967) çalışmasında güveni, risk içeren durumlar karşısında bir başkasının davranışına karşı duyulan itimat olarak tanımlamıştır. (Akt. Demircan ve Ceylan, 2003, s. 140)

2.14.Örgütsel Güven

Çalışanların iş tatminini sağlayan önemli değişkenlerden biri de örgütsel güven ortamıdır. Personelin örgüte olumlu yaklaşabilmesi, örgüt içerisinde daha aktif ve verimli çalışabilmesi, örgüt amaçlarını daha kolay benimseyebilmesi, örgüte bağlılığının artması için öncelikle örgüt içerisinde güven ortamı oluşturulmalıdır. Çalışanlar kendilerini mutlu, huzurlu, rahat hissettikleri, ortak inanç ve değerlere sahip oldukları kurumlarda çalışmalarının yarattığı sonuçlar, bilimsel araştırmalarda üzerinde durulan önemli konulardan biri olmuştur.

Sosyal bir varlık olan insanın bir topluma dâhil olabilmesi için 'güvenen' ve 'güvenilen' olması gerekmektedir (Gezegen, 2010, s.45). Örgüt içerisinde oluşacak güven, örgüt üyelerinin sürece katılması ile ortaya çıkan psikolojik ortam şeklinde düşünülebilir (Demir Engizek, 2011, s.9). Örgütsel güven, bireylerin eylemlerinin zararlı olacağından çok faydalı olacağına dair inançları olarak tanımlanmaktadır (Asunakutlu, 2002). Örgütsel güven, örgüte duyulan güven ve örgütten alınan destek,

örgütün sözlerini tutacağına ve dürüst olacağına duyulan itikat olarak tanımlanmaktadır (Yılmaz, 2012 s.18).

Örgütsel güven, çalışanlar arasında itibar ve deneyimler sonucu oluşan güvendir. Örgütsel güven, örgüt içerisinde bireylerin iyiliği için birbirlerine duydukları saygıya bağlı olarak oluşan davranışların sonucu olarak zamanla oluşan bir olgudur (Aksoy, 2009, s.45).

2.14.1. Örgütsel Güvenin Önemi

Güvenin insanlar ve örgütler için önemli olmasının nedenleri şöyle sıralanabilir (Demircan ve Ceylan, 2003, s.10):

- Örgütsel güven, örgüt içerisinde karmaşıklığı asgari düzeye indirmektedir. Örgüt üyelerinin birbirlerine duydukları güven sayesinde geleceğe yönelik tahminlerde bulunabilmesini sağlaması.
- Örgütsel güvenin, toplumda her geçen gün değişen ekonomik yapı ve örgütsel ilişkilere rağmen örgüt içerisinde başarıyı sağlayacak önemli unsurlardan bir olması.
- Güvenin, örgüt içerisinde dürüstlüğe dayalı bireyler arası ilişkiler kurulmasını sağlaması.
- Güvenin, örgüt içerisinde işgörenler arası iletişimi sağlayarak öğrenmeyi ve yeniliği arttırması.
- Güvenin, çalışanın bağlılığını ve sadakatini arttırması.

Örgütsel güvenin önemini diğer şekilde şöyle ifade edebiliriz (Arlı,2011, s.39):

- Örgüt içerisinde güven düzeyinin yüksek olmasının örgüt ilişkilerinin daha sağlıklı ilerlemesine katkı sağlaması.
- Örgüt içerisinde belirsizliklerin azaltılmasına yardımcı olması.
- Örgütün rekabet ortamında daha başarılı olmasını sağlaması.
- Dünyada yaşanan değişimlere rağmen örgütün varlığını devam ettirebilmesini sağlaması.

Bütün bunlardan yola çıkarak güvenin toplum, birey ve örgüt için ne kadar önemli olduğunu görebiliriz. Örgüt içerisinde güven ortamı sağlanmadan örgütün hedeflerine ulaşması ve varlığını devam ettirebilmesi mümkün olmaz.

2.15. Örgütsel Güvenin Alt Boyutları

Örgütsel güven, insanlar arasındaki güvenden daha kapsamlı ve karmaşık bir yapıya sahiptir. Çünkü örgütler insanlar arası ilişkilerin daha yoğun yaşandığı organizasyonlardır (Artuksi, 2009, s.36). Örgütsel güven konusunda yapılan araştırmalara bakıldığında güvenin üç alt boyutta ele alındığı görülmektedir. Bu alt boyutlar yöneticiye güven, örgüte güven ve çalışanlara güven şeklinde sıralanabilir (Aksoy, 2009, s.77; Yılmaz, 2012, s.65). Bu alt boyutlar örgütün çalışan için ne ifade ettiğini ve onun örgüte olan güven düzeyini belirleyebilme açısından önem taşımaktadır (Aksoy, 2009, s.77).

Bu üç boyut birbirinden bağımsız kavramlar gibi görülse de birbiri ile bağlantılı kavramlardır. Örgüt içerisinde işgörenlerin, diğer bireylere ya da yöneticilerine duyduğu güvensizlik örgüte güvenini etkileyebilir (Artuksi, 2009, s.36). Bu güvensizlik örgüt iklimini olumsuz etkileyecektir. Örgüt iklimini etkileyen bu güvensizlik kısa süre içinde örgüte hâkim olacaktır. Bunun sonucu olarak hem yöneticilere olan güven, hem işgörenlerin birbirlerine uydukları güven hem de örgüte duyulan güven zedeleneyecektir (Omarov, 2009, s.15).

2.15.1. Yöneticiye Güven

Yönetici, örgütün belirlenen hedeflere ulaşabilmesi için personele hedefler doğrultusunda yol gösteren, örgütü temsil eden ve örgütü daha etkili hale getirmek için kaynakları verimli kullanan kişi olarak tanımlanmıştır. Kaynakları verimli kullanmanın etkili yollarından biri de örgüte duyulan güvendir (Gök, 2011, s.11).

Örgütlerde hiyerarşik ilişkiler yaygın halde gözlenmektedir. Örgüt içerisinde çalışanların belirli amaçlar doğrultusunda hareket etmesini sağlayan ve yöneticilere duyulan güven duygusu örgütün geneli için geçerlidir. Bu yüzden bu sürecin başlatılmasını sağlayacak kişiler yöneticilerdir (Öztürk, 2010, s.27).

Çalışanların yöneticiye güven duymasını sağlayan önemli hususlardan biri de kendileri hakkında bilgilendirilmesidir. Böylece örgüt içerisinde açık bir iletişim ortamı sağlanacak ve örgütsel güven oluşacaktır (Artuksi, 2009, s.38). Yöneticinin kişisel ve yönetsel alanda gösterdiği davranışlar örgüt içerisinde oluşan güven ortamına etki etmektedir. Yöneticinin dürüst, tutarlı, yenilikçi, yardımsever, ilgili olması çalışanların yöneticiye duyduğu güveni arttıracaktır. Çalışanların yöneticiye güven duymasını

sağlayan önemli konulardan biri de yöneticinin sorunlarını çözme konusunda yeterli olması ve sorunlar karşısında dirayetli kararlar alabilmesidir. Yönetici ve personel arasında karşılıklı güveni geliştiren önemli konulardan biri de kontrolün sadece yöneticinin işi olmaktan çıkarılıp personel arasında paylaşılmasıdır. Çünkü güven kontrolün bittiği noktalarda ortaya çıkan bir olgudur. Bunun en iyi göstergesi de personelin karar alma sürecine katılmasıdır (Aksoy, 2009, s.80-81).

Örgüt içerisinde yönetime duyulan güven arttıkça personelin kararlara katılımında, iş doyumunda, performansında, örgütsel bağlılığında, uzlaşma arayışlarında, verimliliğinde, örgüte bağlılığında artışlar, örgüt içi çatışmalarında ve işten ayrılmalarında azalmalar gözlenmektedir (Topaloğlu,2010, s.45).

Bütün bunlardan hareketle örgütsel güvenin oluşmasında ve sürdürülmesinde yöneticiye büyük rol düştüğünü söyleyebiliriz. Çalışanı örgüt amaçları doğrultusunda yönlendirecek olan, örgüt içerisinde hiyerarşik kontrol mekanizmasını azaltıp içsel kontrol mekanizmasını oluşturacak ve bunların sonucu olarak çalışanın örgüte güvenini sağlayacak, arttıracak ve sürdürecektir olan en önemli faktörün yöneticiler olduğunu söyleyebiliriz.

2.15.2. Çalışanlara Güven

İnsanın güvenme duygusuna ihtiyaç duyması grup içi üyeliklerindendir. Örgüt içerisinde yer alan bireyler genel olarak güvenme ya da güvenmeme eğilimi içerisinde (Molla, 2011, s.59).Örgüt içerisinde, çalışanların kişisel yaşamlarında olduğu gibi iletişim içerisinde oldukları, beraber hareket ettikleri, özel durumlarını paylaştıkları, beraber sosyal faaliyetlerde bulundukları veya bir işi yapmak için bir araya geldikleri gruplar yer almaktadır. Çalışanlar fiziksel yakınlık, sosyal ihtiyaçlar, öz saygı ve güven gibi konular nedeniyle birtakım gruplara katılırlar. Grup içerisinde yer alan bireylerin hareket noktası “biz ruhu” dur. Güven “biz ruhunun” oluşmasını ve devam etmesini sağlayan en önemli faktördür. Karşılıklı güvenin sağlanamadığı grupların ortak hedefler doğrultusunda hareket etmesi mümkün değildir (Topaloğlu, 2010, s.45-46).

Örgüt içerisinde yöneticilerin en önemli hedeflerinden biri, yüksek motivasyonlu bireyler ile etkili yapı oluşturabilmektir. Bunun oluşabilmesi için personelin hem yöneticisine, hem örgütüne hem de çalışma arkadaşlarına güven duyması gerekmektedir

(Terekli,2010, s.41). Örgüt içerisinde yer alan üyelerin deneyimleri, kültürel birikimleri, örgüt hedefleri ve kültürü ile paralel değilse örgüt içerisinde çatışmalar yaşanacak, güven duygusu zarar görecektir ve güvensizlik oluşacaktır (Aksoy,2009, s.84).

Bütün bunlardan hareketle çalışanların örgüte bağlılıklarını, performanslarını arttıran örgüt içerisinde yer alan güven ortamıdır. Bu yüzden bu güven ortamını sağlayacak önemli paydaşlardan biri de örgüt personelidir. Yöneticisine ya da çalışma arkadaşlarına güven duymayan personelin belirlenen hedeflere ulaşması mümkün değildir.

2.15.3. Örgüte Güven

Örgüt içerisinde güven ortamının yaratılmasını etkileyen birtakım faktörler yer almaktadır. Bu nedenle örgüt içi insan kaynakları uygulamaları güveni artırıcı yönde olmalıdır. Adil biçimde uygulanacak işe alma, terfi, disiplin, kariyer geliştirme ve ödüllendirme vb. insan kaynakları fonksiyonları örgüt içerisinde güven ortamının oluşturulmasını ve güvensizliğin ortadan kaldırılmasını sağlar (Molla,2011, s.58).

Örgüt içerisinde güven ortamının sağlanabilmesi için yöneticilere ve örgüte birtakım görevler düşmektedir. Bu görevleri şöyle sıralayabiliriz: Koordinasyonlu bir işleyiş sağlamak, sorun çözme, bilgilendirme, idari amaçlı görüşmelerdir. Bunun yanı sıra çalışanın bulunduğu örgütün bir parçası olduğunu hissedebilmesi için çalışanın motivasyonunu artırıcı yemek, konser gibi faaliyetler düzenlenebilir. Bu faaliyetler sayesinde örgüt içerisinde işgörenler arasında çok yönlü iletişim sağlanacak, örgütte yer alan bilgilerin herkes için her zaman ulaşılabilir olması sağlanacak, güven ortamı oluşacak ve yöneticinin çalışanlar üzerinde etkisi artacaktır (Aksoy,2009, s.80).

Personelin örgüte karşı güven duymasını sağlayan birçok faktör yer almaktadır. Bunlar şunlardır: ‘örgütsel adalet’, ‘örgütsel destek’, ‘iletişim’dir. Örgütte yer alan adalet ve güven algısı birbiri ile ilişkili gelişme göstermektedir. Bu nedenle örgüt içerisinde adalet algısı arttıkça örgütte güven algısı da artacaktır. Örgüt ortamını etkileyen faktörlerden biri de örgüt tarafından personele sağlanan örgütsel destektir. Örgütsel destek, personelin gösterdiği faaliyetler sonucu örgüte katkılarının görülmesi, örgütün personelin iyiliğine yönelik faaliyetler göstermesi ve personelin bu durumun farkında olmasıdır. Verilen bu destek personelin örgüte duyduğu güveni artırır. Örgüte duyulan güvene etki eden bir diğer faktör ise iç ve dış iletişime verilen önemdir. Örgüt içerisinde

hem yatay hem dikey ilişkide şeffaflık sağlanmalıdır. Bunun için örgütler “açık-kitap yönetimi” gibi teknikler kullanılmalıdır. İşgörenler, örgüt performansı ve buna bireysel katkıları yönünde bilgilendirilmelidir. Böylece işgörenler kendini örgütün ayrılmaz bir parçası olarak görecektir (Terekli, 2010, s.35-36). Örgütsel güvenin yüksek olduğu kurumlar, örgütsel güvenin düşük olduğu kurumlara göre daha uyumlu ve yenilikçidir (Omarov,2009, s.28).

Bütün bunlardan hareketle çalışanların örgüte güveninin sağlanması için yönetime ve örgüte büyük görevler düşmektedir. Örgütler güvene etki eden bu unsurlara önem verdikleri takdirde örgütte güçlü bir güven ortamı sağlayacak ve sürdürecektir.

2.16. Örgütsel Güven Modelleri

Güven konusu uzun yıllardır birçok araştırmaya konu olmuştur. Yapılan bu araştırmalar sonucunda örgütte güven ortamının oluşturulmasını sağlayacak örgütsel güven modelleri ortaya çıkmıştır. Literatüre bakıldığında zaman zaman güven kavramının tanımında çeşitli farklılıklar olduğu gibi örgütsel güven modelleri arasında da farklılıklar görülmektedir. Bu nedenle aşağıdaki modellerin farklı ve benzer yönlerine değinmek faydalı olacaktır.

2.16.1. Mishra Güven Modeli

Yapılan çalışmalar sonucunda zaman, bireysel güven, bireysel ilişkilere ve davranışlara yönelik beklentileri, örgütsel güven ise bireyin örgütsel ilişkilere ve davranışlara yönelik beklentileri yansıtmaktadır. Mishra tarafından hem örgütler hem de bireyler için geçerli dört boyutlu bir güven modeli tasarlanmıştır (Akt. Kalemci Tüzün, 2006, s.37).

Mishra (1996) güveni “ Bireyin diğer tarafın yeterli, açık, ilgili ve itimat edilir olduğuna inanmasına karşı savunmasız kalmaya istekli olma” olduğunu belirterek güveni dört farklı boyutta ele almıştır. Bunlar şunlardır:

- a) Yeterlik,
- b) Açıklık,
- c) İlgililik,
- d) İtimat edilirliktir (Akt. Çetinel, 2008, s.31).

Tablo 1. Mishra Güven Modeli Boyutları

Boyut	Anlam
Yeterlik	Kişi ya da örgütten beklenen standartları gerçekleştirebilme yeteneğine yönelik emin olma durumunu yansıtır
İtimat Edilirlik	Söylemler ve eylemlerde tutarlılık beklentisini yansıtır
Açıklık	Güvenen ve güven duyan arasındaki iletişimin açık ve dürüst algılanmasını yansıtır
İlgililik	Diğerlerinin refahına yönelik ilgiyi yansıtır

Kaynak; Ovaice (2001). Akt. Kalemci Tüzün, 2006, s.38

Mishra güven modelinin ilk boyutunu yeterlilik oluşturmaktadır. Shockley-Zalabak ve diğerleri (2000) yeterliliği örgütsel güvene uyarlandığında, örgütün rekabet ortamında varlığını devam ettirebilme kabiliyetini, liderlikte etkinlik varsayımı algısını genelleştirdiğini belirtmiştir (Akt. Kalemci Tüzün, 2006, s.38).

Mishra güven modelinin ikinci boyutunu açıklık oluşturmaktadır. Açıklık, güveni besleyen bir olgudur. Açıklığın yer almadığı örgütlerde güvenin gelişmesi ve korunması zordur. Mishra (1996) yönetici ve çalışanlar arası iş ilişkilerinde, açıklık ve dürüstlük olgularının güvenin diğer boyutları arasında kilit konumunda olduğunu vurgulamıştır (Akt. Çetinel,2008, s.32). Örgüt içerisinde açıklık ve dürüstlüğü sağlayacak kişilerin yöneticilere olduğunu söyleyebiliriz.

Mishra güven modelinin üçüncü boyutunu ilgililik oluşturmaktadır. İçtenlik ve şefkat, açıklık ile bir araya gelerek ilgililiği oluşturmaktadır. Bromiley ve Cummings (1996) ilgililiği, örgüt içerisinde bulunan bireylerin diğer bireyleri savunmasız bırakmamasını onlardan çıkar elde etmemesi şeklinde tanımlanmıştır (Akt. Tüzün Kalemci,2006, s.38-39). Örgüt içerisinde bulunan personel kendi menfaatlerinin korunacağı konusunda yöneticilere güvenmek ister ve yönetimin bu konudaki davranışlarını ilgililik olarak algılar. İlgililik boyutunda güven sadece hiyerarşik ilişkiler içerisinde yer almaz, aynı hiyerarşik basamak içerisinde de yer almaktadır (Çetinel,2008, s.32).

Mishra güven modelinin dördüncü ve son boyutu ise itimat edilirliktir. İtimat edilirlik, örgüt içerisinde bulunan bireylerin birbirlerinin sözlerinin ve davranışlarının tutarlı olduğuna inanmasıdır. Sözlerdeki ve davranışlardaki tutarlılık, örgüt içerisinde güvenin oluşmasına ve sürdürülmesine katkı sağlar. Mishra (1996) yöneticiler ve

Çalışanlar arasındaki güven, tutarlı davranışlar ile oluşur ve iş ortamındaki kararlar, bu davranışlardan etkilenir (Akt. Kalemci Tüzün ,2006, s.39).

Yukarıda belirtilen bu dört boyut bir zincirin halkaları şeklinde düşünülebilir. Bu nedenle bir boyutun eksik olması ya da yeterli düzeyde sağlanmaması örgüt içerisinde oluşacak güven ortamını olumsuz etkileyecektir.

2.16.2. Bromiley ve Cummings Güven Modeli

Bromiley ve Cummings, alışanların örgüt içinde birbirlerine olan güvenleri ile örgütte yer alan yüksek ve düşük güven ortamının sonuçlarını ölçmek amacıyla bir örgütsel güven modeli geliştirmiştir. Bu model bireysel ve örgütsel güven ayrımını karşımıza çıkarmıştır. Bromiley ve Cummings'e göre bireysel güveni, bireyin diğerleriyle olan ilişkilerindeki ve davranışlarındaki beklentileri olarak tanımlanırken; örgütsel güven, bireyin örgüt içerisindeki ilişkilerden ve davranışlardan beklentileri olarak tanımlanmıştır (Akt. Aksoy, 2009, s.76).

Bireysel güven, bireyin kendi beklentilerinin ötesinde karşısındaki kişilerle olan ilişkilerinde elde etmek istediği kazanımı ifade etmektedir. Bireysel güven orta veya uzun vadeli hedeflerine göre oluşmaktadır. Örgütsel güven, personelin deneyimlerine ve örgütteki çalışma ortamlarına bağlı olarak farklı düzeylerde oluşmaktadır. Örgütsel güven kavramının, bireysel güven kavramına göre somutlaştırılması daha zordur (Aksoy,2009, s.76).

Bromiley ve Cummings (1996) tarafından geliştirilen güven modelinde üç boyut yer almaktadır. Bu boyutları şöyle ifade edebiliriz (Akt. Kâhya, 2013, s.135-136):

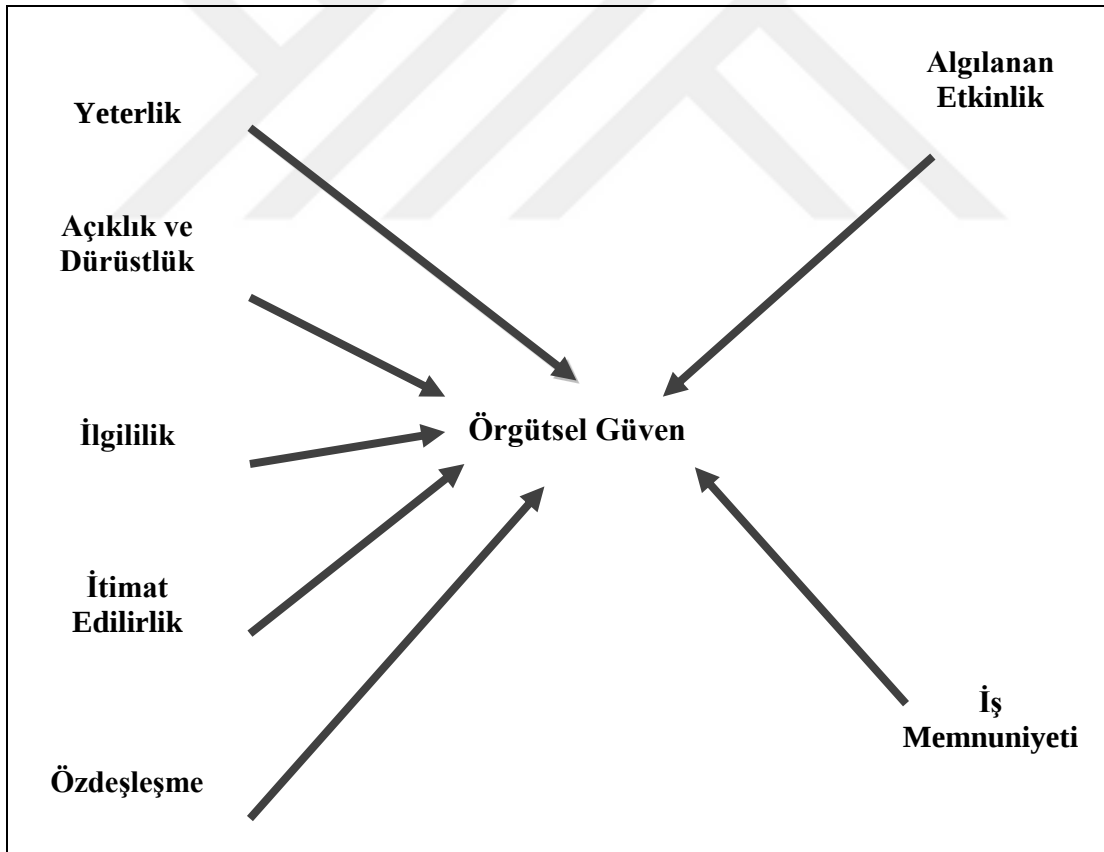
- Bromiley ve Cummings güven modelinin ilk boyutu, açık veya açık olamayan taahhütlere uygun iyi davranmadır. İyi davranış bireyin itimat edilebilen ve bağlılık oluşturulabilen davranışlar gösterdiğini ifade etmektedir.
- Bromiley ve Cummings güven modelinin ikinci boyutu, ne olursa olsun görüşmeler sırasında önceden belirlenmiş söylemlerde dürüst olmaktır. Bu dürüstlük, bireyin karşısındaki kişilerin beklentilerini karşılayacak davranışlar gösterdiğini ifade etmektedir.
- Bromiley ve Cummings güven modelinin üçüncü boyutu, fırsat olsa dahi karşıdaki kişilerden çok fazla çıkar elde etmemektir. Bireyin bazı

avantajlar elde etmek için çıkarıcı tavırlar sergilememesini ifade etmektedir.

2.16.3.Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd Güven Modeli

Mishra (1996), tarafından geliştirilen dört boyutlu güven modeli bulunmaktadır. Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd tarafından, Mishra güven modelindeki dört farklı boyuta özdeşleşme boyutu eklenerek beş boyutlu yeni bir model geliştirilmiştir (Aksoy,2009, s.69).

Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd'ın bulduğu beşinci boyut olan özdeşleşme örgüt üyelerinin örgütsel hedefler, değerler, inançlar ve normlar ile birleşip birleşmeme durumunu ifade etmektedir. Örgüt üyeleri ve örgütle bütünleşirse, örgütte güven ortamı oluşacaktır (Aksoy,2009, s.70).



Şekil 3. Shockley-Zalabak ve Ellis Örgütsel Güven Parametreleri

Şekil 2’de görüldüğü gibi modeldeki beş boyut örgütsel güvene etki etmektedir. Aynı zamanda yine şekilde görüldüğü üzere oluşan örgütsel güven algılanan etkinlik ve iş memnuniyetine etki etmektedir. Sağlanacak iş memnuniyeti de algılanan etkinlik üzerine etki etmektedir.

2.17. Örgütsel Güvenin Sonuçları

İnsanlar arası ilişkilerde en temel duygulardan biri de güvendir. Çünkü insanlar güvendikleri insanları sever, onlara saygı duyar, onlarla fikirlerini paylaşır ve işbirliği içerisinde hareket eder. Bu nedenle, güven hem toplum hayatında hem örgüt hayatında vazgeçilmez unsurlardan biri haline gelmiştir.

Bazen örgüt içerisinde istenen düzeyde işbirliği sağlanamaz, işgörenler birtakım uygulamalarda yaşanan yenilik ve değişimlere uyum sağlayamaz, yöneticiler birçok karar ve konuda taraf bulamaz. Bu gibi olumsuzlukların nedeni örgütteki teknik özellikler değil beşeri özelliklerdir. Bu beşeri özelliklerin başında da güven eksikliği yer alır. Örgüt içerisinde işbirlikli çalışma ortamının oluşmasını sağlayacak, belirtilen eksiklikleri giderecek en önemli etken güvendir (Taş, 2012, s.43).

Örgüt içerisinde güven ortamının oluşması zor ve uzun bir süreçtir. Güven, toplum hayatına olduğu kadar örgüt hayatına da büyük katkılar sağlamaktadır (Artuksı, 2009, s.39).Örgütün yenilik üretme kapasitesi ile güven arasında güçlü bir bağ bulunmaktadır. Örgüt içerisinde güven ortamı oluşmadan işbirlikli çalışma ortamı sağlanamayacağı gibi örgüt içerisindeki çatışmalara çözüm bulmakta zor olacaktır. Örgüt içerisinde oluşacak güven ortamı, örgütün rekabet ortamında varlığını sürdürmesini sağlayacaktır. Bu nedenle örgütlerin temel amaçlarından biri de örgüt içerisinde güven ortamını sağlamaktır (Terekli,2010, s.46-47).

Güven, örgüt içerisinde fırsatçılığı ve karmaşayı azaltarak işbirlikli bir ortam oluşmasını sağlamaktadır. Çünkü örgüt içerisinde işbirliğini sağlayan personelin birbirine olan güvenidir. Örgütlerine güven duyan çalışanlar, örgüt içerisinde varlıklarını gönüllü olarak sürdürecektir ve örgüt hedeflerini daha çabuk benimseyecektir. Yöneticilerine güven duyan personelin, yaptıkları işler ve sonuçlar hakkında geribildirimlerde bulunması daha kolay olacaktır. Çünkü sonuç ne olursa olsun yöneticilerinin adaletli olacağını bilirler. Personelin örgüte duyduğu güven düzeyi

arttıkça bağıllık düzeyi de artacaktır. Örgütsel güven, personelin performansını ve motivasyonunu artıracaktır (Sevinç, 2013, s.41).

Örgüt içerisinde güven ortamı sağlanamamışsa bireyler birbirlerine karşı çekinme eğilimi içerisinde olacaktır. Bu örgütte oluşan işbirlikli çalışma ortamının süresinden ve kalitesinden şüphe duyulacaktır. Çünkü güvenin hâkim olduğu örgütlerde yer alan işbirlikli çalışma ortamı işgörenlerin gönüllülük esasına dayalı olarak oluşacaktır. Bu durum işbirlikli çalışma ortamının süresine ve kalitesine olumlu etki eder. Örgüt içerisinde güven, yeterli düzeyde sağlanamamışsa işgörenler çalışmalarından dolayı geri bildirim almadıkları için fark edilmediklerini düşüneceklerdir. Bu durum işgörenlerin örgüt içerisinde veriminin düşmesine neden olacaktır. Geçmiş dönemlerde yapılan araştırmalar incelendiğinde güvenin hakim olduğu örgütlerde iş ilişkilerinde, işbirlikli çalışma ortamı oluşmakta, çatışma oranı azalmakta, örgüte duyulan bağıllık artmakta, işten ayrılma eğiliminin azalmakta olduğu gözlenmiştir. Aynı zamanda örgüt içerisinde yer alan çalışma takımları arasında stresin azalmasına, ilişkilerde bağıllığın ve performansın artmasına, takım memnuniyeti sağlanmasına ve işgören tatmininin artmasına katkı sağlamaktadır (Demir Engizek, 2011 s,21).

Genel bir değerlendirme yapıldığı zaman örgütsel güvenin örgüt ve bireyler üzerinde etkileri şöyle sıralanabilir (Kahya,2013, s.152-157):

- Örgütsel güven, örgütsel bütünlüğün sağlanmasına yardımcı olur.
- Örgütsel güven, işgörenler arasında işbirlikli çalışma sağlayarak, belirsizliklerin ve riskin yer aldığı durumlarda kişilerin değil örgütün faydasına olacak şekilde hareket edilmesini sağlar.
- Örgütsel güven, örgüt içerisinde yapılacak değişimlere ve yeniliklere uyum sağlamaya yardımcı olur.
- Örgütsel güven, örgüt içerisinde çatışmaların ve sorunların daha hızlı ve kolay çözülmesini sağlar.
- Örgütsel güven, örgüt içerisinde daha kaliteli sonuçlar elde edilmesini sağlayarak verimliliği artırır.
- Örgütsel güven, örgüt içerisinde daha objektif değerlendirme mekanizmalarının oluşmasını sağlar.

- Örgütsel güven, örgütlerin güçlü ve zayıf yönlerinin ortaya çıkarılmasını, gelecekte oluşabilecek olumsuzluklara karşı önlemler alınmasını sağlar.
- Örgütsel güven, örgüt içerisinde katı hiyerarşik düzenin aksine insan kaynaklarını ön plana çıkaran bir yönetim anlayışının benimsenmesini sağlar.
- Örgütsel güven, personelin örgütsel performansını artırarak örgütsel amaçlara daha kolay ulaşılmasını sağlar.
- Örgütsel güven, personelin motivasyonunu ve verimini artırarak örgüt içerisinde beklenen performansı göstermelerini sağlar.
- Örgütsel güven, personelin işbirlikli çalışmasını sağlayarak örgüt içerisinde olumlu bir atmosfer oluşmasına yardımcı olur.
- Örgütsel güven, personelin devamsızlıklarının azalmasını ve örgüte bağlılıklarının artmasını sağlar.

Yukarıda belirtilen ifadelerle bakıldığında örgüt içerisinde sağlıklı bir çalışma ortamı sağlanmasının, örgüt içerisinde ki yüksek güven düzeyine bağlı olduğunu söyleyebiliriz. Örgütsel güvenin, rekabet ortamında hem bireysel hem kurumsal başarının sağlanmasına yardımcı olacağı söylenebilir.

2.18. İlgili Araştırmalar

İlgili araştırmalar yurt içi ve yurt dışı olarak incelenmiştir.

2.18.1. Yurt içi Araştırmalar

Çavuş (2006), son dönemdeki rekabet ortamında örgütü diğer örgütlerden üstün kılacak yeni bir yönetim anlayışı olan personel güçlendirme (Empowerment)'nin etkilerini ortaya koymayı amaçlamıştır. Araştırma sonucunda, personel güçlendirme algısının örgütsel yenilikçiliğe olumlu yönde etki ettiği gözlenmiştir. Çalışanların amirlerinden gördükleri destek arttıkça karşılıklı bağımlılıkları artmaktadır. Böylece işyerine bağlı artan personelin daha yaratıcı ve yenilikçi olacağı düşünülmektedir. Benzer şekilde, bireyin çalıştığı örgütün stratejileri, amaçları ve vizyonu hakkındaki bilgilere ulaşma düzeyi ve bunlara uyumlu kararlar almasını örgütsel sonuçları etkilediği tespit edilmiştir. Ayrıca çalışanın kaynaklara erişim düzeyi, birey ve çevresindeki problemler üzerinde etkili kontrol gücü hissini vermektedir. Bilgiye ve

kaynaklara erişerek, onlar üzerinde tasarruf yetkisini güçlü şekilde hisseden çalışanların daha yaratıcı ve yenilikçi olduğu tespit edilmiştir.

Koç (2008), personel güçlendirme ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin belirlenmesini ve çalışanların örgüte olan bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki yapısının belirlemesi amaçlanmıştır. Araştırma sonucunda işgörenlerin personel güçlendirme ile ilgili görüşleri değerlendirildiğinde; çalışanların örgüt içerisinde problemleri çözebilmeleri için desteklendikleri, yaratıcı düşünebilmeleri, kendilerini serbestçe ifade edebilmeleri için yöneticiler tarafından cesaretlendirildikleri, gösterdikleri hizmetlerden ötürü takdir edildikleri, kabiliyetlerini işlerine aktarabilmek için daha istekli daha motive oldukları tespit edilmiştir. Çalışanların personel güçlendirme konusuna dair görüşleri ile örgütsel bağlılık durumları arasında olumlu ilişki olduğu tespit edilmiştir. Çalışanların personel güçlendirme konusundaki değerlendirmesi yükseldikçe örgüte bağlılık düzeylerinin de yükseldiği tespit edilmiştir.

Güneş (2015), personel güçlendirme kavramının personelin motivasyonuna etkisini ortaya çıkarmayı amaçlamıştır. Araştırma sonucunda işgörenlerin, personel güçlendirme algısının yüksek, motivasyon algısının ise orta düzeyde olduğu tespit edilmiştir. İşgörenlerin, personel güçlendirme algısının katılımcıların demografik özelliklerine göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Personel güçlendirme ve motivasyon kavramları arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Öksüz (2010), tarafında Tapu ve Kadastro biriminde uygulanan personel güçlendirme çalışmaları ele alınmıştır. Bu çalışma ile kurum içerisinde çalışanların kendilerini daha güçlü hissedebilecekleri ortamı oluşturabilmeleri için yöneticilere yol göstermeyi amaçlamıştır. Yapılan değerlendirmeler sonucunda çalışanlar ve yöneticiler arasında işbirlikli çalışma ortamı oluşturulması gerektiği saptanmıştır. Personel güçlendirme çalışmalarının uygulanacak kuruma göre değişkenlik gösterebileceği belirtilmiştir. Bu nedenle personel güçlendirme çalışmalarının yürütüleceği örgütün gerçek anlamda analiz edilmesi gerektiği vurgulanmıştır.

Çintay (2013), İzmir ili Meslek liselerinde görev yapan öğretmenlerin bazı değişkenlere bağlı olarak örgütsel güven düzeylerinin farklılaşma durumunu tespit etmeyi amaçlamıştır. Katılımcıların yanıtları değerlendirildiğinde, katılımcıların eğitim durumları, okulda çalışma süreleri, ders saatleri ve kıdem değişkenleri ile örgütsel güven algıları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Ancak katılımcıların

örgütsel güven algıları ile cinsiyet, yaş, eğitim durumu, okul türü, okuldaki öğretmen sayısı, medeni durum, meslek dersi öğretmeni olup olmama durumları arasında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir.

Paker (2009), ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel güven algıları ile örgütsel bağlılık algıları arasındaki ilişkiyi tespit etmeyi amaçlamıştır. Araştırma sonucunda ilköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel güven düzeyleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında pozitif yönde ilişki olduğu gözlemlenmiştir. Bunun sonucu olarak öğretmenlerin örgüte duyduğu güven yüksek oldukça örgüte bağlılıklarının da arttığı saptanmıştır.

Eğriboyun (2013) ,ortaöğretim okulları yönetici ve öğretmenlerinin örgütsel güven, örgütsel destek ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkinin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Araştırma sonucunda ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel güven, yöneticiye güven, örgüte güven düzeyleri ile örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Araştırma sonucunda ortaöğretimde görev yapan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel güven ve örgütsel bağlılık algıları arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Şamar Yılmaz (2013), ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin birtakım değişkenlere göre örgütsel güven düzeylerinin incelenmesini amaçlamıştır. Özel ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin mesleki kıdem değişkenine göre örgütsel güven düzeyleri anlamlı bir farklılık göstermiştir. 26 yıl ve üstü mesleki kıdeme sahip olan öğretmenler ile 6-10 yıl, 11-15 yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenler arasındaki bu farkın 26 yıl ve üstü mesleki kıdeme sahip öğretmenler lehine olduğu gözlenmiştir. Özel ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin kurumdaki görev sürelerine göre örgütsel güven düzeyleri anlamlı bir farklılık göstermiştir. 0-5 yıl arası görev süresine sahip öğretmenler ile 16 yıl ve üstü görev süresine sahip öğretmenler arasındaki bu farkın 16 yıl ve üstü görev süresine sahip öğretmenlerin lehine olduğu tespit edilmiştir.

2.18.2. Yurt Dışı Araştırmalar

Henkin ve Marchiori (2003), Amerika’da bulunan Şiroterapi yüksek okullarında görev yapan akademisyenlerin personel güçlendirme algıları ile örgütsel bağlılık algıları arasındaki ilişkiyi ortaya koymayı amaçlamıştır. Araştırma sonucunda personel güçlendirmenin anlam ve yetki boyutu ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Yani akademisyenlerin birtakım yetkilere sahip olması ve yaptıkları işi anlamlı bulmaları onların örgütsel bağlılıklarını olumlu etkilemiştir. Güçlendirmenin etki boyutu ile örgütsel bağlılık arasında yüksek düzeyde anlamlı ilişki gözlenmemiştir. Personelin kontrol anlamında yeterince yetki sahip olmaması bu duruma neden olarak gösterilmiştir (Akt. Sever Elüstün, 2018, s.60-61).

Boussalem (2014), Cezayirli bir iletişim şirketi üzerinde araştırma yapmıştır. psikolojik güçlendirmenin anlamlılık ve yeterlik boyutlarının örgütsel bağlılığı etkilediği tespit edilmiştir (Akt. Sever Elüstün, 2018, s.63).

Moran (2004), okullarda güven durumunu tespit etmeyi amaçlamıştır. Araştırma sonucu örgütsel güvenin örgütler için önemli bir öge olduğu saptanmıştır. Yine araştırma sonucunda okulların belirlenen amaçlar doğrultusunda gelişebilmesi için güvenin önemli olduğu tespit edilmiştir. Güvenin hâkim olmadığı okullarda yöneticilerin okul amaçlarını gerçekleştiremedikleri, öğretmenlerle bir bütünlük sağlayamadıkları, kurumsal işleyişte birtakım sorunlar olduğu belirtilmiştir. Örgütsel güvenin hâkim olduğu okullarda öğretmen, öğrenci, aile ilişkilerinin daha iyi olduğu tespit edilmiştir (Akt. Yılmaz, 2006, s.79-80).

Sheehan (1995), yöneticilerine güven duyan öğretmenlerin çalıştıkları kuruma karşı daha olumlu tutum geliştirdiklerini ve okul işleyişinde daha çok yer aldıklarını tespit etmiştir. Güvenin hakim olduğu okullarda risk alma eğiliminin daha yüksek olduğu belirtilmiştir (Akt. Yılmaz, 2006, s.75).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

III. YÖNTEM

Bu bölümde, araştırmanın yöntemini oluşturan araştırma modeli, evren ve örneklem, verilerin toplanması ve verilerin analizine ilişkin açıklamalara yer verilmiştir.

3.1.Araştırmanın Modeli

Araştırma, mevcut durumu betimleyeceğinden ilişkisel tarama modeline göre tasarlanmıştır. İlişkisel tarama modeli, iki ve daha çok sayıdaki değişken arasındaki değişimin varlığını ve düzeyini belirlemeyi amaçlayan bir modeldir. Karasar (2006), ilişkisel tarama modelinin gerçek neden-sonuç ilişkisini vermediğini ancak değişkenlerden birinin mevcut durumunun ortaya çıkarılması halinde diğer değişkenin tahmin edilmesinin sağlanacağını belirtmiştir. Araştırmada, liselerde görev yapan öğretmenlerin personel güçlendirme algıları ile örgütsel güven algıları arasındaki ilişki alan yazın taranması ve ölçekler yoluyla belirlenmeye çalışılmıştır.

3.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın çalışma evrenini, 2017-2018 Eğitim-Öğretim yılında Elazığ ilindeki resmi devlet liselerinde görev yapan 3080 öğretmen oluşturmaktadır. Bu öğretmenlerin 1352'si genel liselerde, 1728'i mesleki ve teknik liselerde görev yapmaktadır. Çeşitli nedenlerle evrenin tümüne ulaşılması zor olacağından çalışmanın örnekleme, Randomize küme örnekleme yöntemi kullanılarak belirlenmiştir. Örneklemenin oluşturulmasında mesleki ve genel lise oranlarının birbirine yakın olmasına dikkat edilmiştir. Elazığ merkez ilçesi, Arıcak ve Alacakaya ilçelerindeki devlet liselerinde görev yapan 500 öğretmen oluşturmuştur. Örneklemenin evreni temsil yeteneğini arttırmak için 700 ölçek dağılmıştır. Bu anketlerden 530'u geri dönmüştür. Bunlardan yetersiz bilgi içerenler ve hatalı doldurulanlar çıkarılarak 500 anket değerlendirmeye alınmıştır. Örneklem çalışma evreninin % 16,23'ünü oluşturmaktadır.

Tablo 2. Evren Büyüklüklerine Karşılık Örneklem Büyüklükleri

N-n	N-n	N-n	N-n	N-n	N-n	N-n	N-n	N-n	N-n
10-10	55-48	100-80	190-127	280-162	440-205	800-260	1500-306	2800-338	9000-368
15-14	60-52	110-86	200-132	290-165	460-210	850-265	1600-310	3000-341	10000-370
20-19	65-56	120-95	210-136	300-169	480-241	900-269	1700-313	3500-346	15000-375
25-24	70-59	130-97	220-140	320-175	500-217	950-274	1800-317	4000-351	20000-377
30-28	75-63	140-103	230-144	340-181	550-226	1000-278	1900-320	4500-354	30000-379
35-32	80-66	150-108	240-148	360-186	600-234	1100-285	2000-322	5000-357	40000-380
40-36	85-70	160-113	250-152	380-191	650-242	1200-291	2200-327	6000-361	50000-381
45-40	90-73	170-118	260-155	400-196	700-248	1300-297	2400-331	7000-364	75000-382
54-44	95-76	180-123	270-159	420-201	700-254	1400-302	2600-335	8000-367	100000-384

Kaynak: Ural, A. Kılıç, İ. Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi, Detay Yayıncılık.

Tablo 3.Öğretmenlere Dağıtılan ve Dönen Ölçek Sayısı

S.No	İlçe	Okul	T.D.Ö	G.Ö	D.Ö
1	Merkez	Elazığ Anadolu Lisesi	45	40	40
2	Merkez	Fatih Anadolu Lisesi	25	20	20
3	Merkez	Balakgazi Anadolu Lisesi	40	24	24
4	Merkez	Atatürk Anadolu Lisesi	30	18	18
5	Merkez	Çubukbey Anadolu Lisesi	25	24	21
6	Merkez	Necip Fazıl Kısakürek Anadolu Lisesi	30	29	25
7	Merkez	Yahya Kemal Beyatlı Anadolu Lisesi	25	23	20
8	Merkez	Gazi Anadolu Lisesi	20	10	10
9	Merkez	Ahmet Kabaklı Anadolu Lisesi	15	6	5
10	Merkez	Kaya Karakaya Anadolu Lisesi	40	29	29
11	Merkez	Mehmet Koloğlu Anadolu Lisesi	25	10	10
12	Merkez	Hıdır Sever Anadolu Lisesi	25	5	5
13	Merkez	Kaya Karakaya Fen Lisesi	20	20	19
14	Merkez	Cemil Meriç Fen Lisesi	20	18	16
15	Merkez	100.Yıl Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	45	40	35
16	Merkez	Kaya Karakaya Güzel Sanatlar ve Spor Lisesi	20	17	15
17	Merkez	Erkek Anadolu İmam Hatip Lisesi	40	33	31
18	Merkez	İmam Efendi Kız Anadolu İmam Hatip Lisesi	35	31	29
19	Merkez	Metin Koloğlu Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	45	38	35
20	Merkez	Necip Güngör Kısaparmak Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	30	5	5
21	Merkez	Korgeneral Hulusi Sayın Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	50	47	45
22	Arıcak	Arıcak Çok Programlı Anadolu Lisesi	30	25	25
23	Alacakaya	Mermer Cemil Yaşlı Çok Programlı Anadolu Lisesi	20	18	18
Toplam			700	530	500

3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırma kapsamında, lise öğretmenlerinin personel güçlendirme algıları ile örgütsel güven algıları arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla iki farklı ölçek kullanılmıştır. Personel güçlendirme ölçeği yapısal güçlendirme ve psikolojik güçlendirme bölümlerinden oluşmaktadır. İlk bölümde katılımcıların demografik özellikleri beş soru ile incelenmiştir. İkinci bölümde ise, yapısal güçlendirme, psikolojik güçlendirme boyutları bulunmaktadır.

1. Yapısal ve psikolojik güçlendirme ölçeği;

Psikolojik ve yapısal güçlendirme ölçekleri Laschinger ve ark. (2001) tarafından geliştirilmiş Topoyan, Tolay ve Sürgevil (2013) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. Uyarlanan ölçeğin yapısal güçlendirme değişkeninde yedi alt boyutu (fırsat, bilgi, destek, kaynak, biçimsel güçlendirme, biçimsel olmayan güçlendirme ve güç) bulunmaktadır. Yapısal güçlendirme ölçeğinde toplam 21 madde bulunmaktadır. Psikolojik güçlendirme değişkeninin dört alt boyutu (anlamlılık, özerklik, yeterlilik, etki) bulunmaktadır. Psikolojik güçlendirme ölçeği ise 12 maddeden oluşmaktadır. Ölçekler 5’li likert skalasına göre değerlendirilmektedir. Buna göre; ‘(5) Kesinlikle Katılıyorum’, ‘(4) Katılıyorum’, ‘(3) Fikrim Yok’, ‘(2) Katılmıyorum’, ‘(1) Kesinlikle Katılmıyorum’, şeklinde hazırlanmıştır. Topoyan, Tolay ve Sürgevil (2013) tarafından uyarlanan ölçeğin açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi sonuçları aşağıda verilmiştir.

Tablo 4. Yapısal Güçlendirme Ölçeği Dört Faktörlü ve Zorlanmış Altı Faktörlü Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları

	Dört Faktörlü Yapı				Zorlanmış Altı Faktörlü Yapı					
	Güç	Bilgi	Fırsat	Kaynak	Destek	Bilgi	Fırsat	Biç. Olmayan Güç	Biç. Güç.	Kaynak
F1			0,795				0,785			
F2			0,819				0,828			
F3			0,704				0,711			
B1		0,838				0,833				
B2		0,877				0,881				
B3		0,880				0,881				
D1	0,746				0,732					
D2	0,680				0,791					
D3	0,689				0,808					
K1				0,891						0,878
K2				0,826						0,833
K3	0,647					0,645				
BG1	0,638								0,699	
BG2	0,425			0,434					0,729	
BG3	0,620								0,682	
BOG1	0,742							0,781		
BOG2	0,708							0,799		
BOG3	0,715							0,602		
Açıklanan kümülatif varyans=% 67,836					Açıklanan kümülatif varyans=% 77,622					

Kaynak: Sürgevil, O; Tolay, E; Topoyan, M. Yapısal Güçlendirme ve Psikolojik Güçlendirme Ölçeklerinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri (2013).

Tablo 5. Yapısal Güçlendirme Ölçeği Farklı Faktör Yapısına İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İyiliği İstatistikleri

Uyum İyiliği İstatistiği	X ²	Df	X ² /df	RMSEA	SRMR	CFI	NFI	GFI	AGFI
İyi Uyum	-	-	< 2	< 0,05	<0,05	>0,95	>0,95	>0,95	>0,95
Kabul Edilebilir	-	-	< 5	<0,08	<0,08	>0,90	>0,90	>0,90	>0,90
Dört Faktörlü Yapı	298,55	163	1,832	0,059	0,057	0,98	0,96	0,99	0,99
Zorlanmış Altı Faktörlü Yapı	152,08	159	0,956	0,000	0,046	1,00	0,98	0,99	0,99
Orijinal Yapı	286,67	159	1,803	0,058	0,057	0,98	0,96	0,99	0,99

Kaynak: Sürgevil, O; Tolay, E; Topoyan, M. Yapısal Güçlendirme ve Psikolojik Güçlendirme Ölçeklerinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri (2013).

Yapısal güçlendirme ölçeğinin açımlayıcı faktör analizi sonuçlarına göre, her iki model için de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem uygunluğu istatistiğinin 0,899 olduğu görülmüştür. Bu değer, verilerin faktör yapılarını iyi düzeyde açıkladığını belirtmektedir. Ayrıca Barlett küresellik testi istatistikleri her iki model için $\chi^2 = 2748,639$, serbestlik derecesi $df=153$, $p=0,0001(<0,05)$ (Topoyan, Tolay ve Sürgevil, 2013). Bu araştırma için yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ise Cronbach $\alpha = 0,869$ bulunmuştur. Bu durum yapısal güçlendirme ölçeği güvenilir olduğunu göstermektedir.

Psikolojik güçlendirme ölçeğinin açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi sonuçları aşağıda verilmiştir:

Tablo 6. Psikolojik Güçlendirme Ölçeği Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları

	Bileşenler			
	Etki	Yeterlilik	Anlamlılık	Özerklik
A1			0,805	
A2			0,816	
A3			0,872	
Y1		0,870		
Y2		0,870		
Y3		0,819		
O1				0,849
O2				0,875
O3				0,732
E1	0,819			
E2	0,910			
E3	0,889			
A	0,890	0,851	0,835	0,847

Kaynak: Sürgevil, O; Tolay, E; Topoyan, M. Yapısal Güçlendirme ve Psikolojik Güçlendirme Ölçeklerinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri (2013).

Tablo 7. Psikolojik Güçlendirme Ölçeği Doğrulamalı Faktör Analizi Uyum İyiliği İstatistikleri

Uyum İyiliği İstatistiği	X ²	Df	X ² /df	RMSEA	SRMR	CFI	NFI	GFI	AGFI
Kabul Edilebilir	-	-	< 2	< 0,08	<0,08	>0,90	>0,90	>0,90	>0,90
İyi Uyum	-	-	< 2	< 0,05	<0,05	>0,95	>0,95	>0,95	>0,95
Ölçüm Modeli	78,42	70	1,12	0,022	0,090	1,00	0,97	0,98	0,98

Kaynak: Sürgevil, O; Tolay, E; Topoyan, M. Yapısal Güçlendirme ve Psikolojik Güçlendirme Ölçeklerinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri (2013).

Psikolojik güçlendirme ölçeğinin açımlayıcı faktör analizi sonuçlarına göre, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem uygunluğu istatistiğinin 0,811 olduğu görülmüştür. Bu değer, verilerin faktör yapılarını iyi düzeyde açıkladığını belirtmektedir. Barlett küresellik testi istatistikleri ise $\chi^2 = 1690,871$, serbestlik derecesi $df=66$, $p=0,0001(<0,05)$ (Topoyan, Tolay ve Sürgevil, 2013).

Bu araştırma için yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ise Cronbach $\alpha = 0,794$ bulunmuştur. Bu verilere bakılarak psikolojik güçlendirme ölçeği güvenilir kabul edilmiştir.

2. Örgütsel güven ölçeği;

Örgütsel güven ölçeği Hoy, Gage ve Tarter (2003) tarafından geliştirilmiş Yılmaz (2015) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. Uyarlanan ölçeğin üç alt boyutu (okul müdürüne güven, meslektaşlara güven, paydaşlara güven) bulunmaktadır. Okula güven ölçeği 25 maddeden oluşmaktadır. Ölçek, 6'lı likert skalasına göre değerlendirilmektedir. Buna göre; '(6)Kesinlikle katılıyorum', '(5)Katılıyorum', '(4)Kısmen Katılıyorum', '(3)Kısmen Katılmıyorum', '(2)Katılmıyorum', '(1)Kesinlikle katılmıyorum'' şeklinde hazırlanmıştır. Uyarlaması yapılan örgütsel güven ölçeğinin açımlayıcı faktör analizi sonuçları aşağıda verilmiştir:

Tablo 8. Örgütsel Güven Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

Maddeler	Ortak Faktör Varyansı	Döndürülmüş Faktörler İçin Yük Değerleri		
		Faktör-1	Faktör-2	Faktör-3
M1	0,619	0,722		
M4	0,368	0,531		
M7	0,646	0,77		
M9	0,63	0,756		
M11	0,49	0,668		
M15	0,519	0,541		
M18	0,674	0,763		
M2	0,644		0,77	
M5	0,439		0,481	
M8	0,385		0,55	
M12	0,592		0,741	
M13	0,417		0,613	
M16	0,622		0,748	
M19	0,531		0,66	
M21	0,466		0,629	
M3	0,373			0,485
M6	0,366			0,581
M10	0,405			0,613
M14	0,555			0,744
M17	0,428			0,632
M20	0,635			0,773
M22	0,424			0,616
M24	0,563			0,747
M25	0,446			0,648
M26	0,396			0,606

Kaynak: Yılmaz, K. Öğretmenlerin Örgütsel Farkındalık ve Örgütsel Güven Algıları ile Okulların Örgütsel Etkililik Düzeyleri (2015).

Örgütsel güven ölçeğinin KMO değeri. 890 olarak hesaplanmıştır ve iyi bir faktör analizi için minimum KMO değerinin. 600 olduğu ifade edilmiştir. Barlett testi değeri ($\chi^2= 3816,69$; $p=.000$) olarak hesaplanmıştır (Yılmaz, 2015). Bu araştırma için yapılan güvenirlik analizi sonucuna göre Cronbach $\alpha=0,687$ bulunmuştur.

Veri toplama aracının güvenirlik katsayısının belirlenmesinde alınan ölçüt Cronbach alfa güvenirlik katsayısıdır. Cronbach alfa güvenirlik katsayısı değer aralığı; $0.00 \leq \alpha < 0.40$ ise ölçek güvenilir değildir, $0.40 \leq \alpha < 0.60$ ise ölçek güvenilirliği düşük, $0.60 \leq \alpha < 0.80$ ise ölçek oldukça güvenilir, $0.80 \leq \alpha < 1.00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir (Kalaycı vd. 2010, s. 405). Bu verilere bakılarak okula güven ölçeğinin güvenilir olduğu söylenebilir.

Likert tipi 6'lı dereceleme ölçeği formatında olup, derecelendirmesi: “Kesinlikle Katılmıyorum: (1), Katılmıyorum (2), Kısmen Katılıyorum (3), Kısmen Katılmıyorum (4), Katılıyorum (5) ve Kesinlikle Katılıyorum (6) puandır” şeklinde yapılmıştır. Derecelendirme ölçeği değer aralıklarının hesaplanmasında $5-1=4$ değer farkının 5 değer yargısına bölünmesi ile elde edilen $4/5=.80$ Aralıkla derecelendirmeler yorumlanmıştır. Derecelendirme olumludan olumsuz doğru 5.00–4.21 Kesinlikle katılıyorum; 4.20–3.41 Genellikle; 3.40–2.61 Ara Sıra; 2.60–1.81 Nadiren; 1.80–1.00 Hiçbir Zaman olarak puanlandırılmıştır. Yorumlamada kullanılacak derecelendirme aralıkları ve düzeyleri Tablo 9’da gösterilmiştir.

Tablo 9. Ölçek Derecelendirme aralıkları ve Düzeyleri

Aralık	Derece	Düzye
1.00-1.80	Kesinlikle Katılmıyorum	Çok Düşük
1.81-2.60	Katılmıyorum	Düşük
2.61-3.40	Fikrim yok/ Kısmen	Orta
3.40-4.20	Katılıyorum	Yüksek
4.21-5.00	Kesinlikle Katılıyorum	Çok Yüksek

3.4.Verilerin İstatistiksel Analizleri

Toplanan veriler, SPSS 21,0 programından yararlanılarak, veri girişi ve bunu takiben tanımlayıcı istatistiksel teknikler (Frekans, Yüzde, Ortalama, Standart Sapma) kullanılmıştır. Ölçek puanlarının normallik varsayımlarını test etmek için Kolmogrov

Smirnov Testi uygulanmıştır. Öğretmen yanıtları açısından yapısal güçlendirme ölçeği ve alt boyut puanlarına ait Kolmogrov Smirnov Testi Bulguları Tablo 10’de verilmiştir.

Tablo 10.Yapısal Güçlendirme Ölçeği Normallik Testi

Alt Boyutlar	İstatistik	Sd	P
Yapısal Güçlendirme Fırsat Alt Boyutu	,233	469	,000
Yapısal Güçlendirme Bilgi Alt Boyutu	,223	469	,000
Yapısal Güçlendirme Destek Alt Boyutu	,230	469	,000
Yapısal Güçlendirme Kaynak Alt Boyutu	,182	469	,000
Yapısal Güçlendirme Biçimsel Güçlendirme Alt Boyutu	,103	469	,000
Yapısal Güçlendirme Biçimsel Olmayan Güçlendirme Alt Boyutu	,246	469	,000
Yapısal Güçlendirme Genel Güçlendirme Alt Boyutu	,288	469	,000

Tablo 10’da görüldüğü üzere, gerçekleştirilen Kolmogrov Smirnov Testi sonucuna göre öğretmen yanıtları açısından yapısal güçlendirme ölçeği ve alt boyut puanlarının $\text{sig}(p) < 0.05$ çıkması nedeniyle normal dağılım özelliği göstermediği gözlenmiştir.

Öğretmen yanıtları açısından psikolojik güçlendirme ölçeği ve alt boyut puanlarına ait Kolmogrov Smirnov Testi Bulguları Tablo 11’de verilmiştir.

Tablo 11.Psikolojik Güçlendirme Ölçeği Normallik Testi

Alt Boyutlar	İstatistik	Sd	P
Psikolojik Güçlendirme Anlamlılık Alt Boyutu	,296	494	,000
Psikolojik Güçlendirme Yeterlilik Alt Boyutu	,256	494	,000
Psikolojik Güçlendirme Özerklik Alt Boyutu	,191	494	,000
Psikolojik Güçlendirme Etki Alt Boyutu	,214	494	,000

Tablo 11’de görüldüğü üzere gerçekleştirilen Kolmogrov Smirnov Testi sonucuna göre öğretmen yanıtları açısından psikolojik güçlendirme ölçeği ve alt boyut puanlarının $\text{sig}(p) < 0.05$ çıkması nedeniyle normal dağılım özelliği göstermediği gözlenmiştir.

Öğretmen yanıtları açısından Örgütsel Güven ölçeği ve alt boyut puanlarına ait Kolmogrov Smirnov Testi Bulguları Tablo 10’da verilmiştir.

Tablo 12. Örgütsel güven Ölçeği Normallik Testi

Alt Boyutlar	İstatistik	Sd	P
Okula Güven Okul Müdürüne Güven Alt Boyutu	,119	463	,000
Okula Güven Meslektaşlara Güven Alt Boyutu	,083	463	,000
Okula Güven Paydaşlara Güven Alt Boyutu	,093	463	,000

Tablo 12’de görüldüğü üzere gerçekleştirilen Kolmogrov Smirnov Testi sonucuna göre öğretmen yanıtları açısından Örgütsel Güven ölçeği ve alt boyut puanlarının $\text{sig}(p) < 0.05$ çıkması nedeniyle normal dağılım özelliği göstermediği gözlenmiştir.

Ölçek puanlarını normallik varsayımlarını sağlamadığı gözlenmiştir. Bu nedenle ölçek puanları non parametrik testler ile analiz edilmiştir. Çoklu grup karşılaştırmalarında Kruksal Wallis-H Testi, ikili grup karşılaştırmalarında ise Mann Whitney U Testi uygulanmıştır. Anlamlı fark tespit edilen gruplarda farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığının tespit edilmesi için ikili karşılaştırma yöntemi olan Mann whitney U Testi kullanılmıştır. Araştırmanın bağımlı ve bağımsız değişkenleri arasındaki ilişki Sperman korelasyon analizi ve regresyon analizi ile test edilmiştir. Elde edilen bulgular %95 güven aralığında %5 anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

IV. BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde, araştırma soruları esas alınarak gerçekleştirilen istatistiksel analiz sonuçları ve buna ilişkin yorumlara yer verilmiştir.

4.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Aşağıda araştırmaya katılan katılımcıların demografik değişkenlerine ait bulgular yer almaktadır.

Tablo 13. Öğretmenlerin Demografik Bulguları

Değişkenler		Frekans (f)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Erkek	294	58,8
	Kadın	206	41,2
	Toplam	500	100
Hizmet Süresi	1-5 Yıl	97	19,4
	6-10 yıl	57	11,4
	11-15 Yıl	81	16,2
	16 Yıl ve üzeri	265	53
	Toplam	500	100
Branş	Görsel Sanatlar	9	1,8
	Din Kültürü	24	4,8
	Tarih	37	7,4
	Fizik	21	4,2
	Coğrafya	26	5,2
	Kimya	25	5
	Matematik	60	12
	Beden Eğitimi	15	3
	Meslek Dersleri	63	12,6
	Felsefe-Rehberlik	40	8
	Türk Dili ve Edebiyatı	83	16,6
	Bilişim Teknolojileri	17	3,4
	Yabancı Dil	59	11,8
	Biyoloji	17	3,4
	Müzik	4	0,8
	Toplam	500	100
Okul Türü	Genel Lise	280	56
	Meslek Lisesi	220	44
	Toplam	500	100
Öğrenim Düzeyi	Lisans	396	79,2
	Lisansüstü	104	28
	Toplam	500	100

Tablo 13'te belirtildiği üzere, araştırmaya katılan lise öğretmenlerinin %58,8'inin erkek,%41,2'sinin kadın olduğu tespit edilmiştir. Çalışmaya katılan lise öğretmenlerinin hizmet sürelerine bakıldığında %19,4'ünün 1-5 yıl, %11,4'nün 6-10 yıl, %16,2'sinin 11-15 yıl, %53,0'ünün ise 16 yıl ve üzeri kıdeme sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu verilere dayanarak liselerde görev yapan öğretmenlerin çoğunun 10 yıl ve üzeri kıdeme sahip olduğunu söyleyebiliriz. Çalışmaya katılan lise öğretmenlerinin %1,8'inin görsel sanat öğretmeni, %4,8'inin din kültürü öğretmeni, %7,4'ünün tarih öğretmeni, %4,2'sinin fizik öğretmeni, %5,2'sinin coğrafya öğretmeni, %5,0'inin kimya öğretmeni, %12,0'sinin matematik öğretmeni, %3,0'ünün beden eğitimi öğretmeni, %12,6'sının meslek dersi öğretmeni, %8,0'inin felsefe-rehberlik grubu öğretmeni, %16,6'sının Türk dili ve edebiyatı öğretmeni, %3,4'ünün bilişim teknolojileri öğretmeni, %11,8'inin yabancı dil öğretmeni, %3,4'ünün biyoloji öğretmeni, %8'inin müzik öğretmeni olduğu tespit edilmiştir. Bu verilere dayanarak liselerde görev yapan her branş grubu öğretmenin görüşlerinin alındığını söyleyebiliriz. Çalışmaya katılan lise öğretmenlerinin %56,0'sının genel liselerde, %44,0'ünün meslek liselerinde görev yaptığı tespit edilmiştir. Bu verilere dayanarak ilde bulunan genel ve mesleki lise sayılarını dikkate aldığımızda ve bu okul türlerinden örnekleme dahil edilen öğretmen oranlarının birbirine yakın olması örneklemin evreni temsil yeteneğinin yüksek olduğunun bir göstergesi olarak kabul edilebilir. Çalışmaya katılan lise öğretmenlerinin %79,2'sinin lisans, %28'inin lisansüstü eğitim aldığı tespit edilmiştir. Bu verilere dayanarak liselerde görev yapan öğretmenlerin çoğunlukla lisans düzeyinde eğitime sahip olduğunu söyleyebiliriz.

4.2.Lise Öğretmenlerinin Personel Güçlendirme Algılarına İlişkin Bulgular

Aşağıda, liselerde görev yapan öğretmenlerin personel güçlendirme (yapısal güçlendirme, psikolojik güçlendirme) algılarına ilişkin bulgular yer almaktadır.

Katılımcıların yapısal güçlendirme algılarına ilişkin bulgular Tablo 14'te verilmiştir.

Tablo 14. Katılımcıların Yapısal Güçlendirmeye İlişkin Algıları

Alt Boyutlar	X	SS
Fırsat Alt Boyutu	4,078	,794
Bilgi Alt Boyutu	4,081	,754
Destek Alt Boyutu	3,771	,873
Kaynak Alt Boyutu	3,564	,957
Biçimsel Güçlendirme Alt Boyutu	3,251	,879
Biçimsel Olmayan Güçlendirme Alt Boyutu	3,840	,850
Genel Güçlendirme Alt Boyutu	3,755	1,02
Ölçek Geneli	3,762	,875

Tablo 14’te görüldüğü gibi öğretmenlerin yapısal güçlendirme algılarının biçimsel güçlendirme alt boyutunda orta düzeyde ($X=3.25$, $SS=,879$), diğer alt boyutlarda ve ölçek genelinde “yüksek” düzeyde olduğu görülmektedir. Ölçek genelinin ortalama değerine bakıldığında öğretmenlerin yapısal güçlendirme algılarının yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Algı düzeylerinin yüksek olması öğretmenlerin okul yönetimi tarafından personel güçlendirme ile ilgili yapının oluşturulduğu algısına sahip olduklarını göstermektedir.

Katılımcıların psikolojik güçlendirme algılarına ilişkin bulgular Tablo 15’te verilmiştir.

Tablo 15. Katılımcıların Psikolojik Güçlendirmeye İlişkin Algıları

Alt Boyutlar	X	SS
Anlamlılık Alt Boyutu	4,554	,599
Yeterlilik Alt Boyutu	4,494	,579
Özerklik Alt Boyutu	4,196	,778
Etki Alt Boyutu	3,851	,887
Ölçek Geneli	4,273	,710

Tablo 15’e bakıldığında öğretmenlerin psikolojik güçlendirme algılarının etki ve özerklik alt boyutları hariç çok yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Öğretmen algılarının özerklik ve etki alt boyutlarında “yüksek”,ölçek genelinde, anlamlılık, yeterlilik alt boyutlarında “Çok yüksek” düzeyde olduğu görülmektedir. Bu durum öğretmenlerin görev yaptıkları okullarda yeterli psikolojik güce sahip oldukları, okul

yönetimi tarafından görevleri ile ilgili psikolojik güçlendirmenin yapıldığı şeklinde yorumlanabilir. Aslında teknik birim olarak okullarda öğretmenlerin sahip oldukları psikolojik gücün ne kadarının mesleki özelliklerden, ne kadarının yönetsel etkiden kaynaklandığını belirlemek zordur.

4.3. Lise Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Algılarına İlişkin Bulgular

Aşağıda, liselerde görev yapan öğretmenlerin örgütsel güven konusundaki algılarına ilişkin bulgular yer almaktadır. Katılımcıların örgütsel güven algılarına ilişkin bulgular Tablo 16'da verilmiştir.

Tablo 16. Katılımcıların Örgütsel Güvene İlişkin Algıları

Alt Boyutlar	X	SS
Okul Müdürüne Güven Alt Boyutu	4,228	,689
Meslektaşlara Güven Alt Boyutu	4,517	,935
Paydaşlara Güven Alt Boyutu	3,899	1,00
Ölçek Geneli	4,214	,874

Tablo 16'ya bakıldığında öğretmenlerin örgütsel güven algılarının paydaşlara güven alt boyutunda yüksek, okul müdürüne güven, meslektaş güven alt boyutlarında ve ölçek genelinde ise çok yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Bu durum öğretmenlerin okul içerisinde müdürlerine güven duyduklarını göstermektedir. Bu verilere dayanarak okullarda yaşanan aksaklıkların ve sorunların güven ortamında işbirlikli olarak giderileceği söylenebilir.

4.4. Lise Öğretmenlerinin Personel Güçlendirme ve Örgütsel Güven Algılarının Demografik Özellikler Açısından İncelenmesi

Katılımcıların personel güçlendirme ve örgütsel güvene ilişkin algı düzeylerinin cinsiyet, kıdem, branş, okul türü ve öğrenim düzeyi değişikliklerine göre farklılaşıp/farklılaşmadığı araştırılmıştır.

4.4.1. Lise Öğretmenlerinin Yapısal Güçlendirme Algılarının Demografik Özellikler Açısından İncelenmesi

Katılımcıların yapısal güçlendirme ölçeğine ilişkin algı düzeylerinin cinsiyet, kıdem, branş, okul türü, öğrenim düzeyi değişkenlerine göre farklılaşıp/farklılaşmadığı araştırılmış ve aşağıda bulgular verilmiştir.

4.4.1.1. Katılımcıların Yapısal Güçlendirme Algılarının Cinsiyet Değişkeni Açısından Karşılaştırılması

Lise öğretmenlerinin yapısal güçlendirme algılarının cinsiyet değişkenine göre farklılaşıp/farklılaşmadığını belirlemek için yapılan Mann Whitney U testi sonuçlarına ait bulgular Tablo 17’de verilmiştir.

Tablo 17. Katılımcıların Yapısal Güçlendirme Algılarının Cinsiyet Değişkenine Göre MWU Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Gruplar	N	S.O	MWU	P
Fırsat Alt Boyutu	Erkek	291	251,42	28978,5	0,581
	Kadın	205	244,36		
Bilgi Alt Boyutu	Erkek	293	265,44	25655	0,003
	Kadın	206	228,04		
Destek Alt Boyutu	Erkek	292	252,38	28360,5	0,400
	Kadın	203	241,71		
Kaynak Alt Boyutu	Erkek	291	261,09	26165	0,018
	Kadın	205	230,63		
Biçimsel Güçlendirme Alt Boyutu	Erkek	280	248,25	25551	0,119
	Kadın	199	228,40		
Biçimsel Olmayan Güçlendirme Alt Boyutu	Erkek	290	250,59	29263	0,689
	Kadın	206	245,55		
Genel Güçlendirme Alt Boyutu	Erkek	294	254,42	29128,5	0,447
	Kadın	206	244,90		

Tablo 17’ de görüldüğü üzere öğretmenlerin yapısal güçlendirme algılarının fırsat, destek, biçimsel güçlendirme, biçimsel olmayan güçlendirme alt boyutlarında ve ölçek genelinde cinsiyet değişkeni açısından anlamlı farklılık oluşturmadığı, bilgi alt boyutunda (U=25655; p<.05) ve kaynak alt boyutunda (U=26165; p<.05) erkek

öğretmenler lehinde anlamlı algı farklılığının bulunduğu görülmektedir. Kadın öğretmenlerin okul yönetimine erkek öğretmenler kadar yakın olamamaları yapısal güçlendirmenin bilgilendirme ve kaynak alt boyutları konusundaki algılarının erkek öğretmenlere göre daha olumsuz olmasının nedeni olabilir.

4.4.1.2.Katılımcıların Yapısal Güçlendirme Algılarının Hizmet Süresi Değişkeni Açısından Karşılaştırılması

Lise öğretmenlerinin yapısal güçlendirme ölçeği ve alt boyut puanlarının hizmet süresi değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için yapılan Kruksal Wallis-H testi sonuçlarına ait bulgular Tablo 18’de verilmiştir.

Tablo 18. Katılımcıların Yapısal Güçlendirme Algılarının Hizmet Süresi Değişkenine Göre KWH Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Gruplar	N	S.O	S.d	X ²	P
Fırsat Alt Boyutu	1-5 yıl	97	256,3	3	0,97	0,809
	6-10 yıl	57	249,9			
	11-15 yıl	80	235,8			
	16 yıl ve üzeri	262	249,2			
Bilgi Alt Boyutu	1-5 yıl	97	231,6	3	2,43	0,488
	6-10 yıl	56	261,6			
	11-15 yıl	81	247,8			
	16 yıl ve üzeri	265	255			
Destek Alt Boyutu	1-5 yıl	96	258,1	3	5,99	0,112
	6-10 yıl	56	256,9			
	11-15 yıl	81	213,8			
	16 yıl ve üzeri	262	253			
Kaynak Alt Boyutu	1-5 yıl	97	266,9	3	5,63	0,131
	6-10 yıl	57	224			
	11-15 yıl	81	226,7			
	16 yıl ve üzeri	261	253,8			
Bıçimsel Güçlendirme Alt Boyutu	1-5 yıl	95	268,5	3	9,87	0,02
	6-10 yıl	54	238,1			
	11-15 yıl	76	202,2			
	16 yıl ve üzeri	254	241,1			
Bıçimsel Olmayan Güçlendirme Alt Boyutu	1-5 yıl	97	267,8	3	9,14	0,03
	6-10 yıl	57	239,1			
	11-15 yıl	80	209,6			
	16 yıl ve üzeri	262	255,3			
Genel Güçlendirme Alt Boyutu	1-5 yıl	97	272,4	3	6,59	0,086
	6-10 yıl	57	241,5			
	11-15 yıl	81	220,8			
	16 yıl ve üzeri	265	253,5			

Tablo 18’de görüldüğü üzere yapısal güçlendirme ölçeğinde fırsat ($KWH_3=,969$; $p>,05$), bilgi ($KWH_3=,432$; $p>,05$), destek ($KWH_3=,988$; $p>,05$), kaynak ($KWH_3=,633$; $p>,05$) ve genel güçlendirme ($KWH_3=,593$; $p>,05$) alt boyutlarına ilişkin katılımcı görüşleri ile katılımcıların hizmet süresi değişkenleri arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır.

Ancak katılımcı algılarının hizmet süresi değişkeni açısından biçimsel güçlendirme alt boyutunda ($KWH_3=,867$; $p<,05$) istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiği görülmüştür. Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere Mann Whitney U testi uygulanmıştır. MWU testi sonucunda 16 yıl ve üzeri hizmet süresine sahip lise öğretmenlerinin biçimsel güçlendirme alt boyut ortalamaları, hizmet süresi 1-15 yıl olan lise öğretmenlerinin biçimsel güçlendirme alt boyut ortalamalarından yüksek bulunmuştur. Biçimsel güçlendirme alt boyutu ölçek maddelerine bakıldığında öğretmenlerin hizmet süreleri arttıkça daha çok ödüllendirildiklerini, iş konusunda daha esnek hareket ettiklerini söylemek mümkündür.

Katılımcı algılarının hizmet süresi değişkeni açısından biçimsel olmayan güçlendirme alt boyutunda ($KWH_3=,143$; $p<,05$) istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiği görülmüştür. Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere Mann Whitney U testi uygulanmıştır. MWU testi sonucunda 16 yıl ve üzeri hizmet süresine sahip lise öğretmenlerinin biçimsel olmayan güçlendirme alt boyut ortalamaları, hizmet süresi 1-15 yıl olan lise öğretmenlerinin biçimsel olmayan güçlendirme alt boyut ortalamalarından yüksek bulunmuştur. Biçimsel olmayan güçlendirme alt boyutuna ait ölçek maddelerine bakıldığında 16 yıl ve üzeri hizmet süresine sahip öğretmenlerin okul yönetimi ile daha işbirlikli hareket ettiklerini söylemek mümkündür.

Bu verilere bakılarak 16 yıl ve üzeri hizmet süresine sahip lise öğretmenlerinin 1-15 yıl hizmet süresine sahip lise öğretmenlerine oranla biçimsel güçlendirme ve biçimsel olmayan güçlendirme alt boyutlarına daha olumlu yaklaştıklarını söyleyebiliriz.

4.4.1.3. Katılımcıların Yapısal Güçlendirme Algılarının Branş Değişken Açısından Karşılaştırılması

Lise öğretmenlerinin yapısal güçlendirme ölçeği ve alt boyutlarına ilişkin algılarının branş değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için yapılan Kruksal Wallis-H testi sonuçlarına ait bulgular Tablo 19’da verilmiştir.

Tablo 19. Katılımcıların Yapısal Güçlendirme Algılarının Branş Değişkenine Göre KWH Testi Sonuçları

Alt Boyutlar		Branş	N	S.O	S.d	X ²	P	Fark
Fırsat Alt Boyutu	A	Görsel Sanatlar	9	327,9	14	12,600	0,558	
	B	Din Kültürü	24	286,77				
	C	Tarih	37	243,45				
	Ç	Fizik	21	279,02				
	D	Coğrafya	26	277,65				
	E	Kimya	25	243,32				
	F	Matematik	60	240,78				
	G	Beden Eğitimi	15	268,67				
	H	Meslek Dersi	63	245,62				
	I	Felsefe/Rehberlik	39	227,00				
	J	Edebiyat	81	241,75				
	K	Bilişim Teknolojileri	17	184,53				
	L	Yabancı Dil	58	245,31				
	M	Biyoloji	17	253,29				
	N	Müzik	4	300,25				
Bilgi Alt Boyutu	A	Görsel Sanatlar	9	340,39	14	38,014	0,001	A-F,A-J A-L,B-J B-L,C-J Ç-E,Ç-F Ç-H,Ç-J Ç-L,D-F D-J,D-L F-N,G-J G-L,H-J H-L,I-J J-N,L-N
	B	Din Kültürü	24	281,60				
	C	Tarih	37	258,53				
	Ç	Fizik	21	339,95				
	D	Coğrafya	26	296,85				
	E	Kimya	25	256,28				
	F	Matematik	60	207,73				
	G	Beden Eğitimi	15	293,53				
	H	Meslek Dersi	63	260,48				
	I	Felsefe/Rehberlik	39	262,59				
	J	Edebiyat	83	216,63				
	K	Bilişim Teknolojileri	17	242,88				
	L	Yabancı Dil	59	208,48				
	M	Biyoloji	17	276,59				

	N	MüziK	4	367,25				
Destek Alt Boyutu	A	Görsel Sanatlar	9	211,44	14	10,261	0,716	
	B	Din Kültürü	24	259,08				
	C	Tarih	37	239,96				
	Ç	Fizik	21	281,00				
	D	Coğrafya	26	303,67				
	E	Kimya	25	220,06				
	F	Matematik	59	235,70				
	G	Beden Eğitimi	15	222,33				
	H	Meslek Dersi	63	261,18				
	I	Felsefe/Rehberlik	39	259,63				
	J	Edebiyat	82	238,59				
	K	Bilişim Teknolojileri	17	255,56				
	L	Yabancı Dil	58	232,10				
	M	Biyoloji	17	259,62				
	N	Müzik	4	284,38				
Kaynak Alt Boyutu	A	Görsel Sanatlar	8	256,69	14	7,848	0,897	
	B	Din Kültürü	24	272,48				
	C	Tarih	37	279,26				
	Ç	Fizik	21	281,88				
	D	Coğrafya	26	252,29				
	E	Kimya	25	249,16				
	F	Matematik	60	248,41				
	G	Beden Eğitimi	15	222,07				
	H	Meslek Dersi	62	231,81				
	I	Felsefe/Rehberlik	40	255,13				
	J	Edebiyat	82	235,09				
	K	Bilişim Teknolojileri	17	274,76				
	L	Yabancı Dil	58	229,16				
	M	Biyoloji	17	262,50				
	N	Müzik	4	276,88				
Bıçimsel Güçlendirme Alt Boyutu	A	Görsel Sanatlar	9	288,67				
	B	Din Kültürü	23	272,74				
	C	Tarih	37	265,15				
	Ç	Fizik	20	301,80				
	D	Coğrafya	24	257,71				
	E	Kimya	23	239,70				
	F	Matematik	56	193,48				

	G	Beden Eğitimi	13	225,50	14	19,898	0,133	
	H	Meslek Dersi	62	214,69				
	I	Felsefe/Rehberlik	38	253,05				
	J	Edebiyat	80	222,84				
	K	Bilişim Teknolojileri	16	263,78				
	L	Yabancı Dil	57	253,48				
	M	Biyoloji	17	262,21				
	N	Müzik	4	224,25				
Bıçimsel Olmayan Güçlendirme Alt Boyutu	A	Görsel Sanatlar	9	214,83	14	15,699	0,332	
	B	Din Kültürü	24	285,08				
	C	Tarih	37	245,99				
	Ç	Fizik	21	311,14				
	D	Coğrafya	26	294,33				
	E	Kimya	25	246,22				
	F	Matematik	59	233,58				
	G	Beden Eğitimi	14	255,32				
	H	Meslek Dersi	63	238,30				
	I	Felsefe/Rehberlik	39	222,23				
	J	Edebiyat	83	229,46				
	K	Bilişim Teknolojileri	17	230,44				
	L	Yabancı Dil	58	270,98				
	M	Biyoloji	17	261,91				
	N	Müzik	4	217,25				
Genel Güçlendirme Alt Boyutu	A	Görsel Sanatlar	9	245,06	14	12,434	0,571	
	B	Din Kültürü	24	315,85				
	C	Tarih	37	241,12				
	Ç	Fizik	21	293,00				
	D	Coğrafya	26	271,52				
	E	Kimya	25	239,98				
	F	Matematik	60	247,58				
	G	Beden Eğitimi	15	271,87				
	H	Meslek Dersi	63	225,25				
	I	Felsefe/Rehberlik	40	241,11				
	J	Edebiyat	83	241,96				
	K	Bilişim Teknolojileri	17	231,12				
	L	Yabancı Dil	59	250,12				
	M	Biyoloji	17	273,32				
	N	Müzik	4	286,63				

Tablo 19’da görüldüğü üzere yapısal güçlendirme ölçeğinin fırsat alt boyutu açısından ($KWH_{14}=12,600$; $p>,05$), destek alt boyutu açısından ($KWH_{14}=10,261$; $p>,05$), kaynak alt boyutu açısından ($KWH_{14}=7,848$; $p>,05$), biçimsel güçlendirme alt boyutu açısından ($KWH_{14}=19,898$; $p>,05$), biçimsel olmayan güçlendirme alt boyutu açısından ($KWH_{14}=15,699$; $p>,05$), genel güçlendirme alt boyutu açısından ($KWH_{14}=12,434$; $p>,05$) farklı branşlardaki öğretmenlerin yanıtları arasında anlamlı farklılık gözlenmemiştir.

Ancak, katılımcı yanıtlarına bakıldığında branş değişkeni açısından bilgi alt boyutunda, anlamlı farklılık gözlenmiştir ($KWH_{14}=38,014$; $p>,05$). Farklılığın hangi branş grubundan kaynaklandığını belirlemek üzere Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Buna göre; Görsel sanat ile matematik ($p<,05$), edebiyat ($p<,05$), yabancı dil ($p<,05$) branşları arasında görsel sanat aleyhine , din kültürü ile edebiyat ($p<,05$), yabancı dil ($p<,05$) branşları arasında din kültürü aleyhine farklılık gözlenmiştir. Tarih ile edebiyat ($p<,05$) branşları arasında tarih aleyhine farklılık gözlenmiştir. Fizik ile kimya ($p<,05$), matematik ($p<,05$), meslek dersleri ($p<,05$), edebiyat ($p<,05$), yabancı dil ($p<,05$) branşları arasında fizik aleyhine farklılık gözlenmiştir. Coğrafya ile matematik ($p<,05$), edebiyat ($p<,05$), yabancı dil ($p<,05$) branşları arasında coğrafya aleyhine farklılık gözlenmiştir. Matematik ile müzik ($p<,05$) arasında matematik lehine, beden eğitimi ile edebiyat ($p<,05$), yabancı dil ($p<,05$) branşları arasında beden eğitimi aleyhine farklılık gözlenmiştir.

Meslek dersleri ile edebiyat ($p<,05$), yabancı dil ($p<,05$) branşları arasında meslek dersleri aleyhine farklılık gözlenmiştir. Felsefe-rehberlik grubu ile edebiyat ($p<,05$) branşları arasında felsefe-rehberlik aleyhine farklılık gözlenmiştir. Edebiyat ile müzik ($p<,05$) branşları arasında edebiyat aleyhine farklılık gözlenmiştir. Yabancı dil ile müzik ($p<,05$) branşları arasında yabancı dil lehine farklılık gözlenmiştir.

4.4.1.4. Katılımcıların Yapısal Güçlendirme Algılarının Okul Türü Değişkeni Açısından Karşılaştırılması

Lise öğretmenlerinin yanıtları açısından yapısal güçlendirme ölçeği ve alt boyut puanlarının okul türü değişkenine göre farklılaşp/farklılaşmadığını belirlemek için yapılan Mann Whitney U testi sonuçlarına ait bulgular Tablo 20’de verilmiştir

Tablo 20. Katılımcıların Yapısal Güçlendirme Algılarının Okul Türü Değişkenine Göre MWU Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Gruplar	N	S.O	MWU	P
Fırsat Alt Boyutu	Genel Lise	276	252,15	29351,5	0,516
	Meslek Lisesi	220	143,92		
Bilgi Alt Boyutu	Genel Lise	279	248,92	30388,5	0,845
	Meslek Lisesi	220	251,37		
Destek Alt Boyutu	Genel Lise	275	255,25	28255,5	0,194
	Meslek Lisesi	220	238,93		
Kaynak Alt Boyutu	Genel Lise	277	265,27	25687	0,003
	Meslek Lisesi	219	227,29		
Biçimsel Güçlendirme Alt Boyutu	Genel Lise	266	262,92	22233	0,000
	Meslek Lisesi	213	211,38		
Biçimsel Olmayan Güçlendirme Alt Boyutu	Genel Lise	278	263,21	26212	0,007
	Meslek Lisesi	218	229,74		
Genel Güçlendirme Alt Boyutu	Genel Lise	280	270,36	25239	0,000
	Meslek Lisesi	220	225,22		

Tablo 20’de görüldüğü üzere yapısal güçlendirme ölçeğinin fırsat ($U= 29351,5$; $p>,05$), bilgi ($U=30388,5$; $p>,05$), destek ($U=28255,5$; $p>,05$) alt boyutlarına ilişkin katılımcı algıları ile katılımcıların okul türü değişkenleri arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır.

Ancak yapısal güçlendirme ölçeğinin kaynak ($U=25687$; $p<,05$)), biçimsel güçlendirme ($U=22233$; $p<,05$), biçimsel olmayan güçlendirme ($U=26212$; $p<,05$), genel güçlendirme ($U=25239$; $p<,05$) alt boyutlarına ilişkin katılımcı görüşleri ile katılımcıların okul türü değişkenleri arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Farklılığın genel liselerde görev yapan öğretmenler lehine olduğu gözlenmiştir. Bu verilere bakılarak genel liselerde görev yapan öğretmenlerin meslek liselerinde görev yapan öğretmenlere oranla yapısal güçlendirme ölçeğinin kaynak, biçimsel güçlendirme, biçimsel olmayan güçlendirme ve genel güçlendirme boyutlarına daha olumlu yaklaştıklarını söyleyebiliriz. Bu nedenle genel liselerde görev yapan öğretmenlerin yapısal güçlendirme algılarının daha yüksek düzeyde olduğunu söylemek mümkündür.

4.4.1.5. Katılımcıların Yapısal Güçlendirme Algılarının Öğrenim Durumu Değişkeni Açısından Karşılaştırılması

Lise öğretmenlerinin yanıtları açısından yapısal güçlendirme ölçeği ve alt boyut puanlarının öğrenim durumu değişkenine göre farklılaşp/farklılaşmadığını belirlemek için yapılan Mann Whitney U testi sonuçlarına ait bulgular Tablo 21’de verilmiştir.

Tablo 21. Katılımcıların Yapısal Güçlendirme Algılarının Öğrenim Durumu Değişkenine Göre MWU Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Gruplar	N	S.O	MWU	P
Fırsat Alt Boyutu	Lisans	394	255,44	17360,5	0,030
	Lisansüstü	102	221,70		
Bilgi Alt Boyutu	Lisans	396	249,56	20219,5	0,890
	Lisansüstü	103	251,69		
Destek Alt Boyutu	Lisans	392	252,18	18548	0,191
	Lisansüstü	103	232,08		
Kaynak Alt Boyutu	Lisans	393	249,81	19726	0,688
	Lisansüstü	103	243,51		
Bıçimsel Güçlendirme Alt Boyutu	Lisans	381	246,68	16123	0,036
	Lisansüstü	98	214,02		
Bıçimsel Olmayan Güçlendirme Alt Boyutu	Lisans	392	253,67	18355,5	0,105
	Lisansüstü	104	229,00		
Genel Güçlendirme Alt Boyutu	Lisans	396	257,60	17779	0,024
	Lisansüstü	104	223,45		

Tablo 21’de görüldüğü üzere yapısal güçlendirme ölçeğinin bilgi ($U= 20219,5$; $p>,05$), destek ($U=18548$; $p>,05$), kaynak ($U=19726$; $p>,05$), bıçimsel olmayan güçlendirme ($U=18355,5$; $p>,05$) alt boyutlarına ilişkin katılımcı algıları ile katılımcıların öğrenim durumu değişkenleri arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır.

Ancak fırsat ($U=17360,5$; $p<,05$), bıçimsel güçlendirme ($U=16123$; $p<,05$), genel güçlendirme ($U=17779$; $p<,05$) alt boyutlarına ilişkin katılımcı görüşleri ile katılımcıların öğrenim durumu değişkenleri arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Farklılığın lisans düzeyinde eğitim alan öğretmenler lehine olduğu gözlenmiştir. Bu verilere bakılarak lisans düzeyinde eğitim alan öğretmenlerin

lisansüstü düzeyde eğitim alan öğretmenlere oranla yapısal güçlendirme ölçeğinin fırsat, biçimsel güçlendirme ve genel güçlendirme alt boyutlarına daha olumlu yanıtlar verdiklerini söylemek mümkündür. Lisansüstü eğitime sahip öğretmenlerin okul yönetiminden güçlendirme anlamında beklentilerinin daha yüksek olduğunu söyleyebiliriz.

4.4.2. Lise Öğretmenlerinin Psikolojik Güçlendirme Algılarının Demografik Özellikler Açısından İncelenmesi

Katılımcıların psikolojik güçlendirme ölçeğine ilişkin algı düzeylerinin cinsiyet, kıdem, branş, okul türü, öğrenim düzeyi değişkenlerine göre farklılaşıp/farklılaşmadığı araştırılmış ve aşağıda bulgular verilmiştir.

4.4.2.1. Katılımcıların Psikolojik Güçlendirme Algılarının Cinsiyet Değişkeni Açısından Karşılaştırılması

Lise öğretmenlerinin yanıtları açısından psikolojik güçlendirme ölçeği ve alt boyut puanlarının cinsiyet değişkenine göre farklılaşıp/farklılaşmadığını belirlemek için yapılan Mann Whitney U testi sonuçlarına ait bulgular Tablo 22’de verilmiştir.

Tablo 22. Katılımcıların Psikolojik Güçlendirme Algılarının Cinsiyet Değişkenine Göre MWU Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Gruplar	N	S.O	MWU	P
Anlamlılık Alt Boyutu	Erkek	294	248,16	29593	0,636
	Kadın	206	253,84		
Yeterlilik Alt Boyutu	Erkek	294	260,99	26904	0,029
	Kadın	205	234,24		
Özerklik Alt Boyutu	Erkek	293	256,86	27877	0,160
	Kadın	205	238,99		
Etki Alt Boyutu	Erkek	291	263,58	25758	0,006
	Kadın	206	228,54		

Tablo 22’de görüldüğü üzere psikolojik güçlendirme ölçeğinin anlamlılık (U=29593;p>,05), özerklik (U=27877;p>,05) alt boyutlarına ilişkin katılımcı görüşleri ile katılımcıların cinsiyet değişkenleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır.

Ancak psikolojik güçlendirme ölçeğinin yeterlilik (U=26904;p<,05) ve etki (U=25758;p<,05) alt boyutlarına ilişkin katılımcı görüşleri ile katılımcıların cinsiyet değişkenleri arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Bu farklılığın erkek katılımcıların lehine olduğu gözlenmiştir. Bu verilere bakılarak erkek katılımcıların yeterlilik ve etki boyutları hakkında kadın katılımcılara oranla daha olumlu görüş belirttikleri söylenebilir. Yani erkek öğretmenlerin işleri konusunda daha çok fırsat sahibi olduklarını ve okul içerisinde etki alanlarının daha geniş olduğunu söylemek mümkündür.

4.4.2.2.Katılımcıların Psikolojik Güçlendirme Algılarının Hizmet Süresi Değişkeni Açısından Karşılaştırılması

Lise öğretmenlerinin yanıtları açısından psikolojik güçlendirme ölçeği ve alt boyut puanlarının hizmet süresi değişkenine göre farklılaşıp/farklılaşmadığını belirlemek için yapılan Kruksal Wallis-H testi sonuçlarına ait bulgular Tablo 23’de verilmiştir

Tablo 23. Katılımcıların Psikolojik Güçlendirme Algılarının Hizmet Süresi Değişkenine Göre KWH Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Gruplar	N	S.O	S.d	X ²	P
Anlamlılık Alt Boyutu	1-5 yıl	97	257,19	3	5,311	0,150
	6-10 yıl	57	277,17			
	11-15 yıl	81	226,12			
	16 yıl ve üzeri	265	249,77			
Yeterlilik Alt Boyutu	1-5 yıl	97	238,23	3	1,091	0,779
	6-10 yıl	57	252,77			
	11-15 yıl	80	247,34			
	16 yıl ve üzeri	265	254,52			
Özerklik Alt Boyutu	1-5 yıl	97	248,15	3	1,458	0,692
	6-10 yıl	57	236,75			
	11-15 yıl	81	239,37			
	16 yıl ve üzeri	263	255,88			

Etki Alt Boyutu	1-5 yıl	97	245,94	3	1,007	0,800
	6-10 yıl	57	250,05			
	11-15 yıl	81	236,38			
	16 yıl ve üzeri	262	253,81			

Tablo 23'te görüldüğü üzere Kruksal Wallis-H testi sonucunda, psikolojik güçlendirme ölçeği anlamlılık ($KWH_3=5,311;p>,05$), yeterlilik ($KWH_3=1,091;p>,05$), özerklik ($KWH_3=1,458;p>,05$) ve etki ($KWH_3=1,007;p>,05$) alt boyutlarına ilişkin katılımcı görüşleri ile katılımcıların hizmet süresi değişkenleri arasındaki istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır. Bu verilere bakılarak katılımcıların sahip oldukları hizmet süreleri psikolojik güçlendirme hakkındaki görüşleri arasında herhangi bir farklılık yaratmamıştır ve buna bağlı olarak hizmet süreleri açısından inceleme yapıldığında tüm hizmet sürelerindeki katılımcıların psikolojik güçlendirme ölçeğindeki sorulara benzer görüş belirttikleri tespit edilmiştir.

4.4.2.3. Katılımcıların Psikolojik Güçlendirme Algılarının Branş Değişkeni

Açısından Karşılaştırılması

Lise öğretmenlerinin yanıtları açısından psikolojik güçlendirme ölçeği ve alt boyut puanlarının branş değişkenine göre farklılaşıp/farklılaşmadığını belirlemek için yapılan Kruksal Wallis-H testi sonuçlarına ait bulgular Tablo 24'te verilmiştir

Tablo 24. Katılımcıların Psikolojik Güçlendirme Algılarının Branş Değişkenine Göre KWH Testi Sonuçları

Boyutlar	Branş	N	S.O	S.d	X ²	P
Anlamlılık Alt Boyutu	Görsel Sanatlar	9	213,72	14	7,600	0,909
	Din Kültürü	24	277,81			
	Tarih	37	252,32			
	Fizik	21	258,36			
	Coğrafya	26	237,19			
	Kimya	25	239,38			
	Matematik	60	262,58			
	Beden Eğitimi	15	212,67			
	Meslek Dersi	63	253,75			
	Felsefe/Rehberlik	40	247,25			
	Edebiyat	83	254,14			
	Bilişim Teknolojileri	17	195,74			
	Yabancı Dil	59	253,38			

	Biyoloji	17	272,79			
	Müzik	4	229,25			
Yeterlilik Alt Boyutu	Görsel Sanatlar	9	252,89	14	6,109	0,964
	Din Kültürü	24	254,19			
	Tarih	37	246,30			
	Fizik	21	267,12			
	Coğrafya	26	272,73			
	Kimya	25	225,18			
	Matematik	60	255,32			
	Beden Eğitimi	15	240,93			
	Meslek Dersi	63	254,95			
	Felsefe/Rehberlik	39	241,45			
	Edebiyat	83	261,39			
	Bilişim Teknolojileri	17	214,12			
	Yabancı Dil	59	229,37			
	Biyoloji	17	274,35			
	Müzik	4	246,75			
Özerklik Alt Boyutu	Görsel Sanatlar	9	283,44	14	11,939	0,611
	Din Kültürü	24	279,40			
	Tarih	37	234,64			
	Fizik	21	259,38			
	Coğrafya	26	257,42			
	Kimya	25	235,00			
	Matematik	59	262,95			
	Beden Eğitimi	15	299,83			
	Meslek Dersi	63	257,58			
	Felsefe/Rehberlik	40	199,81			
	Edebiyat	83	257,31			
	Bilişim Teknolojileri	17	220,03			
	Yabancı Dil	59	237,56			
	Biyoloji	17	241,00			
	Müzik	4	278,38			
	Görsel Sanatlar	9	263,06			
	Din Kültürü	24	272,92			
	Tarih	37	239,45			
	Fizik	21	247,83			
	Coğrafya	25	288,20			
	Kimya	25	201,66			

Etki Alt Boyutu	Matematik	60	269,43	14	13,507	0,487
	Beden Eğitimi	15	317,00			
	Meslek Dersi	63	233,92			
	Felsefe/Rehberlik	39	240,14			
	Edebiyat	83	252,59			
	Bilişim Teknolojileri	17	211,82			
	Yabancı Dil	59	234,98			
	Biyoloji	16	245,38			
	Müzik	4	286,50			

Tablo 24’te görüldüğü üzere psikolojik güçlendirme ölçeğinin anlamlılık alt boyutu açısından ($KWH_{14}=7,600;p>,05$), yeterlilik alt boyutu açısından ($KWH_{14}=6,109;p>,05$), özerklik alt boyutu açısından ($KWH_{14}=11,939;p>,05$), etki alt boyutu açısından ($KWH_{14}=13,507;p>,05$) farklı branşlardaki öğretmenlerin yanıtları arasında anlamlı farklılık gözlenmemiştir.

4.4.2.4.Katılımcıların Psikolojik Güçlendirme Algılarının Okul Türü Değişkeni Açısından Karşılaştırılması

Lise öğretmenlerinin yanıtları açısından yapısal güçlendirme ölçeği ve alt boyut puanlarının okul türü değişkenine göre farklılaşp/farklılaşmadığını belirlemek için yapılan Mann Whitney U testi sonuçlarına ait bulgular Tablo 25’te verilmiştir.

Tablo 25. Katılımcıların Psikolojik Güçlendirme Algılarının Okul Türü Değişkenine Göre MWU Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Gruplar	N	S.O	MWU	P
Anlamlılık Alt Boyutu	Genel Lise	280	250,43	30781,5	0,990
	Meslek Lisesi	220	250,58		
Yeterlilik Alt Boyutu	Genel Lise	280	247,01	29824	0,576
	Meslek Lisesi	219	253,82		
Özerklik Alt Boyutu	Genel Lise	278	256,47	28642	0,211
	Meslek Lisesi	220	240,69		
Etki Alt Boyutu	Genel Lise	277	250,97	29924,5	0,726
	Meslek Lisesi	220	246,52		

Tablo 25’te görüldüğü üzere psikolojik güçlendirme ölçeğinin anlamlılık ($U=30781,5;p<,05$), yeterlilik ($U=29824;p<,05$), özerklik ($U=28642;p<,05$), etki ($U=29924,5;p<,05$) alt boyutlarına ilişkin katılımcı görüşleri ile katılımcıların okul türü değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır.



4.4.2.5. Katılımcıların Psikolojik Güçlendirme Algılarının Öğrenim Durumu

Değişkeni Açısından Karşılaştırılması

Lise öğretmenlerinin yanıtları açısından psikolojik güçlendirme ölçeği ve alt boyut puanlarının öğrenim durumu değişkenine göre farklılaşıp/farklılaşmadığını belirlemek için yapılan Mann Whitney U testi sonuçlarına ait bulgular Tablo 26’da verilmiştir.

Tablo 26. Katılımcıların Psikolojik Güçlendirme Algılarının Öğrenim Durumu Değişkenine Göre MWU Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Gruplar	N	S.O	MWU	P
Anlamlılık Alt Boyutu	Lisans	396	249,51	20200	0,744
	Lisansüstü	104	254,27		
Yeterlilik Alt Boyutu	Lisans	395	246,23	19050	0,224
	Lisansüstü	104	264,33		
Özerklik Alt Boyutu	Lisans	394	254,29	18601,5	0,137
	Lisansüstü	104	231,36		
Etki Alt Boyutu	Lisans	394	249,31	20167	0,922
	Lisansüstü	103	247,80		

Tablo 26’da görüldüğü üzere psikolojik güçlendirme ölçeğinin anlamlılık ($U=20200;p<,05$), yeterlilik ($U=19050;p<,05$), özerklik ($U=18601,5;p<,05$), etki ($U=20167;p<,05$) alt boyutlarına ilişkin katılımcı görüşleri ile katılımcıların öğrenim durumu değişkeni arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır.

4.4.3. Lise Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Algılarının Demografik Özellikler Açısından İncelenmesi

Katılımcıların örgütsel güven ölçeğine ilişkin algı düzeylerinin cinsiyet, kıdem, branş, okul türü, öğrenim düzeyi değişkenlerine göre farklılaşıp/farklılaşmadığı araştırılmıştır.

4.4.3.1.Katılımcıların Örgütsel Güven Algılarının Cinsiyet Değişkeni Açısından Karşılaştırılması

Lise öğretmenlerinin yanıtları açısından örgütsel güven ölçeği ve alt boyut puanlarının cinsiyet değişkenine göre farklılaşp/farklılaşmadığını belirlemek için yapılan Mann Whitney U testi sonuçlarına ait bulgular Tablo 27’de verilmiştir.

Tablo 27. Katılımcıların Örgütsel Güven Algılarının Cinsiyet Değişkenine Göre MWU Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Gruplar	N	S.O	MWU	P
Okula Güven Alt Boyutu	Erkek	288	250,58	27050	0,251
	Kadın	200	235,75		
Meslektaşlara Güven Alt Boyutu	Erkek	288	247,47	27367,5	0,451
	Kadın	198	237,72		
Paydaşlara Güven Alt Boyutu	Erkek	283	238,94	27434,5	0,698
	Kadın	198	243,94		

Tablo 27’de görüldüğü üzere örgütsel güven ölçeğinin okula güven ($U=27050;p<,05$), meslektaşlara güven ($U=27367,5;p<,05$) ve paydaşlara güven ($U=27434,5;p<,05$) alt boyutlarına ilişkin katılımcı görüşleri ile katılımcıların cinsiyet değişkenleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır. Bu verilere bakılarak katılımcıların cinsiyet değişkenine göre örgütsel güven hakkındaki görüşleri arasında herhangi bir farklılık yaratmamıştır ve buna bağlı olarak cinsiyet değişkeni dikkate alınarak yapılan incelemede hem kadın hem erkek katılımcıların örgütsel güven ölçeğine dair benzer görüş belirttiklerini söyleyebiliriz.

4.4.3.2.Katılımcıların Örgütsel Güven Algılarının Hizmet Süresi Değişkeni Açısından Karşılaştırılması

Lise öğretmenlerinin yanıtları açısından örgütsel güven ölçeği ve alt boyut puanlarının hizmet süresi değişkenine göre farklılaşp/farklılaşmadığını belirlemek için yapılan Kruksal Wallis-H testi sonuçlarına ait bulgular Tablo 28’de verilmiştir.

Tablo 28. Katılımcıların Örgütsel Güven Algılarının Hizmet Süresi Değişkenine Göre KWH Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Gruplar	N	S.O	S.d	X ²	P
Okula Güven Alt Boyutu	1-5 yıl	95	271,11	3	5,629	0,131
	6-10 yıl	55	255,13			
	11-15 yıl	80	226,06			
	16 yıl ve üzeri	258	238,16			
Meslektaşlara Güven Alt Boyutu	1-5 yıl	96	271,02	3	6,768	0,080
	6-10 yıl	54	231,67			
	11-15 yıl	81	217,96			
	16 yıl ve üzeri	255	243,76			
Paydaşlara Güven Alt Boyutu	1-5 yıl	93	262,30	3	3,433	0,330
	6-10 yıl	56	238,88			
	11-15 yıl	79	224,04			
	16 yıl ve üzeri	253	238,93			

Tablo 28’de görüldüğü üzere Kruksal Wallis-H testi sonucunda, örgütsel güven ölçeği okula güven ($KWH_3=5,629; P>,05$), meslektaşlara güven ($KWH_3=6,768; P>,05$) ve paydaşlara güven ($KWH_3=3,433; P>0,05$) alt boyutlarına ilişkin katılımcı görüşleri ile katılımcıların hizmet süresi değişkenleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır. Bu verilere bakılarak katılımcıların sahip oldukları hizmet süreleri örgütsel güven hakkındaki görüşleri arasında herhangi bir farklılık yaratmamıştır ve buna bağlı olarak hizmet süreleri açısından inceleme yapıldığında tüm hizmet sürelerindeki katılımcıların örgütsel güven ölçeğine dair benzer görüş belirttikleri tespit edilmiştir.

4.4.3.3. Katılımcıların Örgütsel Güven Algılarının Branş Değişkeni

Açısından Karşılaştırılması

Lise öğretmenlerinin yanıtları açısından örgütsel güven ölçeği ve alt boyut puanlarının branş değişkenine göre farklılaşıp/farklılaşmadığını belirlemek için yapılan Kruksal Wallis-H testi sonuçlarına ait bulgular Tablo 29’da verilmiştir.

Tablo 29. Katılımcıların Örgütsel Güven Algılarının Branş Değişkenine Göre KWH Testi Sonuçları

Alt Boyutlar		Branş	N	S.O	S.d	X ²	P	Fark
Okula Güven Alt Boyutu	A	Görsel Sanatlar	9	250,33	14	14,973	0,380	
	B	Din Kültürü	23	305,28				
	C	Tarih	36	267,13				
	Ç	Fizik	20	228,98				
	D	Coğrafya	26	273,75				
	E	Kimya	24	226,17				
	F	Matematik	60	248,75				
	G	Beden Eğitimi	15	237,93				
	H	Meslek Dersi	61	196,93				
	I	Felsefe/Rehberlik	40	247,38				
	J	Edebiyat	79	253,16				
	K	Bilişim Teknolojileri	17	240,09				
	L	Yabancı Dil	57	240,42				
	M	Biyoloji	17	233,35				
	N	Müzik	4	286,63				
Meslektaşlara Güven Alt Boyutu	A	Görsel Sanatlar	8	159,00	14	23,785	0,049	A-B,A-N B-H,B-I B-L,B-M Ç-I,F-I, I-C,I,N M-N
	B	Din Kültürü	23	320,67				
	C	Tarih	36	270,60				
	Ç	Fizik	21	269,48				
	D	Coğrafya	26	254,83				
	E	Kimya	24	253,46				
	F	Matematik	59	246,64				
	G	Beden Eğitimi	15	247,30				
	H	Meslek Dersi	62	228,06				
	I	Felsefe/Rehberlik	39	196,85				
	J	Edebiyat	80	245,90				
	K	Bilişim Teknolojileri	16	269,13				
	L	Yabancı Dil	57	224,81				
	M	Biyoloji	16	201,34				
	N	Müzik	4	373,38				
	A	Görsel Sanatlar	9	203,83				
	B	Din Kültürü	23	254,13				
	C	Tarih	37	231,82				
	Ç	Fizik	21	241,67				
	D	Coğrafya	24	280,52				

Paydaşlara Güven Alt Boyutu	E	Kimya	25	204,94	14	10,370	0,735	
	F	Matematik	59	225,72				
	G	Beden Eğitimi	14	233,75				
	H	Meslek Dersi	59	238,57				
	I	Felsefe/Rehberlik	39	215,14				
	J	Edebiyat	78	250,67				
	K	Bilişim Teknolojileri	17	237,65				
	L	Yabancı Dil	55	255,08				
	M	Biyoloji	17	281,59				
	N	Müzik	4	317,13				

Tablo 29’da görüldüğü üzere örgütsel güven ölçeğinin okula güven boyutu açısından ($KWH_{14} = ,973$; $P > ,05$), paydaşlara güven alt boyutu açısından ($KWH_{14} = ,370$; $P > ,05$) farklı branşlardaki öğretmenlerin yanıtları arasında anlamlı farklılık gözlenmemiştir.

Ancak, katılımcı yanıtlarına bakıldığında branş değişkeni açısından meslektaşlara güven boyutunda, anlamlı farklılık gözlenmiştir ($KWH_{14} = ,785$; $p < ,05$). Farklılığın hangi branş grubundan kaynaklandığını belirlemek üzere Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Buna göre; Görsel sanat ile din kültürü ($p < ,05$), müzik ($p < ,05$) branşları arasında görsel sanat lehine farklılık gözlenmiştir. Din kültürü ile meslek dersleri ($p < ,05$), felsefe-rehberlik ($p < ,05$), yabancı dil ($p < ,05$), biyoloji ($p < ,05$) branşları arasında din kültürü aleyhine farklılık gözlenmiştir. Fizik ile felsefe-rehberlik ($p < ,05$) branşı arasında fizik aleyhine farklılık gözlenmiştir. Matematik ile felsefe-rehberlik ($p < ,05$) branşı arasında matematik aleyhine farklılık gözlenmiştir. Meslek dersleri ile din kültürü ($p < ,05$) branşı arasında meslek dersleri lehine farklılık gözlenmiştir. Felsefe-rehberlik ile tarih ($p < ,05$), müzik ($p < ,05$) branşları arasında felsefe-rehberlik aleyhine farklılık gözlenmiştir. Biyoloji ile müzik ($p < ,05$) branşı arasında biyoloji aleyhine farklılık gözlenmiştir.

4.4.3.4.Katılımcıların Örgütsel Güven Algılarının Okul Türü Değişkeni

Açısından Karşılaştırılması

Lise öğretmenlerinin yanıtları açısından örgütsel güven ölçeği ve alt boyut puanlarının okul türü değişkenine göre farklılaşıp/farklılaşmadığını belirlemek için yapılan Mann Whitney U testi sonuçlarına ait bulgular Tablo 30’da verilmiştir.

Tablo 30. Katılımcıların Örgütsel Güven Algılarının Okul Türü Değişkenine Göre MWU Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Gruplar	N	S.O	MWU	P
Okula Güven Alt Boyutu	Genel Lise	272	255,44	26400	0,053
	Meslek Lisesi	216	230,72		
Meslektaşlara Güven Alt Boyutu	Genel Lise	270	255,27	25983	0,039
	Meslek Lisesi	216	228,79		
Paydaşlara Güven Alt Boyutu	Genel Lise	267	262,80	22748	0,000
	Meslek Lisesi	214	213,80		

Tablo 30’da görüldüğü üzere örgütsel güven ölçeğinin okula güven ($U=26400; p>,05$) alt boyutuna ilişkin katılımcı görüşleri ile katılımcıların okul türü değişkeni arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. Hem genel liselerde görev yapan öğretmenlerin hem de meslek liselerinde görev yapan öğretmenlerin örgütsel güven ölçeğinde okula güven boyutuna benzer görüş belirttiklerini söyleyebiliriz.

Ancak örgütsel güven ölçeğinin meslektaşlara güven ($U=25983; p<,05$) ve paydaşlara güven ($U=22748; p<,05$) alt boyutlarına ilişkin katılımcı görüşleri ile katılımcıların okul türü değişkeni arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Bu farklılığın genel liselerde görev yapan öğretmenler lehine olduğu gözlenmiştir. Bu verilere bakılarak genel liselerde görev yapan öğretmenlerin meslektaşlara güven ve paydaşlara güven hakkında meslek liselerinde görev yapan öğretmenlere oranla daha olumlu görüş belirttiklerini söylemek mümkündür. Meslektaşlara güven alt boyutundaki sorulara verilen yanıtlar doğrultusunda meslek liselerinde görev yapan öğretmenlerin çalışma arkadaşları ile daha az işbirlikli

çalıştıklarını, birbirlerine karşı yeterince açık ve dürüst olmadıklarını ve bu durumun onların çalışma arkadaşlarına güven düzeylerini olumsuz etkilediği söylenebilir. Paydaşlara güven alt boyutundaki sorulara verilen yanıtlar sonucu meslek liselerinde görev yapan öğretmenlerin veliler ve öğrencilerle ilişkilerinin daha güvensiz olduğunu söylemek mümkündür. Bu duruma neden olarak velilerin öğrencilerle yeterince ilgilenmemeleri okulla yeterince işbirlikli hareket etmemeleri gösterilebilir.

4.4.3.5. Katılımcıların Örgütsel Güven Algılarının Öğrenim Durumu Değişkeni Açısından Karşılaştırılması

Lise öğretmenlerinin yanıtları açısından örgütsel güven ölçeği ve alt boyut puanlarının öğrenim durumu değişkenine göre farklılaşp/farklılaşmadığını belirlemek için yapılan Mann Whitney U testi sonuçlarına ait bulgular Tablo 31’de verilmiştir.

Tablo 31. Katılımcıların Örgütsel Güven Algılarının Öğrenim Durumu Değişkenine Göre MWU Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Gruplar	N	S.O	MWU	P
Okula Güven Alt Boyutu	Lisans	388	248,53	17835,5	0,212
	Lisansüstü	100	228,86		
Meslektaşlara Güven Alt Boyutu	Lisans	384	251,35	16570,5	0,017
	Lisansüstü	102	213,96		
Paydaşlara Güven Alt Boyutu	Lisans	383	248,40	15934	0,021
	Lisansüstü	98	212,09		

Tablo 31’de görüldüğü üzere örgütsel güven ölçeğinin okula güven ($U=17835,5; P>,05$) alt boyutuna ilişkin katılımcı görüşleri ile katılımcıların öğrenim durumu değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır. Hem lisans düzeyinde eğitime sahip olan öğretmenlerin hem de lisansüstü eğitim düzeyine sahip öğretmenlerin örgütsel güven ölçeğinde okula güven boyutuna benzer görüş belirttiklerini söyleyebiliriz.

Ancak örgütsel güven ölçeğinin meslektaşlara güven ($U=16570,5; p<,05$) ve paydaşlara güven ($U=15934; p<,05$) alt boyutlarına ilişkin katılımcı görüşleri ile katılımcıların öğrenim durumu değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Bu farklılığın lisans düzeyinde eğitime sahip öğretmenler lehine olduğu gözlenmiştir. Bu verilere bakılarak lisans düzeyinde eğitime sahip olan öğretmenlerin

meslektaşlara güven ve paydaşlara güven hakkında lisansüstü eğitim düzeyine sahip öğretmenlere oranla daha olumlu görüş belirttiklerini söylemek mümkündür. Öğretmenlerin eğitim düzeyi arttıkça meslektaşlarından ve paydaşlardan beklentilerinin de artması bu duruma neden olarak gösterilebilir.

4.4.4.Lise Öğretmenlerinin Personel Güçlendirme Konusundaki Algıları ile Örgütsel Güven Algıları Arasındaki İlişki

Lise öğretmenlerinin yanıtları açısından personel güçlendirme algıları ile örgütsel güven algıları arasında ilişki olup olmadığını belirlemek amacıyla korelasyon ve regresyon analizleri incelenmiştir.

4.4.4.1. Lise Öğretmenlerinin Personel Güçlendirme Konusundaki Algıları ile Örgütsel Güven Algılarının Karşılaştırılması

Lise öğretmenlerinin personel güçlendirme konusundaki algı düzeyleri ile örgütsel güven algı düzeyleri arasında bir ilişki olup olmadığını test etmeye yarayan korelasyon analizlerine Tablo 32’de yer verilmiştir.

Tablo 32. Yapısal Güçlendirme Ölçek Boyutları, Psikolojik Güçlendirme Ölçek Boyutları ve Örgüsel Güven Ölçek Boyutları Arasındaki İlişkiyi Gösteren Korelasyon Matrisi

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1.Fırsat	1													
2.Bilgi	,411**	1												
3.Destek	,411**	,483**	1											
4.Kaynak	,217**	,333**	,422**	1										
5.Biçimsel Güçlendirme	,303**	,343**	,530**	,568**	1									
6.BiçimselOlmayan Güçlendirme	,411**	,498**	,628**	,438**	,524**	1								
7.Genel Güçlendirme	,416**	,446**	,593**	,419**	,547**	,754**	1							
8.Anlamlılık	,341**	,345**	,311**	,227**	,159**	,309**	,296**	1						
9.Yeterlilik	,284**	,339**	,247**	,167**	,054	,299**	,236**	,660**	1					
10.Özerklik	,327**	,329**	,411**	,239**	,300**	,455**	,433**	,484**	,609**	1				
11.Etki	,365**	,424**	,419**	,292**	,339**	,464**	,430**	,401**	,431**	,560**	1			
12.Okula Güven	,231**	,259**	,391**	,260**	,325**	,365**	,379**	,164**	,121**	,222**	,364**	1		
13.Meslektaşlara Güven	,253**	,256**	,373**	,182**	,257**	,428**	,387**	,247**	,248**	,381**	,318**	,402**	1	
14.Paydaşlara Güven	,240**	,218**	,336**	,183**	,317**	,320**	,385**	,206**	,161**	,295**	,301**	,346**	,532**	1

**p<0,

Tablo 32’de görüldüğü üzere öğretmenlerin personel güçlendirme alt boyutlarının birbiri ile ilişkisini belirlemek için korelasyon analizi yapılmıştır. Korelasyon analizi sonuçlarına bakıldığında en yüksek ilişkinin genel güçlendirme ve biçimsel olmayan güçlendirme alt boyutları arasında görülmektedir. Genel güçlendirme ve biçimsel olmayan güçlendirme alt boyutu arasında %75,4 ($r=,754;p<,01$) pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Öğretmenlerin genel güçlendirme algıları arttıkça biçimsel olmayan güçlendirme algıları da artmaktadır.

Öğretmenlerin yeterlilik boyutu algıları ile anlamlılık boyutu algıları arasında %66 ($r=,660;p<,01$), özerklik alt boyutu algıları ile yeterlilik alt boyutu algıları arasında %60,9 ($r=,609;p<,01$) , genel güçlendirme alt boyutu algıları ile destek alt boyutu algıları arasında %59,3 ($r=,593;p<,01$), biçimsel güçlendirme alt boyutu algıları ile kaynak alt boyutu algıları arasında %56,8 ($r=,568;p<,01$), etki alt boyutu algıları ile özerklik alt boyutu algıları arasında %56 ($r=,560;p<,01$) orta düzeyde pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Öğretmenlerin yeterlilik algıları arttıkça anlamlılık algıları, özerklik algıları arttıkça yeterlilik algıları, genel güçlendirme algıları arttıkça destek algıları, biçimsel güçlendirme algıları arttıkça kaynak algıları da artmaktadır. Öğretmenlerin yanıtlarına bakıldığında en düşük ilişkinin yeterlilik ve biçimsel güçlendirme boyutları arasında görülmektedir. Öğretmenlerin yeterlilik alt boyutu algıları ile biçimsel güçlendirme alt boyutu algıları arasında %0,54 ($r=,054$) çok düşük düzeyde ilişki olduğu bulunmuştur. Öğretmenlerin yeterlilik algılarının biçimsel güçlendirme algılarına etki etmediğini söyleyebiliriz.

Öğretmenlerin okula güven alt boyutu algıları ile yeterlilik alt boyutu algıları arasında %12,1 ($r=,121;p<,01$), anlamlılık alt boyutu algıları ile biçimsel güçlendirme algıları arasında %15,9 ($r=,159;p<,01$), yeterlilik boyutu algıları ile kaynak alt boyutu algıları arasında %16,7 ($r=,167;p<,01$) düşük düzeyde ilişki olduğu bulunmuştur. Öğretmenlerin okula güven algıları yeterlilik algılarını, anlamlılık algıları biçimsel güçlendirme algılarını, yeterlilik algıları kaynak algılarını düşük düzeyde etkilemektedir. Öğretmenlerin yanıtlarına bakıldığında diğer boyutlar arasındaki ilişkinin orta düzeyde olduğunu söylemek mümkündür.

4.4.4.2. Lise Öğretmenlerinin Personel Güçlendirme Konusundaki Algılarının Örgütsel Güven Algılarına Etkisi

Lise öğretmenlerinin personel güçlendirme algılarının örgütsel güvene etkisini incelemek amacıyla okula güven, meslektaşlara güven, paydaşlara güven alt boyutları esas alınarak üç ayrı regresyon modeli oluşturulmuştur.

4.4.4.2.1 Okula Güven Boyutu İçin Yapılan Regresyon Modeli

Aşağıda lise öğretmenlerinin okula güven düzeylerinin, personel güçlendirme algı düzeylerinden etkilenme durumunu test etmek amacıyla yapılan regresyon modeline yer verilmiştir.

Tablo 33. Personel Güçlendirmenin Okula Güven Değişkenini Yordamasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	T	p	F	Model (p)	R^2
Okula Güven	Fırsat	0,011	0,209	0,835	14,665	0,000	0,267
	Bilgi	0,055	1,058	0,290			
	Destek	0,157	2,502	0,013			
	Kaynak	0,038	0,728	0,467			
	Biçimsel Güçlendirme	0,102	1,697	0,090			
	Biçimsel Olmayan Güçlendirme	0,026	0,374	0,709			
	Genel Güçlendirme	0,096	1,391	0,165			
	Anlamlılık	0,095	1,570	0,117			
	Yeterlilik	-0,041	-0,660	0,510			
	Özerklik	-0,055	-0,956	0,339			
	Etki	0,194	3,601	0,000			

Katılımcıların okula güven düzeylerini personel güçlendirmenin yordamasını test etmek için yapılan regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlıdır ($F=14,665$; $p<,05$). Katılımcıların personel güçlendirmeye ilişkin algıları, örgütsel güvenlerini %26 açıklamaktadır ($R^2=0,267$).

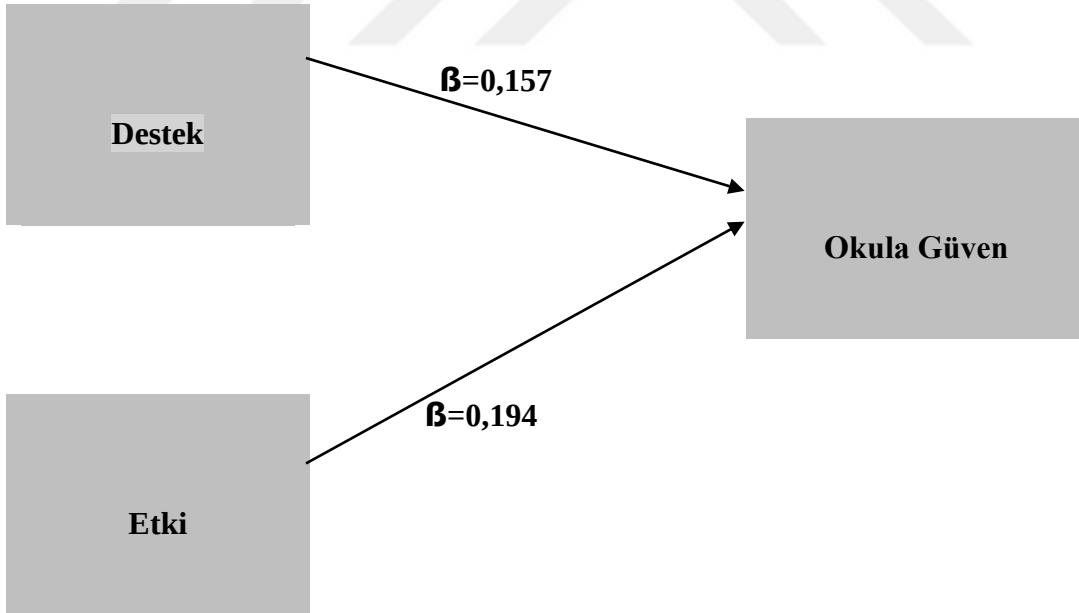
Algılanan destek düzeyi 1 birim arttığında okula güven düzeyi 0,157 birim artmaktadır ($\beta=0,157$; $t=2,502$; $p<,05$). Ölçeğin destek alt boyutundaki sorular

incelendiğinde güçlendirme için verilen desteğin öğretmenlerin görevlerini daha iyi yapmasına neden olmuş olabilir.

Algılanan etki düzeyi 1 birim arttığında okula güven düzeyi 0,194 birim artmaktadır ($\beta=0,194$; $t=3,601$; $p<0,05$). Ölçeğin etki alt boyutundaki sorular incelendiğinde güçlendirme için öğretmenlerin okulda daha etkin olması öğretmenlerin görevlerini daha iyi yapmasına neden olmuş olabilir.

Algılanan fırsat düzeyi ($t=0,209$; $p>,05$), bilgi düzeyi ($t=1,058$; $p>,05$), kaynak düzeyi ($t=0,728$; $p>,05$), biçimsel güçlendirme ($t=1,697$; $p>,05$), biçimsel olmayan güçlendirme düzeyi ($t=0,374$; $p>,05$), genel güçlendirme ($t=1,391$; $p>,05$), anlamlılık düzeyi ($t=1,570$; $p>,05$), yeterlilik düzeyi ($t=-0,660$; $p>,05$) ve özerklik düzeyi ($t=-0,956$; $p>,05$) okula güven düzeyini istatistiksel olarak etkilememektedir.

Algılanan fırsat, bilgi, destek, kaynak, biçimsel güçlendirme, biçimsel olmayan güçlendirme, genel güçlendirme, anlamlılık, yeterlilik, özerklik, etki değişkenleri, okula güven düzeyini 0,267 oranında açıklamaktadır ($R^2=0,267$).



4.4.4.2.2.Meslektaşlara Güven Boyutu İçin Yapılan Regresyon Modeli

Aşağıda lise öğretmenlerinin meslektaşlara güven düzeylerinin, personel güçlendirme algı düzeylerinden etkilenme durumunu test etmek amacıyla yapılan regresyon modeline yer verilmiştir.

Tablo 34. Personel Güçlendirmenin Meslektaşlara Güven Değişkenini Yordamasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	T	p	F	Model (p)	R ²
Meslektaşlara Güven	Fırsat	-0,017	-0,331	0,740	14,214	0,000	0,261
	Bilgi	0,009	0,170	0,865			
	Destek	0,111	1,767	0,078			
	Kaynak	-0,102	-1,939	0,053			
	Biçimsel Güçlendirme	-0,017	-0,278	0,782			
	Biçimsel Olmayan Güçlendirme	0,181	2,558	0,011			
	Genel Güçlendirme	0,095	1,382	0,168			
	Anlamlılık	0,107	1,767	0,078			
	Yeterlilik	-0,037	-0,590	0,555			
	Özerklik	0,212	3,610	0,000			
	Etki	0,055	0,970	0,332			

Katılımcıların meslektaşlara güven düzeylerini personel güçlendirmenin yordamasını test etmek için yapılan regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlıdır (F=14,214; p<,05).Katılımcıların personel güçlendirmeye ilişkin algıları, örgütsel bağlılıklarını %26 açıklamaktadır (R²=0,261).

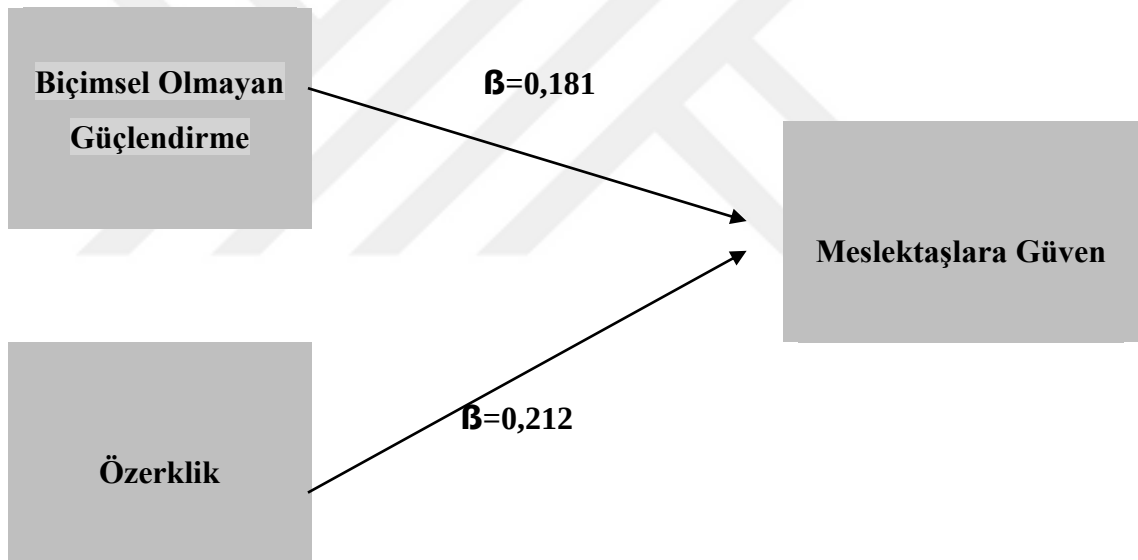
Algılanan biçimsel olmayan güçlendirme düzeyi 1 birim arttığında meslektaşlara güven düzeyi 0,181 birim artmaktadır (β =0,181; t=2,558; p<,05). Ölçeğin biçimsel olmayan güçlendirme alt boyutundaki sorular incelendiğinde güçlendirme için okulda işbirlikli ortamın sağlanması öğretmenlerin görevlerini daha iyi yapmasına neden olmuş olabilir.

Algılanan özerklik düzeyi 1 birim arttığında meslektaşlara güven düzeyi 0,212 birim artmaktadır (β =0,212; t=3,610; p<,05). Ölçeğin etki alt boyutundaki sorular

incelendiğinde güçlendirme için okulda öğretmenlerin bağımsız kararlar almasının sağlanması, öğretmenlerin meslektaşlarına olan güveninin artmasına neden olmaktadır.

Algılanan fırsat düzeyi ($t=-0,331$; $p>,05$), bilgi düzeyi ($t=0,170$; $p>,05$), destek düzeyi ($t=1,767$; $p>,05$), kaynak düzeyi ($t=-1,939$; $p>,05$), biçimsel güçlendirme ($t=-0,278$; $p>,05$), genel güçlendirme ($t=1,382$; $p>,05$), anlamlılık düzeyi ($t=1,767$; $p>,05$), yeterlilik düzeyi ($t=-0,590$; $p>,05$) ve etki düzeyinin ($t=0,970$; $p>,05$) meslektaşlara güven düzeyini istatistiksel olarak etkilememektedir.

Algılanan fırsat, bilgi, destek, kaynak, biçimsel güçlendirme, biçimsel olmayan güçlendirme, genel güçlendirme, anlamlılık, yeterlilik, özerklik, etki değişkenleri, meslektaşlara güven düzeyini 0,261 oranında açıklamaktadır ($R^2=0,261$).



4.4.4.2.3. Paydaşlara Güven Boyutu İçin Yapılan Regresyon Modeli

Aşağıda lise öğretmenlerinin paydaşlara güven düzeylerinin, personel güçlendirme algı düzeylerinden etkilenme durumunu test etmek amacıyla yapılan regresyon modeline yer verilmiştir.

Tablo 35. Personel Güçlendirmenin Paydaşlara Güven Değişkenini Yordamasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R ²
	Fırsat	0,092	1,742	0,082			
Paydaşlara Güven	Bilgi	-0,027	-0,489	0,625	11,204	0,000	0,220
	Destek	0,155	2,389	0,017			
	Kaynak	-0,094	-1,727	0,085			
	Biçimsel Güçlendirme	0,101	1,630	0,104			
	Biçimsel Olmayan Güçlendirme	-0,039	-0,534	0,594			
	Genel Güçlendirme	0,190	2,626	0,009			
	Anlamlılık	0,076	1,227	0,220			
	Yeterlilik	-0,036	-0,564	0,573			
	Özerklik	0,065	1,084	0,279			
	Etki	0,088	1,562	0,119			

Katılımcıların paydaşlara güven düzeyleri personel güçlendirmenin yordamasını test etmek için yapılan regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlıdır (F=11,204; p<,05).Katılımcıların personel güçlendirmeye ilişkin algıları, örgütsel bağlılıklarını %22 açıklamaktadır (R²=0,220).

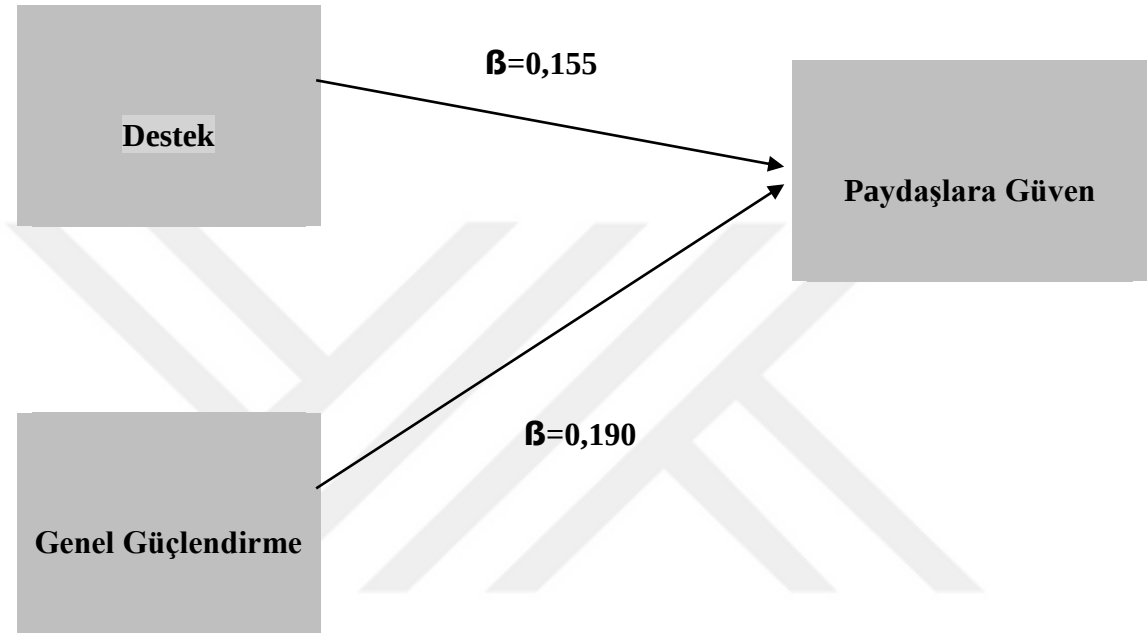
Algılanan destek düzeyi 1 birim arttığında paydaşlara güven düzeyi 0,155 birim artmaktadır (β =0,155; t=2,389; p<,05). Ölçeğin destek boyutundaki sorular incelendiğinde güçlendirme için verilen destek öğretmenlerin görevlerini daha iyi yapmasını sağlayacak alanları kapsamış olması bu olumlu artışa neden olarak gösterilebilir.

Algılanan genel güçlendirme düzeyi 1 birim arttığında paydaşlara güven düzeyi 0,190 birim artmaktadır (β =0,190; t=2,626; p<,05). Ölçeğin genel güçlendirme boyutundaki sorular incelendiğinde, öğretmenlerin paydaşlara güven düzeylerinin artmasında personelin güçlendirilmesi neden olmaktadır.

Algılanan fırsat düzeyi (t=1,742; p>,05), bilgi düzeyi (t=-0,489; p>,05), destek düzeyi (t=2,389; p>,05), kaynak düzeyi (t=-1,727; p>,05), biçimsel güçlendirme (t=1,630; p>,05), biçimsel olmayan güçlendirme (t=-0,534; p>,05) , anlamlılık düzeyi (t=1,227; p>,05), yeterlilik düzeyi (t=-0,564; p>,05), özerklik düzeyi (t=1,084; p>,05),

etki düzeyinin ($t=1,562$; $p>,05$) paydaşlara güven düzeyini istatistiksel olarak etkilememektedir.

Algılanan fırsat, bilgi, destek, kaynak, biçimsel güçlendirme, biçimsel olmayan güçlendirme, genel güçlendirme, anlamlılık, yeterlilik, özerklik, etki değişkenleri, paydaşlara güven düzeyini 0,220 oranında açıklamaktadır ($R^2=0,220$).



BEŞİNCİ BÖLÜM

V. SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1.Sonuç

Yapılan araştırmada aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

5.1.1.Lise Öğretmenlerinin Personel Güçlendirme Algılarına İlişkin

Sonuçlar

- Katılımcıların, yapısal güçlendirme konusundaki algı düzeylerinin; fırsat, bilgi, destek, kaynak, biçimsel güçlendirme, biçimsel olmayan güçlendirme ve genel güçlendirme boyutlarında yüksek düzeyde olduğu görülmektedir.
- Katılımcıların, psikolojik güçlendirme konusundaki algı düzeylerinin; özerklik ve etki boyutlarında yüksek düzeyde, anlamlılık ve yeterlilik boyutlarında ise çok yüksek düzeyde olduğu görülmektedir.

5.1.2 Lise Öğretmenlerinin Yapısal Güçlendirme Algılarının Cinsiyet,

Hizmet Süresi, Branş, Okul Türü ve Öğrenim Durumu Değişkenlerine Göre Analizi

- Katılımcıların, yapısal güçlendirme konusundaki algı düzeyleri ile cinsiyet değişkeni arasında fırsat, destek, biçimsel güçlendirme, biçimsel olmayan güçlendirme ve genel güçlendirme boyutları istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.
- Katılımcıların, yapısal güçlendirme konusundaki algı düzeyleri ile hizmet süresi değişkeni arasında fırsat, bilgi, destek, kaynak ve genel güçlendirme boyutları anlamlı farklılık göstermezken; biçimsel güçlendirme ve biçimsel olmayan güçlendirme boyutları anlamlı farklılık göstermektedir. Hizmet süresi 16 yıl ve üzeri olan öğretmenlerin algılanan biçimsel güçlendirme ve biçimsel olmayan

güçlendirme boyutlarına ait ortalamaları, hizmet süresi 1-15 yıl arası olan öğretmenlerin ortalamalarından yüksek bulunmuştur. Buna göre 16 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenlerin, 1-15 yıl arası kıdeme sahip öğretmenlere göre yapısal güçlendirme algı düzeyleri, biçimsel güçlendirme ve biçimsel olmayan güçlendirme boyutlarından daha yüksektir.

- Katılımcıların, yapısal güçlendirme konusundaki algı düzeyleri ile okul türü değişkeni arasında fırsat, bilgi, destek boyutları istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermezken; biçimsel güçlendirme, biçimsel olmayan güçlendirme ve genel güçlendirme boyutları istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir. Farklılığın genel liselerde görev yapan öğretmenler lehine olduğu gözlenmektedir. Buna göre genel liselerde görev yapan öğretmenlerin, meslek liselerinde görev yapan öğretmenlere göre yapısal güçlendirme algı düzeyleri biçimsel güçlendirme, biçimsel olmayan güçlendirme ve genel güçlendirme boyutlarında daha yüksektir.
- Katılımcıların, yapısal güçlendirme konusundaki algı düzeyleri ile branş değişkeni arasında fırsat, destek, kaynak, biçimsel güçlendirme, biçimsel olmayan güçlendirme ve genel güçlendirme boyutları istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.
- Katılımcıların, yapısal güçlendirme konusundaki algı düzeyleri ile öğrenim durumu değişkeni arasında bilgi, destek, kaynak, biçimsel olmayan güçlendirme boyutları istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermezken; fırsat, biçimsel güçlendirme ve genel güçlendirme boyutları istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir. Buna göre lisans düzeyinde eğitim alan öğretmenlerin lisansüstü düzeyde eğitim alan öğretmenlere göre yapısal güçlendirme algı düzeyleri fırsat, biçimsel güçlendirme, genel güçlendirme boyutları daha yüksektir.

5.1.3. Lise Öğretmenlerinin Psikolojik Güçlendirme Algılarının Cinsiyet, Hizmet Süresi, Branş, Okul Türü ve Öğrenim Durumu Değişkenlerine Göre Analizi

- Katılımcıların, psikolojik güçlendirme konusundaki algı düzeyleri, cinsiyet değişkeni, anlamlılık ve özerklik boyutları istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermezken; yeterlilik ve etki boyutları istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.
- Katılımcıların, psikolojik güçlendirme konusundaki algı düzeyleri ile hizmet süresi değişkeni arasında anlamlılık, yeterlilik, özerklik ve etki boyutları anlamlı farklılık göstermemektedir. Buna göre hizmet sürelerindeki katılımcıların psikolojik güçlendirme ölçeğine benzer yanıtlar vermektedir.
- Katılımcıların, psikolojik güçlendirme konusundaki algı düzeyleri ile branş değişkeni arasında anlamlılık, yeterlilik, özerklik ve etki boyutları istatistiksel olarak farklılık göstermemektedir. Buna göre farklı branştaki katılımcılar psikolojik güçlendirme ölçeğine benzer yanıtlar vermiştir.
- Katılımcıların, psikolojik güçlendirme konusundaki algı düzeyleri ile okul türü değişkeni arasında anlamlılık, yeterlilik, özerklik ve etki boyutları istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir. Buna göre hem genel liselerde hem de meslek liselerinde görev yapan katılımcılar psikolojik güçlendirme ölçeğine benzer yanıtlar vermiştir.
- Katılımcıların, psikolojik güçlendirme konusundaki algı düzeyleri ile öğrenim durumu değişkeni arasında anlamlılık, yeterlilik, özerklik ve etki boyutları istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir. Buna göre hem lisans hem de lisansüstü düzeyde eğitime sahip katılımcılar psikolojik güçlendirme ölçeğine benzer yanıtlar vermiştir.

5.1.4.Lise Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Algılarının Cinsiyet, Hizmet Süresi, Branş, Okul Türü ve Öğrenim Durumu Değişkenlerine Göre Analizi

- Katılımcıların, örgütsel güven konusundaki algı düzeyleri ile cinsiyet değişkeni arasında okula güven, meslektaşlara güven, paydaşlara güven istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir. Buna göre hem erkek hem de kadın katılımcılar örgütsel güven ölçeğine benzer yanıtlar vermiştir.
- Katılımcıların, örgütsel güven konusundaki algı düzeyleri ile hizmet süresi değişkeni arasında okula güven, meslektaşlara güven ve paydaşlara güven boyutları anlamlı farklılık göstermemektedir. Buna göre tüm hizmet sürelerindeki katılımcılar örgütsel güven ölçeğine benzer yanıtlar vermiştir.
- Katılımcıların örgütsel güven konusundaki algı düzeyleri ile branş değişkeni arasında okula güven ve paydaşlara güven boyutları istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermezken; meslektaşlara güven boyutu istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.
- Katılımcıların, örgütsel güven konusundaki algı düzeyleri ile okul türü değişkeni arasında okula güven boyutu istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermezken; meslektaşlara güven ve paydaşlara güven boyutları istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir. Farklılığın genel liselerde görev yapan öğretmenlerin lehine olduğu gözlenmektedir. Buna göre genel liselerde görev yapan öğretmenlerin meslek liselerinde görev yapan öğretmenlere göre örgütsel güven algı düzeyleri meslektaşlara güven ve paydaşlara güven boyutlarında daha yüksektir.
- Katılımcıların, örgütsel güven algı düzeyleri ile öğrenim durumu değişkeni arasında okula güven boyutu istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermezken; meslektaşlara güven ve paydaşlara güven boyutları istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir. Farklılığın lisans düzeyinde eğitime sahip öğretmenler lehine olduğu gözlenmektedir. Buna göre lisans düzeyinde eğitime sahip öğretmenlerin lisansüstü düzeyde eğitime sahip öğretmenlere göre örgütsel güven algı düzeyleri meslektaşlara güven ve paydaşlara güven boyutlarında daha yüksektir.

5.1.5. Lise Öğretmenlerinin Personel Güçlendirme Konusundaki Algılarının

Örgütsel Güven Algılarına Etkisine İlişkin Sonuçlar

- Katılımcıların, personel güçlendirme algı düzeyleri, fırsat, bilgi, kaynak, biçimsel güçlendirme, biçimsel olmayan güçlendirme, genel güçlendirme, anlamlılık, yeterlilik ve özerklik alt boyutları ile okula güven arasında herhangi bir ilişki saptanmamıştır.
- Katılımcıların, personel güçlendirme algı düzeylerinin bilgi ve etki alt boyutları ile okula güvenlerini pozitif yönde etkilemektedir. Bu sonuca göre algılanan destek düzeyi 1 birim arttığında örgütsel güven 0,194 birim artmaktadır.

Bu sonuca göre algılanan fırsat, bilgi, destek, kaynak, biçimsel güçlendirme ve biçimsel olmayan güçlendirme, genel güçlendirme, anlamlılık, yeterlilik, özerklik ve etki değişkenleri, okula güven düzeyini 0,267 oranında açıklamaktadır.

- Katılımcıların, personel güçlendirme algı düzeyleri, fırsat, bilgi, destek, kaynak, biçimsel güçlendirme, genel güçlendirme, anlamlılık, yeterlilik ve etki alt boyutları ile meslektaşlara güven arasında herhangi bir ilişki saptanmamıştır.
- Katılımcıların personel güçlendirme algı düzeylerinin biçimsel olmayan güçlendirme ve özerklik boyutları ile meslektaşlara güvenlerini pozitif yönde etkilemektedir. Bu sonuca göre algılanan biçimsel olmayan güçlendirme düzeyi 1 birim arttığında meslektaşlara güven düzeyi 0,181 birim, özerklik düzeyi 1 birim arttığında meslektaşlara güven düzeyi 0,212 birim artmaktadır.

Bu sonuca göre fırsat, bilgi, destek, kaynak, biçimsel güçlendirme, biçimsel olmayan güçlendirme, genel güçlendirme, anlamlılık, yeterlilik, özerklik, etki değişkenleri, meslektaşlara güven düzeyini 0,261 oranında açıklamaktadır.

- Katılımcıların, personel güçlendirme algı düzeyleri, fırsat, bilgi, kaynak, biçimsel güçlendirme, anlamlılık, yeterlilik ve etki alt boyutları ile paydaşlara güven arasında herhangi bir ilişki saptanmamıştır.
- Katılımcıların personel güçlendirme algı düzeylerinin destek ve genel güçlendirme ile meslektaşlara güvenlerini pozitif yönde etkilemektedir. Bu sonuca göre algılanan destek düzeyi 1 birim arttığında paydaşlara güven

düzeyi 0,155 birim, genel güçlendirme düzeyi 1 birim arttığında paydaşlara güven düzeyi 0,190 birim artmaktadır.

Bu sonuca göre fırsat, bilgi, destek, kaynak, biçimsel güçlendirme, biçimsel olmayan güçlendirme, genel güçlendirme, anlamlılık, yeterlilik, özerklik, etki değişkenleri, paydaşlara güven düzeyini 0,220 oranında açıklamaktadır.

5.2. Öneriler

Bu bölümde, çalışma sonucunda elde edilen sonuçlardan yararlanılarak, uygulayıcılar ve araştırmacılar için öneriler geliştirilmiştir.

5.2.1. Uygulayıcılar İçin Öneriler

- Araştırma bulgularına göre liselerde görev yapan erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere oranla okul ve yönetim hakkında daha fazla bilgi sahibi oldukları ve kaynaklara daha kolay ulaşabildikleri görülmüştür. Okul yönetimi tarafından öğretmenlerin tamamına gereken bilgi ve kaynakların sağlanabilmesi için gerekli çalışmalar yapılabilir.
- Araştırma bulgularına göre liselerde 16 yıl ve üzeri hizmet süresine sahip öğretmenlerin daha az hizmet süresine sahip öğretmenlere oranla yönetim ile daha çok işbirlikçi çalıştıklarını göstermektedir. Okul yönetimi okul içerisinde bütün öğretmenlerin süreçte yer alacağı işbirlikçi çalışma ortamları oluşturabilir.
- Araştırma bulgularına göre meslek liselerinde görev yapan öğretmenlerin yapısal güçlendirme algıları kaynak, biçimsel güçlendirme, biçimsel olmayan güçlendirme ve genel güçlendirme alt boyutlarında genel liselerde görev yapan öğretmenlere oranla daha düşük çıkmıştır. Meslek liselerinde görev yapan öğretmenlerin yapısal güçlendirme algılarını arttırmak için işbirlikli çalışma konusunda, gereken kaynakların sağlanması, ödül ve teşviklerin artırılması ve personelin kendini daha güçlü hissetmesi için çalışmalar yapılabilir.
- Araştırma bulgularına göre liselerde görev yapan öğretmenlerin meslektaşlarına duydukları güven düzeyleri arasında branşlara göre değişkenlikler olduğunu görülmüştür. Bazı branşların meslektaşlarına güven düzeyi yüksek çıkarken bazı branşların meslektaşlarına güven düzeyi düşük çıkmıştır. Din kültürü, fizik,

matematik, felsefe-rehberlik, biyoloji ve meslek dersi öğretmenleri çalışma arkadaşlarına daha az güvenmektedir. Okullarda bu branş öğretmenlerinin meslektaşlarına güvenmeleri ve işbirlikçi çalışabilmeleri için gerekli önlemler alınmalıdır.

- Araştırma bulgularına göre personel güçlendirme algısı örgütsel güven algısını yaklaşık %25 oranında yordadığı görülmüştür. Bu nedenle örgütsel güven için personel güçlendirme çalışmaları önem taşımaktadır. Bu nedenle okullarda personel güçlendirme çalışmalarını yaygınlaştırmaya yönelik çalışmalar yapılabilir.

5.2.2. Araştırmacılar İçin Öneriler

- Bu çalışma Elazığ ili sınırları içerisinde görev yapan öğretmenler ile yapılmıştır. Benzer çalışmalar farklı illerde de yapılabilir.
- Bu çalışma liselerde görev yapan öğretmenlerin personel güçlendirme algılarının örgütsel güvene etkisini inceleyen nicel bir çalışmadır. Bu konuda nitel çalışmalar yapılabilir.
- Bu çalışmada sadece liselerde görev yapan öğretmenler esas alınmıştır. Diğer kademe ve türdeki okulları (ilkokullar, ortaokullar, özel okullar)kapsayan araştırmalar yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Akçakaya, M. (2010). Örgütlerde Uygulanan Personel Güçlendirme Yöntemleri: Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme. *Karadeniz Araştırmaları Dergisi*, 25,145-174.
- Akgün, E. (2015). *Örgütlerde Algılanan Personel Güçlendirmenin Örgütsel Bağlılık İle İlişkisi: Bir Kamu Kurumunda Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,Eskişehir.
- Aksoy, E. (2007). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Personel Güçlendirme Ve Koçluk*. Yüksek Lisans Tezi.[https://tez.yok.gov.tr/ UlusalTezMerkezi /tezSorgu Sonuc Yeni.jsp](https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp)
- Aksoy, M. (2009). *İşletmelerde Örgütsel Güven Anlayışının Algılanması ve Demografik Değişkenler Açısından Analizi*. Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü,Ankara.
- Aktaş, Y. (2008). *Personel Güçlendirmenin İnsan Kaynakları Yönetimindeki Yeri: Bir Örnek Olay*. Yüksek Lisans Tezi. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Ala, Ş. (2010). *Personel Güçlendirmenin, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisinde Etiksel Davranışın Rolü*. Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Allanazarov, Y. (2008). *Personel Güçlendirme Ve Algılanan Kontrolün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Kültürlerarası Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Alimoğlu, S. (2010). *Örgütün Postmodern Örgüt Yapılarının Oluşmasında Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Alkan, A. (2010). *Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme Kavramı Ve Bir İnceleme*. Yüksek Lisans Tezi. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Arda, S. (2006). *Bankacılık Sektöründe Personel Güçlendirme Çalışmaları Ve Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

- Sağlam Arı, G. (2003). *İşletmelerde Güven ve Personel Güçlendirme İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma*. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Sağlam Arı, G ve Tunçay A. (2010). Yöneticiye Duyulan Güven ve Tükenmişlik Arasındaki İlişkiler: Ankara'daki Devlet Hastanelerinde Çalışan İdari Personel Üzerinde Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*.24 (4).113-135.
- Arlı, D. (2011). *Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Örgüt Kültürü Algıları ve Örgütsel Güven Düzeyleri Açısından İncelenmesi*. Doktora Tezi. Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İzmir.
- Arslan, Y. (2009). *Kurumsallaşma ve Örgütsel Güven İlişkisi*. Yüksek Lisans Tezi. Gebze İleri teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Artuksı, E. (2009). *İlköğretim Okullarında Görevli Öğretmenlerin Okulun Örgütsel Güven Düzeyine İlişkin Algıları (Malatya İli Örneği)*. Bilim Uzmanlığı Tezi. İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Asunakutlu, T. (2002). Örgütsel güvenin oluşturulmasına ilişkin unsurlar ve bir değerlendirme. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (9), 1-13
- Churin, A. (2006). *Personel Güçlendirme Ve Bireysel Performans İlişkisi Üzerine Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çavuş, M. F. (2006). *İşletmelerde Personel Güçlendirme Uygulamalarının Örgütsel Yaratıcılık ve Yenilikçiliğe Etkileri Üzerine İmalat Sanayiinde Bir Uygulama*. Doktora Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Çelebi, A. (2009). *Örgütsel Bağlılığın Sağlanılmasında Bir Araç Olarak Personel Güçlendirme*. Yüksek Lisans Tezi. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Karaman.
- Çetinel, E. (2008). *Örgütsel Güven ile Örgütsel bağlılık arasındaki İlişki üzerine bir örnek olay*. Yüksek Lisans Tezi. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Çintay, H. (2013). *Meslek Liselerinde Öğretmenlerin Örgütsel Güven algıları: İzmir İli Örneği*. Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.

- Demir, K. (2010). *İnsan Kaynakları Uygulamalarının İşyerinde Psikolojik Güçlendirmeye Etkisi: Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Demir Engizek, S. (2011). *Örgütsel Güven, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmininin Çalışanlar Açısından Algısı; Kahramanmaraş Tekstil Sektöründe Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Demircan, N. & Ceylan, A. (2003). Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları. *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 10(2),139-150.
- Doğan, S. (2006). *Personel Güçlendirme*. (2. Baskı). İstanbul, Kare Yayıncılık.
- Eğriboyun, D. (2013). *Ortaöğretim Okullarında Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Güven, Örgütsel Destek ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki (Bolu İli Örneği)*. Doktora Tezi. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu.
- Erkutlu, H. ve Yüksel, Ö. (2003). Personel Güçlendirme – Empowerment. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1, 131-142.
- Gezegen, S. (2010). *İş Güvencesizliği Algısı ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki: Bir Mobilya İşletmesinde Alan Araştırması*. Yüksek Lisans Tezi. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Gülcan, M. F. (2007). *Örgütsel Değişimde Etkin Bir Yöntem: Personel Güçlendirme*. Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- Güneş, Ş. (2015). *Personel Güçlendirmenin Çalışanların Motivasyon Düzeyi Üzerindeki Etkileri ve Bir Araştırma: Batman Merkezdeki Kamu İşletmelerinde Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Gürbüz, G. (2012). *Personel Güçlendirme Uygulamalarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Gök, G. (2011). *Örgütsel Güven ile Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutları Arasındaki İlişkinin Saptanmasına Yönelik Ampirik Bir Çalışma*. Yüksek Lisans Tezi. Ufuk Üniversitesi, Ankara.
- Gökçe, A. <http://www.universite-toplum.org/text.php?id=379> (20 Nisan 2016 tarihinde erişilmiştir).

- Kabak, A. (2014). *İşletmelerde Personel Güçlendirme Ve Denizli’de Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Kâhya, C. (2013). *Dönüştürücü ve Etkileşimci Liderlik Anlayışları İle Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkide Örgütsel Güvenin Rolü*. Doktora tezi. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Kalaycı, Ş. (2010). *Spss uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri*. (5.Baskı). Ankara, Asil Yayıncılık.
- Karagul S. ve Ekiyor A. (2016). Sağlık Sektöründe Personel Güçlendirmenin İşgören Performansına ve İç Girişimciliğe Etkisi. *Uluslararası Sağlık Yönetimi ve Stratejileri Araştırma Dergisi*.1(3).
- Karakoç, H. (2009). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Personel Güçlendirmenin Örgüt Performansı Üzerine Etkileri*. Yüksek Lisans Tezi. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Koç, R. (2008). *Personel Güçlendirme İle Çalışanların Örgüte Bağlılığı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Koçel, T. (2010). *İşletme Yöneticiliği*. (12.Baskı). İstanbul, Beta Yayıncılık.
- Lunenburg, F. (2012). Organizational Structure: Mintzberg’s Framework. *International Journal of Scholarly, Academic, Intellectual Diversity*. 14 (1).
- Malçok, A. (2011). *Örgüt İklimi Ve Personel Güçlendirmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışındaki Öncüllük Üzerine Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- MEB Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliği. (23 Haziran 2018 tarihinde erişilmiştir). <http://www.mevzuat.gov.tr/Metin.Aspx?MevzuatKod=7.5.18812&MevzuatIliski=0&sourceXmlSearch=orta%F6%F0retim>
- Molla, G. (2011). *Çalışanların Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına Ait Tutumları ile Örgütsel Güven İlişkisine Yönelik İlaç Sektöründe Bir Uygulama*.Yüksek Lisans Tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- Mujka, F. (2011). *Personel Güçlendirme İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Ve Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.

- Müdüt, N. (2009). *Personel Güçlendirme Çalışmaları Ve Müşteri İlişkileri Üzerine Etkisi (Restoran İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma)*. Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Konya.
- Omarov, A. (2009). *Örgütsel Güven ve İş Doyumu: Özel Bir Sektörde uygulama*. Yüksek Lisan Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İzmir.
- Öksüz, Y. S. (2010). *Kamu Sektöründeki İnsan Kaynakları Yönetiminde Personel Güçlendirme Yaklaşımının Uygulanabilirliği*. Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Özer, I. (2015). *Yönetimde Örgütlenme Süreci*. Tezsiz Yüksek Lisans. Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Aydın.
- http://www.academia.edu/11211259/Y%C3%96NET%C4%B0MDE_%C3%96RG%C3%96CTLEME_S%C3%96REC%C4%B0 (20 Mayıs 2018 tarihinde erişilmiştir).
- Öztürk, Ç. (2010). *Ortaöğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Algıları (Bolu İli Örneği)*. Yüksek Lisans Tezi. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Bolu.
- Paker, N. (2009). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel güvenleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki ilişki. (Sakarya İli Örneği)*. Yüksek Lisans Tezi. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Sakarya.
- Polat, M; Meydan, H; Tokmak, İ. (2010). Personel Güçlendirme, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Sinizim İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. *KHO Bilim Dergisi*, 20 (2).
- Sancar, A. (2012). *Personel Güçlendirme Algısı İle Dönüştürücü Liderlik Arasında İlişkiler: Kamu Kuruluşunda Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.
- Sarıaltın, H. ve Yılmaz, A. (2007). Orta Kademe Yöneticilerin Güçlendirme Algıları Ve Güçlendirme Uygulamasında Üstlendikleri Roller: Adapazarı Ve Kocaeli Bölgesi Otomotiv Sektör Örneği. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (18).
- Sever Elüstün, T. (2018). *Personel Güçlendirme ile Örgütsel Bağlılık Algısı ve İlişkisi: Liman İşletmesi Çalışanları Örneği*. Yüksek Lisans Tezi Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Sevinç, Y. S. (2013). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin İletişim Yeterliliklerine İlişkin Öğretmen Görüşleri İle Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeyleri arasındaki*

- İlişki (Uşak İli Örneği)*.Yüksek Lisans Tezi. Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Uşak.
- Somuncuoğlu, B. (2013). *Psikolojik Güçlendirme Ve İş Tatmini Arasındaki İlişki Ve Bir Uygulama*.Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Sürgevil, O; Tolay, E; Topoyan, M. (2013). Yapısal Güçlendirme ve Psikolojik Güçlendirme Ölçeklerinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri. *Journal of Yasar University Dergisi*,8(31)5371-5391.
- Şahin, N. (2007). *Personel Güçlendirmenin İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Dört ve Beş Yıldızlı Otellerinde Bir Uygulama*. Doktora tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Şenel, Ö. (2006). *Personel Güçlendirmenin Örgüt Kültürüne Etkisi*. Yüksek lisans tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Şimşek, N. (2004). *Personel Güçlendirme ve Türk Sigorta Sektörü'nde Bir Uygulama*. Doktora Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.İstanbul.
- Taş, Ö. (2012). *Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Güven ve İş Doyumu Arasındaki İlişki: Özel Bir Hastane Örneği*. Yüksek Lisans Tezi. Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü. Ankara.
- Terekli, G. (2010). *Örgütsel Güven Boyutları ve İş tatmini İlişkisi: Tekstil İşletmesinde bir araştırma*. Yüksek Lisan Tezi. Anadolu Üniversitesi.
- TDK <http://www.tdk.gov.tr/> (16 Nisan 2016 tarihinde erişilmiştir).
- Topaloğlu, I.G. (2010). *İşgörenlerin Adalet ve Etik Algıları Açısından Örgütsel Güven ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi*. Yüksek Lisans Tezi. Atılım Üniversitesi. Ankara.
- Kalemci Tüzün, İ. (2006). *Örgütsel Güven, Örgütsel Kimlik ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi; Uygulamalı Bir Çalışma*. Doktora Tezi. Gazi Üniversitesi. Ankara.
- Uluçay, Ş. (2004). *Yeniden Yapılandırma Sürecinde Personel Güçlendirmenin Önemi Ve Uygulama*. Yüksek Lisans tezi. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Ural, A; Kılıç, İ. (2013). *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi*. (4. Baskı).Ankara, Data Yayıncılık
- Uzun, G. (2007). *Personel Güçlendirme Yöntemleri Ve Honda Türkiye A.Ş.'deki İnceleme*. Yüksek Lisans tezi. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

- Yeloğlu, O. H. (2008). Örgütlerde Yapısal-Stratejik Konfigürasyonlar: Koşul bağımlılık Kuramı, Konfigürasyon Yaklaşımı Bağlamında Örgüt Yapıları Üzerine Önermeler. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*. Ekim 155-159.
- Yılmaz, E. (2006). *Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi*. Doktora Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Konya.
- Yılmaz, A. (2012). *Psikolojik Sözleşme ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişkinin Analizi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma*. Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Konya.
- Şamar Yılmaz, Y. (2013). *İlköğretim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeylerinin İncelenmesi: İzmir İli Örneği*. Yüksek Lisans Tezi. Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İzmir.
- Yılmaz, K. (2015). *Öğretmenlerin Örgütsel Farkındalık ve Örgütsel Güven Algıları ile Okulların Örgütsel Etkililik Düzeyleri*. Yüksek Lisans Tezi. Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Aydın.
- Zorlu Yücel, P. (2006). *Örgütsel Güven ve İş tatmini İlişkisi ve Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Zencir, E. (2004). *Bir Liderlik Modeli Olarak Personel Güçlendirme: Ankara 'da Bulunan Dört Ve Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Eskişehir.

EKLER

EK-1: Anket Uygulama İzni

Ek-2: Personel Güçlendirme Ölçeği

Ek-3: Örgütsel Güven Ölçeği



EK-1: Anket Uygulama İzni


T.C.
ELAZIĞ VALİLİĞİ
Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 79137285-605.01-E.18325869
Konu : Araştırma İzni

02.11.2017

VALİLİK MAKAMINA

İlgi :a) MEB'e Bağlı Okul ve Kurumlarda Yapılacak Araştırma, Yarışma ve Sosyal Etkinlik İzni 2012/13 sayılı Genelgesi.
b)Fırat Üniversitesi Rektörlüğü Genel Sekreterliğinin 24/10/2017 tarih ve 11611387/100/67279 sayılı yazısı.

Danışmanlığını Doç. Dr. İmam Bakır ARABACI'nın yaptığı Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı yüksek lisans öğrencisi Kübra UYGUR'un "Personel Güçlendirme Algı Ölçeği İle Örgütsel Güven Ölçeğinin" konulu yüksek lisans tez anket çalışmasına veri oluşturmak amacıyla yapacağı anket çalışmasını Müdürlüğümüze bağlı ilimizde bulunan anadolu liseleri ve mesleki ve teknik anadolu liselerinde görev yapan öğretmenlere yönelik uygulama isteği ilgi (b) yazı ile bildirilmiştir.

Konu ile ilgili olarak Müdürlüğümüz AR-GE Biriminde MEB'e bağlı Okul ve Kurumlarda Yapılacak Araştırma ve Araştırma Desteğine Yönelik İzni ve Uygulama Genelgesi'ne bağlı olarak oluşturulmuş olan Bilimsel Araştırma İzni Değerlendirme Komisyonu 01/11/2017 tarihinde Müdürlüğümüz Strateji Geliştirme Şubesi AR-GE Biriminde toplanarak başvuru hakkında gerekli incelemeyi yapmıştır. Söz konusu anket çalışmasının Müdürlüğümüze bağlı anadolu liseleri ve mesleki ve teknik anadolu liselerinde görev yapan öğretmenlere yönelik olarak, gönüllülük esasına dayalı, okul idarelerinin izni alınarak, çalışmaların eğitim öğretimi aksatmayacak şekilde 01 Kasım 2017 - 31 Aralık 2017 tarihleri arasında yapılması Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamınızca da uygun görüldüğü takdirde olurlarınıza arz ederim.

Kazim KARACA
Müdür a.
Şube Müdürü

OLUR
02.11.2017
Feyzi GÜRTÜRK
Vali a.
Milli Eğitim Müdürü

Güvenli Elektronik İmza
Aşlı ile Aynıdır.
02.11.2017
Peyman BEVECİ
Müdür

Değerli Meslektaşım,

Bu çalışma, “Lise Öğretmenlerinin Personel Güçlendirme Algıları ile Örgütsel Güven Algıları Arasındaki İlişki” yi belirlemek amacıyla hazırlanmıştır. Ankette toplanan bilgiler yüksek lisans tez çalışmasında kullanılacaktır. Bu bilgiler kişilerle ilgili olmadığından ve bilimsel amaçla kullanılacağından dolayı ankete isminizi yazmamanız rica olunur. Anket 3 bölümden oluşmaktadır ve sizden, bölümlerdeki her bir maddeyi okuyup, o maddede belirtilen durumla ilgili görüşlerinizi maddenin karşısındaki alana işaretlemeniz (x) istenmektedir.

Araştırmanın amacına ulaşması, anket sorularını eksiksiz ve içtenlikle cevaplamanıza bağlı olacaktır. İlginiz, yardımlarınız ve zamanınızı ayırdığınız için teşekkür eder, saygılar sunarım.

Kübra UYGUR
F.Ü.Eğitim Bilimleri Enstitüsü Y L Öğrencisi

DEMOGRAFİK BİLGİLER

Cinsiyetiniz	☐ Bay	☐ Bayan		
Hizmet süreniz	☐ 1-5 yıl	☐ 6-10 yıl	☐ 11-15 yıl	☐ 16 yıl ve üzeri
Branş	(yazınız)			
Okul türü	☐ Genel Lise	☐ Meslek Lisesi		
Öğrenim düzeyiniz	☐ Lisans	☐ Lisansüstü	☐ Doktora	

Ek 2: Personel Güçlendirme Ölçeği

BÖLÜM I

Personel Güçlendirme/ Yapısal Güçlendirme Ölçeği

Soru No	Yargılar	Katılma Düzeyiniz				
		Kesinlikle Katlıyorum	Katlıyorum	Fikrim Yok	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1	İşim, zorlayıcı ama bana katkı sağlayan iştir.					
2	İşim, yeni bilgi ve beceriler edinme şansı vermektedir.					
3	İşim,tüm bilgi ve becerilerimi kullanabileceğim görevler sunmaktadır.					
4	Okulun mevcut durumu hakkında bilgi sahibiyim.					
5	Üst yönetimin değerleri hakkında bilgi sahibiyim.					
6	Üst yönetimin amaçları hakkında bilgi sahibiyim.					
7	İyi yaptığım şeylerle ilgili olumlu geri bildirim alıyorum.					
8	Geliştirebileceğim şeyler hakkında açıklayıcı bilgiler alıyorum.					
9	Yararlı ipuçları ve sorun çözme önerileri alıyorum.					
10	Gerekli evrak işlerini yapmak için gereken zamana sahibim.					
11	İşin gereklerini yerine getirmek için gereken zamana sahibim.					
12	İhtiyaç duyduğum anlarda yardım alıyorum.					
13	İşime kattığım yenilikler için ödül veya teşvikler alıyorum.					
14	İşimde esnekliğe sahibim.					
15	İşle ilgili faaliyetlerinizin kurum içindeki görünürlüğü bulunmaktadır.					
16	Eğitim ve/veya araştırma konularında yöneticiler ile işbirliği yapmaktayım.					
17	Çalışma arkadaşları ile birlikte sorunlara çözüm arayabileceğim bir ortama sahibim.					

- 18 Yöneticilerle birlikte sorunlara çözüm arayabileceğim bir ortama sahibim.
- 19 Bu kurumda, işimi etkili bir şekilde yapmam için beni güçlendirdiğini söyleyebilirim.
- 20 Genel olarak güçlendirici bir iş ortamına sahip olduğumu düşünüyorum.

Personel Güçlendirme/Psikolojik Güçlendirme Ölçeği

Yargılar		Katılma Düzeyiniz				
Soru No	Personel Güçlendirme/Psikolojik Güçlendirme	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Fikrim Yok	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1	Yaptığım iş benim için çok önemlidir.					
2	İşimi yerine getirirken yaptığım faaliyetler bana anlamlı gelmektedir					
3	Yaptığım iş benim için anlamlıdır.					
4	İşimi yapmak için yeteneklerime güveniyorum.					
5	İşimle ilgili faaliyetleri yerine getirecek kapasiteye sahip olduğumdan eminim.					
6	İşim için gerekli olan becerilerimi geliştirdim.					
7	İşimi nasıl yapacağımı belirlemede önemli ölçüde özerkliğe sahibim.					
8	İşimi nasıl yapacağıma kendim karar verebilirim.					
9	İşimi bağımsız ve özgür yapabilmek için önemli fırsatlara sahibim.					
10	Çalıştığım bölümde gerçekleşen olaylar üzerinde etkim büyüktür.					
11	Çalıştığım bölümde gerçekleşen olaylar üzerinde kontrol sahibiyim.					
12	Çalıştığım bölümde gerçekleşen olaylar üzerinde sözüm geçer.					

Ek 3: Örgütsel Güven Ölçeği

BÖLÜM II

Örgütsel Güven Ölçeği

Yargılar		Katılıma Düzeyiniz					
Soru No	Okula Güven	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1	Okulda, öğretmenler her konuda okul müdürüne güvenir.						
2	Okulda, öğretmenler okul müdürünün eylemlerinin çoğundan şüphelenirler.						
3	Öğretmenler okul müdürün dürüstlüğüne inanırlar.						
4	Okul müdürü öğretmenlerin çıkarına en uygun şekilde davranır.						
5	Okulun müdürü öğretmenlere ilgi göstermez.						
6	Öğretmenler belli konularda müdüre güvenirler.						
7	Okul müdür işini yapma konusunda yeterlidir.						
8	Okulda, öğretmenler birbirine güvenir.						
9	Öğretmenler birbirlerini gözetir.						
10	Okulda, öğretmenler birbirinden şüphelenirler.						
11	Zor durumlarda bile öğretmenler birbirine destek çıkar.						
2	Okulda, öğretmenler işlerini iyi yaparlar.						
13	Öğretmenler meslektaşlarının dürüstlüğüne inanırlar.						
14	Öğretmenler birbirlerine karşı açıktırlar.						
15	Okulda, öğretmenler bir şeyler söylerse, onlara inanabilirsiniz.						
16	Okulda, öğretmenler öğrencilerine güvenir.						
17	Okulda, öğretmenler velilere güvenir.						
18	Okulda, öğrenciler birbirlerini önemser.						

- 19 Okulda, velilerin okula bağılılıkları güvenilirdir.
- 20 Öğrencilerin işlerini yapacaklarına güvenilir.
- 21 Öğretmenler velilerin desteğini arkalarında hissedebilirler.
- 22 Öğretmenler öğrencilerin öğrenme açısından yeterli olduklarına inanırlar.
- 23 Öğretmenler anne ve babaların velilik görevini iyi yaptığını düşünürler.
- 24 Öğretmenler velilerin söylediklerine inanabilirler.
- 25 Okulda, öğrenciler sır tutar.





EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
YÜKSEK LİSANS TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU

ÖĞRENCİ BİLGİLERİ	
Adı-Soyadı	KÜBRA UYGUR
Öğrenci Numarası	141402106
Enstitü Anabilim Dalı	EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
Bilim Dalı	EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI
Danışmanın Unvanı, Adı-Soyadı	DOÇ. DR. İMAM BAKIR ARABACI
Tez Başlığı (Türkçe)	LİSE ÖĞRETMENLERİNİN PERSONEL GÜÇLENDİRME ALGILARI İLE ÖRGÜTSEL GÜVEN ALGILARI ARASINDAKİ İLİŞKİ: ELAZIĞ İLİ ÖRNEĞİ

EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

Yukarıda başlığı belirtilen tez çalışmamın a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam ..128..... sayfalık kısmına ilişkin, 29/05/2018 tarihinde şahsım/tez danışmanım tarafından Turnitin adlı intihal tespit programından aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, tezin benzerlik oranı % 13'tür.

Uygulanan filtrelemeler:

- 1- Kabul/Onay ve Bildirim sayfaları hariç,
- 2- Kaynakça hariç
- 3- Alıntılar hariç/dâhil
- 4- 5 kelimeden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

KÜBRA UYGUR
Öğrencinin Adı-Soyadı
(İmzası)

F.Ü. LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ÖĞRETİM YÖNETMELİĞİ

Madde 41- Lisansüstü tezleri ile birlikte teslim edilmesi gereken belgeler şunlardır:

- a) Lisansüstü tezler, savunma öncesinde intihal program raporu ve ilgili makale şartını sağladığına dair belgeleri ile birlikte enstitüye teslim edilir.
- b) İntihal raporu ile ilgili olarak etik kurullar dâhilindeki benzerlik oranları ilgili Enstitü Yönetim Kurulu tarafından belirlenir. (Enstitü Yönetim Kurulu tarafından tezin, intihal kapsamı dışında değerlendirilmesi için TURNITIN'den alınan raporda "benzerlik oranı"nın, " % 25'i geçmemesi şeklinde kabul edilmiştir).

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı- Soyadı : Kübra UYGUR

Doğum Tarihi : 14.11.1990

Doğum Yeri : Elazığ

AKADEMİK BİLGİLER

Yüksek Lisans 2014-2018 : Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması Ve Ekonomisi Bölümü-Elazığ

Lisans 2009 - 2013 : Fırat Üniversitesi Eğitim Fakültesi Sınıf Öğretmenliği Bölümü-Elazığ

GÖREV YAPTIĞI BİRİMLER

2017- Devam ediyor : Özel Elazığ Final Okulları-Sınıf Öğretmeni