

# ULUSLARARASI SOSYAL ARAŞTIRMALAR DERGİSİ THE JOURNAL OF INTERNATIONAL SOCIAL RESEARCH

Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi / The Journal of International Social Research  
Cilt: 13 Sayı: 73 Ekim 2020 & Volume: 13 Issue: 73 October 2020  
www.sosyalarastirmalar.com Issn: 1307-9581

## OKUL YÖNETİCİLERİNİN BABACAN LİDERLİK DAVRANIŞLARI İLE ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL GÜVEN VE MOTİVASYON DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN İNCELENMESİ (PATH ANALİZ ÇALIŞMASI) EXAMINING THE RELATIONSHIP BETWEEN THE PATERNALIST LEADERSHIP BEHAVIOUR OF SCHOOL PRINCIPALS AND THE LEVELS OF ORGANIZATIONAL TRUST AND MOTIVATION, ACCORDING TO THE PERCEPTIONS OF TEACHERS (PATH ANALYSIS STUDY)

Veysel OKÇU\*  
Hüseyin F. ERGÜL\*\*  
Ferda EKMEN\*\*\*

### Öz

Bu araştırmanın amacı öğretmenlerin algılarına göre, okul yöneticilerinin babacan liderlik davranışları öğretmenlerin örgütsel güven ve motivasyon düzeylerini hangi yönde ve düzeyde etkilediğini belirlemektir. İlişkisel tarama modeli kullanılarak araştırma yapılmıştır. Araştırma da, "Babacan Liderlik Davranışları Ölçeği", "Örgütsel Güven Ölçeği" ve "Motivasyon Ölçeği" kullanılmıştır. Bu araştırmanın evrenini, 2019-2020 öğretim yılında Batman il merkezinde bulunan 28 anaokulu, 86 ilkokul, 65 ortaokul ve 46 lisede görev yapan toplam 8098 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise okul öncesi, ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan toplam 727 öğretmen oluşturmaktadır. Değişkenlere ilişkin betimsel istatistikler, korelasyon analizleri SPSS 21, araştırma modelinin test edilmesi amacıyla da AMOS 22 programı kullanılarak hesaplanmıştır. Araştırma sonucunda, okul yöneticilerinin babacan liderlik davranışları ile örgütsel güven ve öğretmen motivasyonu arasında pozitif yönde ve orta düzeyde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Benzer şekilde genel olarak öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri ile motivasyonları arasında pozitif yönlü ve orta düzeyde bir ilişki olduğu saptanmıştır. Yapılan path analizi sonucunda ise, genel olarak okul yöneticileri babacan liderlik davranışları sergiledikçe öğretmenlerin hem örgütsel güven düzeylerini hem de motivasyonlarını arttırdığı tespit edilmiştir. Buna ilaveten, öğretmen motivasyonu üzerinde hem babacan liderliğin hem de örgütsel güvenin pozitif yönlü bir etkisinin olduğu, örgütsel güvenin öğretmen motivasyonu üzerinde babacan liderliğe göre daha güçlü bir yordayıcı etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Bununla birlikte, öğretmenlerin yöneticiye, meslektaşlarına ve paydaşlara güvene ilişkin algıları olumlu hale geldikçe öğretmenlerin motivasyonlarının da artabileceği sonucuna ulaşılmıştır.

**Keywords:**Babacan Liderlik, Örgütsel Güven, Motivasyon, Öğretmen, Yönetici.

### Abstract

The purpose of this study is to determine in what way and at what level the school principals' paternalist leadership behaviour affect the levels of organizational trust and motivation, according to the perceptions of teachers. This research used the relational survey model. In this research, Paternalist Leadership Behaviour Scale, Organizational Trust Scale and Motivation Scale was used. The research population of this study comprised of 8098 teachers in total, working in 28 pre-school, 86 primary school, 65 secondary school and 46 high schools in Batman province during the 2019-2020 academic year. The sample of this research included 344 teachers who work at pre-school, primary school, secondary school and high schools. In this context, descriptive statistics and correlation between variables were calculated using SPSS 21 and the research model was tested using AMOS 22 program. As a result of the study, it is determined that, according to the perception of the teachers, there is a positive and medium-level relationship between the paternalist leadership behaviour of school administrators and the organizational trust and motivation of teachers. The path analysis results indicate that the perceptions of the teachers, the paternalist leadership behaviour of school principals both increases the organizational trusts and motivations of the teachers. Similarly, the results also indicate that as the teachers' organizational trust levels increase, their perceptions for the levels of motivation increases. Moreover, the level organizational trust of the teachers appears to be a stronger predictor on the levels of motivations compared to paternalist leadership behaviour of school principals. However, it was concluded that as the teachers' perceptions of trust in the principal, colleagues and stakeholders become positive, the motivations of teachers may also increase.

**Keywords:** Paternalist Leadership, Organizational Trust, Motivation, Teacher, Principal.

\* Doç. Dr., Siirt Üniversitesi Eğitim Fakültesi, ORCID: 0000-0003-3807-506X, veysel.okcu56@gmail.com

\*\* Doç. Dr., Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi, fazliergul@hotmail.com

\*\*\* Siirt Üniversitesi Sos. Bil. Enst. Yüksek Lisans Öğrencisi, ORCID:0000-0002-7196-3870, ferdaekmen87@gmail.com



## 1. Giriş

Eğitim kurumlarında sergilenen liderlik stili, olumlu bir iklim oluşturma vb. birçok faktör başarının sağlanmasını etkilemektedir (Hoy, Tarter ve Woolfolk Hoy, 2006). Bu etmenlerden biri ve etkili olanları arasında ise okul yöneticilerinin liderlik stili, okul başarısında çok önemli rol oynadığı bilinmektedir. Okulun lideri olan yöneticilerin, işyerinde işgörenlerin davranışları, algıları ve yorumları üzerinde büyük bir etkisi vardır (Djibo, Desiderio ve Price, 2010). Okul yöneticilerinin sergilemiş oldukları liderlik stili, öğretmenlerin eğitim kurumuna olan güvenini ve iş motivasyonlarını da etkiler. Okul yöneticileri, okulun akademik başarısında, okuldaki tüm paydaşların birbiriyle uyumlu hareket etmesinde ve okulun hedefleri doğrultusunda ilerlemesinde en temel unsurların başında gelmektedir.

Türk toplumuna da uygun olan babacan liderlik yapısı ve tarzları Türkiye’de de sıklıkla görülmektedir. Aycan ve arkadaşlarının (2000) 10 ülke üzerinde yaptığı araştırmada, babacanlığın en çok sergilendiği Hindistan, Çin, Pakistan ve Türkiye olduğu ortaya çıkmıştır. Türkiye’deki kültürel yapı içerisindeki değerlerde, babacan liderlik stiline önemli düzeyde yüksek olduğu belirtilmektedir. Türk toplumun kültür yapısının babacan liderlikle uyumlu olduğunu (Pellegrini ve Scandura, 2008) bunun nedeninin ise liderler işgörenlerin sadece çalışma yaşamıyla sınırlı kalmayıp, onların iş yaşamının ötesine de geçerek özel yaşamı ile ilgili konularda da yardımcı olduklarını, işgörenler ise liderlerine sadakat göstermek, güvenmek ve onun rehberlik ve yol göstericiliğini gönüllü olarak kabul etme anlayışının olduğu belirtilmektedir (Erben, 2004). Bu kültürel yapının okullara yansımalarının ne düzeyde gerçekleştiği, okul yöneticilerinin babacan liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel güvenini ve iş motivasyonunu nasıl ve hangi yönde etkilediğini belirlemek amacıyla bu araştırma gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda babacan liderlik, son dönemlerde yönetim literatüründe ortaya çıkan ve araştırmacıların ilgi alanına giren bir liderlik stildir.

Farh ve Cheng (2000, 94) babacan liderliği “kişisel bir atmosferde güçlü disiplin ve otoriteyi ortaya koyan, baba yardımseverliğini ve ahlaki bütünlüğü birleştiren bir stil” olarak tanımlamakta ve bu tanım yaygın bir şekilde kullanılmaktadır. Aycan (2006, 446) ise babacan liderliği, “hem iş ortamlarında hem de iş dışındaki diğer özel alanlarda astlarına karşı ilgi, alaka, koruma ve rehberlik etmede koçluk rolü üstlenme olarak tanımlarken, astın da üstlerine karşı saygılı ve sadakat/itaatkar olması beklenir” şeklinde tanımlamaktadır. Babacan liderlikte, yönetici ve astlar arasındaki güçlü bağların göstergesi olarak kabul edilen karşılıklı sorumluluk/yükümlülük söz konusudur. Bu nedenle, babacan liderler, yaptıkları iyiliğe karşılık çalışanlarından tam sadakat beklerler (Zhai, Lindorff ve Cooper, 2013). Babacan liderlik, babacan bir yardımseverliği, otoriteyi ve güçlü disiplini ifade etmektedir (Hayek, Novicevic, Humphreys ve Jones, 2010). Araştırmacılar, babacan liderliğin genellikle üç alt boyuttan meydana geldiğini, bunların sırasıyla otoriterlik, yardımseverlik ve ahlak olduğu (Farh ve Cheng, 2000) belirtilmektedir. Otoriterlikte, lider astların kontrolü üzerinde mutlak güce sahiptir ve astları yönlendirir. Bu güç karşılığında astlardan, üstlerine karşı büyük bir itaat ve sadakat beklenir (Chou, Cheng ve Jen, 2005). Farh ve Cheng’e (2000) göre ise, otoriter liderlik, bir liderin astları üzerinde mutlak otorite ve kontrol iddia eden ve astlardan tartışılmaz itaat talep eden davranışını ifade eder. Yardımseverlik, astların refahını önemseyen ve onlarla kişisel bir ilişki kuran bir lider anlamına gelir. Bu kişisel ilişkinin kapsamı, örgütsel bağlamın çok ötesindedir ve astların aile sorunları veya kişisel problemlerle ilgili şahsi endişe de yer almaktadır (Cheng ve ark., 2004). Farh ve Cheng’e (2000) göre ise, Hayırsever liderlik, bir liderin davranışının astların kişisel veya ailesel refahı için bireyselleştirilmiş, bütünsel bir endişe gösterdiği anlamına gelir. Ahlaki liderlik ise, liderin özgünlüğü ile tanımlanır ve liderin kendini geliştirmesini ve özveriliğini kapsar. Bu değerler, liderin ve astların değerleri arasında uyumu sağlar (Niu vd., 2009). Farh ve Cheng’e (2000) göre ahlaki liderlik ise, genel olarak liderin kişisel erdemleri olan, öz disiplinli ve özverili olduğunu gösteren bir lider davranışı olarak tasvir edilebilir. Aycan (2006) göre ise babacan (paternalist) liderlik, işyerinde aile ortamı oluşturma, astları ile yakın ve samimi ilişkiler kurma, astların iş dışındaki özel hayatlarıyla da ilgilenme, astlarından sadakat ve bağlılık talep etme ve otoritenin/statünün korunması olmak üzere beş alt boyuttan meydana gelmekte ve yapılan bu araştırmada bu boyutlar dikkate alınmaktadır.

Günümüzde eğitim bilimcilerin gündeminde olan ve sağlıklı bir okulun önemli bir yetkinliği olarak giderek daha fazla kabul edildiği için örgütsel güven, önemli bir konu haline gelmiştir (Tschannen-Moran 2001; Tschannen-Moran ve Gareis 2015). Güvenin kesin olarak tanımlanması zor olsa da, Tschannen-Moran ve Hoy (2000, 556) bu kavramı “bir tarafın (a) hayırsever, (b) güvenilir, (c) yetkin, (d) dürüst ve (e) açık olduğuna ilişkin itimadına dayanarak başka bir tarafa karşı savunmasız olma isteği” şeklinde tanımlaması, eğitim literatüründe geniş kabul görmüştür. Nyhan ve Marlowe’a (1997) ve Nyhan’a (2000) göre güven, bir bireyin bir başkasının yetkinliğe sahip olduğuna ve adil, etik ve öngörülebilir bir şekilde hareket etmeye



istekli olduğuna olan itimadın bir ölçüsüdür. Örgütsel güven ise, güven oluşturan ve örgütteki işgörenleri belirli bir şekilde hareket etmesini sağlayan örgütsel özelliklerdir. Örgütsel güven, kimsenin cezalandırılmaktan korkmadığı güvenli bir ortamın oluşturulmasını içerir, böylece örgütteki işgörenlerin kendilerini gönüllü olarak savunmasız hale getirir (Adams ve Wiswell, 2008).

Liderler, örgütte liderlik davranışlarıyla güven oluşturur ve bunu sürdürürler (Bennis, 2002). Güven öncelikle liderin cana yakın ve destekleyici davranışlarıyla belirlenir (Gimbel, 2001; Tschannen-Moran and Hoy, 1998). Simons'a (1999) göre davranışsal bütünlüğün, benimsenen ve kabul edilen değerlerin uyuşması yöneticilerin işgörenlerin gözünde güven kazanması için çok kritiktir. Dolayısıyla davranışlar liderlere olan genel güven algısının oluşmasında etkilidir (Sparks 2000). Bazı araştırmalarda ise, liderin davranışıyla örgütün değerleri arasındaki ilişkinin olduğu belirtilmektedir (Martinez and Dorfman, 1998; Shadur, Kienzle ve Rodwell, 1999). Martinez ve Dorfman (1998) örgütlerde güvenin, örgütsel kültürün bir parçası olduğunu ve bununla ilgili olarak liderlerin altı temel rolünü tanımlamışlardır. Bunlar sırasıyla; ikili ilişkilerin derinliği ve kalitesi, rollerin ve yapılması gerekenlerin iyi tanımlanması, iletişimin sıklığı, dürüstlüğü ve zamanında olması, işi yapma yeterliliği, yönelimi ve vizyonu, vaat ve taahhütleri yerine getirmesi, olarak sıralanmıştır. Bahsi geçen faktörlerin lider davranışlarının sonucu olduğu da kayda değer bir gerçektir (Cufau, 1999). Güven ihlalleri ise işgörenin gözünde lidere olan güveni düşürür ve bu işgörenlerin işe olan katkılarını olumsuz yönde etkiler (Braun, 1997). İşgörenlerin çalışma hayatlarında hissettikleri iş doyumsuzluğunun nedeninin, daha çok yöneticileriyle olan uyumsuzlukları olduğu tespit edilmiştir (Kassing, 2009).

Örgütsel güven, örgütte maliyetleri azaltır, işgörenler arasındaki işbirliğini artırır, işyerine daha fazla katkıda bulunma hissini uyandırır, örgütte riayet edilmesi gereken kurallara uymayı kolaylaştırır ve çatışmaları minimize eder (Erdem, 2003). Bu araştırmada, örgütsel güven okullar açısından incelenmekte ve üç alt boyuta ayrılmaktadır: Yöneticiye güven, meslektaşlara güven, paydaşlara (öğrenci ve velilere) güven.

**Yöneticiye Güven:** Bir örgütte yönetici ve işgörenler arasında en önemli kaynak olarak kabul edilen olumlu ilişkiler, güven duygusuna dayanır. İşgörenler, yöneticilerine güvendiklerinde, bu dolaylı olarak onları örgüte olan güveni sağlar (Kars ve İnandı, 2018). Bryk ve Schneider (2002) güvenilir bir okul yöneticisinin, öğretmenlere rehberlik ve destek sağlama yoluyla öğretmenler arasında işbirliğini teşvik etme olasılığının daha yüksek olduğunu vurgulamaktadır. Dolayısıyla, bir örgütte güven düzeyinin belirlenmesinde liderlerin davranışları, diğer herkesin davranışlarından daha önemlidir (Offerman, 1998).

**Meslektaşlara Güven:** Meslektaşların yetkin, adil ve güvenilir oldukları ve kuruluştaki diğer kişilere etik olarak davranacakları inancı olarak tanımlanır. İş arkadaşlarına güven, çalışanların birbirini desteklemesini ve böylece hiçbir şekilde birbirlerini istismar etmeyeceklerini sağlar (Ferres, Connell ve Travaglione, 2004). Örgüt içerisindeki işgörenlerin birbirlerine güvenmesidir. Meslektaşlara güven, öğretmenlerin okul içerisinde beraber çalıştıkları meslektaşlarına güvenmesi, söylemlerine inanması, kendi aralarında konuştuklarının dışarıya duyurulmayacağına inanması ile ilgilidir (Yılmaz, 2009).

**Paydaşlara (Öğrenci ve Velilere) Güven:** Öğretmenlerin öğrencilerin sözlerine inanması ve öğrencilerin görevlerinden sorumlu olacakları anlamına gelir. Bu durum, her iki taraf arasındaki karşılıklı güven duygusunu da içerir. Ebeveynlere güven ise, öğretmenlerin veliler tarafından destekleneceğine olan inancını ifade eder; ebeveynler görevlerini üstlenecek ve vaatlerini yerine getireceklerdir (Samancı, 2007). Öğretmenler öğrencilerini güvenilir olarak gördüklerinde, akademik başarılarını artırmak için öğrenme ortamları oluşturmak için ellerinden geleni yaparlar. Buna karşılık, öğrenciler öğretmenlerine güvendiklerinde, yeni şeyler öğrenmek için daha fazla risk alma eğiliminde olurlar (Goddard, Tschannen, Moran ve Hoy, 2001).

Örgütlerde insan ilişkilerine yön veren en önemli olgulardan birisi de işgörenlerin motivasyonudur. Literatürde motivasyon, harekete geçiren, yönlendiren ve devam ettiren güç, kuvvet olarak tanımlanmaktadır (Riggio, 2016, 189). Motivasyon istekleri, arzuları, gereksinimleri, dürtüleri ve ilgileri kapsayan genel bir kavramdır (Cüceloğlu, 1999, 229). Motivasyon, örgütsel hedeflere ulaşmak için çalışanların davranışını destekleyen ve doğrudan harekete geçiren süreçler toplamı (Kanfer, Chen ve Pritchard, 2008), çalışanların belirli bir hedefe ulaşmak için çabalarının yoğunluğunu, yönünü ve azmini açıklayan bir süreç (Robbins, Judge ve Sanghi, 2007, 215) olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca motivasyon, yöneticilerin örgütsel hedefleri gerçekleştirmek için işgörelere enerji veren ve güçlerini anlamalarını sağlayabilme adına çaba gösterme arzusudur (Mondy ve Premeaux, 1995, 308). Motivasyon örgütlerde, dikkat, gayret dolu çaba ve kararlılık ile kendini göstermekte ve çalışanların davranışını süreç içerisinde canlandıran, yönlendiren ve sürdüren faktörleri anlama yeteneği olarak nitelendirilmektedir (Steers, Mowday ve Shapiro, 2004).





Bu araştırmada içsel ve dışsal motivasyon olmak üzere iki alt boyutta motivasyon değerlendirilmektedir. Bunlar arasındaki en önemli fark, çalışanın eyleme geçmedeki düşünsel yapısıdır. İçsel motivasyonda yapılan işin kendisi çalışan için bir ödül anlamı taşıırken, dışsal motivasyonda dış kaynaklı bir etki, bir teşvik edici söz konusudur. Yapma zorunluluğu bulunmasa bile, o şeyi yapmak için çalışanı harekete geçiren enerji yada güç, içsel motivasyondur (Hoy ve Miskel, 2012, 157). İçsel motivasyonda yapılan işin kendisi çalışana ilginç ve anlamlı geldiği için bu uğraşı yapmaya isteklidir. Çalışanın yaptığı işten elde ettiği doyum ya da aldığı haz, motivasyonun kendi ödülünü oluşturur (Ryan ve Deci, 2000). İçsel motivasyonda çalışan gücünü, yeni şeyler öğrenme ilgi ve merak arzusundan alır (Deci, Koestner ve Ryan, 1999). Griffin ve Neal, (2000) yaptığı araştırmada, çalışanların motivasyon düzeyleri ile iş performansları arasında pozitif yönde ilişki olduğu belirlemiştir. Dolayısıyla motivasyon örgütsel verimliliği artırır. Pinder (1998, 11) ise iş motivasyonunu, bir bireyin hem kendi içerisinde hem de dışındaki, işle ilgili davranışları başlatmak ve şeklini, yönünü, yoğunluğunu ve süresini belirlemek için ortaya çıkan bir dizi enerjik güç” olarak tanımlamıştır. Çalışanların iş motivasyonu, yönetim biliminde ve örgütlerde esrarengiz bir konu olduğu vurgulanmaktadır (Kanfer, Chen ve Pritchard, 2008). Ada ve arkadaşları (2013) tarafından yapılan araştırmada, öğretmenlerin işlerinde başarılı olabilmesi ve motivasyonlarını arttırabilmesi için okul yöneticilerinin güçlü desteği, insan ilişkilerinin güçlendirilmesi ve başarıya duygularını yaşama gibi sosyal gereksinimlere ihtiyaç duyduklarını tespit etmiştir. Büyükses (2010) tarafından yapılan çalışmada ise, öğretmenlerin yaptıkları işleri okul yöneticilerin takdir etmemesi, araç-gereçlerin yetersiz olması ve öğretmenlik mesleğine saygının az olması gibi etmenlerin öğretmen motivasyonunu negatif yönde etkilediğini saptanmıştır.

Tobias (2017) yaptığı araştırma da, öğretmenlerin iş doyumuna katkıda bulunan ana faktörün, onları destekleyen okul yöneticilerinin olduğunu tespit etmiştir. Destekleyici olmayan bir okul yöneticisinin olduğu okulda ise, öğretmenlerin mesleğinden ayrılmayı düşündükleri ya da ayrılmayı düşünmeye karar verdiklerini ifade etmişlerdir. Benzer şekilde Blair'in (2001) yaptığı araştırma da okul yöneticilerinin liderlik tarzının dinamikleri, öğretmenlerin motivasyonunu etkilediğini ve işbirlikçi bir ortamı teşvik ettiği ve bu da daha iyi öğretim uygulamalarına, artan öğretmen motivasyonu ve öğrenci başarısı ile sonuçlandığını ortaya koymuştur. Bu nedenle okul yöneticisinin liderlik tarzının dinamiklerini anlamak zorunludur ve büyük önem arz etmektedir. Böylelikle okul liderinin güçlü yönleri, okula uygun bir şekilde ve en çok faydayı sağlayacak biçimde eşleştirilebilir. Leithwood ve arkadaşları (2008) ise etkili liderliğin okulun çalışma koşulları üzerindeki etkisini inceleme konusu yaptığı araştırmada, okul liderlerinin çalışma ortamını kontrol etmekten ve öğretmenlerin kapasitelerini etkileme ve geliştirmekten sorumlu olduğunu ve bu da öğretmen motivasyonunun ve kararlılığının artmasına neden olduğunu belirlemiştir.

Babacan liderlikteki otoriterlik davranışı lidere olan güvenin gelişime daha az elverişlidir. Daha ziyade, otoriter liderliğin korku ve öfkeye neden olması muhtemeldir (Farh ve Cheng, 2000; Farh, Cheng, Chou ve Chu, 2006; Xu vd., 2010). Bu nedenle, yapılan bu araştırma da otoriter liderlik ile öğretmenlerin motivasyonu ve yöneticiye, meslektaşlara ve paydaşlara güven arasında olumsuz bir ilişkinin olabileceği beklenmektedir. Chen ve arkadaşları (2014) yaptığı araştırmada, yardımseverlik ve ahlaki liderliğin astların hem iş ortamlarında hem de iş dışı ortamlarındaki performansıyla pozitif ilişkili olduğunu, otoriter liderliğin ise çalışan performansı ile negatif ilişkili olduğunu tespit etmiştir.

Yurt içi ve yurt dışında yapılan birçok araştırmalarda, babacan liderlik davranışları işgörenlerin işe katılımlarının arttırdığı (Kurt, 2013), örgütsel vatandaşlık davranışlarını pozitif yönde etkilediği (Rehman ve Afsar, 2012; Göncü vd., 2014; Şendoğdu ve Erdirencelebi, 2014; Mete ve Serin, 2015), işgörenlerin örgütsel bağlılıkları üzerinde etkili olduğu (Erben ve Güneşer, 2008), iş doyumlarını pozitif yönde etkilediği (Cerit, 2012; Uhl-Bien vd., 1990; Pellegrini ve Scandura, 2008; Yardımcı, 2010), örgütsel güven ile pozitif yönlü (Okçu ve Gider, 2019; Uslu, 2017), psikolojik yıldırma ile negatif yönlü (Balcı Sevinç, 2019; Cerit, 2013; Durmaz, 2019; Soylu, 2011), örgütsel sinizm ile negatif (Arslan, 2016) ve tükenmişlik ile benzer şekilde negatif yönlü (Balcı Sevinç, 2019) bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Song (2016) yaptığı araştırma da ise, okul yöneticisinin babacan liderliği ile öğretmenlerin öğretim yeterliliği arasında anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Ancak, yapılan literatür taramasında babacan liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel güven ve motivasyonu ile ilişkisini belirlemeye yönelik yapılan herhangi bir araştırmaya rastlanmamıştır. Yapılan bu araştırma ile okul yöneticilerinin babacan liderlik davranışlarının öğretmen motivasyonu üzerinde doğrudan ve örgütsel güven aracılığı ile dolaylı nasıl ve hangi yönde bir etki yapabileceğini belirlenmesi hedeflenmektedir. Bu bağlamda yapılan araştırma literatüre katkı sağlayıcı niteliktedir. Ayrıca, babacan liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel güven ve motivasyonu ile ilişkisini belirlenmesi yönetsel uygulamalara işlevsellik kazandıracağı bunun yanı sıra araştırma sonuçları eğitim yöneticilerine, uygulayıcılara ve politika belirleyicilere katkıda bulunulması beklenmektedir.



### 1.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Okul yöneticilerinin babacan liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel güven ve motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi bu araştırmanın amacını oluşturmaktadır. Bu amacı gerçekleştirmek için aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır.

1. Öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin babacan liderlik davranışlarını gerçekleştirme düzeyleri nedir?
2. Öğretmenlerin örgütsel güvene ilişkin algıları ne düzeydedir?
3. Öğretmenlerin kendi algılarına göre motivasyon (içsel ve dışsal motivasyon) düzeyleri nasıldır?
4. Okul yöneticilerinin babacan liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel güven ve motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
5. Okul yöneticilerinin babacan liderlik davranışları öğretmenlerin örgütsel güven ve motivasyonlarını hangi düzeyde ve yönde etkilemektedir?

### 2. YÖNTEM

#### 2.1. Araştırmanın Modeli

Okul yöneticilerinin babacan liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel güven ve motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan bu araştırma da, ilişki tarama modeli kullanılmıştır. Sosyal bilimlerde kullanılan ilişki tarama modelleri, iki ve daha çok sayıdaki değişken arasında birlikte değişimin varlığını ve/veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelleridir (Karasar, 2010). Araştırmada bir bağımlı ve ikisi bağımsız olmak üzere üç değişken bulunmaktadır. Babacan liderlik araştırma modelinin bağımsız değişkenini, bağımlı değişkenleri ise örgütsel güven ve öğretmen motivasyonu oluşturmaktadır.

#### 2.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, 2019-2020 öğretim yılında Batman il merkezinde bulunan 28 anaokulu (579 okul öncesi öğretmeni), 86 ilkokul (1936 sınıf öğretmeni), 65 ortaokul (2012 branş öğretmeni) ve 46 lisede (3571 branş öğretmeni) görev yapan toplam 8098 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise basit seçkisiz random yöntemiyle seçilen 20 okul öncesi, 20 ilkokul, 20 ortaokul ve 20 lisede görev yapan toplam 727 öğretmen oluşturmaktadır.

Tablo 1. Araştırmaya Katılan Öğretmenlere İlişkin Kişisel Özellikler

Değişkenler		f	%
Cinsiyet	Kadın	369	50.8
	Erkek	358	49.2
Görev yapılan kurum	Okul öncesi	146	20.1
	İlkokul	200	27.5
	Ortaokul	195	26.8
	Lise	186	25.6
Meslek Kıdemi	1- 5 yıl	73	10
	6 -10 yıl	166	22.8
	11- 15 yıl	113	15.5
	16-20 yıl	197	27.1
	21 yıl ve üzeri	178	24.5
Sendika üyeliği	Evet	661	90.9
	Hayır	66	9.1
Okul Yöneticisi ile çalışma süresi	1- 2 yıl	261	35.9
	3 - 4 yıl	300	41.3
	5 yıl ve üzeri	166	22.8



Tablo 1.'de görüldüğü gibi araştırmaya katılan öğretmenlerin %50.8'i kadın ve %49.2'sini erkek öğretmenler oluşturmaktadır. Öğretmenlerin görev yaptıkları kurum incelendiğinde %20.1'i okul öncesi, %27.5'nin ilkokul, %26.8'inin ortaokul, %25.6'sının ise lisede görev yaptıkları gözlenmiştir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin mesleki kıdemleri incelendiğinde, %10'u 1-5 yıl, %22.8'i 6-10 yıl, %15.5'i 11-15 yıl, %27.1'i 16-20 yıl ve %24.5'i ise 21 yıl ve üzeri deneyime sahip oldukları tespit edilmiştir. Sendika üyesi olma değişkeni bakımından incelendiğinde, sendika üyesi olan %90,9 ve sendika üyesi olmayan öğretmenlerin yüzdesi %9.1 olarak belirlenmiştir. Öğretmenlerin okul yöneticisi ile çalışma süresi değişkeni incelendiğinde %35.9'nun 1-2 yıl, %41.3'nün 3-4 yıl, %22.8'nin ise 5 yıl ve üzeri çalışma süresine sahip oldukları belirlenmiştir.

### 2.3. Veri Toplama Araçları

Öğretmenlerin okul yöneticilerinin babacan liderlik ile algılarını belirlemek amacıyla Saylık'ın (2017) geliştirdiği "Babacan Yönetici Davranışları Ölçeği (PAYDA)" kullanılmıştır. Ölçeğin 5 alt boyutu ve 30 soru maddesinden meydana gelmektedir. Ölçeğin yeterlilik düzeyi ise 5'li Likert olarak düzenlenmiştir. 1- "Hiçbir Zaman" (1,00-1,80), 2- "Bazen" (1,81-2,60), 3- "Sıklıkla" (2,61-3,40), 4- "Çoğu Zaman" (3,41-4,20), ve 5- "Her Zaman" (4,21-5,00) şeklinde puanlanmaktadır.

Araştırmada uygulanan ikinci ölçek, öğretmenlerin örgütsel güven düzeylerini belirlemek amacıyla da Yılmaz'ın (2016) geliştirdiği "Örgütsel Güven Ölçeği" kullanılmıştır. Ölçek 3 alt boyuttan ve 22 soru maddesinden meydana gelmektedir. Ölçeğin yeterlilik düzeyi 5'li Likert tipinde dizayn edilmiştir. Ölçek, 1- "Hiçbir Zaman" (1,00-1,80), 2- "Çok Nadir/Az" (1,81-2,60), 3- "Bazen/Ara Sıra" (2,61-3,40), 4- "Çoğunlukla" (3,41-4,20), ve 5- "Her Zaman" (4,21-5,00) şeklinde puanlanmaktadır.

Öğretmenlerin motivasyon düzeylerini belirlemek amacıyla da Mottaz (1985) tarafından geliştirilen ve Ertan (2008) tarafından Türkçeye uyarlanan "Motivasyon Ölçeği" kullanılmıştır. Ölçek, 5'li likert tipinde dizayn edilmiş ve 24 soru maddesinden oluşmaktadır. Ölçeğin, içsel motivasyon ve dışsal motivasyon olmak üzere iki alt boyutu bulunmaktadır. Ölçeğin maddeleri ise "kesinlikle katılmıyorum" (1,00-1,80) , "katılmıyorum" (1,81-2,60), "fikrim yok" (2,61-3,40), "katılıyorum" (3,41-4,20) ve "kesinlikle katılıyorum" (4,21-5,00) şeklinde puanlanmaktadır.

Aşağıdaki Tablo 2.'de babacan liderlik, örgütsel güven ve öğretmen motivasyonu ölçeklerine ait hesaplanan Cronbach alfa güvenilirlik katsayıları gösterilmektedir.

Tablo 2. Babacan liderlik, örgütsel güven ve öğretmen motivasyonu ölçeklerine ait Cronbachalfa güvenilirlik katsayıları

Ölçekler	Madde Sayısı	Cronbach Alfa Güvenirlik Katsayıları
Aile Havası	4	.82
Hayırseverlik	9	.90
Otoriterlik	4	.77
Müdahalecilik	5	.89
Yetersiz Bulma	8	.91
Babacan Liderlik Davranışları (Toplam)	30	.89
Yöneticiye Güven	7	.86
Meslektaşlara Güven	8	.89
Paydaşlara Güven	7	.81
Örgütsel Güven (Toplam)	22	.87
İçsel Motivasyon	9	.93
Dışsal Motivasyon	15	.89
Motivasyon (Toplam)	24	.91

Yapılan analiz sonucunda "Babacan Liderlik Davranışları Ölçeğine" ait hesaplanan Cronbach alpha iç tutarlılık katsayısı .89, "Örgütsel Güven Ölçeği" için .87, "Motivasyon Ölçeği" için ise .91 olarak hesaplanmıştır. Buna göre, her üç ölçeğinde güvenilirliği bağlamında herhangi bir problemin olmadığı görülmektedir.

### 2.4. Verilerin Analizi

Batman il merkezindeki 15 okul öncesi, 20 ilkokul, 20 ortaokul ve 20 lisede görev yapan öğretmenlere ölçekler dağıtılmış ve geriye dönen 767 ölçek incelenmiş ve eksik doldurulan 40 ölçek ayıklanmış ve geriye kalan toplam 727 ölçek değerlendirmeye alınmıştır. Araştırma da SPSS 21 paket programı kullanılmıştır. Verilerin analizi aşamasında frekans, yüzde, aritmetik ortalama, standart sapma



değerleri hesaplanmış ve değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemek için ise Pearson momentler korelasyon analiz tekniği kullanılmıştır. Araştırma modelinin test edilmesi amacıyla da AMOS 22 programı kullanılarak hesaplanmıştır.

### 3. BULGULAR VE YORUM

#### 3.1. Birinci, İkinci ve Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular

Öğretmenlerin algılarına göre babacan liderlik, örgütsel güven, motivasyon ve alt boyutlarına ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri aşağıdaki Tablo 3.'te gösterilmektedir.

Tablo 3. Okul Yöneticilerinin Babacan Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Güven ve Motivasyon Düzeylerine İlişkin Öğretmen Algıları (N=727)

	$\bar{X}$	Ss	Algı düzeyi	
<b>Babacan Liderlik</b>	Aile havası	3.55	1.03	Çoğu zaman
	Hayırseverlik	3.58	.93	Çoğu zaman
	Otorite	2.95	1.13	Sıklıkla
	Müdahalecilik	2.02	1.09	Bazen
	Yetersiz Görme	2.11	1.13	Bazen
	Babacan Liderlik (Toplam)	2.84	1.06	Sıklıkla
<b>Örgütsel Güven</b>	Yöneticiye güven	3.81	.71	İyi Düzey
	Meslektaşlara güven	3.78	.73	İyi Düzey
	Paydaşlara güven	3.62	.70	İyi Düzey
	Örgütsel Güven (Toplam)	3.74	.72	İyi Düzey
<b>Öğretmen Motivasyonu</b>	İçsel motivasyon	4.16	.63	katılıyorum
	Dışsal Motivasyon	3.57	.78	katılıyorum
	Motivasyon (Toplam)	3.86	.71	katılıyorum

Öğretmenler, okul yöneticilerinin babacan liderlikle ilgili olarak sırasıyla en fazla aile havası ( $\bar{X}$  =3.55, Ss=1.03-Çoğu zaman), hayırseverlik ( $\bar{X}$  =3.58, Ss=.93-Çoğu zaman), otorite ( $\bar{X}$  =2.95, Ss=1.13-sıklıkla), müdahalecilik ( $\bar{X}$  =2.02, Ss=1.09-Bazen) ve yetersiz görme ( $\bar{X}$  =2.11,Ss=1.13-Bazen) alt boyutlarında davranışlar sergilendiğini düşünmektedirler. Diğer bir ifade ile öğretmenlerin genel olarak okul yöneticilerinin babacan liderlik davranışları ile ilgili algılarının "orta düzeyde" olduğu, babacan liderliğin alt boyutlarından aile havası ve hayırseverlik alt boyutlarının "iyi düzeyde" olduğu, müdahalecilik ve yetersiz bulma alt boyutlarının "düşük düzeyde" olduğu ve otorite alt boyutu ile ilgili algının ise "orta düzeyde" olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin genel olarak örgütsel güvenlerinin ( $\bar{X}$  =3.74, Ss=.72) "iyi düzeyde" olduğu belirlenmiştir.

Örgütsel güvenin alt boyutlarından olan yöneticiye güven ( $\bar{X}$  =3.74, Ss=.72), meslektaşlara güven ( $\bar{X}$  =3.78, Ss=.73) ve paydaşlara güven ( $\bar{X}$  =3.62, Ss=.70) ile ilgili öğretmen algılarının ise "iyi düzeyde" olduğu tespit edilmiştir. Buna göre öğretmenlerin genel örgütsel güvene ilişkin algılarının iyi/yüksek düzeyde olumlu bir gelişme olarak değerlendirilmektedir.

Araştırma sonucunda, öğretmenlerin genel olarak motivasyonlarının ( $\bar{X}$  =3.86, Ss=.71) "iyi düzeyde" olduğu, içsel motivasyonları ( $\bar{X}$  =4.16, Ss=.63) ve dışsal motivasyonlarının da ( $\bar{X}$  =3.57, Ss=.78) benzer şekilde "iyi" düzeyde olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin kendi algılarına göre motivasyon



düzeylerinin yüksek/iyi düzeyde olması, yaptıkları görevin bilinci ve ciddiyeti içerisinde olduklarının bir kanıtı olduğunu göstermektedir.

### 3.2. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular

Okul yöneticilerinin babacan liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel güven ve motivasyon düzeyleri arasındaki korelasyona ait bulgular aşağıdaki Tablo 4'de sunulmuştur.

Tablo 4. Okul Yöneticilerinin Babacan Liderlik Özellikleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Güven ve Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Analizine Ait Bulgular

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1.Babacan Liderlik	1												
2. Aile havası	.52**	1											
3. Hayırseverlik	.55**	.72**	1										
4. Otorite	.61**	.08*	-.01	1									
5. Müdahalecilik	.73**	.03*	-.01	.58**	1								
6. Yetersiz görme	.68**	-.07*	-.14**	.62**	.84**	1							
7.Motivasyon (Toplam)	.45**	.40**	.51**	.03**	.03**	-.08	1						
8. İçsel motivasyon	.32**	.34**	.39**	.03**	.04**	-.11	.82**	1					
9.Dışsal Motivasyon	.45**	.38**	.50**	.03**	.03**	-.07	.96**	.63**	1				
10.Örgütsel Güven	.40**	.42**	.55**	-.03*	-.04	-.11	.58**	.46**	.56**	1			
11. Yöneticiye güven	.36*	.38**	.53**	-.03*	-.05	-.12**	.52**	.41**	.51**	.91**	1		
12.Meslektaşlara güven	.37**	.41**	.54**	-.03*	-.06**	-.13**	.58**	.47**	.56**	.95**	.81**	1	
13. Paydaşlara güven	.38	.37**	.48**	-.03*	-.01**	-.07**	.52**	.41**	.51**	.93**	.78**	.73**	1

\*\*p<0.1

Tablo 4.'te görüldüğü gibi yapılan korelasyon analizi sonucunda, genel olarak okul yöneticilerinin babacan liderlik özellikleri ile örgütsel güven ( $r=.40$ ,  $p<.01$ ) ve öğretmen motivasyonu ( $r=.45$ ,  $p<.01$ ) arasında pozitif yönlü ve orta düzeyde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Babacan liderliğin alt boyutları arasındaki ilişkiler incelendiğinde ise aile havası oluşturma ile öğretmenlerin içsel ( $r=.32$ ,  $p<.01$ ) ve dışsal ( $r=.45$ ,  $p<.01$ ) motivasyon düzeyleri arasında ise pozitif yönde ve orta düzeyde; yine okul yöneticilerinin aile havası oluşturma alt boyutu ile öğretmenlerin genel olarak örgütsel güven ( $r=.416$ ,  $p<.01$ ) düzeyleri ve örgütsel güvenin yöneticiye güven ( $r=.38$ ,  $p<.01$ ), meslektaşlara güven ( $r=.41$ ,  $p<.01$ ) ve paydaşlara güven ( $r=.37$ ,  $p<.01$ ) alt boyutları arasında pozitif yönlü ve orta düzeyde bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Babacan liderliğin alt boyutlarından hayırseverlik ile öğretmenlerin içsel ( $r=.51$ ,  $p<.01$ ) ve dışsal ( $r=.39$ ,  $p<.01$ ) düzeyleri arasında ise pozitif yönlü ve orta düzeyde; yine okul yöneticilerinin hayırseverlik alt boyutu ile öğretmenlerin genel olarak örgütsel güven ( $r=.55$ ,  $p<.01$ ) düzeyleri ve örgütsel güvenin yöneticiye güven ( $r=.53$ ,  $p<.01$ ), meslektaşlara güven ( $r=.54$ ,  $p<.01$ ) ve paydaşlara güven ( $r=.48$ ,  $p<.01$ ) alt boyutları arasında pozitif yönlü ve orta düzeyde bir ilişki olduğu görülmüştür.

Babacan liderliğin otorite alt boyutu ile öğretmenlerin motivasyon ( $r=.03$ ,  $p<.01$ ) düzeyleri ve alt boyutları (içsel ve dışsal motivasyon) arasında anlamlı bir ilişki saptanmamıştır. Benzer şekilde babacan liderliğin alt boyutlarından otorite ile öğretmenlerin örgütsel güven ( $r=-.03$ ,  $p<.01$ ) ve alt boyutları (yöneticiye güven, meslektaşlara güven ve paydaşlara güven) arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki gözlenmemiştir.





Babacan liderliğin müdahalecilik alt boyutu ile öğretmenlerin olarak motivasyon ( $r=.03$ ,  $p<.01$ ) düzeyleri ve babacan liderliğin müdahalecilik alt boyutu ile örgütsel güven ( $r=-.04$ ,  $p<.01$ ) ve tüm alt boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir.

Babacan liderliğin yetersiz görme alt boyutu ile öğretmenlerin genel olarak motivasyon ( $r=-.08$ ,  $p<.01$ ) düzeyleri arasında negatif yönlü ve düşük düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir. Bununla birlikte babacan liderliğin yetersiz görme alt boyutu ile öğretmenlerin içsel ( $r=-.11$ ,  $p<.01$ ) ve dışsal ( $r=-.07$ ,  $p<.01$ ) motivasyon düzeyleri arasında negatif yönlü ve düşük düzeyde bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Babacan liderliğin yetersiz görme alt boyutu ile öğretmenlerin genel olarak örgütsel güven ( $r=-.11$ ,  $p<.01$ ) düzeyleri arasında negatif yönde ve düşük düzeyde; babacan liderliğin yetersiz görme alt boyutu ile örgütsel güvenin yöneticiye güven ( $r=-.116$ ,  $p<.01$ ), meslektaşlara güven ( $r=-.13$ ,  $p<.01$ ) ve paydaşlara güven ( $r=-.07$ ,  $p<.01$ ) alt boyutları arasında negatif yönlü ve düşük düzeyde bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Yapılan analiz sonucunda, öğretmenlerin genel olarak motivasyon düzeyleri ile örgütsel güven düzeyleri ( $r=.58$ ,  $p<.01$ ) arasında pozitif yönlü ve orta düzeyde bir ilişki olduğu saptanmıştır. Öğretmenlerin genel olarak motivasyon düzeyleri ile örgütsel güvenin yöneticiye güven ( $r=.52$ ,  $p<.01$ ), meslektaşlara güven ( $r=.58$ ,  $p<.01$ ) ve paydaşlara güven ( $r=.52$ ,  $p<.01$ ) alt boyutları arasında istatistiksel olarak pozitif yönde ve orta düzeyde bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır.

Öğretmenlerin içsel motivasyonları ile örgütsel güven ( $r=.46$ ,  $p<.01$ ) arasında pozitif yönde ve orta düzeyde; benzer şekilde öğretmenlerin içsel motivasyonları ile örgütsel güvenin yöneticiye güven ( $r=.41$ ,  $p<.01$ ), meslektaşlara güven ( $r=.47$ ,  $p<.01$ ) ve paydaşlara güven ( $r=.41$ ,  $p<.01$ ) alt boyutları arasında pozitif yönlü ve orta düzeyde bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır.

Öğretmenlerin dışsal motivasyon düzeyleri ile örgütsel güven ( $r=.56$ ,  $p<.01$ ) düzeyleri arasında pozitif yönde ve orta düzeyde; yine öğretmenlerin dışsal motivasyonları ile örgütsel güvenin yöneticiye güven ( $r=.51$ ,  $p<.01$ ), meslektaşlara güven ( $r=.56$ ,  $p<.01$ ) ve paydaşlara güven ( $r=.51$ ,  $p<.01$ ) alt boyutları arasında pozitif yönlü ve orta düzeyde bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır.

### 3.3. Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Okul yöneticilerinin babacan liderlik davranışları öğretmenlerin örgütsel güvenlerini ve motivasyonlarını hangi düzeyde ve yönde etkilediğine ilişkin yapılan path analizine ait bulgular aşağıdaki Tablo 5.'de gösterilmektedir.

Tablo 5 . Uyum indeksleri ilişkin değerler

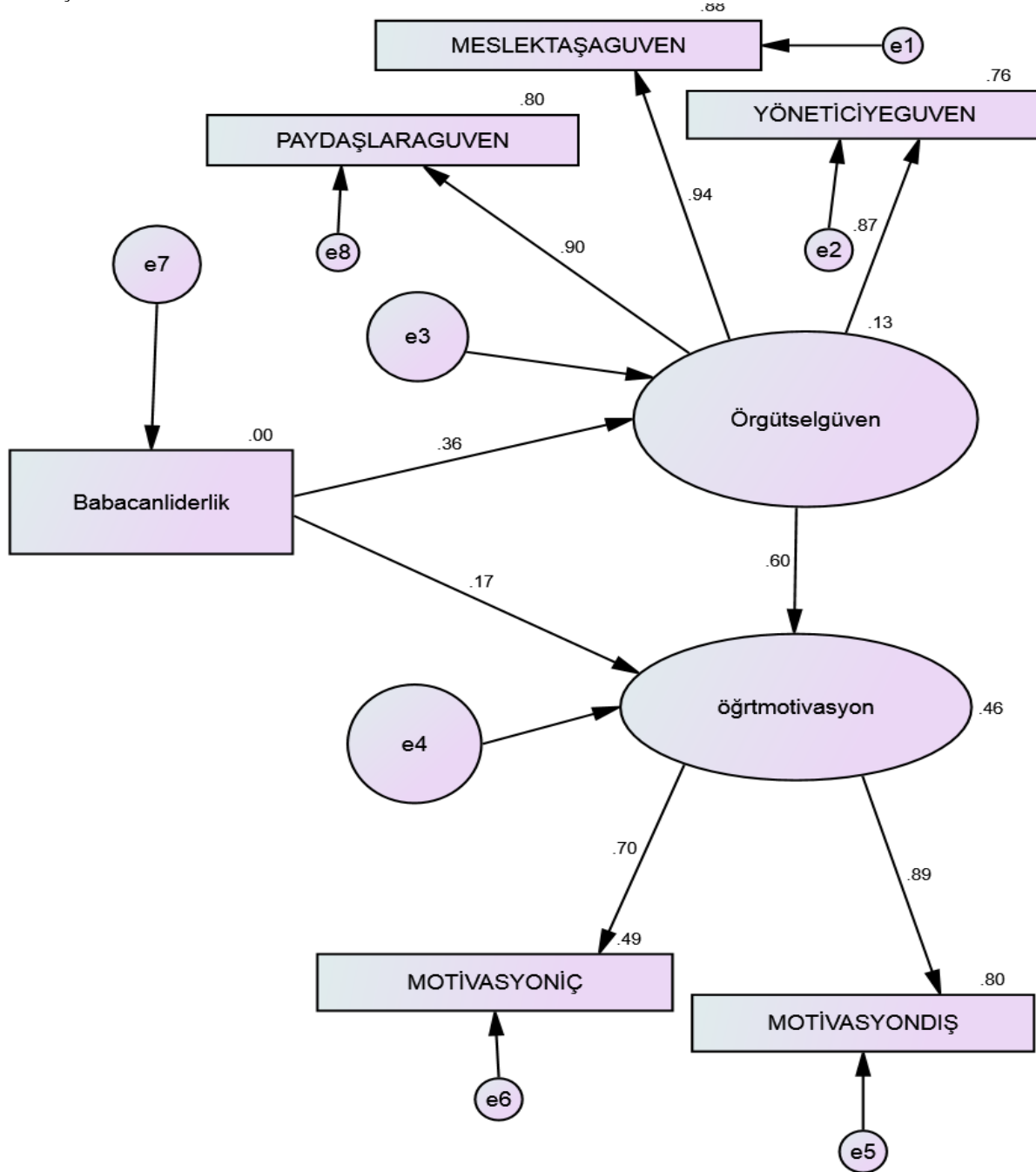
Uyum Ölçütleri	Uyum Değerleri	Kabul Edilebilir Uyum Değerleri	Mükemmel Uyum Değerleri	Sonuç
$\chi^2/df$	17.782/7=2.553	$3 < \chi^2/df < 5$	$0 < \chi^2/df < 3$	Mükemmel Uyum
RFI	.979	.90<GFI<.95	.95<GFI<1.00	Mükemmel Uyum
TLI	.987	.85<AGFI<.90	.90<AGFI<1.00	Mükemmel Uyum
CFI	.996	.90<CFI<.95	.95<CFI<1.00	Mükemmel Uyum
NFI	.993	.90<NFI<.95	.95<NFI<1.00	Mükemmel Uyum
RMSEA	.046	.05<RMSEA<.08	.00<RMSEA<.05	Mükemmel Uyum
p değeri	.00			

Tablo 5'te çeşitli uyum indekslerine ilişkin "mükemmel uyum değerleri", "kabul edilebilir uyum değerleri" ve "ölçeklere ilişkin elde edilen uyum değerleri" verilmiştir. Uyum indekslerinin hangi düzeyde olacağına ilişkin kaynaklarda farklı aralıklar ifade edilmekle birlikte genelde birbirine yakın değerlerden söz edildiği görülmektedir (Bayram, 2010; Çelik ve Yılmaz, 2013, 39; Meydan ve Şeşen, 2011, 31-37; Hooper, Coughlan ve Mullen, 2008; Hu ve Bentler, 1999; Raykov ve Markoulides, 2006). Uyum endekslerinde yer alan Ki-Kare (Chi-Square) ve serbestlik derecesi oranının ( $\chi^2 /sd$ ) 5'in altında olması koşulu aranmıştır. Yapılan analiz sonucu hesaplanan ( $\chi^2/sd$ ) oranı ise 2.553'dür ve bu değer, önerilen modelin verileriyle mükemmel uyum gösterdiğini ortaya koymuştur (Bayram, 2010; Kline, 2005; Sümer, 2000; Şimşek, 2007). RMSEA için ise .080 kabul edilebilir uyum ve .05'den küçük değerler ise mükemmel uyum değeri olarak kabul edilmiştir. Yapılan analiz sonucunda uyum indekslerine ilişkin değerler incelendiğinde ise, RMSEA,  $\chi^2/df$  değerlerinin mükemmel sınırlar içinde olduğu görülmüştür. Ayrıca RFI, GFI, TLI, CFI ve NFI, indeksleri için 0.90-0.95 arası kabul edilebilir uyum değeri ve 0.95-1.00 arası ise mükemmel uyum değeri olarak kabul edilmektedir (Bayram, 2010; Byrne ve Cambell, 1999; Hooper, Coughlan ve Mullen, 2008;



Sümer,2000; Steiger, 2007; Şimşek, 2007; Tabachnick ve Fidell, 2011). Bu bilgiler ışığında yapılan bu araştırmada elde edilen RFI (.979), TLI (.987), CFI (.996) ve NFI (.993) değerlerinin mükemmel düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

Aşağıdaki Şekil 1.'de standartlaştırılmış path katsayılarına ilişkin yapılan analiz sonuçlarına yer verilmiştir.



Yukarıdaki Şekil 1.'deki standartlaştırılmış path katsayıları incelendiğinde, örgütsel güvenin alt boyutlarından meslektaşlara güven (.94) en iyi göstergeye sahip olduğu, daha sonra paydaşlara güven (.90) alt boyutunda ve en düşük göstergeye ise yöneticiye güven (.87) alt boyutunda olduğu görülmektedir. Motivasyonun en iyi göstergesinin ise dışsal motivasyon boyutunda (.89) olduğu gözlenmektedir. Babacan liderlik ile örgütsel güven ( $\beta = .36$ ) arasında pozitif yönlü ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu ve buna



ilaveten babacan liderlik ile motivasyon ( $\beta = .17$ ) arasında pozitif yönlü ve orta düzeye yakın bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Buna göre, okul yöneticileri babacan liderlik özelliklerine sahip oldukça ve buna uygun davranışları sergiledikçe hem öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri (yöneticiye, meslektaşlara ve paydaşlara olan güveni) artmakta hem de içsel ve dışsal motivasyon düzeyleri artmaktadır. Bununla birlikte, araştırmada okul yöneticilerinin babacan liderlik özellikleri ( $\beta = .36$ ) öğretmenlerin örgütsel güven üzerindeki etkisinin de pozitif yönlü ve anlamlı olduğu bulunmuştur. Bu bulgu, okul yöneticileri babacan liderlik özelliklerine sahip oldukça ve buna davranışlar sergiledikçe öğretmenlerin örgütsel güvenlerinin de artabileceği şeklinde yorumlanabilir. Buna ilaveten babacan liderlik ile öğretmen motivasyonu ( $\beta = .17$ ) arasında ise pozitif yönlü ve orta düzeye yakın bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgu, okul yöneticileri babacan liderlik özelliklerine sahip oldukça ve buna bağlı davranışlar sergiledikçe öğretmenlerin içsel ve dışsal motivasyon düzeylerinin de artabileceği söylenebilir.

Öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri ile motivasyonları ( $\beta = .60$ ) arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu göz önüne alındığında, öğretmenlerin örgütsel güven düzeylerinin artmasına bağlı olarak motivasyon düzeylerine ilişkin algılarının da artabileceği söylenebilir. Ayrıca örgütsel güven değişkenindeki toplam değişimin %13'lük kısmının okul yöneticilerinin sergiledikleri babacan liderlik davranışları ile açıklanmaktadır. Öğretmen motivasyonu değişkenindeki toplam değişimin %46'luk kısmının ise babacan liderlik ve örgütsel güven aracı değişkenlerinin doğrudan etkisi ile ve aynı zamanda babacan liderlik değişkeninin dolaylı etkisi örgütsel güven değişkeni tarafından aracılık edilerek elde edilmiştir. Buna ilaveten öğretmen motivasyonu üzerinde hem babacan liderliğin hem de örgütsel güvenin pozitif yönlü bir etkisinin olduğu, örgütsel güvenin öğretmen motivasyonu üzerinde babacan liderliğe göre daha güçlü bir yordayıcı etkiye sahip olduğu belirlenmiştir.

#### 4. TARTIŞMA VE SONUÇLAR

##### 4.1. Okul Yöneticilerinin babacan Liderlik Davranışlarına İlişkin Öğretmen Algıları

Öğretmenlerin genel olarak okul yöneticilerinin babacan liderlik davranışlarına ilişkin algılarının "orta düzeyde" olduğu belirlenmiştir. Diğer bir ifade ile öğretmen algılarına göre, okul yöneticileri orta düzeyde babacan liderlik davranışlarına sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Literatürde bu sonucu destekleyen bazı araştırma (Demir, Hatipoğlu, Akduman, 2019; Delice, 2020; Koç, 2019; Nal ve Tarım, 2017; Okçu ve Gider, 2019; Saylık, 2017) bulunmaktadır. Yapılan bazı araştırmalarda ise genel olarak öğretmenler, okul yöneticilerinin babacan liderlik davranışlarını yüksek/iyi düzeyde algıladıkları belirlenmiştir (Dağlı ve Ağalday, 2018; Arslan, 2016; Cerit, 2012; 2013; Cerit, Özdemir ve Akgün, 2011; Karşu Cesur, 2015; Kılıç, 2019; Mete ve Serin, 2015; Şahin, 2015; Türesin, 2012). Babacan liderliğin aile havası ve hayırseverlik alt boyutlarına ilişkin öğretmenlerin algılarının "yüksek/iyi düzeyde" olduğu, müdahalecilik ve yetersiz bulma alt boyutlarında "düşük düzeyde" olduğu ve otorite alt boyutu ile ilgili algının ise "orta düzeyde" olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Başka bir deyişle okul yöneticileri babacan liderliğin "aile havası oluşturma", "yardımsever davranışlar sergilemeyi" yüksek düzeyde kullandıkları, müdahalecilik ve yetersiz bulmayı düşük düzeyde sergiledikleri söylenebilir. En yüksek ortalamanın "aile havası" ve "hayırseverlik" alt boyutlarında olması, okul yöneticilerin okulda kendisini bir aile büyüğü gibi görmesi, okulda bir aile ortamı oluşturmaya önem vermesi, öğretmenleri koruma ve kollayıcı davranışlar sergilemesi, onlara yardımcı olması ve öğretmenler arasında sağlıklı bir iletişim ortamını oluşturmasıyla ilgili alanlarda pozitif davranışlar sergiledikleri söylenebilir. Otorite alt boyutundaki davranışlara ise orta düzeyde başvurdukları tespit edilmiştir. Öğretmenlerin, otoriterliğe (otoriteye saygı duyulmasına) ilişkin algılarının orta düzeyde olması okul yöneticilerinin görev, yetki ve sorumluluk alanlarından kaynaklanan bir durum olduğu söylenebilir. Okçu ve Gider'in (2019) yaptığı araştırma sonuçları yapılan bu araştırma sonucunu destekler niteliktedir. Benzer şekilde Saylık (2017) yaptığı araştırmada da benzer sonuçlara ulaşılmış ve okul müdürlerinin babacan liderlik davranışları sergiledikleri; buna ilaveten okulda bir aile havası oluşturma, yardımsever davranışlar sergileme ve otoriter yaklaşımlar sergileme gibi davranışlar sergiledikleri tespit edilmiştir. Benzer şekilde Delice'nin (2020) yaptığı araştırmada babacan liderliğin alt boyutları olan "aile havası", "hayırseverlik" ve "otoriterlik" boyutlarına ilişkin öğretmen görüşlerinin yüksek, "müdahalecilik" ve "yetersiz görme" boyutlarına ilişkin görüşlerinin ise düşük düzeyde olduğu belirlenmiştir.

##### 4.2. Öğretmenlerin Örgütsel Güvene İlişkin Algıları

Öğretmenlerin genel olarak örgütsel güvenlerinin "iyi/yüksek düzeyde" olduğu, örgütsel güvenin alt boyutlarından yöneticiye güven, meslektaşlara güven ve paydaşlara güven ile ilgili öğretmen algılarının ise yine "iyi/yüksek düzeyde" olduğu tespit edilmiştir. Literatürde örgütsel güvene ilişkin yapılan birçok



araştırma (Arslan, 2009; Okçu ve Gider, 2019; Yazıcıoğlu, 2015; Polat ve Ceep, 2008; Polat, 2007) sonuçları, yapılan bu araştırma sonuçlarıyla benzerlik arz etmektedir. Buna göre, öğretmenlerin yöneticilerine, meslektaşlarına ve paydaşlarına güvenlerinin iyi düzeyde olması olumlu bir gelişme olarak nitelendirilebilir. Nitekim çok iyi düzeyde değildir ancak öğretmenlerin yöneticileriyle ve diğer paydaşlarla bir arada olabilecekleri ortamlar artırılabilir. Okul dışında da ortak paylaşım alanları sağlanarak, birbirleriyle olan yakın iletişim kanalları güçlendirilebilir.

Hoe (2007) ise kişilerarası güvenin örgütsel öğrenmenin başarısı için gerekli olduğuna işaret etmektedir. Bu bağlamda, Song, Kim ve Kolb (2009) ise, yüksek düzeyde kişilerarası güvenin, çalışanlara arasında bilgi alış verişini ve işbirlikçi uygulamalara katılım arzusunu teşvik ettiğini belirtmektedir. Öğretmenlerin yöneticilerine güven duyması ise, yöneticilerin dürüst davrandığına dair inancı, yöneticilerin öğretmenlerin sorunlarıyla ilgilenmesi, tutarlı davranışlar sergilemesi, öğretmenleri ile ilgili kişisel bilgilerini başkalarına paylaşmaması ile alakalı bir durumu açıklar (Yılmaz, 2009).

### 4.3. Motivasyon Düzeylerine İlişkin Öğretmenlerin Algıları

Araştırma sonucunda, öğretmenlerin genel olarak motivasyonlarının "iyi düzeyde" olduğu, içsel ve dışsal motivasyonlarının da "iyi" düzeyde olduğu belirlenmiştir. Bu bulgu öğretmenlerin okulda etkili ve verimli olmalarında, iş doyumları ve iş performansları açısından büyük önem arz etmektedir (Okçu ve Anık, 2017). Okçu ve Çoğaltay (2019) yaptığı çalışmada öğretmenlerin genel olarak motivasyonlarının "iyi düzeyde" olduğu, dışsal motivasyonlarının da "iyi" düzeyde ve içsel motivasyonlarının ise "çok iyi" olduğu belirlenmiştir. Araştırma bulguları Can (2015), Demirtaş ve Canpolat (2017), Okçu, Adıgüzel ve Gök (2018), Tanrıverdi (2007), Tiryaki (2008) ve Yılmaz (2009) tarafından yapılan araştırma bulgularıyla örtüşmektedir. Okçu ve Anık'ın (2017) yaptığı çalışmada, öğretmenlerin içsel motivasyonu "iyi düzeyde" ve dışsal motivasyonu ise "orta" düzeyde olduğu ve genel olarak öğretmenlerin motivasyonlarının ise "iyi düzeyde" oldukları saptanmıştır. Ancak Ertürk'ün (2016) yaptığı çalışmada, öğretmenlerin içsel motivasyona yönelik algıları "yüksek" düzeyde; dışsal motivasyon algıları "orta" düzeyde; iş motivasyonuna yönelik genel algıları ise "orta" düzeyde olduğu belirlenmiştir. Yapılan tüm bu araştırma sonuçları dikkate alındığında, öğretmenlerin eğitim ve öğretim görevini ciddi anlamda içselleştirerek yaptıklarının bir göstergesi olarak değerlendirilebilir.

### 4.4. Okul Yöneticilerinin Babacan Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeyleri Arasındaki İlişki

Yapılan korelasyon analizi sonucunda, genel olarak okul yöneticilerinin babacan liderlik davranışları ile örgütsel güven düzeyleri arasında istatistiksel olarak pozitif yönde ve orta düzeyde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Okul yöneticilerinin sergilediği babacan liderliğin aile havası oluşturma ve hayırseverlik alt boyutları ile öğretmenlerin genel olarak örgütsel güven düzeyleri arasında pozitif yönlü ve orta düzeyde bir ilişki olduğu saptanmıştır. Buna ilaveten, okul yöneticilerinin babacan liderliğin aile havası oluşturma ve hayırseverlik alt boyutları ile örgütsel güvenin yöneticiye güven, meslektaşlara güven ve paydaşlara güven alt boyutları arasında da benzer şekilde pozitif yönlü ve orta düzeyde bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Buna göre okulda, yöneticilerin aile havası oluşturmaları, işgörenler arasındaki problemleri çözmeye baba rolünü üstlenmesi ve işgörenlerin birbiri ile ilişkilerini olumlu hale getirmesi, buna ilaveten yöneticilerin, iş dışı zamanlarında işgörenele yardımcı olması, babalık rolünü sergilemesi, işgörenlerini koruyup kollaması, işgörenlerin özel günlerinde yardımcı olması ve işgörenlerin kişisel problemlerini çözmeye konusunda onlara destek vermesi, öğretmenlerin okula, yöneticiye, meslektaşlarına olan güveni olumlu yönde etkilediği söylenebilir. Kavak (2019) yaptığı çalışmada, yöneticilerin babacan liderlik davranışları ile yöneticiye güven arasında pozitif yönde ve yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Okçu ve Gider (2019) tarafından yapılan çalışmada ise, okul yöneticilerinin babacan liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel güven ve tüm alt boyutları arasında pozitif yönlü ve düşük düzeyli bir ilişkinin olduğu saptanmıştır. Benzer şekilde Uslu'nun (2017) yaptığı çalışmada, babacan liderlik ile örgütsel güven arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin olduğunu saptanmıştır.

Babacan liderliğin yetersiz görme alt boyutu ile öğretmenlerin genel olarak örgütsel güven düzeyleri arasında negatif yönde ve düşük düzeyde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Benzer şekilde babacan liderliğin otorite ve müdahalecilik alt boyutları ile öğretmenlerin genel olarak örgütsel güven düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki saptanmamıştır. Buna göre okul yöneticilerinin babacan liderliğin otorite, müdahalecilik ve yetersiz görme alt boyutlarıyla ilgili davranışları sergilemeleri öğretmenlerin örgütsel güvenini arttırmaya ya da azaltmaya yönelik herhangi anlamlı bir ilişki bulgulanmamıştır.





#### **4.5.Okul Yöneticilerinin babacan Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişki**

Yapılan korelasyon analizi sonucunda, genel olarak okul yöneticilerinin babacan liderlik davranışları ile öğretmenlerin motivasyon düzeyleri arasında pozitif yönde ve orta düzeyde bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Okul yöneticilerinin sergiledikleri babacan liderliğin hem aile havası oluşturma hem de hayırseverlik alt boyutları ile öğretmenlerin içsel ve dışsal motivasyon düzeyleri arasında istatistiksel olarak pozitif yönde ve orta düzeyde bir ilişki olduğu saptanmıştır. Buna göre, yöneticilerin okul ortamında babacan liderliğin aile havası ve hayırseverlik alt boyutlarındaki davranışları sergilemesi ve okul ortamını bu yönde etkilemesi ile öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin de artabileceğine yönelik işaretlerin olduğu söylenebilir. Babacan liderliğin otorite ve müdahalecilik alt boyutları ile öğretmenlerin genel olarak motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki saptanmamıştır. Yine babacan liderliğin yetersiz görme alt boyutu ile öğretmenlerin genel olarak motivasyon düzeyleri arasında negatif yönde ve düşük düzeyde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Literatürde Bakan, Oğuz ve Amırlı (2019) yaptığı çalışmada, genel olarak yöneticinin sergilediği babacan liderlik davranışı ile işgörenin içsel ve dışsal motivasyonu arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu belirlenmiş ve yapılan regresyon analiz sonucunda ise yöneticilerinin sergiledikleri paternalist liderlik davranışı arttıkça işgörenin motivasyonunu olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Nal ve Tarım'ın (2019) yaptığı çalışmada ise babacan liderliğin sadece dışsal motivasyon üzerine pozitif yönlü etkisinin olduğu belirlenmiştir. Pellegrini ve Scandura (2008) yaptığı çalışmada, babacan liderliğin yönetici ve işgören arasındaki ilişkileri pozitif yönde etkilediğini ve çalışanların iş doyumunu artırdığını ortaya koymuştur. Benzer şekilde Cerit (2012), Uhl-Bien ve arkadaşları (1990) ve Yardımcı'nın (2010) yaptığı çalışmada da, babacan liderliğin işgörenlerin iş doyumunu ile pozitif yönde bir ilişki olduğunu belirlemiştir. Bu bağlamda özellikle babacan liderliğin, aile havası oluşturma ve hayırseverlik alt boyutuna ilişkin sergilenen yönetici davranışı karşısında işgörenler, kendilerini örgüte bağlı hisseder. Kendini örgüte ait hisseden işgörenin, motivasyonu artar ve böylelikle de daha yüksek bir performans için gayret dolu bir çaba içerisine girer.

#### **4.6.Öğretmenlerin Örgütsel Güven ile Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişki**

Yapılan analiz sonucunda, genel olarak öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri ile motivasyonları arasında pozitif yönlü ve orta düzeyde bir ilişki olduğu saptanmıştır. Öğretmenlerin içsel ve dışsal motivasyon düzeyleri ile örgütsel güvenin yöneticiye güven, meslektaşlara güven ve paydaşlara güven alt boyutları arasında istatistiksel olarak pozitif yönde ve orta düzeyde bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Cantas ve Kavas'ın (2015) yaptığı çalışmada ise, öğretmenlerin örgütsel güven ve motivasyon düzeyleri arasında pozitif yönlü ve yüksek düzeyde anlamlı ilişkilerin olduğu belirlenmiştir. Buna ilaveten, öğretmenlerin örgütsel güven düzeylerinin artmasının motivasyon düzeylerini artırdığı sonucuna ulaşılmıştır. Robbins ve Judge (2013) güven ortamı içinde ve ortak bir hedefe yönelen işgörenlerin, daha fazla çalışmaya motive oldukları ve daha yüksek bir performans sergilediklerini belirtmektedir. Dolayısıyla güven motivasyonu, motivasyon ise işgörenlerin performanslarını etkiler. Öğretmenlerin birbirlerine daha fazla güven duymaları, birbirlerine yönelik olumlu ilişkiler geliştirmelerini sağlar. Bu bağlamda öğretmenlerin yüksek bir motivasyonla görev yapabilmeleri için okul yöneticisinin sergileyeceği liderlik davranışı büyük önem arz etmektedir.

#### **4.7.Okul Yöneticilerinin Babacan Liderlik Davranışları Öğretmenlerin Örgütsel Güven ve Motivasyon düzeylerini Hangi Düzeyde ve Yönde Etkilediğine İlişkin Sonuçlar**

Yapılan path analizi sonucunda, babacan liderlik ile örgütsel güven arasında pozitif yönlü ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu ve buna ilaveten babacan liderlik ile öğretmen motivasyonu arasında pozitif yönlü ve orta düzeye yakın bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Buna göre, okul yöneticileri babacan liderlik özelliklerine sahip oldukça ve buna uygun davranışları sergiledikçe hem öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri (yöneticiye, meslektaşlara ve paydaşlara olan güveni) artmakta hem de motivasyon (içsel ve dışsal motivasyon) düzeylerinin de artabileceği söylenebilir. Öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri ile motivasyonları arasında pozitif yönlü ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu göz önüne alındığında, öğretmenlerin örgütsel güven düzeylerinin artmasına bağlı olarak motivasyon düzeylerine ilişkin algılarının da artabileceği söylenebilir. Ayrıca örgütsel güven değişkenindeki toplam değişimin %13'lik kısmının okul yöneticilerinin sergiledikleri babacan liderlik davranışları ile açıklanmaktadır. Öğretmen motivasyonu değişkenindeki toplam değişimin %46'lık kısmının ise babacan liderlik ve örgütsel güven aracı



değişkenlerinin doğrudan etkisi ile ve aynı zamanda babacan liderlik değişkeninin dolaylı etkisi örgütsel güven değişkeni tarafından aracılık edilerek elde edilmiştir. Buna ilaveten öğretmen motivasyonu üzerinde hem babacan liderliğin hem de örgütsel güvenin pozitif yönlü bir etkisinin olduğu, örgütsel güvenin öğretmen motivasyonu üzerinde babacan liderliğe göre daha güçlü bir yordayıcı etkiye sahip olduğu belirlenmiştir.

Buna göre okul yöneticilerinin babacan liderlik davranışları sergiledikçe öğretmenlerin hem örgütsel güvenlerini hem de motivasyonlarını olumlu yönde etkilediği söylenebilir. Tüm bu sonuçlar dikkate alındığında, öğretmenlerin davranışları üzerinde okul yöneticilerinin davranışlarının önemli bir etkisinin olduğu ve dolayısıyla da öğretmenlerin bu davranışlarının ise sınıftaki öğrenme etkinliklerine olumlu yönde yansıtılabileceği ve dolayısıyla da eğitimin niteliğinin artmasına katkı sağlayabileceği belirtilebilir.

## 5. ÖNERİLER

1. Genel olarak okul yöneticileri babacan liderlik davranışları sergiledikçe öğretmenlerin hem örgütsel güven düzeylerinin hem de motivasyonlarını arttırdığı tespit edilmiştir. Buna göre okul yöneticilerini babacan liderlikle ilgili olarak bilinçlendirmeye yönelik İl Millî Eğitim Müdürlükleri ile Üniversiteler arasında işbirliği kapsamında eğitsel etkinlikler düzenlenebilir.

2. Araştırmada, öğretmenlerin motivasyonu üzerinde babacan liderliğe göre örgüt güveni daha güçlü bir yordayıcı olması nedeniyle, öğretmenlerin örgütlerine olan güvenlerini arttırmaya yönelik okullarda etkileşimi arttırmaya yönelik eğitsel ve sosyal aktiviteler düzenlenebilir.

3. Babacan liderliğin otorite ve müdahalecilik alt boyutları ile öğretmenlerin genel olarak örgütsel güven ve motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki saptanmamıştır. Dolayısıyla babacan liderliğin bu iki alt boyutunun öğretmenlerin hem örgütsel güvenleri hem de motivasyonları üzerinde anlamlı bir etkisinin olmamasının nedenleri araştırılabilir.

4. Babacan liderliğin yetersiz görme alt boyutu ile öğretmenlerin hem örgütsel güven hem de motivasyonları üzerinde olumsuz bir etkisinin olduğu belirlenmiştir. Bu olumsuz sonuçlarına dikkat çekme adına okullarda bilinçlendirme çalışmaları yapılabilir.

5. Bu araştırmada, okul yöneticilerinin babacan liderlik davranışlarına ilişkin veriler öğretmen algılarına göre gerçekleştirilmiştir. Benzer çalışmalar okul yöneticilerinin ve okuldaki diğer personelin algılarına göre ve daha kapsamlı çalışmalar yapılabilir.

6. Bu araştırmanın benzeri, değişik il ve bölgelerde farklı yöntemler kullanılarak (nitel araştırmalar vb.) yapılabilir.

## KAYNAKÇA

- Ada, Ş., Durdağı, A., Ayık, A., Yıldırım, İ. & Yalçın, S. (2013). Öğretmenlerin motivasyon etkenleri. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17 (3), 151-166.
- Adams, S. & Wiswell, A. K. (2008). *Dimensionality of organizational trust*. Retrieved September 28, 2019 from, <http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED504674.pdf>.
- Arslan, Ö. (2016). *Okul yöneticilerinin paternalist liderlik düzeyleri ile öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları arasındaki ilişki*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak.
- Arslan, M. M. (2009). Teknik ve endüstri meslek lisesi öğretmenlerinin örgütsel güven algıları. *Eğitimde Kuram ve Uygulama Dergisi*, 5(2), 274-288.
- Aycan, Z., Kanungo, R., Mendonca, M., Yu, K., Deller, J., Stahl, G., & Kurshid, A. (2000). Impact of culture on human resource management practices: A 10-country comparison. *Applied Psychology*, 49(1), 192-221.
- Aycan, Z. (2006). *Paternalism Indigenous and cultural psychology: Understanding people in context*. (pp. 445-466), New York, NY, US: Springer.
- Bakan, İ., Oğuz, M. & Amırlı, H. (2019). Paternalist liderliğin motivasyon üzerindeki etkisi. *Hoca Ahmet Yesevi Uluslararası Bilimsel Araştırmalar Kongresi*, 26-27 Ağustos 2019, Kongre Kitabı, Gölbaşı-Adıyaman.
- Balci, S. (2019). *Paternalist liderlik ve tükenmişlik arasındaki ilişki: Yıldırımın aracılık etkisi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Bayram, N. (2010). *Yapısal eşitlik modellemesine giriş:AMOS uygulamaları*. Bursa: Ezgi Yayıncılık.
- Bennis, W. (2002). Become a tomorrow leader. in (Spears, L.C. Edit.). *Focus on leadership: servant-leadership for the 21st century*. Wiley, New York: NY, pp. 101-9.
- Blair, D. (2001). *Principals' leadership styles, school ratings, and principals' time spent on instructional leadership and management tasks in Texas* (Order No. 3059689). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global. (304737962). Retrieved from <https://trevecca.idm.oclc.org/login?url=https://search.proquest.com/trevecca.idm.oclc.org/docview/304737962?accountid=29083>.
- Büyükses, L. (2010). Öğretmenlerin iş ortamındaki motivasyonunu etkileyen etmenler. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.
- Braun, C. (1997). Organizational infidelity: How violations of trust affect the employee-employer relationship. *The Academy of Management Executive*, 11(4), 94-5.
- Bryk, A. S. & Schneider, B. (2003). Trust in schools: A core resource for school reform. *Educational Leadership*, 60, 40-45.
- Byrne, B. M. & Campbell, T. L. (1999). Cross-cultural comparisons and the presumption of equivalent measurement and theoretical structure: A look beneath the surface. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 30, 555-574.
- Can, S. (2015). Investigation of the motivation level of teachers working at state schools in relation to some variables. *International Journal of Progressive Education*, 11(3), 153-161.
- Cantaş, C. & Kavas, E. (2015). Ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütlerine duydukları güvenin motivasyonları üzerindeki etkileri: Afyonkarahisar ili uygulaması. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi / The Journal of International Social Research*, 8(41), 920-932.
- Cerit, Y. (2013). Paternalist liderlik ile öğretmenlere yönelik yıldırım davranışları arasındaki ilişki. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 13(2).



- Cerit, Y. (2012). Paternalistik liderlik ile yöneticiden ve işin doğasından doyum arasındaki ilişki. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 31(2), 35-56.
- Cerit, Y. (2013). Paternalist liderlik ile öğretmenlere yönelik yıldırma davranışları arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 13(2), 839-851.
- Cerit, Y., Özdemir, T. ve Akgün, N. (2011). Sınıf öğretmenlerinin okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışları sergilemelerini istemeye yönelik görüşlerinin bazı demografik değişkenler açısından incelenmesi. *AİBÜ Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(1),87-99.
- Cheng, B., Boer, D., Chou, L., Huang, M., Yoneyama, S., Shim, D., & Tsai, L. (2014). Paternalistic leadership in four East Asian societies: Generalizability and cultural differences of the triad model. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 45, 82-90.
- Cufaude, J. (1999). Creating organizational trust. *Association Management*, 51(7), 26-35.
- Cüceloğlu, D. (1999). *İnsan ve davranışları:Psikolojinin temel kavramları*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Çelik, H. E. & Yılmaz, V. (2013). *Yapısal eşitlik modellemesi temel kavramlar uygulamalar programlama*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Dağlı, A. ve Ağalday, B. (2018). Okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarının incelenmesi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 17 (66), 518-534.
- Deci, E. L., Koestner, R. and Ryan, R. M. (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic. *Psychological Bulletin*, 125, 627-668.
- Demirtaş, Z. ve Canpolat, C. (2017). Kariyer basamakları uygulaması ile öğretmenlerin motivasyonu ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiler. *Journal of Educational Reflections*, 1(1), 26-36.
- Djibo, I. J., Desiderio, K. P., & Price, N. M. (2010). Examining the role of perceived behavior on temporary employees' organizational commitment and citizenship behavior. *Human Resource Development Quarterly*, 21(4), 342.
- Durmaz, C. (2019). Babacan liderlik- örgütsel sinizm ilişkisinde yıldırma değişkeninin aracı, bireycilik-toplulukçuluk değişkeninin düzenleyici rolü. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Erben, G. S. (2004). Toplumsal kültür aile kültürü etkileşimi bağlamında paternalizm boyutuyla işletme kültürü: Türkiye örneği. I. *Aile İşletmeleri Kongre Bildirileri*, 17-18 Nisan 2004, (Ed.Tamer Koçel). İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.
- Erben, G., S. ve Güneşer, A., B. (2008). The relationship between paternalist leadership and organizational commitment:Investigating the role of climate regarding ethics. *Journal of Business Ethics*, 82, 955-968.
- Erdem, F. (2003). Örgütsel yaşamda güven. İçinde (Ed.: F. Erdem). *Sosyal bilimlerde güven*, (p.153-182), Ankara:Vadi Yayınları.
- Ertürk, R. (2016). Öğretmenlerin iş motivasyonları. *Eğitim Kuram ve Uygulama Araştırmaları Dergisi*, 2(3),1-15.
- Farh, J. L., & Cheng, B. S. (2000). A cultural analysis of paternalistic leadership in Chinese organizations. In J. T. Li, A. S. Tsui & E. Weldon (Eds.), *Management and organizations in the Chinese context*, pp.84-127. London: Macmillan.
- Farh, J. L., Cheng, B. S., Chou, L. F., & Chu, X. P. (2006). Authority and benevolence: Employees' responses to paternalistic leadership in China. In A. S. Tsui, Y. Bian & L. Cheng (Eds.), *China's domestic private firms: Multidisciplinary perspectives on management and performance*, pp. 230-260. New York: Sharpe.
- Ferres, N., Connell, J. & Travaglione, A. (2004). Co-worker trust as a social catalyst for constructive employee attitudes. *Journal of Managerial Psychology*, 19, 608-622.
- Gimbel, P. A. (2001). *Understanding principal trust-building behaviors: Evidence from three middle schools*. Unpublished Doctoral Dissertation, Dissertation Abstracts International, UMI No. 3018320.
- Goddard, R. D., Tschannen-Moran, M. & Hoy, W. K. (2001). A multi level examination of the distribution and effects of teacher trust in students and parents in urban elementary schools. *The Elementary School Journal*, 102, 3-17.
- Göncü, A., Aycan, Z. & Johnson, R. E. (2014). Effects of paternalistic and transformational leadership on follower outcomes. *International Journal of Management and Business*, 5(1), 36-58.
- Griffin, M. A., & Neal, A. (2000). Perceptions of safety at work: A framework for linking safety climate to safety performance, knowledge, and motivation. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5, 347-358.
- Hayek, M., Novicevic, M. M., Humphreys, J. H., & Jones, N. (2010). Ending the Denial of Slavery in Management History: Paternalist Leadership of Joseph Emory Davis. *Journal of Management History*, 16(3), 367-379.
- Hoe, S. (2007). Is interpersonal trust a necessary condition in organisational learning?. *Journal of Organizational Transformation and Social Change*, 4(2), 149-156.
- Hooper, D., Coughlan, J. & Mullen, M. R. (2008). Structural equation modelling: Guidelines for determining model fit. *The Electronic Journal of Business Research Methods*, 6(1), 53-60.
- Hu, L. & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6(1),1-55.
- Hoy, W. & Miskel, C.G. (2012). *Eğitim yönetimi teori, araştırma ve uygulama*. (Çev. Edit: S.Turan), Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Kanfer, R., Chen, G., & Pritchard, R. D. (2008). Work motivation: Forging new perspectives and directions in the post-millennium. In R. Kanfer, G. Chen, & R. D. Pritchard (Eds.), *Work motivation: Past, present, and future* (pp. 601-631). New York: Taylor & Francis.
- Kars, M. & İnandı, Y. (2018). Relationship between School Principals' Leadership behaviors and teachers' organizational trust. *Eurasian Journal of Educational Research*, 74, 145-164.
- Karşu Cesur, D. (2015). *Paternalist liderlik ve örgüt kültürü ilişkisi: Sakarya üniversitesi örneği*. Yüksek lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya
- Kassing, J. W. (2009). Breaking the chain of command:Making sense of employee circumvention. *The Journal of Business Communication*, 46( 3), pp.311-334.
- Kavak, E. (2019). *Babacan liderlikle yöneticiye güven arasındaki ilişki*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Esenyurt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kılıç, E. (2019). *Okul yöneticilerinin paternalist liderlik düzeyleri ile öğretmenlerin örgütsel destek algıları arasındaki ilişki*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak.
- Koç, E. (2019). *Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü çalışanlarının iş doyumunu ile paternalist liderlik arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Kline, R. B. (2005). *Principles and practices of structural equation modelling*. New York: The Guilford.
- Kurt, İ. (2013). Paternalist liderlik ile çalışanların işlerine yaratıcı katılmaları arasındaki ilişkiyi araştırmaya yönelik bir çalışma. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 5(1),321-330.
- Mete, Y.A. & Serin, H. (2015). Okul yöneticilerinin babacan liderlik davranışı ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık ve örgütsel sinizm davranışları arasındaki ilişki. *Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi*,12(24), 147-159.
- Meydan, C. H. & Şeşen, H. (2011). *Yapısal eşitlik modellemesi AMOS uygulamaları*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Nal, M., & Tarım, M. (2017). Sağlık yöneticilerinin paternalist (babacan) liderlik davranışlarının çalışanların iş doyumunu üzerindeki etkisi. *AÇÜ Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(2),117-141.
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2008). Seven strong claims about successful school leadership. *School Leadership and Management*, 28(1), 27-42.
- Martinez, S. M. & Dorfman, P.W. (1998). The Mexican entrepreneur: An ethnographic study of the Mexican 'empresario'. *International Studies of Management and Organization*, 28(2), 97.
- Mete, Y. A. & Serin, H. (2015). Okul yöneticilerinin babacan liderlik davranışı ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık ve örgütsel sinizm davranışları arasındaki ilişki. *Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(2), 147-159.
- Mondy, R. W. & Premeaux, S. R. (1995). *Management*. (7th ed.), Englewood-Cliffs-New Jersey: Prentice-Hall.
- Nal, M. & Sevim, E. (2019). Paternalist liderliğin iş motivasyonu üzerine etkisi:Sağlık çalışanları üzerinde bir araştırma. *Gümüşhane Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*, 8(4).
- Nyhan, R. C. (2000). Changing the paradigm: Trust and its role in public sector organizations. *American Review of Public Administration*, 30(1), pp. 87-109.
- Nyhan, R.C. & Marlowe, H.A. (1997). Development and psychometric properties of the organizational trust inventory. *Evaluation Review*, 21(5), pp. 614-35.





- Offerman, L. R. (1998). Leading and empowering diverse followers. In ( Ed. Hickman, G.R.). *Leading organizations: Perspectives for a new era*. Sage Publications, Thousand Oaks, CA, pp. 397-403.
- Okçu, V. & Anık, S. (2017). Okul yöneticilerinin otantik liderlik davranışları ile öğretmenlerin motivasyon ve mobbing yaşama düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *Anadolu Eğitim Liderliği ve Öğretim Dergisi*, 5(2), 63-85.
- Okçu, V. & Gider, İ. (2019). Okul yöneticilerinin paternalist (babacan) liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişki (Kurtalan ilçesi örneği). *Uluslararası Sosyal ve Beşeri Bilimler Kongresi (ISPEC), Kongre Tam Metin Kitabı*, 10-12 Haziran 2019, Siirt. www.ispeco.org
- Okçu, V. & Coğaltay, N. (2019). Okul yöneticilerinin hizmetkar liderlik davranışları ile öğretmenlerin motivasyon düzeyleri arasındaki ilişki. *International Social Mentality and Researcher Thinkers Journal*, 5(26): 1759-1773.
- Okçu, V., Adıgüzel, Z., Gök, M. İ. (2018). Ortaokul öğretmenlerinin okul yönetiminde kayırmacılıkla ilgili algılarının öğretmenlerin motivasyonu üzerindeki etkisi (Batman ili örneği). *Pesa Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 4(4), 368-385.
- Pinder, C. C. (1998). *Work motivation in organizational behavior*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Pellegrini, K. E & Terri, A. S. (2008). Paternalistic leadership: A review and agenda for future research. *Journal of Management*, 34(3), 566-593.
- Pellegrini, E.K. & Scandura, T.A. (2008). Paternalistic leadership: A review and agenda for future research. *Journal of Management*, 34, 566-593.
- Polat, S. (2007). *Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet alguları, örgütsel güven düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki*. Yayımlanmış Doktora Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Polat, S. & Ceep, C. (2008). Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet, örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 54: 307-331
- Raykov, T. & Markoulides, G. A. (2006). *A first course in structural equation modeling*. London: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Rehman, M. & Afsar, B. (2012). The impact of paternalistic leadership on organization commitment and organization citizenship behaviour. *Journal of Business Management and Applied Economics*, 5(5), 48-159.
- Robbins, S. P., Judge, T. A. & Sanghi, S. (2007). *Organizational behavior*. (12th ed.), India: Pearson: Prentice Hall.
- Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2013). *Örgütsel davranış*. (Çeviri edit. İ. Erdem), 14. Basım, Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54-67.
- Samancı, G. (2007). *Örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışı*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar.
- Saylık, A. (2017). *Okul müdürlerinin paternalist (babacan) liderlik davranışları ile Hofstede'nin kültür boyutları arasındaki ilişki*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Simons, T. L. (1999). Behavioral integrity as a critical ingredient for transformational leadership. *Journal of Organizational Change Management*, 12(2), 89-104.
- Shadur, M.A., Kienzle, R. & Rodwell, J. J. (1999). The relationship between organizational climate and employee perceptions of involvement: The importance of support. *Group and Organization Management*, 24(4), 479-503.
- Song, C. (2016). Supervisors' paternalistic leadership influences college English teachers' teaching efficacy in China. *Social Behavior and Personality*, 44, 1315-1328.
- Song, J. H., Kim, H. M., & Kolb, J. A. (2009). The effect of learning organization culture on the relationship between interpersonal trust and organizational commitment. *Human Resource Development Quarterly*, 20, 147-167.
- Soylu, S. (2011). Creating a family or loyaltybased framework: The effects of paternalistic leadership on workplace bullying. *Journal of business ethics*, 99(2), 217-231.
- Sümer, N. (2000). Yapısal eşitlik modelleri: Temel kavramlar ve örnek uygulamalar. *Türk Psikoloji Yazıları*, 3(6), 49-74.
- Sparks, J. (2000). Exploring trust: A dynamic and multidimensional model of interpersonal trust development in a task setting. (Unpublished Dissertation). Dissertation Abstracts International, UMI No. 3059879.
- Steers, R. M., Mowday, R. T., & Shapiro, D. L. (2004). The future of work motivation theory. *Academy of Management Review*, 29, 379-387.
- Steiger, J. H. (2007). Understanding the limitations of global fit assessment in structural equation modeling. *Personality and Individual Differences*, 42(5), 893-898.
- Şahin, G. S. (2015). The relationship between mobbing and paternalistic leadership: Perception of generation y's. (Unpublished Master's Thesis). Middle East Technical University, Graduate School of Social Sciences, Ankara.
- Şendoğdu, A., A. ve Erdirencelebi, M. (2014). Paternalist liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiye yönelik bir araştırma. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 27, 253-274.
- Şimşek, Ö. F. (2007). *Yapısal eşitlik modellenmesine giriş (Temel ilkeler ve LISREL uygulamaları)*. Ankara: Ekinoks Yayınları.
- Tabachnick, B. G. & Fidell, L. S. (2011). *Using multivariate statistics*. USA: Pearson Education.
- Tanrıverdi, S. (2007). *Katılımcı okul kültürünün yabancı dil öğretmenlerinin iş motivasyonu ile ilişkisine yönelik örnek bir çalışma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tiryaki, A. (2008). *İşletmelerde modern liderlik yaklaşımları ve çalışan motivasyonu ilişkisine yönelik bir uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tobias, L. J. (2017). *A study of teacher job satisfaction, teacher preferred leadership behaviors, and the impact of the leadership behaviors on teacher job satisfaction*. (Order No. 10278623), Available from ProQuest Dissertations & Theses Global. (1920174267), Retrieved from <https://trevecca.idm.oclc.org/login?url=https://search-proquest-com.trevecca.idm.oclc.org/docview/1920174267?accountid=29083>
- Tschannen-Moran, M., & Hoy, W. K. (1998). Trust in schools: A conceptual and empirical analysis. *Journal of Educational Administration*, 36, 334-352.
- Tschannen-Moran, M. & Gareis, C. R. (2015). Principals, trust, and cultivating vibrant schools. *Societies*, 5, 256-276.
- Tschannen-Moran, M. & W. K. Hoy. (2000). A multidisciplinary analysis of the nature, meaning, and measurement of trust. *Review of Educational Research*, 71, 547-593.
- Tschannen-Moran, M., & Goddard, R. (2001). *Collective efficacy and trust: A multilevel analysis*. Paper presented at the annual meeting of the American Educational Research Association. Seattle, WA.
- Uhl-Bien, M., & Maslyn, M. (2005). *Paternalism as a form of leadership: Differentiating paternalism from leader-member exchange*. Honolulu, HI: Academy of Management Meeting.
- Uhl-Bien, M. & Tierney, P. (1990). Company paternalism and the hidden investment process: Identification of the "right type" for line managers in leading Japanese organizations. *Group and Organization Studies*, 15, 414-430.
- Uslu, O. (2017). *Babacan liderlik algısı ve yöneticiye güven ilişkisinde kültürel değerlerin etkisi*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Xu, E., Huang, X., Lam, W., Zhang, X. H., & Wai, A. Y. 2010. *Paternalistic leadership and work behaviors: The mediating roles of fear, gratitude, and identification*. Paper presented at the Asia Pacific Journal of Management Special Issue Symposium, December 11-12, 2010, Macau, China.
- Yardımcı, C. (2010). *Paternalistik liderlik davranışlarının iş tatmini üzerindeki etkisi: bankacılık sektörü üzerinde bir uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Yılmaz, K. (2009). Özel dersane öğretmenlerinin örgütsel güven düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 15(3), 471-490.
- Yılmaz, F. (2009). *Eğitim örgütlerinin örgüt kültürünün öğretmenlerin iş motivasyonu üzerindeki etkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Yazıcıoğlu, A. (2015). *Eğitimcilerde Örgütsel Güven Düzeyinin İncelenmesi (Bursa Örneği)*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Zhai, Q., Lindorff, M., & Cooper, B. (2013). Workplace guanxi: Its dispositional antecedents and mediating role in the affectivity-job satisfaction relationship. *Journal of Business Ethics*, 117, 541-551.