



The Power of the Power Sources Used by School Principals to Predict the Levels of Organizational Creativity and Organizational Cynicism of Teachers#

Yavuz Çelik,^{1,a} Ahmet Ayık^{2,b,#}

¹MEB, Erzurum, Türkiye

²Atatürk University, Erzurum, Türkiye

*Corresponding author

Research Article

Acknowledgment

This study is a part of a master's Thesis supported by Atatürk University Scientific Research Projects Coordination Unit. Project Number: SYL-2022-10450

History

Received: 16/09/2022

Accepted: 17/02/2023



This paper was checked for plagiarism using iThenticate during the preview process and before publication.

Copyright © 2017 by Cumhuriyet University, Faculty of Education. All rights reserved.

ABSTRACT

This research aimed to determine the effect of the power resources used by school administrators on teachers' organizational creativity and teachers' the organizational cynicism in secondary schools. The participants consisted of 366 teachers selected by layered sampling method among 1332 teachers working in the central districts of Erzurum province. The data were collected using the "Organizational Power Scale", "Organizational Creativity Scale", and "Organizational Cynicism Scale". SPSS 22 was used in the analysis of the data. A moderate and positive correlation was found among the reward power, personality power of school administrators, and between organizational creativity of teachers, and a low and negative relationship with legal power and coercive power. A high and negative correlation was found among the reward power, personality power of school administrators, organizational cynicism of teachers, a moderate and positive correlation with legal power, and a high and positive correlation with coercive power. the most effective sub-dimension of organizational power resources is personality power. The study determined that personality power affects all sub-dimensions except for the creative thinking sub-dimension.

Keywords: Organizational Power Sources, Organizational Creativity, Organizational Cynicism.

Okul Müdürlerinin Kullandıkları Güç Kaynaklarının Öğretmenlerin Örgütsel Yaratıcılık ve Örgütsel Sinizm Düzeylerini Yordama Gücü

Bilgi

Bu çalışma, Atatürk Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri tarafından desteklenen yüksek lisans tezinin bir parçasıdır. Proje no:: SYL-2022-10450 *Sorumlu yazar

Süreç

Geliş: 16/09/2022

Kabul: 17/02/2023

Bu çalışma ön inceleme sürecinde ve yayımlanmadan önce iThenticate yazılımı ile taranmıştır.

Copyright



This work is licensed under Creative Commons Attribution 4.0 International License

Öz

Bu araştırma ortaokullarda okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynaklarının, öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık ve örgütsel sinizmleri üzerindeki yordama gücünü belirlemek amacıyla yapılmıştır. Araştırma grubu Erzurum ili merkez ilçelerde görev yapmakta olan 1332 öğretmenden tabakalı örnekleme yöntemi ile seçilen 366 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırmanın verileri, "Örgütsel Güç Ölçeği", "Örgütsel Yaratıcılık Ölçeği", "Örgütsel Sinizm Ölçeği" kullanılarak toplanmıştır. Verilerin analizinde IBM SPSS 22 paket programı kullanılmıştır. Okul yöneticilerinin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarından ödül gücü ve kişilik gücü ile öğretmenlerin örgütsel yaratıcılıkları arasında orta düzeyde ve pozitif, yasal güç ve zorlayıcı güç ile düşük düzeyde ve negatif ilişki bulunmuştur. Okul yöneticilerinin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarından ödül gücü ve kişilik gücü ile öğretmenlerin örgütsel sinizmi arasında görece yüksek düzeyde ve negatif, yasal güç ile orta düzeyde ve pozitif, zorlayıcı güç ile görece yüksek düzeyde ve pozitif ilişki bulunmuştur. Örgütsel güç kaynaklarının alt boyutlarını en fazla yordayan alt boyutun kişilik gücü olduğu görülmüştür. Kişilik gücünün yaratıcı düşünme alt boyutu dışındaki tüm alt boyutları yordadığı belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Güç Kaynakları, Örgütsel Yaratıcılık, Örgütsel Sinizm.

Giriş

İnsanların birlikte hareket edip ortak bir gayeyi gerçekleştirme gereksiniminden ortaya çıkan örgütler, birden fazla güç ve faaliyetin birleşmesi ile oluşmaktadır (Aydın, 2007). Örgütlerde güç bir kişinin ya da kişilerin başka kişi ve kişilerin davranışlarını kendi istekleri doğrultusunda hareket ettirebilme kabiliyetidir. Bu kabiliyet farklı etkenlere ve örgütsel düzeye bağlı olarak farklı şekillerde ortaya çıkmaktadır. Bu etkenler yetki, bilgi, karizma ödül gibi çeşitli kaynaklar olabilmektedir (Ağlargoç, 2012; Koçel, 2005). Çalışanların performans, verimlilik ve motivasyonu yöneticilerin sahip oldukları gücü hangi kaynaklardan aldıklarına ve bu gücü ne şekilde kullandıklarına bağlı olarak değişmektedir (Çavuş & Harbalıoğlu, 2016).

Okul yöneticilerinin sahip oldukları güç, eğitim örgütleri olan okullarda başarının sağlanmasında ve verimliliğin elde edilmesinde çok etkili bir yere sahiptir. Eğitim örgütleri hem bireysel hem de kültürel olarak birbirinden farklı çok sayıda paydaşa sahiptir. Yöneticilerin etkileşimde olduğu paydaşların farklı özellikler taşıması kullanılan güç kaynaklarının da değişken özellikler göstermesine sebep olmaktadır (Erkuş, 2011). Bu farklılık ise yöneticilerin çalışanları için kullanmış oldukları gücü nasıl elde ettikleri sorusuna araştırmacıları yönelmektedir. Literatürde güç kaynaklarının sınıflandırılmasına ilişkin farklı görüşler bulunmaktadır. Bu sınıflandırmalar içerisinde en çok göze çarpan ve diğer çalışmalara etki eden çalışma French ve Raven (1959) tarafından yapılan ve güç kaynaklarının beş sınıfa ayrıldığı çalışmadır. Araştırmada gücü elinde tutan kişinin resmi konumu göz önüne alınarak, güç kaynaklarını yasal, zorlayıcı ve ödüllendirici güç olarak; kişinin bireysel özelliklerinden kaynaklanan ve kişi ile ilgili olmasa bile bu gücün başkaları tarafından algılandığı uzmanlık ve kişilik gücü olarak sınıflandırmıştır (Hoy & Miskel, 2012).

Yasal güç bir kurumdaki yöneticinin konumundan dolayı sahip olduğu güç olarak ifade edilir (Hoy & Miskel, 2012). Yasal gücü elinde bulunduran yöneticiye, çalışanların itaati gerekmektedir. Astlar, amirlerinin bulunduğu makamından dolayı emirlerine uymak zorundadırlar (Hitt ve diğerleri, 2005). Yasal gücü fazla kullanan yöneticiler astlarında verimsizliğe ve çatışmalara neden olmaktadır (Yılmaz & Altınkurt, 2012). Hiyerarşi içerisinde yöneticinin elinde bulunan ödül gücü, astlar üzerinde önemli etkileri vardır (Hitt ve diğerleri, 2005). Bununla birlikte ödül gücünün etkisi yöneticinin ödül gücüne ve kaynaklarına hâkim olma düzeyine bağlıdır (Hoy & Miskel, 2012). Amirin ödül gücünü adil kullanması çalışanların motivasyonunda olumlu etkiler bırakmaktadır (Yılmaz & Altınkurt, 2012). Zorlayıcı güç, Amirlerin, astlarını istemediği davranışlarından dolayı maddi ve manevi zorlamasını ifade etmektedir (Yılmaz & Altınkurt, 2012; Şimşek, 2005). Bu güç türü iş yerinde düşük performans ve iş doyumsuzluğuna yol açabilmektedir (Aşan & Aydın, 2006). Uzmanlık gücü yöneticinin çevresindeki çalışanlarda alanında yetkin olduğu yargısına dayanmaktadır. Yönetici bilgi ve tecrübesini gösterdiğinde, kendisini astlarına kabul ettirebilmektedir (Şişman & Taşdemir, 2008). Karizmatik güç, yöneticinin çevresi

tarafından benimsenmesi, güven duyulması ve ilham alınması ile ortaya çıkmaktadır (Çelik, 2014; Koşar, 2008).

Örgütsel yaratıcılık kavramı, bir örgütün geçirdiği değişimin ve yeniliğin daha önceden keşfedilmemiş olan bir alanını tanımlar. Karmaşık yapıya sahip sosyal bir sistem içerisinde bir arada bulunan bireylerin yeni bir ürünü, hizmeti, fikri, prosedürü veya süreci ortaya çıkarması örgütsel yaratıcılık olarak ifade edilebilir (Whatmore, 1999). Örgütsel yaratıcılık problemlere çözüm bulma, yaratıcı düşünme ışığında mevcut bilgilerden yeni bir şeyler üretmektir. Her insanda yaratıcılık yönü vardır ancak; yaratıcılık konusunda uzmanlık yaratıcı düşünme yeteneği her insanda farklıdır. Yaratıcılıkta uzmanlık arttıkça farklı ve özgür düşünce yeteneği artmaktadır. Yaratıcılık konusunda uzmanlık ve yaratıcı düşünme düzeyi yüksek olan insanlarda aşırı özgüven bulunabilmektedir (Senge, 2006). Örgütlerin bünyesinde olan çalışanların yaratıcılıklarını desteklemesi, çalışanlarından aldıkları verimi arttırmaktadır (Peters & Waterman, 1987). Örgütler, yaratıcılık hususunda çalışanlarını desteklemeli ve teşvik etmektedir. Yaratıcılığın ortaya çıkması için örgütte katı kuralların olmaması, bireyler arası iletişimin kuvvetli olması sağlanmalıdır. Örgüt içerisinde iletişimin açık olması, örgütün aşırı kontrolden kaçması örgütte yaratıcılığa fayda sağlamaktadır (Meriç, 2018).

Sinizm, inançsızlık, şüphecilik, olumsuzluk ve güvensizlik kelimeleriyle yakın anlamlı olarak kullanılmaktadır. Aynı zamanda zor beğenme, eleştirme ve kusur arama gibi kavramları içerecek şekilde de kullanılmaktadır (Erdost ve diğerleri, 2007). Sinizm düşüncesinde kişiler, olayları diğer deyişle her şeyi kötü yorumlamaya meyilli bir yapıya sahiptirler. Sinizmi savunanlar bencildirler ve her hareketlerinde kendi çıkarlarını düşünerek insanları araç olarak bile kullanırlar (Tokgöz & Yılmaz, 2008). Örgütsel sinizm ise örgüte karşı bir memnuniyetsizlik duygusudur ve çalışanlar, örgütün yönetiminin dürüstlük, adalet ve şeffaflıktan yoksun olduğuna inanmaktadır (Özler & Atalay, 2011). Örgütsel sinizmin ortaya çıkışına baktığımızda sözleşme ihlalleri, adaletsiz ve uzun çalışma saatleri, haksız yere işten çıkarılma, adaletsiz güç dağıtımları gibi nedenler ortaya çıkmaktadır (İnce & Turan, 2011).

Okullardaki eğitim yönetimi süreçlerinin yerine getirilmesi, geliştirilmesi ve sürekli hâle getirilmesinden sorumlu kişiler okul yöneticileridir. Bir okulun yönetilme sürecinde yöneticiler tarafından ortaya konulan uygulama ve düzenlemeler, öğretmenlerin örgütsel yaratıcılığını ve örgütsel sinizm düzeyini etkilemektedir. Bu çalışmada, öğretmen algıları çerçevesinde eğitim yönetimi sürecinde yöneticilerin kullandığı güç kaynaklarının, örgütsel yaratıcılık ve örgütsel sinizm düzeyleri arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Literatürde okul yöneticilerinin kullandığı örgütsel güç kaynaklarının örgütsel yaratıcılığın çeşitli alt boyutlarına olumlu katkıları olduğu, örgütsel sinizmin alt boyutlarına ise olumsuz etkileri olduğu görülmektedir.

Çizelge 1. Güç Türleri ve Kaynakları

Güç Türleri	Gücün Kaynağı
Yasal Güç	Mekânın getirdiği otorite ve yetki
Ödül Gücü	Çalışanların yarar sağlama kapasitesi
Zorlayıcı Güç	Çalışanları cezalandırabilme kapasitesi
Uzmanlık Gücü	Yöneticilerin bilgi, beceri ve yetenekleri
Karizmatik Güç	Yöneticilerin sevilmesi ve hayranlık duyulması

Kaynak: Hoy & Miskel, 2012; Northouser, 2012

Yapılan çalışmalarda (Altinkurt ve diğerleri, 2014; Deviren ve Okçu, 2020; Diş, 2015; Yıldırım, 2020) okul yöneticilerinin en fazla yasal gücü, en az ise zorlayıcı gücü kullandıkları, okul yöneticilerinin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarından ödül gücü ve kişilik gücü ile öğretmen motivasyonu ve örgüt iklimi arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu, örgütsel sinizm ve örgütsel sessizlik düzeyleri ile düşük veya orta düzeylerde negatif ilişki olduğu belirlenmiştir. Kullanılan yasal güç ve zorlayıcı güç ile öğretmen motivasyonu arasında düşük düzeyde negatif, öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri arasında ise düşük düzeyde pozitif ilişki olduğu belirlenmiştir.

Alanyazında özellikle örgütsel yaratıcılık ile yöneticilerin kullandığı güç kaynakları ve örgütsel sinizmin bir arada incelendiği bir araştırmaya rastlanmamıştır. Araştırma eğitim sisteminde yaşanan değişim ve gelişmelere uyumun sağlanması, eğitim kurumlarındaki sorunlara bilimsel çözümler getirilmesi, eğitim süreçlerinde verimliliğin artırılması ve okulların örgütsel başarısının artırılması açısından önemli olduğu düşünülmektedir.

Bu çalışmada, öğretmenlerin algılarına göre okul müdürleri tarafından kullanılan güç kaynaklarının öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık ve örgütsel sinizm düzeylerini yordama gücünün belirlenmesi amaçlanmaktadır. Bu amaca yönelik olarak belirlenen araştırma soruları aşağıda sıralanmıştır:

1. Ortaokul öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynakları, öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık düzeyleri ve örgütsel sinizmleri ne düzeydedir?

2. Ortaokul öğretmenlerin algılarına göre okul müdürleri tarafından kullanılan güç kaynakları ile örgütsel yaratıcılık ve örgütsel sinizm arasında nasıl bir ilişki vardır?

3. Okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları örgütsel yaratıcılık ve örgütsel sinizmin alt boyutlarını anlamlı düzeyde yordamakta mıdır?

Yöntem

Araştırma nicel metodoloji ve ilişkisel tarama modelinde gerçekleştirilmiştir. İlişkisel tarama değişkenler arasında olan ilişkileri belirlemek ve sebep sonuç yordamalarını ortaya çıkarmak için uygulanmaktadır (Büyüköztürk ve diğerleri, 2014).

Evren ve Örneklem

Araştırma evrenini Erzurum ili merkez ilçelerde (Aziziye, Yakutiye, Palandöken) görev yapmakta olan 1332 öğretmenden oluşmaktadır. Örneklem grubu ise tabakalı

örnekleme yöntemi ile seçilen 55 ortaöğretim kurumundan ve 366 öğretmenden oluşmaktadır. İlçelerdeki ortaokullarda öğretmen sayısı sırasıyla 202, 493, 639 şeklindedir. İlçelerdeki öğretmen sayılarının toplam öğretmen sayısına oranı ise sırasıyla %15, %37, %48 şeklinde olmaktadır. Dolayısıyla ilçelerden örnekleme yapılırken bu oranlara bağlı kalınarak yani sırasıyla Aziziye, Palandöken, Yakutiye ilçelerinde toplam örneklemin %15'i 55 kişi, %37'si 135 kişi ve %48'i 176 kişi şeklinde örnekleme yapılmasına dikkat edilmiştir.

Veri Toplama Araçları

Araştırmada, okul yöneticileri tarafından kullanılan güç kaynaklarını belirlemek için Koşar (2008) tarafından geliştirilen "Güç Tipi Ölçeği"; öğretmenlerin yaratıcılık algılarının belirlenmesine yönelik Uçar (2015) tarafından geliştirilen, "Öğretmen Yaratıcılık Ölçeği"; öğretmenlerin örgütsel sinizm algılarını belirlemek için Brandes ve diğerleri (1999) tarafından geliştirilmiş ve Kalağan (2009) tarafından Türkçeye uyarlanması yapılan "Örgütsel Sinizm Ölçeği" kullanılmıştır.

Güç tipi ölçeği dört boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar ödül gücü, yasal güç, zorlayıcı güç ve kişilik gücü şeklindedir. Dört faktörün açıkladığı toplam varyans ise % 71.46 olarak belirlenmiştir. Ölçeğin güvenilirlik çalışması kapsamında Cronbach Alfa değerleri hesaplanmıştır. Elde edilen dört boyut için $\alpha = 0.81-0.98$ aralığında değişen değerler hesaplanmıştır (Koşar, 2008). Bu çalışmada ise dört boyut için $\alpha = 0.76-0.98$ aralığında değişen Cronbach Alfa değerleri bulunmuştur.

Öğretmen yaratıcılık ölçeği üç boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar uzmanlık, yaratıcı düşünme becerisi ve destek şeklindedir. Üç faktörün açıkladığı toplam varyans ise % 53.73 olarak belirlenmiştir. Ölçeğin güvenilirlik çalışması kapsamında Cronbach Alfa değerleri hesaplanmıştır. Elde edilen üç boyut için $\alpha = 0.87-0.92$ aralığında değişen değerler hesaplanmıştır (Uçar, 2015). Bu çalışmada ise üç boyut için $\alpha = 0.91-0.94$ aralığında değişen Cronbach Alfa değerleri bulunmuştur.

Örgütsel sinizm ölçeği üç boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar bilişsel sinizm, duyuşsal sinizm ve davranışsal sinizm şeklindedir. Yapılan faktör analizinde üç faktörün açıkladığı toplam varyans % 78.67 olarak bulunmuştur. Ölçeğin güvenilirlik çalışması kapsamında Cronbach Alfa değerleri hesaplanmıştır. Elde edilen üç boyut için $\alpha = 0.70$ olarak Cronbach Alfa değerleri hesaplanmıştır (Kalağan, 2009). Bu çalışmada ise üç boyut için $\alpha = 0.82-0.97$ aralığında değişen Cronbach Alfa değerleri hesaplanmıştır.

Verilerin Analizi

Parametrik testler verilerin normal dağılım göstermesini ön şart olarak gerektirdiğinden (Büyüköztürk, 2015), verilerin normal dağılıp dağılmadığı ölçek ifadelerinin çarpıklık ve basıklık değerlerine göre hesaplanmıştır. Normal dağılım olması için çarpıklık ve basıklık değerlerinin -1.5 ile +1.5 aralığında değerler almasının yeterli olacağı ifade edilmiştir (Tabachnick & Fidell, 2015). Tüm alt boyutların çarpıklık ve basıklık değerlerinin -1.5 ile +1.5 aralığında olduğu ve verilerin dağılımının normal olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuca göre parametrik testler yapılmasına karar verilmiştir. Araştırma verilerinin anaizinde; aritmetik ortalama, standart sapma, korelasyon analizi ve çoklu regresyon analizi kullanılmıştır. İstatistiksel anlamlılık derecesi (α yanılma düzeyi) ise $p < 0.05$ olarak kabul edilmiştir.

Araştırmada ölçeklerin aritmetik ortalama değerlerinin analizinde 1.00-1.79 aralığı "çok düşük", 1.80-2.59 aralığı "düşük", 2.60-3.39 aralığı "orta", 3.40-4.19 aralığı "yüksek", 4.20-5.00 aralığı "çok yüksek" şeklinde belirlenmiştir.

Bulgular

Araştırmanın birinci alt problemi olan ortaokul öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynakları, öğretmenlerin örgütsel yaratıcılıkları ve örgütsel sinizmleri düzeylerine yönelik bulgular Çizelge 2'de sunulmuştur.

Çizelge 2'de yer alan bulgulara göre öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin kullandıkları örgütsel güç kaynakları orta düzeyde, öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık algıları yüksek düzeyde, öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin ise düşük olduğu belirlenmiştir. Araştırmanın ikinci alt problemi olan ortaokul öğretmenlerin algılarına göre okul müdürleri tarafından kullanılan güç kaynakları ile örgütsel yaratıcılık ve örgütsel sinizm arasında nasıl bir ilişki vardır? Sorusuna ilişkin bulgular Çizelge 3'te sunulmuştur.

Çizelge 3'te yer alan bulgular incelendiğinde öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin kullandıkları örgütsel

güç kaynakları ile örgütsel yaratıcılık arasında orta düzeyde pozitif yönlü, örgütsel güç kaynakları ile örgütsel sinizm arasında görece yüksek düzeyde negatif yönlü ilişki olduğu görülmektedir.

Çizelge 3'te yer alan bulgulara göre örgütsel güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık düzeyleri arasında düşük düzeyde pozitif yönlü ilişki ($r = 0.23$, $p < 0.05$) söz konusuken, yöneticilerin kullandığı örgütsel güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel sinizm seviyeleri arasında orta düzeyde negatif yönlü ilişki ($r = -0.54$, $p < 0.05$) bulunduğu görülmektedir. Öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık seviyeleri ile öğretmenlerin örgütsel sinizm seviyeleri arasında düşük düzeyde pozitif yönlü ilişki ($r = 0.29$, $p < 0.05$) bulunduğu görülmektedir.

Bunun yanında ödül gücü ile desteklenme algısı arasında ($r = 0.36$, $p < 0.05$) pozitif yönde ve orta düzeyli anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Uzmanlık ile ($r = 0.16$, $p < 0.05$) pozitif yönde ve düşük düzeyli anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Yaratıcı düşünme ile ise %99 ve %95 güven seviyesinde anlamlı bir ilişki ortaya çıkmamıştır. Bilişsel sinizm ile oluşan korelasyon katsayısı $r = -0.62$ ($p < 0.05$); duyuşsal sinizm ile oluşan korelasyon katsayısı $r = -0.47$ ($p < 0.05$); davranışsal sinizm ile oluşan korelasyon katsayısı $r = -0.35$ ($p < 0.05$) olup, ödül gücü ile örgütsel sinizm alt boyutlarının tamamı arasında negatif yönde ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki belirlenmiştir.

Yasal güç ile örgütsel yaratıcılık alt boyutları arasında düşük düzeyde ilişki belirlenmiştir. Yasal güç ile uzmanlık arasında %99 ve %95 güven seviyesinde anlamlı bir ilişki ortaya çıkmamıştır. Yaratıcı düşünme ile ($r = 0.10$, $p < 0.05$) pozitif yönde ve düşük düzeyde anlamlı bir ilişki; desteklenme ile ise ($r = -0.12$, $p < 0.05$) negatif yönde ve düşük düzeyde anlamlı bir ilişki vardır. Yasal güç ile örgütsel sinizmin bilişsel sinizm boyutu arasında ($r = 0.24$, $p < 0.05$) pozitif yönlü ve düşük düzeyde ilişki; duyuşsal sinizm boyutu arasında ($r = 0.26$, $p < 0.05$) pozitif yönlü ve düşük düzeyde ilişki; davranışsal sinizm boyutu arasında ($r = 0.12$, $p < 0.05$) pozitif yönlü ve düşük düzeyde ilişki belirlenmiştir.

Çizelge 2. Örgütsel güç, örgütsel yaratıcılık ve örgütsel sinizm düzeyleri

Değişken	Alt Değişken	\bar{X}	\bar{X}
Örgütsel Güç	Ödül Gücü	3.71	
	Yasal Güç	2.77	
	Zorlayıcı Güç	1.91	2.94
	Kişilik Gücü	3.37	
Örgütsel Yaratıcılık	Uzmanlık	4.18	
	Yaratıcı Düşüme	3.72	3.82
	Desteklenme	3.55	
Örgütsel Sinizm	Bilişsel Sinizm	2.52	
	Duyuşsal Sinizm	1.93	2.34
	Davranışsal Sinizm	2.57	

Çizelge 3. Örgütsel güç kaynaklarının alt boyutları, örgütsel yaratıcılık alt boyutları ve örgütsel sinizm alt boyutları tanımlayıcı istatistikleri ve korelasyon katsayıları (N=366)

	1	1a	ab	1c	1d	2	2a	2b	2c	3	3a	3b
1. Örgütsel Güç	1.00											
1a. Ödül Gücü		1.00										
1b. Yasal Güç		-.15**	1.00									
1c. Zorlayıcı Güç		-.49**	.53**	1.00								
1d. Kişilik Gücü		.75**	-.18**	-.60**	1.00							
2. Örgütsel Yaratıcılık	.23**					1.00						
2a. Uzmanlık		.16**	.02	-.18**	.24**		1.00					
2b. Yaratıcı Düşüme		-.09	.10*	-.00	-.04		.73**	1.00				
2c. Desteklenme		.36**	-.12*	-.30**	.44**		.57**	.63**	1.00			
3. Örgütsel Sinizm	-.54**					0.19*				1.00		
3a. Bilişsel Sinizm		-.62**	.24**	.51**	-.68**		-.18**	.03	-.32**		1.00	
3b. Duyuşsal Sinizm		-.47**	.26**	.56**	-.55**		-.25**	.00	-.19*		.68**	1.00
3c. Davranışsal Sinizm		-.35**	.12*	.37**	-.42**		-.20**	.02	-.19*		.63**	.67**

** Korelasyonlar %99 seviyesinde anlamlıdır (p<0.01)

* Korelasyonlar %95 seviyesinde anlamlıdır (p<0.05)

Çizelge 4. Uzmanlık boyutunun yordanmasına ilişkin çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları

Değişken	β	Sh	B	T	P
Sabit	3.81	0.20		19.20	0.00
Ödül Gücü	-0.04	0.05	-0.060	-0.79	0.43
Yasal Güç	0.10	0.05	0.129	2.12	0.04*
Zorlayıcı Güç	-0.09	0.05	-0.138	1.85	0.07
Kişilik Gücü	0.12	0.04	0.229	2.74	0.01*

F=7.21; p<0.05; R=0.27; R²= 0.07

Zorlayıcı güç ile örgütsel yaratıcılık alt boyutlarının tamamı arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır. İlişkilerin gücüne bakıldığında desteklenme ile (r = -0.30, p<0.05) negatif yönde orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki; uzmanlık ile (r = -0.18, p<0.05) düşük düzeyde ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Yaratıcı düşünme ile %99 ve %95 güven seviyesinde anlamlı bir ilişki ortaya çıkmamıştır. Zorlayıcı güç ile örgütsel sinizmin alt boyutlarından bilişsel sinizm ile (r = 0.51, p<0.05) pozitif yönde ve orta düzeyde anlamlı ilişki; duyuşsal sinizm ile (r = 0.56, p<0.05) pozitif yönde ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki; davranışsal sinizm ile (r = 0.37, p<0.05) pozitif yönde ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki belirlenmiştir.

Kişilik gücü ile örgütsel yaratıcılık alt boyutlarından uzmanlık ile (r = 0.24, p<0.05) pozitif yönde ve düşük düzeyli anlamlı ilişki; desteklenme ile (r = 0.44, p<0.05) pozitif yönlü ve orta düzeyli anlamlı ilişki bulunmuştur. Yaratıcı düşünme ile %99 ve %95 güven seviyesinde anlamlı bir ilişki ortaya çıkmamıştır. Kişilik gücü ile örgütsel sinizm alt boyutlarından bilişsel sinizm ile (r = -0.68, p<0.05) negatif yönde ve orta düzeyde anlamlı ilişki;

duyuşsal sinizm ile (r = -0.55, p<0.05) negatif yönde ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki; davranışsal sinizm ile (r = -0.42, p<0.05) negatif yönde ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki vardır.

Araştırmanın üçüncü alt problemi olan öğretmen algılarına göre, okul yöneticilerinin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarının örgütsel yaratıcılık ve örgütsel sinizmi anlamlı biçimde yordayıp yordamadığı incelenmiştir. Örgütsel güç kaynaklarının uzmanlık üzerindeki yordama gücünü belirlemeye yönelik olarak yapılan çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları Çizelge 4'te sunulmuştur.

Çizelge 4'te görüldüğü gibi okul yöneticilerinin kullandığı ödül gücü, yasal güç, zorlayıcı güç ve kişilik gücü, örgütsel yaratıcılık ölçeğinin uzmanlık boyutunu yordama gücü istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F=7.21, p<0.05). Bu yordayıcı değişkenler uzmanlık boyutundaki değişimin %7'sini (R²=0.07) açıklayabilmektedir. Güç kaynaklarından yasal güç (β =0.10, p<0.05) ve kişilik gücü (β =0.12, p<0.05) boyutu örgütsel uzmanlık uzmanlık boyutunu pozitif yönde ve anlamlı düzeyde yordamaktadır.

Çizelge 5. Yaratıcı düşünme boyutunun yordanmasına ilişkin çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları

Değişken	β	Sh	B	T	P
Sabit	3.93	0.24		16.20	0.00
Ödül Gücü	-0.09	0.06	-0.13	-1.70	0.09
Yasal Güç	0.15	0.06	0.17	2.74	0.01*
Zorlayıcı Güç	-0.14	0.06	-0.17	-2.22	0.03*
Kişilik Gücü	-0.01	0.05	-0.02	-0.18	0.86

F=2.877; p<0.05; R=0.176; R²= 0.031

Çizelge 6. Desteklenme boyutunun yordanmasına ilişkin çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları

Değişken	β	Sh	B	T	P
Sabit	2.53	0.27		9.35	0.00
Ödül Gücü	0.06	0.06	0.08	1.05	0.29
Yasal Güç	-0.02	0.06	-0.02	-0.28	0.78
Zorlayıcı Güç	-0.05	0.07	-0.05	-0.67	0.50
Kişilik Gücü	0.27	0.06	0.35	4.54	0.00*

F=22.40; p<0.05; R=0.45; R²= 0.20

Çizelge 7. Bilişsel sinizm boyutunun yordanmasına ilişkin çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları

Değişken	β	Sh	B	T	P
Sabit	4.12	0.23		18.26	0.00
Ödül Gücü	-0.22	0.05	-0.24	-4.29	0.00*
Yasal Güç	0.09	0.05	0.08	1.80	0.07
Zorlayıcı Güç	0.09	0.06	0.09	1.62	0.11
Kişilik Gücü	-0.36	0.05	-0.44	-7.25	0.00*

F=94.900; p<0.05; R=0.716; R²= 0.513

Ödül gücü ($\beta=-0.04$, $p>0.05$) ve zorlayıcı güç ($\beta=-0.09$, $p>0.05$) boyutları uzmanlık boyutunun tek başına anlamlı yordayıcısı değildir.

Öğretmen algılarına göre, örgütsel güç kaynaklarının yaratıcı düşünme üzerindeki yordama gücünü belirlemeye yönelik olarak yapılan çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları Çizelge 5’de sunulmuştur.

Çizelge 5’de görüldüğü gibi okul yöneticilerinin kullandığı ödül gücü, yasal güç, zorlayıcı güç ve kişilik gücü, örgütsel yaratıcılık ölçeğinin yaratıcı düşünme boyutunu yordama gücü istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F=2.87, $p<0.05$). Bu yordayıcı değişkenler yaratıcı düşünme boyutundaki değişimin %3.1’ini (R²=0.03) açıklayabilmektedir. Güç kaynaklarından yasal güç ($\beta=0.15$, $p<0.05$) boyutu örgütsel yaratıcılık ölçeğinin yaratıcı düşünme boyutunu pozitif yönde ve anlamlı düzeyde; zorlayıcı güç ($\beta=-0.14$, $p<0.05$) boyutu örgütsel yaratıcılık ölçeğinin yaratıcı düşünme boyutunu negatif yönde ve anlamlı düzeyde yordamaktadır. Ödül gücü ($\beta=-0.09$, $p>0.05$) ve kişilik gücü ($\beta=-0.01$, $p>0.05$) boyutları yaratıcı düşünme boyutunun tek başına anlamlı yordayıcısı değildir.

Öğretmen algılarına göre, örgütsel güç kaynaklarının desteklenme üzerindeki yordama gücünü belirlemeye yönelik olarak yapılan çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları Çizelge 6’da sunulmuştur.

Çizelge 6’da görüldüğü gibi okul yöneticilerinin kullandığı ödül gücü, yasal güç, zorlayıcı güç ve kişilik gücü,

örgütsel yaratıcılık ölçeğinin desteklenme boyutunu yordama gücü istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F=22.40, $p<0.05$). Bu yordayıcı değişkenler desteklenme boyutundaki değişimin %19.9’ünü (R²=0.20) açıklayabilmektedir. Güç kaynaklarından kişilik gücü ($\beta=0.27$, $p<0.05$) boyutu desteklenme boyutunu pozitif yönde ve anlamlı düzeyde yordamaktadır. Ödül gücü ($\beta=0.06$, $p>0.05$), yasal güç ($\beta=-0.02$, $p>0.05$) ve zorlayıcı güç ($\beta=-0.05$, $p>0.05$) boyutları desteklenme boyutunun tek başına anlamlı yordayıcısı değildir.

Öğretmen algılarına göre, örgütsel güç kaynaklarının bilişsel sinizmi yordama gücünü belirlemeye yönelik olarak yapılan çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları Çizelge 7’de sunulmuştur.

Çizelge 7’de görüldüğü gibi okul yöneticilerinin kullandığı ödül gücü, yasal güç, zorlayıcı güç ve kişilik gücü, örgütsel sinizm ölçeğinin bilişsel sinizm boyutunu yordama gücü istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F=94.90, $p<0.05$). Bu yordayıcı değişkenler bilişsel sinizm boyutundaki değişimin %51.3’ünü (R²=0.51) açıklayabilmektedir. Güç kaynaklarından ödül gücü ($\beta=-0.22$, $p<0.01$) ve kişilik gücü ($\beta=-0.36$, $p<0.05$) boyutu bilişsel sinizm boyutunu negatif yönde ve anlamlı düzeyde yordamaktadır. Yasal güç ($\beta=0.09$, $p>0.05$) ve zorlayıcı güç ($\beta=0.09$, $p>0.05$) boyutları bilişsel sinizm boyutunun tek başına anlamlı yordayıcısı değildir.

Çizelge 8. Duyuşsal Sinizm boyutunun yordanmasına ilişkin çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları

Değişken	β	Sh	B	T	P
Sabit	2.36	0.30		8.00	0.00
Ödül Gücü	-0.12	0.07	-0.11	-1.78	0.08
Yasal Güç	0.02	0.07	0.01	0.22	0.83
Zorlayıcı Güç	0.42	0.07	0.34	5.66	0.00*
Kişilik Gücü	-0.25	0.07	-0.26	-3.80	0.00*

F=57.310; p<0.05; R=0.623; R²= 0.388

Çizelge 9. Davranışsal Sinizm boyutunun yordanmasına ilişkin çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları

Değişken	β	Sh	B	T	P
Sabit	1.84	0.17		11.09	0.00
Ödül Gücü	-0.03	0.04	-0.05	-0.68	0.50
Yasal Güç	-0.03	0.04	-0.05	-0.81	0.42
Zorlayıcı Güç	0.13	0.04	0.21	3.02	0.00*
Kişilik Gücü	-0.13	0.04	-0.27	-3.48	0.00*

F=23.00; p<0.05; R=0.20; R²= 0.19

Öğretmen algılarına göre, örgütsel güç kaynaklarının duyuşsal sinizmi yordama gücünü belirlemeye yönelik olarak yapılan çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları Çizelge 8’de sunulmuştur.

Çizelge 8’de görüldüğü gibi okul yöneticilerinin kullandığı ödül gücü, yasal güç, zorlayıcı güç ve kişilik gücü, örgütsel sinizm ölçeğinin duyuşsal sinizm boyutunu yordama gücü istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F=57.31, p<0.05). Bu yordayıcı değişkenler duyuşsal sinizm boyutundaki değişimin %38.8’ini (R²=0.39) açıklayabilmektedir. Güç kaynaklarından zorlayıcı güç (β =0.42, p<0.05) boyutu duyuşsal sinizm boyutunu pozitif yönde ve anlamlı düzeyde; kişilik gücü (β =-0.25, p<0.05) boyutu duyuşsal sinizm boyutunu negatif yönde ve anlamlı düzeyde yordamaktadır. Ödül gücü (β =-0.12, p>0.05) ve yasal güç (β =0.02, p>0.05) boyutları duyuşsal sinizm boyutunun tek başına anlamlı yordayıcısı değildir.

Öğretmen algılarına göre, örgütsel güç kaynaklarının davranışsal sinizm üzerindeki yordama gücünü belirlemeye yönelik olarak yapılan çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları Çizelge 9’da sunulmuştur.

Çizelge 9’da görüldüğü gibi okul yöneticilerinin kullandığı ödül gücü, yasal güç, zorlayıcı güç ve kişilik gücü, örgütsel sinizm ölçeğinin davranışsal sinizm boyutunu yordama gücü istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F=23.00, p<0.05). Bu yordayıcı değişkenler davranışsal sinizm boyutundaki değişimin %19.4’ünü (R²=0.19) açıklayabilmektedir. Güç kaynaklarından zorlayıcı güç (β =0.13, p<0.05) boyutu davranışsal sinizm boyutunu pozitif yönde ve anlamlı düzeyde; kişilik gücü (β =-0.13, p<0.05) boyutu davranışsal sinizm boyutunu negatif yönde ve anlamlı düzeyde yordamaktadır. Ödül gücü (β =-0.03, p>0.05) ve yasal güç (β =-0.03, p>0.05) boyutları davranışsal sinizm boyutunun tek başına anlamlı yordayıcısı değildir.

Tartışma, Sonuç ve Öneriler

Araştırmanın amacı doğrultusunda elde edilen bulgulardan ortaya çıkan sonuçlar verilmiş, elde edilen sonuçlar tartışılmış ve son olarak araştırmacılara ve uygulayıcılara bazı önerilerde bulunulmuştur.

Araştırma sonuçlarına göre okul yöneticilerinin örgütsel güç kaynaklarını orta düzeyde kullandıkları belirlenmiştir. Alanyazın incelendiğinde, (Ersoy,2020; Gültürk, 2012; Uğur, 2018) tarafından yapılan çalışma sonucunda; öğretmenlerin, okul yöneticilerinin kullandıkları ödül gücü, kişilik gücü ve yasal güce ilişkin görüşlerinin yüksek, zorlayıcı güce ilişkin görüşlerinin düşük düzeyde olduğu, devlet okullarında görev yapan yöneticilerin yasal gücü, özel okullarda görev yapan yöneticilerin kişilik gücünü daha fazla kullandığı görülmüştür. Somech ve Zahavy (2002) tarafından elinde çok fazla güç bulduran yöneticilerin sert ve zorlayıcı gücü, elinde az güç bulunan yöneticilerin ise daha yumuşak ve mantıklı stratejileri kullandığı belirlenmiştir. Yapılan çalışma sonuçları ile bu sonuçlar değerlendirildiğinde ödül gücü, kişilik gücü ve zorlayıcı güç ile birebir paralel sonuçlar, yasal güç ile kısmen paralel, kısmen farklı sonuçlar elde edildiği görülmektedir. Özel okullarda çalışan veya görece bir üst makama karşı kendini daha hesap vermek zorunluluğunda hisseden yöneticilerde ödül gücü ve kişilik gücünü kullanma ihtimalinin arttığı, tersine kendini bir üst makama karşı hesap vermek zorunluluğunda hissetmeyen yöneticilerde ise yasal gücü ve zorlayıcı gücü kullanma meylinin arttığı söylenebilir. Nitekim literatürde de ödül gücünün örgütlerde yaygın ve geçerli bir yöntem olduğu, yöneticilerin imkân ve kabiliyetine göre ödül gücünü kullandığı, çalışan motivasyonu ve örgüte daha fazla katkı sunması açısından önemli olduğu ifade edilmektedir (Çelik, 2012; Schermerhorn ve diğerleri, 2000; Yılmaz & Altinkurt, 2012).

Araştırmada edilen bulgulara göre öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık düzeyleri yüksek bulunmuştur. Alanyazın incelendiğinde örgütsel yaratıcılık düzeyinin orta veya yüksek olduğu (Balay 2010; Fidan, 2018; Uğurlu ve Ceylan, 2014; Eroğlu, 2014) görülmüştür. Çalışmada uzmanlık alt boyutunda en yüksek düzey belirlenmiştir. Bu alt boyutu yaratıcı düşünme ve desteklenme algısı takip etmektedir. En yüksek ortalama olan uzmanlık boyutu incelendiğinde, öğretmenlerin hem mesleki kapasitelerini artırma, hem de bilgilerini aktarma bağlamında oldukça istekli ve gayretli oldukları görülmektedir. Nitekim Koşar ve Ceylan (2015) tarafından yaratıcı düşünme kişinin potansiyelini ortaya çıkarmak ve özgün bir biçimde üretmek olduğu ifade edilmiştir. Töremen ve Yörük (2004) tarafından da eğitimcilerin gerekli gayreti göstermesi ve yöneticilerin öğretmenleri en iyi şekilde desteklemesi sayesinde eğitim kurumlarında yaratıcılığın gelişeceği, öğretmenlerin kendilerini geliştireceği ve öğrencileri üreten ve fikirler ortaya koyan nesiller olarak yetiştireceği ifade edilmiştir.

Araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri düşük olarak belirlenmiştir. Alanyazın incelendiğinde örgütsel sinizm düzeylerinin bilişsel, duyuşsal, davranışsal boyutların tamamında düşük düzeyde olduğu (Abaslı, 2018; Korkut, 2019; Tazegül Aydın, 2017) tarafından yapılan araştırma sonuçlarında görülmüştür. Günümüz rekabet koşullarında örgütler adaletsizlik, iletişim azlığı, bireyler arasında görev dağılımında belirsizlik olması ve karar alınırken alt kademelere söz hakkı verilmemesi, gibi nedenlerle (Davis & Gardner, 2004) ortaya çıkan örgütsel sinizmi en aza indirmek için takım çalışmasına, örgütsel demokrasiye, çalışanları güçlendirme ve örgüte bağlılıklarını artırma gibi yöntem ve uygulamalara daha fazla önem vermektedirler (Sezgin Nartgün ve Kartal, 2013). Böylece öğretmenlerde örgüte karşı istenmeyen olumsuz davranış ve hareketlere yönelme şeklinde ortaya çıkan davranışsal sinizm düşük düzeyde ortaya çıkmaktadır (Kutaniş & Dikili, 2010).

Araştırma sonuçlarına göre okul yöneticilerinin kullandıkları örgütsel güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık düzeyleri arasında pozitif yönde ve düşük düzeyde ilişki belirlenmiştir. Ödül gücü ile örgütsel yaratıcılık alt boyutlarından desteklenme algısı arasında pozitif yönlü ve orta düzeyde ilişki görülmüştür. Uzmanlık ile zayıf düzeyde pozitif yönlü ilişki, yaratıcı düşünme ile ise oldukça düşük düzeyde negatif ilişki bulunmuştur. Ödül gücü ile en fazla desteklenme algısını arasında pozitif yönde ve orta düzeyde ilişki olması beklenen bir durumdur. Yasal güç ile örgütsel yaratıcılık alt boyutları arasında düşük düzeyde ilişki belirlenmiştir. Düşük düzeyde de olsa yasal güç ile uzmanlık ve yaratıcı düşünme arasında pozitif yönlü ilişki vardır. Desteklenme ile ise negatif yönlü düşük düzeyde ilişki vardır. Zorlayıcı güç altı boyutunda genel olarak örgütsel yaratıcılık ile negatif yönlü orta düzeyde ilişki, örgütsel sinizm ile pozitif yönlü orta düzeyde ilişki görülmüştür. Buna göre okul yöneticilerinin zorlayıcı gücü mümkün olduğunca kullanmaması gerektiği söylenebilir. Zira zorlayıcı güç hedeflenen örgütsel yaratıcılık gibi faydalı neticeleri

ortaya çıkarmazken, olması istenmeyen örgütsel sinizm gibi zararlı etkilere sebep olabilir. Kişilik gücü ile ilgili bulgulara gelince, zorlayıcı gücün aksine genel olarak yaratıcı düşünme alt boyutu dışında örgütsel yaratıcılık boyutu ile orta düzeyde ve pozitif yönlü ilişki görülmüştür. Nitekim McClelland (1972) tarafından ortaya konan iki yönlü örgütsel gücün yasal güç ve zorlayıcı güç ile ödül gücü kişilik gücü şeklinde ortaya çıktığı düşünülmektedir (Can ve diğerleri, 2015). Yasal güç ve zorlayıcı güç çalışanlar tarafından fazla algılanırsa iş doyumсуuzluğuna ve örgütsel sinizme neden olmaktadır (Yılmaz & Altinkurt, 2012). Kişilik gücü ise hayranlık ve örnek almaya ilişkin davranışlar şeklinde olup (Hoy & Miskel, 2012) saygı uyandırma, ilham verme ve rol model olma şeklinde örgütsel yaratıcılığı artırma ve örgütsel sinizmi azaltma şeklinde fayda sağlamaktadır (Çelik, 2003).

Okul yöneticilerinin kullandıkları örgütsel güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel sinizmi arasında genel olarak negatif yönlü orta düzeyde ilişki ortaya çıkarılmıştır. Ödül gücü ile örgütsel sinizm arasında orta düzeyde ve negatif yönlü ilişki görülmüştür. Ödüllendirme arttıkça örgütten uzaklaşma ve yabancılaşma beklendiği gibi azalmaktadır. Yasal güç ile örgütsel sinizmin alt boyutlarının tamamı arasında pozitif yönlü ve düşük düzeyde ilişki vardır. Zorlayıcı güç ile örgütsel sinizmin alt boyutlarının tamamı arasında pozitif yönlü ve orta düzeyde ilişki vardır. Kişilik gücü ile örgütsel sinizm arasında orta düzeyde ve negatif yönlü ilişki görülmüştür.

Diş (2015) tarafından yapılan çalışmada okul yöneticileri tarafından kullanılan güç kaynaklarının örgüt iklimiyle pozitif yönlü bir ilişkiye sahip olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlara göre ödüllendirme gücünün etkin olarak kullanılmasının faydalı olacağı söylenebilir. Koşar ve Çalık (2011) tarafından yapılan çalışma sonucunda ödül gücü ile desteklenme algısı, görevleri en iyi şekilde yapmaya çalışma ve başarı kültürünün oluşturulması arasında pozitif ilişki olduğu görülmüştür. Eğitim kurumları dinamik bir yapıya sahip olmaları eğitimcilerin gayreti kadar yöneticilerinde çabası gerekmektedir. Bu şekilde eğitim kurumlarında yaratıcılığın gelişmesi sağlanmalıdır (Töremen & Yörük, 2004).

Çevik (2018) ve Altinkurt ve diğerleri (2014) tarafından yapılan çalışmalarda da benzer sonuçlar elde edilmiştir. Örgütsel güç kaynakları ile örgütsel sinizm arasında orta düzeyde ve negatif yönlü bir ilişki olduğu, ancak güç kaynaklarının alt boyutları ile örgütsel sinizmin alt boyutları arasında çeşitli ilişkiler olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Deviren ve Okçu (2020) tarafından yapılan çalışmada da ilkökul müdürlerinin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarından ödül gücü ile öğretmen motivasyonu arasında orta düzeyde pozitif, öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri arasında ise düşük düzeyde negatif ilişki olduğu belirlenmiştir. Kullanılan yasal güç ile öğretmen motivasyonu arasında düşük düzeyde negatif, öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri arasında ise düşük düzeyde pozitif ilişki olduğu belirlenmiştir. Yasal güç ile düşük düzeyde örgütsel yaratıcılık boyutları ile faydalı ilişkiler görülse de, düşük düzeyde örgütsel sinizmin alt

boyutları ile negatif yönlü ilişki belirlenmiştir. Benzer durum zorlayıcı güç için de geçerlidir. Lunenburg (2012) tarafından yapılan çalışmada zorlayıcı gücün fazla kullanılmasının çalışanlar üzerinde olumsuz etkilediği belirlenmiştir. Alanyazındaki çalışmalar araştırma sonuçlarını destekler niteliktedir. Buna göre yasal gücü mümkün olduğunca az kullanmanın faydalı olacağı söylenebilir.

Deviren ve Okçu (2020) tarafından aynı yönde görece daha düşük düzeyde ilişkiler bulunmuştur. Kullanılan kişilik gücü ile öğretmen motivasyonu arasında orta düzeyde pozitif, öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri arasında ise düşük düzeyde negatif ilişki olduğu belirlenmiştir. Koşar ve Çalık (2011) tarafından yapılan çalışma sonucunda kişilik gücü ile desteklenme algısı, görevleri en iyi şekilde yapmaya çalışma ve başarı kültürünün oluşturulması ile arasında pozitif ilişki olduğu görülmüştür. Kişilik gücü kabiliyetlerle ilişkilidir. Bu gücün sebebi liderlerin kişilik özellikleri ve becerileridir. Karizmatik güce sahip lider model alınan, beğenilen ve saygı duyulan biridir (Yılmaz & Altinkurt, 2012). Bu nedenle okul yöneticileri seçilirken kişisel özelliklerine dikkat edilmelidir. Yüksek nitelikli öğretmenler okul yöneticisi olarak seçilebilirse, öğretmenlerin örgütsel yaratıcılığının artacağı, örgütsel sinizminin azalacağı söylenebilir.

Son olarak McClelland (1972) tarafından ortaya konan iki yönlü örgütsel gücün yasal güç ve zorlayıcı güç ile ödül gücü kişilik gücü şeklinde ortaya çıktığı düşünülmektedir (Akt: Can ve diğerleri, 2015). Yasal güç ve zorlayıcı güç çalışanlar tarafından fazla algılanırsa iş doyumsuzluğuna ve örgütsel sinizme neden olmaktadır (Yılmaz & Altinkurt, 2012). Kişilik gücü ise hayranlık ve örnek almaya ilişkin davranışlar şeklinde olup (Hoy & Miskel, 2012) saygı uyandırma, ilham verme ve rol model olma şeklinde örgütsel yaratıcılığı artırma ve örgütsel sinizmi azaltma şeklinde fayda sağlamaktadır (Çelik, 2003).

Okul yöneticilerinin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarının, öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık ve örgütsel sinizm algılarının anlamlı bir yordayıcısı olup olmadığı incelendiğinde, elde edilen bulgulara göre okul yöneticilerinin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarının örgütsel yaratıcılığın alt boyutlarından öğretmenlerin uzmanlıklarının %6.4'ünü, öğretmenlerin yaratıcı düşünmesinin %20'sini, öğretmenlerin desteklenme algısının %19'unu yordadığı sonucuna ulaşılmıştır. Nitekim gelişen, yenilenen ve değişimleri destekleyen okul yönetimi tüm çalışanlarda yaratıcı özelliklerin artmasını sağlayacağı ifade edilmektedir (Töremen, 2003). Bu sonuçlara göre örgütsel güç kaynakları örgütsel yaratıcılığı orta düzeyde anlamlı yordamaktadır. Alt boyutlara bakıldığında okul yöneticilerinin örgütsel güç kaynaklarının en düşük düzeyde öğretmenlerin uzmanlığına etki ettiği anlaşılmaktadır.

Okul yöneticilerinin kullandıkları örgütsel güç kaynakları, öğretmenlerin bilişsel sinizminin %50.7'sini, öğretmenlerin duyuşsal sinizminin %38.2'sini, öğretmenlerin davranışsal sinizminin %19.4'unu yordamaktadır. Bu sonuçlara göre örgütsel güç kaynakları

örgütsel sinizmi yüksek düzeyde yordamaktadır. Nitekim bir örgüt içerisinde sinizm algısının oluşmaması veya engellenmesinde yöneticilerin çok etkili olduğu ifade edilmektedir (Treadway ve diğerleri, 2004). Alt boyutlara bakıldığında okul yöneticilerinin örgütsel güç kaynaklarının en yüksek düzeyde öğretmenlerin bilişsel sinizmini yordadığı, en düşük düzeyde ise öğretmenlerin davranışsal sinizmi yordadığı anlaşılmaktadır.

Bulunan sonuçlar alanyazında ulaşılan araştırma sonuçları ile tutarlıdır. Deviren ve Okçu (2020) tarafından yapılan ilkökul müdürlerinin kullandıkları örgütsel güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik ve motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelendiği çalışmada da ilkökul müdürlerinin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarının öğretmenlerin motivasyonunu ve örgütsel sessizliği anlamlı fakat düşük düzeyde yordadığı belirlenmiştir. Erdinç Çelebi ve Yazgan (2017) tarafından yapılan araştırma sonucunda işletmelerde zorlayıcı gücün örgütsel bağlılığı ve çalışan performansını negatif yönde etkilediği belirlenmiştir. Korkut (2019) tarafından yapılan çalışmada örgütsel adaletin örgütsel sinizmi orta düzeyde negatif yönde yordadığı belirlenmiştir.

Çalışanların performans, verimlilik ve motivasyonu yöneticilerin sahip oldukları gücü hangi kaynaklardan aldıklarına ve bu gücü ne şekilde kullandıklarına bağlı olarak değişmektedir (Çavuş & Harbalioğlu, 2016). Örgütsel güç kaynaklarının alt boyutlarının, örgütsel yaratıcılığın ve örgütsel sinizmin alt boyutlarına etkisi incelendiğinde en fazla etkili olan alt boyutun kişilik gücü olduğu görülmektedir. Kişilik gücünün yaratıcı düşünme boyutu dışındaki tüm alt boyutları yordadığı görülmektedir. Örgütsel güç kaynaklarının diğer alt boyutlarının örgütsel yaratıcılığın ve örgütsel sinizmin çeşitli alt boyutlarını yordadığı görülmektedir. Ancak ifade edildiği gibi en fazla yordayıcı olan alt boyutun kişilik gücü olduğu belirlenmiştir. Kişilik gücü çalışanların yöneticiye karşı hayranlık ve örnek almaya ilişkin davranışları geliştirme kabiliyetidir (Hoy & Miskel, 2012) Dolayısıyla kişilik gücünü kullanmayı bilen yöneticiler, çalışanlarını kolaylıkla olumlu yönde motive edebilmektedir (Özaslan, 2006). Okul yöneticilerinin öğretmenler üzerinde saygı uyandırması, onların arzularına karşılık vermesi, onlar tarafından rol model alınması ve böylece onlara ilham vermesi gerekmektedir (Çelik, 2003). Nitekim okul yöneticileri ne kadar fazla kişilik gücüne sahipse çevresindekiler üzerindeki tesirinin o kadar fazla olacağı ifade edilmektedir (Varoğlu, 2013). Bu sonuca göre gerek okul yöneticilerinin seçiminde, gerekse okul yöneticilerinin kişilik gücünü geliştirme ve en etkin şekilde kullanabilmesi adına uygun eğitim ve etkinliklerin yapılmasının faydalı olacağı düşünülmektedir.

Araştırmada elde edilen bulgulardan ortaya çıkan sonuçlardan uygulamacılara ve araştırmacılara yönelik bazı öneriler sunulmuştur. Araştırmanın sonucunda okul yöneticilerinin yasal gücü daha fazla kullandığı, zorlayıcı gücü ise düşük oranda kullandığı görülmektedir. Zorlayıcı gücün mümkün olduğunca düşük düzeyde kullanılması olumlu olarak değerlendirilmiş olmakla birlikte yasal gücün kullanımında tam bir netlik olmadığı görülmektedir.

Yasal gücün ne şekilde kullanılmasının uygun olacağı ile ilgili Milli Eğitim Bakanlığı'nın uygun hizmet içi eğitim ve etkinlik faaliyetleri organize etmesinin faydalı olacağı düşünülmektedir.

Araştırma sonucunda örgütsel sinizmin öğretmenler tarafından düşük düzeyde algılanması olumlu bir durumdur ancak daha az yaşanması istenilen bir durumdur. Dolayısıyla örgütsel sinizmi daha da azaltma amacıyla geliştirilebilecek yönler olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu amaçla okul yöneticilerinin adaleti tam olarak tesis etme, öğretmenlerin istek ve ihtiyaçları ile hassas bir şekilde ilgilenme ve okul içi olumlu kaynaşmayı teşvik edici etkinlikler ve faaliyetler düzenleme şeklinde uygulamalar yapmasının faydalı olacağı düşünülmektedir.

Okul müdürlerinin ödüllendirme gücünü ve kişilik gücünü kullanması teşvik edilmelidir. Bunun için Milli Eğitim Bakanlığının okullara maddi imkânlar sağlaması ve okul müdürlerinin teknik, kavramsal ve insancıl becerilerini geliştirmeye yönelik eğitimler ve etkinlikler düzenlemesinin faydalı olacağı düşünülmektedir. Buna ek olarak yönetsel mevzuatın amaca etkin şekilde ulaşmaya hizmet edecek şekilde düzenlenmesi faydalı olabilecektir.

Bu araştırma Erzurum ili Aziziye, Yakutiye, Palandöken ilçeleri ile sınırlıdır. Araştırmanın farklı illerde de tekrar edilerek araştırma sonuçlarının karşılaştırılması ve böylece elde edilen sonuçların genelleştirilmesi faydalı olacaktır. Araştırma nicel araştırma yöntemi kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Araştırmadan elde edilen veriler ışığında oluşturulacak yarı yapılandırılmış sorularla derinlemesine nitel analizler yapılması daha somut ve daha spesifik sonuçlar elde edilmesini sağlayabilir.

Kaynaklar

- Abaslı, K. (2018). Örgütsel dışlanma, işe yabancılaşma ve örgütsel sinizm ilişkisine yönelik öğretmen görüşleri. [Yüksek Lisans Tezi: Uşak Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Ağlargoç, O., (2012). *Yetki, güç ve liderlik, yönetim ve organizasyon-I*, C. Koparal (Ed.), Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Web-Ofset Tesisleri.
- Altınkurt, Y., Yılmaz, K., Erol, E., & Salalı, E. T. (2014). Okul müdürlerinin kullandığı güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları arasındaki ilişki. *Journal of Teacher Education and Educators*, 3(1), 25-52.
- Aşan, Ö. & Aydın, E. M., 2006. *Örgütsel davranış*, H. Can (Ed.), İstanbul: Arıkan Basın Yayım Dağıtım Ltd. Şti..
- Aydın, M. (2007). *Eğitim yönetimi* (8. Baskı). Ankara.
- Balay, R. (2010). Öğretim elemanlarının örgütsel yaratıcılık algıları. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 43, 41-78.
- Brandes, P, Dharwadkar, R. & Dean, J. W. (1999). Does organizational cynicism matter? Employee and supervisor perspectives on work outcomes. *Eastern Academy of Management Proceedings*. 150-153.
- Büyüktürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. & Demirel, F. (2014). *Bilimsel araştırma yöntemleri* (16. Baskı). Ankara: Pegem Yayınları
- Can, H., Aşan Azizoğlu, Ö. & Miski Aydın, E. (2015). *Örgütsel davranış* (2.Baskı). Ankara: Siyasal Kitapevi.
- Çavuş, M. F. & Harbalioğlu, M. (2016). Yöneticinin güç kaynakları algısı ve örgütsel vatandaşlık davranışı: konaklama

- işletmeleri üzerine bir araştırma. *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(1), 117-130.
- Çelik, K. (2003). *Örgütsel kontrol, yönetimde çağdaş yaklaşımlar: uygulamalar ve sorunlar*, C. Elma ve K. Demir (Ed.), Ankara: Anı Yayıncılık.
- Çelik, V. (2012). *Okul kültürü ve yönetimi*. (5.Baskı). Ankara: Pegem.
- Çelik, K. (2014). Örgütsel kontrol. C. Elma ve K. Demir (Ed.), *Yönetimde çağdaş yaklaşımlar: uygulamalar ve sorunlar* içinde (s. 67-89). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Çevik, A. (2018). Okul yöneticilerinin kullandıkları makamsal güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık ve örgütsel sinizm davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesi (Yüksek Lisans Tezi) Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No. 511984)
- Davis, W. D., & Gardner, W. L. (2004). Perceptions of politics and organizational cynicism: An attributional and leader-member exchange perspective. *The leadership quarterly*, 15(4), 439-465.
- Deviren, İ. & Okçu, V. (2020). İlkokul müdürlerinin kullandıkları örgütsel güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik ve motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *Journal of Social and Humanities Sciences Research*, 7(52), 915-932.
- Diş, O. (2015). Okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları ile örgüt iklimi arasındaki ilişki (Yüksek Lisans Tezi) Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No. 389146)
- Erdost, H. E., Karacaoğlu, K. & Reyhanoğlu, M., (2007). Örgütsel sinizm kavramı ve ilgili ölçeklerin türkiye'deki bir firmada test edilmesi. 15. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongre Bildirileri*, 25-27 Mayıs 2007, Sakarya Üniversitesi, 514-524.
- Erdin Çelebi, M. & Yazgan, A. E. (2017). Mobbing, örgütsel sinizm, örgütsel bağlılık ve bunların algılanan çalışan performansı. *Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22(2), 267-284.
- Erkuş, A. (2011). Çok boyutlu lider-izleyici etkileşiminde kişilik özelliklerinin ve güç kaynaklarının rolü. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(1), 127-152.
- Eroğlu, M. (2014). İlköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinin örgütsel yaratıcılık algılarının incelenmesi. [Yüksek Lisans Tezi: Gaziantep Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Ersoy, S. (2020). Öğretmenlerin okul yöneticilerinin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarına ilişkin algıları ile örgütsel adalet algıları arasındaki ilişki. [Yüksek Lisans Tezi: Kahramanmaraş Sütcü İmam Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Fidan, M. (2018). Okullarda örgütsel yaratıcılık ve yönetsel inovasyona ilişkin öğretmen görüşlerinin incelenmesi. [Doktora Tezi: Hacettepe Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- French, J. R. & Raven, B. (1959). The bases of social power [elektronik sürüm]. *Studies in Social Power*, 151-157. <https://www.researchgate.net/publication/215915730>.
- Gültürk, Z. (2012). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Güç Kaynaklarından Yararlanma Düzeyleri. [Yüksek Lisans Tezi: Yeditepe Üniversitesi - İstanbul]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Hitt, M. A., Black, J. S. & Porter, L. W. (2005). *Management (international edition)*. USA: Pearson Prentice Hall.
- Hoy, W. K. & Miskel, C. G. (2012). *Eğitim yönetimi teori, araştırma ve uygulama*. (Selahattin Turan, Çev.). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- İnce, M. & Turan, Ş. (2011). Organizational cynicism as a factor that affects the organizational change in the process of

- globalization and an application in Karaman's public institutions. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 37(37), 104-121.
- Kalağan G. & Güzeller C. O. (2010). Öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin incelenmesi. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 27(1), 83-97.
- Koçel, T. (2005). *İşletme yöneticiliği*, 10. Baskı, İstanbul: Arıkan.
- Korkut, A. (2019). *Öğretmenlerin örgütsel mutluluk, örgütsel sinizm ve örgütsel adalet algılarının analizi*. (Doktora Tezi) Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No. 565827)
- Koşar, S. (2008). *İlköğretim okulu yöneticilerinin yönetimde gücü kullanma stilleri ile örgüt kültürü arasındaki ilişki*. (Yüksek Lisans Tezi) Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No. 219542)
- Koşar, D. & Ceylan, Ö. Ö. (2015). Öğretmenlerin örgütsel yaratıcılığa ilişkin görüşleri, *Uşak Üniversitesi Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 2(2), 25-38.
- Koşar, S. & Çalık, T. (2011). Okul yöneticilerinin yönetimde gücü kullanma stilleri ile örgüt kültürü arasındaki ilişki. *Educational Administration: Theory and Practice*, 581-603.
- Kutanış, R. Ö. ve Dikili, A. (2010). *Değişim boyutuyla örgütlerde sinizm. örgütsel davranışta güncel konular içinde*. Bursa: Ekin yayıncılık.
- Lunenburg, F. C. (2012). Power and leadership: An influence process. *International Journal of Management, Business And Administration*, 15(1), 1-9.
- Meriç, Ç. (2018). *İlkokullarda örgüt kültürü ve örgütsel yaratıcılık ilişkisinin yönetici ve öğretmen görüşlerine dayalı olarak değerlendirilmesi: Balıkesir ili örneği*. (Yüksek Lisans Tezi) Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No. 511879)
- Özaslan, G. (2006). *Eğitim yöneticilerinin güç tipi tercihlerinin değerlendirilmesi*. (Yüksek Lisans Tezi) Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No. 189307)
- Özler D. E. & Atalay C. G. (2011). A research to determine the relationship between organizational cynicism and burnout levels of employees in health sector. *Business Management Review*, 1, 26-38.
- Peters, T. J. & Waterman, R. H. (1987). *Yönetme ve yükseltme sanatı, mükemmeli arayış*. (Nurettin Elhüseyni, Çev.), İstanbul: Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası Yayınları, 49.
- Senge, M. P. (2006). *Beşinci disiplin*. (İldeniz A., Doğukan A., Çev.). Ankara: Yapı Kredi Yayınları.
- Sezgin Nartgün, Ş. & Kartal, V. (2013). Öğretmenlerin örgütsel sinizm ve örgütsel sessizlik hakkındaki görüşleri. *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(2), 47-67.
- Schermerhorn, J. R., Jr., Hunt, J. G. & Osborn, R. N. (2000). *Organizational behaviour* (7th Edition). USA: John Wiley & Sons, Inc.
- Somech, A. & Zahavy, A. D. (2000). Understanding extra-role behavior in schools: the relationships between job satisfaction, sense of efficacy, and teachers' extra-role behavior. *Teaching and Teacher Education*, 16(1), 649-659.
- Şimşek, M. Ş. (2005). *Yönetim ve organizasyon* (8. Baskı). Konya: Günay.
- Şişman, M. & Taşdemir, İ. (2008). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi.
- Tabachnick, B.G. & Fidell, L.S. (2015). *Using multivariate statistics çok değişkenli istatistiklerin kullanımı* (M. Baloğlu, Çev.). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Tazegül Aydın, Y. (2017). İlkokul ve ortaokul öğretmenlerinin örgütsel sinizm ile örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi: ankara altındağ ilçesi örneği. [Yüksek Lisans Tezi: Balıkesir Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Tokgöz, N. & Yılmaz, H. (2008). Örgütsel sinizm: Eskişehir ve Alanya'daki otel işletmelerinde bir uygulama, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(2), 283-305.
- Töremen, F. (2003). Yaratıcı okul ve yönetimi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 3(1), 227-253.
- Töremen, F. & Yörük, S. (2004). Eğitim örgütlerinde yaratıcılığın geliştirilmesi bağlamında yönetici rolleri (Elazığ İli Örneği). *Ekev Akademi Dergisi* 8(21).
- Treadway, D., Hochwarter, W., Ferris, G., Kacmar, C., Douglas, C., Ammeter, A., & Buckley, M. (2004). Leader political skill and employee reactions, *The Leadership Quarterly*, 15, 493-513.
- Uçar, R. (2015). *İlkokul müdürlerinin dağıtımcı liderlik davranışları ile öğretmenlerin motivasyon ve yaratıcılık düzeyleri arasındaki ilişki (Diyarbakır ili örneği)* (Doktora Tezi) Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No. 446079)
- Uğur, İ. D. (2018). *Öğretmen algılarına göre yöneticilerin güç kaynakları ile çatışma yönetimi stilleri arasındaki ilişkinin incelenmesi*. (Tez No. 515478) [Yüksek Lisans Tezi: Siirt Üniversitesi - Siirt]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Uğurlu, C. T. & Ceylan, N. (2014). Öğretmenlerin Örgütsel Yaratıcılık ve Etik Liderlik Algılarının İncelenmesi. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 10(2), 96-112
- Varoğlu, D. (2013). *Örgütlerde güç ve politika, örgütsel davranış*, Ed.: A. Ç. Kirel
- Whatmore, J. (1999). *Releasing creativity: How leaders develop creative potential in their teams*, UK: Kogan Page.
- Yılmaz, K., & Altınkurt, Y. (2012). Okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin iş doyumları arasındaki ilişki, *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 385-402.

Extended Abstract

Introduction

Organizations which stem from acting together and realizing a common goal are formed by the combination of multiple forces and activities. The power of school administrators is crucial for achieving success and efficiency in schools, which are educational organizations. Legal power is expressed as the power of the manager in an institution due to his position. Managers who over-use legal power cause inefficiency and conflict in their subordinates. The reward power used by the manager can bring significant benefits to subordinates. Coercive power is the material and moral coercion of managers on their subordinates due to their undesired behaviors. This type of power can lead to poor performance and job dissatisfaction at work. Personality power occurs when the manager shows his knowledge and experience and is adopted by his environment. Organizational creativity is to find solutions to problems, which existing knowledge in the light of creative thinking. Supporting the creativity of the employees within the organization increases the efficiency they receive from their employees. Organizational cynicism is a feeling of dissatisfaction with the organization and employees believe that the management of the organization lacks honesty, justice, and transparency. It occurs when employees have a negative or critical attitude towards the organization.

This study aimed to determine the relationship between the power sources used by administrators, organizational creativity, and organizational cynicism

levels within the framework of teacher perceptions. In the literature, the organizational power sources used by school administrators have positive contributions to various sub-dimensions of organizational creativity, whereas they have negative effects on the sub-dimensions of organizational cynicism. In the literature, there has been no study in which the level of organizational creativity, the power sources used by managers, and organizational cynicism are studied together. For this reason, conducting research is a crucial for finding out this. ; It is essential to ensure compliance with the changes and developments experienced in the education system, to provide scientific solutions to the problems in educational institutions, to increase efficiency in educational processes and to increase the organizational success of schools.

Method

The research used a relational screening model. The research universe consisted of 1332 teachers working in the central districts of Erzurum province. The participants consisted of 366 teachers selected using the layered sampling method. In this research, the power type scale, teacher creativity scale, and organizational cynicism scale were used. In the analysis of research data, arithmetic mean, standard deviation, correlation analysis, and multiple regression analysis were used.

Results

According to teacher perceptions, there was a low level positive correlation between the organizational power sources used by school administrators and the organizational creativity of teachers and a medium level negative correlation between organizational power sources and organizational cynicism in teachers. The results indicated a positive correlation between the reward power and the perception of being supported the most among the organizational creativity sub-dimensions. There was a negative correlation between reward power and all sub-dimensions of organizational cynicism. The study found a low level of correlation between legal power and organizational creativity sub-dimensions. There was a positive and low level correlation between legal power and all sub-dimensions of organizational cynicism. There was a negative correlation between coercive power and all sub-dimensions of organizational creativity. There was a positive and medium level correlation between coercive power and all sub-dimensions of organizational cynicism. There was a moderately positive correlation between personality power and organizational creativity sub-dimensions, expertise, and support. There was a negative and medium level correlation between personality power and all sub-dimensions of organizational cynicism.

The organizational powers used by school administrators had the following effects on the sub-dimensions of the organizational creativity scale:

- It explained 6.4% of the variation in the expertise dimension. The legal power and

personality power dimensions predicted the expertise dimension positively and significantly.

- It explained 2% of the change in the creative thinking dimension. The legal power dimension predicted the creative thinking dimension of the organizational creativity scale positively and significantly. The coercive power dimension predicted the creative thinking dimension of the organizational creativity scale negatively and significantly.
- It explained 19% of the change in the support dimension. The personality power dimension predicted the support dimension positively and significantly.

The organizational powers used by school administrators had the following effects on the sub-dimensions of the organizational cynicism scale:

- It explained 50.7% of the change in cognitive cynicism dimension. Reward power and personality power dimensions predicted cognitive cynicism dimension negatively and significantly.
- It explained 38.2% of the change in affective cynicism dimension. The coercive power dimension positively and significantly predicted the affective cynicism dimension. The personality power dimension predicted affective cynicism dimension negatively and significantly.
- It explained 19.4% of the change in behavioral cynicism dimension. The coercive power dimension positively and significantly predicted the behavioral cynicism dimension. The personality power dimension predicted behavioral cynicism dimension negatively and significantly.

Discussion

According to the findings, organizational power sources act in relation to organizational creativity and organizational cynicism as follows:

- There was a positive and moderate correlation between the reward power and the perception of being supported from organizational creativity sub-dimensions. There was a negative and moderate correlation between reward power and all sub-dimensions of organizational cynicism.
- A low level of correlation was found between legal power and organizational creativity sub-dimensions. There was a positive and moderate correlation between legal power and all sub-dimensions of organizational cynicism. These results could be interpreted to mean that it would be beneficial to use legal power as little as possible.
- There was a low level negative correlation between coercive power and organizational

creativity. There was a moderate positive correlation with organizational cynicism. Accordingly, school administrators should use coercive power as less as possible.

- There was a low level and positive relationship between personality power and organizational creativity, and moderate and negative relationship with organizational cynicism. Personality power was associated with abilities. The reason for this power was the personality traits and skills of the leaders. Therefore, when choosing school administrators, attention should be paid to their personal characteristics. If highly qualified teachers can be selected as school administrators, teachers' organizational creativity will increase and their organizational cynicism will decrease.

The study determined whether organizational power sources were a significant predictor of organizational creativity and organizational cynicism perceptions.

- Organizational power sources predicted organizational creativity at a moderate rate. Looking at the sub-dimensions, the results revealed that the organizational power sources of school administrators affected the expertise of teachers at the lowest level.
- Organizational power sources predicted organizational cynicism at a relatively high level. For the sub-dimensions, the organizational power sources of the school administrators affected the cognitive cynicism of the teachers at the highest level and the behavioral cynicism of the teachers at the lowest level.
- The most effective organizational power sub-dimension was personality power. Personality power predicted all sub-dimensions except for the creative thinking dimension. Accordingly, conducting appropriate training and activities both in the selection of school administrators and in order for school administrators to develop their personality power, and using it in the most effective way will be beneficial.

Pedagogical Implications

The results indicated that school administrators used legal power more and use coercive power at a low rate. Although the use of coercive power was evaluated

positively, there was no complete clarity in the use of legal power. It would be beneficial for the Ministry of National Education to organize appropriate in-service training and event activities regarding how to use legal power.

The results indicated that a low level of perception of organizational cynicism by teachers was a positive situation, however, this situation was desired to be experienced less. Therefore, it turned out that there were aspects that could be developed in order to reduce organizational cynicism. For this purpose, it will be beneficial for school administrators to make practices such as establishing justice fully, dealing with the wishes and needs of teachers sensitively, and organizing activities and activities that encourage positive integration within the school.

School principals should be encouraged to use their rewarding power and personality power. For this, it will be beneficial for the Ministry of National Education to provide financial opportunities to schools and to organize trainings and activities to improve the technical, conceptual and humane skills of school principals. In addition, it may be beneficial to regulate the administrative legislation in a way that will serve to achieve the purpose effectively.

This research is limited to Erzurum province Aziziye, Yakutiye and Palandöken counties. It will be useful to compare the results of the research by repeating the research in different provinces and thus generalizing the results obtained. The research was carried out using the quantitative research method. In-depth qualitative analyzes with semi-structured questions to be created in the light of the data obtained from the research can provide more concrete and more specific results.

Araştırmanın Etik Taahhüt Metni

Yapılan bu çalışmada "Yükseköğretim Kurumları Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi" kapsamında uyulması belirtilen tüm kurallara uyulmuştur. Yönergenin ikinci bölümü olan "Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiğine Aykırı Eylemler" başlığı altında belirtilen eylemlerden hiçbiri gerçekleştirilmemiştir.

Etik kurul izin bilgileri

Etik değerlendirmeyi yapan kurul adı = Atatürk Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu
Etik değerlendirme kararının tarihi=21.10.2021
Etik değerlendirme belgesi sayı numarası=2021/19