



## **Okullarda Örgütsel Güç Ölçeği'nin Geliştirilmesi: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması**

*Doç.Dr. Yahya Altinkurt*  
*Dumlupınar Üniversitesi-Türkiye*  
*yaltinkurt@gmail.com*

*Doç.Dr. Kürşad Yılmaz*  
*Dumlupınar Üniversitesi-Türkiye*  
*kursadyilmaz@gmail.com*

### **Özet**

Yöneticilerin kullandığı gücün temelleri, örgütün, yapılan işin ve çalışanların özellikleri ile yakından ilgilidir. Bu anlamda görevleri gereği örgütün etkililiğinden ve verimliliğinden birinci derece sorumlu kişiler olan okul müdürlerinin sorumluluklarını yerine getirebilmesi, izleyenlerini etkileyebilmesine ve örgütsel amaçlar çerçevesinde yönlendirebilmesine bağlıdır. Bu çalışmanın amacı, kamu ilköğretim (ilkokul, ortaokul) ve ortaöğretim okullarında görev yapan okul müdürlerinin kullandığı örgütsel güç temellerini belirlemeyi sağlayacak bir veri toplama aracı geliştirmektir. Araştırmanın çalışma grubu, 2011-2012 eğitim öğretim yılında Kütahya il merkezindeki ilköğretim ve ortaöğretim okullarında görev yapan ve çalışmaya gönüllü olarak katılan 409 öğretmenden oluşmaktadır. Ölçeğin yapı geçerliği için açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Açımlayıcı faktör analizi sonucunda ölçeğin; Yasal Güç, Ödül Gücü, Zorlayıcı Güç, Uzmanlık Gücü ve Karizma Gücü olmak üzere beş faktörden ve beşli likert tipi 37 maddeden oluştuğu belirlenmiştir. Söz konusu beş faktörlü yapı, toplam varyansın % 66.61'ini açıklamıştır. Ölçekte yer alan maddelerin faktör yük değerleri 0.47 ile 0.84; madde-toplam korelasyonları 0.43 ile 0.85 arasında değişmektedir. Ayrıca ölçeğin beş faktörlü yapısı doğrulayıcı faktör analizi ile de doğrulanmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi ile elde edilen bulgular değerlendirildiğinde  $\chi^2/sd$  oranı 1.40 bulunmuştur. DFA ile hesaplanan diğer uyum iyiliği indeksleri şöyledir: GFI= 0.97, AGFI= 0.96, RMSEA=0.03, RMR= 0.09, SRMR= 0.08, CFI = 0.99, NFI= 0.98 ve NNFI= 0.99. PGFI değeri ise 0.85 olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin, güvenirliliğinin belirlenmesi amacıyla Cronbach Alfa ve McDonald'ın  $\omega$  iç tutarlık katsayısı ile madde toplam korelasyonları incelenmiştir. Faktörlerin güvenirlilik katsayıları ise 0.83 ile 0.94 arasında değişmektedir. OÖGÖ'nün "Yasal Güç" faktöründe maddelerin madde-toplam korelasyonları 0.57 ile 0.71 arasında, "Ödül Gücü" faktöründe 0.50 ile 0.81 arasında, "Zorlayıcı Güç" faktöründe 0.43 ile 0.76 arasında, "Uzmanlık Gücü" faktöründe 0.71 ile 0.85 arasında ve "Karizma Gücü" faktöründe 0.75 ile 0.84 arasında değişmektedir. Bu bulgular doğrultusunda kamu okullarında görev yapan okul müdürlerinin tercih ettikleri örgütsel güç temellerini belirlemede kullanılabilecek geçerli ve güvenilir bir ölçme aracı geliştirildiği sonucuna ulaşılmıştır.

*Anahtar Kelimeler:* Eğitim, Kamu okulları, Örgütsel güç, Örgütsel güç ölçeği,

### **GİRİŞ**

Güç, sadece fiziğin değil aynı zamanda felsefe, sosyoloji, psikoloji, yönetim gibi birçok sosyal bilim dalının da önemli konularından biridir. Fen bilimlerden, psikolojik bilimlere kadar tüm bilimlerde güç aynı şekilde, "dirence karşı değişiklik yaratma ya da değişime karşı direnme kapasitesi" olarak tanımlanmaktadır (Steiner ve Şahin, 2011). Özellikle sosyal bilimlerde, güç, son derece tartışmalı ve zor bir kavram (Gong, 2006) olsa da Russell'ın da belirttiği gibi fiziğin temel kavramı nasıl





enerji ise, sosyal bilimlerin temel kavramı da güçtür (Koçel, 1998). Örgütsel yaşamda güç konusu ilk kuramlardan beri örgüt ve yönetim alanyazınının temel konularından biridir. Hodgkinson'a göre (2005) güç, yönetim sözlüğünün ilk maddesidir. Bunun temel sebebi; etkileme, otorite ve güç kavramlarının birbiri ile ilişkili ve iç içe geçmiş bir biçimde kullanılmasıdır. Örneğin Bierstedt (1950) gücü kurumsallaşmış otorite (Akt: Shapiro, 2006) olarak tanımlamıştır. Alanyazında sadece gücü merkeze alarak örgütsel yaşamı açıklamaya çalışan ve örgütleri tahakküm aracı olarak gören bazı metaforlar ya da yaklaşımlar bile bulunmaktadır. Bu anlamda tahakküm aracı olarak örgütlerde (politika metaforu) temel olgu güçtür (Bolman ve Deal, 2008; Donaldson, 1996; Ertan-Kantos, 2011).

Yöneticilerin, izleyenleri etkileyebilmesi ve örgütsel amaçlar çerçevesinde yönlendirebilmesi için sahip olduğu gücü etkili bir şekilde kullanması gerekmektedir. Bu anlamda yöneticiler örgütsel amaçları gerçekleştirmeye çalışırken bir takım güç temellerine başvurmaktadır. Güç, diğerlerine istediği şekilde iş yaptırabilme yeteneği (Salancik ve Pfeffer, 1977); sonuçları etkilemek için istenen şeylerin yapılmasını sağlayabilme (Mintzberg, 1983); eyleme başlamayı ve onu sürdürmeyi; niyetleri gerçekliğe dönüştürmeyi mümkün kılan temel enerji (Bennis ve Nanus, 1985) gibi farklı şekillerde tanımlanmaktadır. Pfeffer (1992a, 1992b) ise gücü basit anlamda potansiyel bir kuvvet; geniş anlamda ise davranışları etkileme, olayların akışını değiştirme, direnişlerle başa çıkma ve insanların bu yönde davranmalarını sağlayarak, onları kazanma yolunda potansiyel bir yetenek olarak tanımlamıştır. Güç için, bir kimsenin başkalarını kendi istediği yönde davranışlara yönlendirebilmesinin kaynağıdır denilebilir (Ward, 1998). Buna bağlı olarak örgütsel düzeyde güç ise örgüt yöneticisinin örgütsel amaçlar doğrultusunda çalışanları yönlendirmesi olarak tanımlanabilmektedir (Hoy ve Miskel, 2010).

Yöneticilerin sahip olduğu gücün temellerinin ne olduğu farklı şekillerde belirlenmeye çalışılmıştır. Çünkü yöneticilerin tercih ettiği güç kaynağının türü önem taşımaktadır. Alanyazında gücün temellerine ilişkin sınıflamalar genellikle birbirine benzemektedir. Bu konudaki öncül araştırmalardan biri French ve Raven'in (1959) araştırmasıdır. French ve Raven (1959) gücün temellerini; yasal güç, ödül gücü, zorlayıcı (baskı) güç, karizma (referans) gücü ve uzmanlık gücü olmak üzere beş boyut altında toplamıştır. Bu araştırmada da bu sınıflama kullanılmıştır. Bu çalışmada, French ve Raven'in (1959) sınıflandırmasının kullanılmasının temel nedeni, bu sınıflamanın güç konusuna genel bir çerçeve sunması ve konu ile ilgili temel kavramları içermesidir. Bu hali ile French ve Raven'in (1959) sınıflandırması eğitim örgütleri için daha uygun görünmektedir. Bu sınıflama, eğitim örgütlerinde yapılan daha önceki çalışmalarda da (Erchul ve Raven, 1997; Erchul, Raven ve Whichard, 2001; Helvacı ve Kayalı, 2011; Kayalı, 2011; Short ve Johnson, 1994; Zafer, 2008) yaygın kullanılmaktadır. Aşağıda French ve Raven'in (1959) sınıflandırmasına dayalı güç temelleri kısaca özetlenmiştir (Artan, 2000; Aslanargun, 2010; Hoy ve Miskel, 2010; Lam, 1996; Robbins, 1994; Rollinson ve Broadfield, 2002; Stevenson, 2006):





**Yasal Güç:** Otorite ya da yetki olarak da tanımlanan güçtür. Yöneticilerin çalışanları sadece resmi pozisyonundan güç olarak etkileme gücüdür. Çalışanlar bilirler ki yöneticinin emir verme yetkisi, kendilerinin de bu emirlere uyma zorunluluğu vardır. Yönetici resmi pozisyonunu kaybettiğinde bu gücünü de kaybeder. Daha çok yasal gücünü kullanan okul yöneticileri; gücünü daha çok makamından alırlar, okuldaki işlerin yürütülmesinden yasal olarak sorumlu olduğunu hissettirir ve kurallara uyulması konusunda aşırı titizdirler. Yasal gücün abartılı kullanımı zorlayıcı güç olarak değerlendirilebilir.

**Ödül Gücü:** Yöneticinin çalışanları istenen davranışları göstermesi karşılığında ödüllendirme gücüdür. Bu tür güç, kuvvetini ödüllerin çekiciliğinden ve adaletli dağıtımından alır. Çalışanlarda ödüllerin adaletli dağıtılmadığı algısı, bu gücü zorlayıcı güce dönüştürebilir. Ancak ödül gücünün etkili kullanımı özellikle karizma gücünün geliştirilmesinde de etkilidir. Ödül gücü bir boyutuyla yasal güçle iç içedir. Özellikle kamu okullarında okul yöneticilerinin başarılı öğretmenleri formal olarak ödüllendirmek istemesi durumunda bunun nasıl yapılacağı yasal metinlerde belirtilmiştir. Ancak; okul yöneticisinin başarılı çalışanları informal düzeyde kutlaması, takdir etmesi, grup önünde onurlandırması, yaratıcı ve okul yararına düşünceleri desteklemesi, etkinliklere gönüllü katkı sağlayan çalışanlara ayrıcalıklı davranması da ödül gücü çerçevesinde değerlendirilebilir. Yöneticinin bu gücünü etkili ve adil kullanması çalışanlar üzerinde olumlu etkiler oluşturabilmektedir.

**Zorlayıcı Güç:** Ödül gücünün karşıtı olan bir güçtür ve korkuya dayanmaktadır. Hoy ve Miskel (2010) çalışan açısından ödül gücü ile baskı gücü ayrımını şöyle yapılabileceğini ifade etmektedir: Eğer bir öğretmen okul müdürüne ceza korkusuyla itaat ederse bu baskı gücü, ödüle erişmek için itaat ederse ödül gücüdür. Zorlayıcı güç, yöneticilerin çalışanları maddi ya da manevi olarak cezalandırmalarını ifade eden güçtür. Zorlayıcı güç, yöneticileri otoriter davranışlara yöneltirken, çalışanlarda da iş doyumсуzluğuna, direnmelere, çatışmalara ve yabancılaşmaya neden olabilmektedir.

**Karizmatik Güç:** Kişisel özelliklere dayanan güçtür. Karizma gücüne sahip olan kişi; beğenilen, takdir edilen, saygı duyulan, gıpta edip model alınan kişidir. Çalışanların yöneticilerine duydukları hayranlığın arttıkça liderin karizmatik gücü de artar. Bu gücün kaynağı yöneticinin sıra dışı kişiliği ve iletişim becerisidir. Sadece yöneticiler değil, çalışanlar da karizma gücüne sahip olabilirler. Bu güç uzmanlık gücüne benzemekle beraber uzmanlık gücünden daha az bir gözetim gerektirmektedir.

**Uzmanlık Gücü:** Yöneticinin bilgi ve becerisine dayalı olan güçtür. Karizmatik güç gibi kişisel özelliklere bağlı bir güç türüdür ve sadece yöneticiler değil çalışanlar da bu güce sahip olabilirler. Çalışanlar yöneticilerinin bilgi, beceri ve uzmanlığına ne kadar güvenirse; yöneticilerin de çalışanları da o derece etkileme gücü olur. Yöneticinin sahip olduğu ve paylaştığı faydalı bilgi, uzmanlık gücünün sınırlarını belirler.





Bu güç kaynaklarından; *yasal güç*, bir bireyin, diğerinin kendisi için davranış kalıpları belirleme hakkı olduğunu düşünmesi; *ödül gücü*, bir bireyin, diğerinin kendisinin ödüllendirilmesine aracılık edeceği yönünde algısı; *zorlayıcı güç*, bir bireyin ceza uygulama tehdidi imkânı; *uzmanlık gücü*, bireyin diğer bireyin özel bir bilgi ya da uzmanlığa sahip olduğunu düşünmesi halinde; *karizmatik güç*, bireylerden birinin kendi davranışlarını başka bir bireyin davranışlarını örnek alarak değerlendirmesi ile ortaya çıkmaktadır (Meydan ve Polat, 2010).

Yöneticilerin kullandığı gücün temelleri, örgütün, yapılan işin ve çalışanların özellikleri ile yakından ilgilidir. Bu anlamda görevleri gereği örgütün etkililiğinden ve verimliliğinden birinci derece sorumlu kişiler olan okul müdürlerinin sorumluluklarını yerine getirebilmesi, izleyenlerini etkileyebilmesine ve örgütsel amaçlar çerçevesinde yönlendirebilmesine bağlıdır. Okul müdürlerinin çalışanları etkileyebilmesi ve yönlendirebilmesi ise gücü kullanmasına bağlıdır. Ancak okul müdürlerinin gücü kullanırken dikkat etmesi gereken bazı önemli noktalar vardır. Örneğin, okullar, ürettiği hizmetin niteliği ve çalışanların özellikleri bakımından diğer örgütlerden ayrılmaktadır. Okuldaki eğitim-öğretim hizmetleri bireysel çabalarla ve kararlarla yürütülebilecek rutin hizmetler değildir. Bu hizmetlerin çoğu yaratıcılığı gerektirdiği gibi aynı zamanda da takım çalışmasını zorunlu kılan hizmetlerdir. Diğer yandan okuldaki çalışanlar kendi alanlarında yetişmiş uzman kişilerdir. Bu bağlamda okullarda kullanılacak güç temellerine aşırı özen gösterilmesi gerekmektedir. Gevşek yapılı ve değer merkezli örgütler olan okullarda, okul müdürlerinin kullandığı gücün temellerinin belirlenmesi bu kurumların çözümlenmesi açısından çok önemlidir. Bu anlamda bu çalışmada kamu ilköğretim (ilkokul ve ortaokul) ve ortaöğretim okullarında görev yapan okul müdürlerinin kullandıkları örgütsel güç temellerini belirlemede kullanılabilecek geçerli ve güvenilir bir veri toplama aracının geliştirilmesi amaçlanmıştır.

## YÖNTEM

Araştırmanın çalışma grubu, 2011-2012 Eğitim-Öğretim Yılı'nda Kütahya il merkezindeki ilköğretim ve ortaöğretim okullarında görev yapan ve çalışmaya gönüllü olarak katılan 409 öğretmenden oluşmaktadır. Ölçek geliştirme çalışmalarına ilişkin olarak alanyazında, faktör analizi yapabilmek için gerekli örneklem büyüklüğü konusunda farklı görüşler bulunmaktadır. Genel olarak örneklem büyüklüğünün ölçekteki madde sayısının 5-10 katı kadar olması önerilmektedir (Kline, 1994; Pett, Lackey ve Sullivan, 2003; Tavşancıl, 2005). Araştırmada örneklem büyüklüğünün belirlenmesi için madde sayısının 10 katına ulaşılması planlanmıştır. Ölçeğin deneme formu 40 madde olarak hazırlanmıştır. Ölçeklerin geri dönüş oranlarında meydana gelebilecek sorunlar düşünülerek 250 ilköğretim ve 250 ortaöğretim olmak üzere toplam 500 öğretmenden görüş alınmasına karar verilmiştir. Katılımcılar seçkisiz olarak belirlenmiş ve araştırma kapsamında 500 öğretmene ulaşılmıştır. Ancak uygulanan araçlardan 421 tanesi geri dönmüştür. Veri toplama araçlarının geri dönüş oranı % 84,2'dir. Elde edilen veri toplama





araçlarından kullanılabilir durumda olan 409 tanesi ile analizler yapılmıştır. Katılımcıların % 50.4'ü ilköğretim (n=206), % 28.9'u genel ortaöğretim (n=118), % 20.8'i mesleki ortaöğretim (n=85) okulu öğretmenidir. Katılımcıların % 48.2'si kadın (n=197), % 51.8'i erkektir (n=212). Katılımcıların % 26.4'ü sınıf öğretmeni (n=108), % 60.1'i branş öğretmeni (n=1246), % 13.4'ü meslek dersi (n=55) öğretmenidir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin hizmet süreleri 1 ile 38 yıl arasında değişmektedir. Kıdemi 9 yıldan az olanların oranı % 17.8 (n=173), 10-19 yıl arasında olanların oranı % 47.9 (n=196), 20 yıl ve üstünde olanların oranı ise % 34.2'dir (n=140).

**Veri Toplama Aracı:** Okullarda Örgütsel Güç Ölçeği'nde (OÖGÖ) yer alan maddelerin yazımında, konu ile ilgili önceki çalışmalardan (Aydoğan, 2008; Boonstra ve Bennebroeck-Gravenhorst, 1998; Erchul ve Raven, 1997; Erchul, Raven ve Whichard, 2001; Erçetin, 1995; Munduate ve Bennebroek-Gravenhorst, 2003; Özaslan ve Gürsel, 2008; Short ve Johnson, 1994; Zafer, 2008), uzman görüşlerinden ve okul müdürlerinin görüşlerinden yararlanılmıştır. Ölçeğin deneme formunun oluşturulması amacıyla başlangıçta 47 madde yazılmıştır. Katılımcıların ifadelerine katılma düzeylerini belirlemek için "1-hiçbir zaman, 2-çok nadir, 3-bazen, 4-çoğunlukla ve 5-her zaman" seçeneklerinden oluşan Likert tipi beşli derecelendirme ölçeği kullanılmıştır. Hazırlanan taslak form, kapsam geçerliği, dil ve ifade açısından anlaşılabilirliğini değerlendirmek üzere ölçme değerlendirme ve eğitim yönetimi uzmanlarından oluşan dokuz kişilik bir grubun görüşüne sunulmuştur. Uzmanların görüşleri doğrultusunda yedi madde ölçekten çıkarılmış, bazı maddelerde düzeltmeler yapılmıştır. Daha sonra ölçek anlaşılabilirlik ve kolay yanıtlanabilirlik gibi özelliklerini test etmek açısından 10 öğretmenden oluşan bir gruba uygulanmıştır. Uygulama sonunda öğretmenler ile görüşme yapılarak, maddelerin ve yanıt ölçeğinin anlaşılabilirliği hakkında ne düşündükleri sorulmuştur. Elde edilen dönütler çerçevesinde son hali verilen 40 maddelik ölçek deneme uygulamasına hazır duruma gelmiştir.

**Verilerin Analizi:** OÖGÖ'nün yapı geçerliğinin belirlenmesi amacıyla temel bileşenler analizi yöntemine dayalı Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) yapılmış, ardından da söz konusu yapının geçerli bir yapı olup olmadığını belirlemek için Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) uygulanmıştır. Ölçeğin, güvenilirliğinin belirlenmesi amacıyla Cronbach Alfa ve McDonald'ın  $\omega$  iç tutarlık katsayılarından yararlanılmıştır.

## BULGULAR

**Açıklayıcı Faktör Analizine (AFA) İlişkin Bulgular:** Ölçeğin yapı geçerliliğinin belirlenmesi amacıyla uygulanan faktör analizinin öncesinde verilerin faktörleştirmeye uygunluğunu belirlemek üzere Kaiser Meyer Olkin (KMO) değeri ve Bartlett Küresellik Testi sonuçları incelenmiştir. KMO değeri, verilerin faktör analizi için uygun olup olmadığının bir ölçütü olarak kullanılmaktadır. Bu değer 0.90'ın üzerinde olması "mükemmel" olarak değerlendirilmektedir (Leech, Barrett ve





Morgan, 2005; Tavşancıl, 2005). Barlett Küresellik testi ise, değişkenler arasında ilişki olup olmadığını kısmi korelasyonlar temelinde inceler. Hesaplanan  $\chi^2$  istatistiğinin manidar çıkması, veri matrisinin faktörleştirmeye uygun olduğunun bir göstergesi olarak kabul edilmektedir (Büyüköztürk, 2009). Bu araştırmada KMO değeri 0.94 ve Bartlett Küresellik Testi sonucu ise [ $\chi^2=13854.26$ ;  $p = 0009$ ] manidar bulunmuştur. Hem KMO değerinin, hem de Bartlett Küresellik Testi sonucu elde edilen değerler, verilerin AFA için uygun olduğunu göstermektedir. Bunun yanında faktör analizi üzerinde bozucu etki yapabilecek değişkenlerin analizden çıkartılması için anti-image korelasyon tablosunun köşegenlerinde yer alan örneklem yeterlik ölçütlerine bakılmaktadır. Bu değerlerin 0.50'den büyük olması söz konusu maddenin faktör analizinin uygunluğunu göstermektedir (Altunışık, Coşkun, Bayraktaroğlu ve Yıldırım, 2005). Bu araştırmada anti-image korelasyon matrisindeki köşegen değerleri 0.78-0.98 arasında değişmektedir. Dolayısıyla bu durum, ölçekten çıkartılacak madde olmadığına işaret etmektedir. OÖGÖ'nün faktör yapısını belirlemek amacıyla AFA uygulanmıştır. Ölçeğin faktörlerinin birbirinden bağımsız olacağına yönelik öngörü nedeniyle analizde Varimax dik döndürme yöntemi kullanılmıştır. AFA'da maddelerin ölçekte kalıp kalmayacağına karar vermede faktör yük değeri alt sınırı 0.32 olarak benimsenmiştir (Tabachnick ve Fidel, 2001). AFA'nın ilk sonuçlarına göre faktör yük değerleri 0.39'dan düşük madde bulunmamaktadır. Yapılan faktör analizi sonucunda ölçek maddelerinin özdeğeri 1'den büyük beş faktör altında toplandığı görülmüştür. Söz konusu beş faktörlü yapı, toplam varyansın % 66.61'ini açıklamaktadır. Alanyazına uygun olarak bu faktörler "yasal güç", "ödül gücü", "zorlayıcı güç", "uzmanlık gücü" ve "karizma gücü" olarak adlandırılmıştır. Ölçekte yer alan maddelerin faktör yük değerleri incelendiğinde bir maddenin (M4) hem zorlayıcı güç, hem de yasal güç faktörleri altında yüksek değeri verdiği belirlenmiştir. Bu maddenin yasal güç faktöründeki yük değeri 0.45, zorlayıcı güç faktöründeki yük değeri 0.47'dir. AFA'da yüksek iki yük değeri arasındaki farkın en az 0.10 olması önerilmektedir (Büyüköztürk, 2009). Dolayısıyla bu madde binişik madde olarak değerlendirilerek ölçekten çıkartılmıştır. Ayrıca biri uzmanlık gücü faktörü, diğeri ise karizma gücü faktörü altında yüksek faktör yükü gösteren iki madde, buldukları faktördeki diğer maddelerle uyumlu olmamaları nedeniyle araştırmacılar tarafından ölçekten çıkarılmıştır. Maddeler çıkarıldıktan sonra 37 maddeye düşen OÖGÖ'ye yeniden AFA uygulanmıştır. AFA sonuçları Tablo 1'de sunulmaktadır.

Tablo 1'de görüldüğü gibi, OÖGÖ'nün ilk boyutu olan "Yasal Güç" boyutunda 4 madde bulunmakta ve maddelerin Varimax dik döndürme yöntemiyle döndürülmüş faktör yük değerleri 0.66 ile 0.84 arasında değişmektedir. Bu faktörün tek başına açıkladığı varyans % 17.91'dir. Ölçeğin ikinci boyutu olan "Ödül Gücü" boyutunda 7 madde bulunmaktadır. Maddelerin faktör yük değerleri 0.53 ile 0.73 arasında değişmektedir. Bu faktörün tek başına açıkladığı varyans % 16.65'tir. Ölçeğin üçüncü boyutu olan "Zorlayıcı Güç" boyutunda 10 madde bulunmaktadır. Maddelerin faktör yük değerleri 0.47 ile 0.77 arasında değişmektedir. Bu faktörün tek başına açıkladığı varyans % 13.72'dir. Ölçeğin dördüncü boyutu olan "Uzmanlık Gücü" boyutunda 8 madde bulunmaktadır. Maddelerin faktör yük değerleri 0.61 ile





0.75 arasında değişmektedir. Bu faktörün tek başına açıkladığı varyans % 10.95'tir. Ölçeğin beşinci boyutu olan "Karizma Gücü" boyutunda 8 madde bulunmaktadır. Maddelerin faktör yük değerleri 0.71 ile 0.81 arasında değişmektedir. Bu faktörün tek başına açıkladığı varyans % 8.75'tir. Beş faktörünün birlikte açıkladığı varyans oranı ise % 67.94'tür. Sosyal Bilimlerde açıklanan varyans oranlarının tek faktörlü ölçeklerde % 30 (Büyüköztürk, 2009), çok faktörlü ölçeklerde ise % 40 ile % 60 arasında olmasının yeterli olduğu belirtilmektedir (Scherer, Wiebe, Luther ve Adams, 1988 akt: Tavşancıl, 2005). Dolayısıyla, ölçeğin açıkladığı varyans oranının yüksek olduğu söylenebilir.

Tablo 1.

*Okullarda Örgütsel Güç Ölçeğinin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları*

Madde	Yasal Güç	Ödül Gücü	Karizma Gücü	Ortak Varyans	Madde	Zorlayıcı Güç	Uzmanlık Gücü	Ortak Varyans
M1	0.78			0.71	M14	0.47		0.39
M2	0.66			0.59	M15	0.77		0.72
M3	0.78			0.67	M16	0.72		0.68
M5	0.84			0.75	M17	0.65		0.51
M7		0.70		0.75	M18	0.76		0.66
M8		0.63		0.75	M19	0.73		0.63
M9		0.63		0.73	M20	0.77		0.73
M10		0.73		0.55	M21	0.69		0.67
M11		0.56		0.61	M22	0.73		0.61
M12		0.53		0.51	M23	0.58		0.62
M13		0.61		0.47	M24		0.64	0.64
M32			0.72	0.71	M25		0.61	0.73
M33			0.74	0.77	M26		0.69	0.79
M35			0.77	0.72	M27		0.69	0.75
M36			0.71	0.77	M28		0.66	0.70
M37			0.77	0.78	M29		0.75	0.77
M38			0.75	0.69	M30		0.68	0.70
M39			0.79	0.78	M31		0.64	0.80
M40			0.81	0.78				

**Doğrulayıcı Faktör Analizine (DFA) İlişkin Bulgular:** OÖGÖ'nün AFA ile belirlenen beş faktörlü yapısının geçerliğine ilişkin ek kanıt elde etmek amacıyla 37 maddelik yapısı üzerinde DFA yapılmıştır. DFA ile elde edilen bulgular değerlendirildiğinde  $\chi^2/sd$  oranı 1.40 ( $\chi^2/sd=870.48/619$ ) bulunmuştur. Alanyazında bu oranın  $\leq 2$  olmasının "iyi uyuma" karşılık geldiği belirtilmektedir (Scherelleh-Engel, Moosbrugger ve Müller, 2003). DFA ile hesaplanan diğer uyum iyiliği değerleri şöyledir: GFI= 0.97 ve AGFI= 0.96 bulunmuştur. GFI ve AGFI değerlerinin 1'e yakın olması mükemmel uyum göstergesi olarak kabul edilmektedir (Kelloway, 1998; Özdamar, 2004; Yılmaz ve Çelik, 2009). RMSEA değeri 0.03 olarak hesaplanmıştır. RMSEA değerinin  $\leq 0.05$  olması mükemmel uyum olarak değerlendirilmektedir (Brown, 2006; Jöreskog ve Sörbom, 1993; Schumacker ve Lomax, 1996; Sümer, 2000). RMR= 0.09, SRMR= 0.08 olarak hesaplanmıştır. Bu değerlerin  $\leq 0.08$  olması iyi uyum (Brown, 2006; Hu ve Bentler, 1999),  $\leq 0.10$  olması ise kabul edilebilir uyum olarak değerlendirilmektedir (Scherelleh-Engel,





Moosbrugger ve Müller, 2003). CFI = 0.99, NFI= 0.98 ve NNFI= 0.99 olarak hesaplanmıştır. Bu değerlerin  $\geq 0.95$  olması mükemmel uyum olarak değerlendirilmektedir (Hu ve Bentler, 1999; Şimşek, 2007; Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2010). PGFI değeri ise 0.85 olarak hesaplanmıştır. Bu değer 1'e yaklaşması mükemmel uyum olarak kabul edilmektedir (Schermelleh-Engel, Moosbrugger ve Müller, 2003). Ayrıca, modelde yer alan bütün maddelere ait faktör yük değerlerinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir. Yapılan DFA sonucunda maddelere ilişkin elde edilen standartlaştırılmış faktör yük değerleri ( $\lambda$ ),  $R^2$  ve t değerleri Tablo 2'de sunulmuştur.

Tablo 2.

*DFA ile Elde Edilen Standartlaştırılmış Faktör Yükleri ( $\lambda$ ),  $R^2$  ve t Değerleri*

Faktörler	Madde No	Standartlaştırılmış Faktör Yükleri ( $\lambda$ )	$R^2$	t değeri	p
Yasal Güç	M1	0.72	0.52	6.37	0.01
	M2	0.85	0.73	5.77	
	M3	0.74	0.54	13.83	
	M5	0.63	0.39	6.54	
Ödül Gücü	M7	0.82	0.67	37.38	0.01
	M8	0.90	0.80	40.42	
	M9	0.87	0.75	40.91	
	M10	0.45	0.20	6.66	
	M11	0.78	0.60	26.21	
	M12	0.66	0.44	15.85	
	M13	0.59	0.35	7.77	
Karizma Gücü	M32	0.76	0.58	13.49	0.01
	M33	0.81	0.65	21.33	
	M35	0.74	0.55	22.28	
	M36	0.93	0.87	41.19	
	M37	0.90	0.81	43.33	
	M38	0.73	0.53	10.39	
	M39	0.86	0.74	32.98	
	M40	0.84	0.71	23.53	
Zorlayıcı Güç	M14	0.32	0.10	2.99	0.01
	M15	0.80	0.63	13.86	
	M16	0.82	0.67	23.12	
	M17	0.66	0.43	5.96	
	M18	0.77	0.59	16.70	
	M19	0.67	0.45	9.53	
	M20	0.85	0.72	9.63	
	M21	0.79	0.63	13.67	
	M22	0.75	0.57	7.48	
	M23	0.62	0.39	9.85	
Uzmanlık Gücü	M24	0.75	0.56	20.61	0.01
	M25	0.73	0.54	19.21	
	M26	0.88	0.78	52.80	
	M27	0.86	0.74	45.58	
	M28	0.70	0.49	10.65	
	M29	0.80	0.64	28.33	
	M30	0.79	0.62	20.84	
	M31	0.90	0.80	30.67	







Tablo 2’de verilen standartlaştırılmış faktör yük değerleri ( $\lambda_i$ ), her bir gözlenen değişkenle, ilgili olduğu gizil değişken arasındaki korelasyonu göstermektedir.  $R^2$  ise standartlaştırılmış faktör yük değerinin karesi olup, değişkenin bulunduğu faktöre olan katkısını göstermektedir (Yılmaz ve Çelik, 2009). Dolayısıyla Yasal Güç faktörüne ilişkin değişkenliğin en çok M2, Ödül Gücü faktörüne ilişkin değişkenliğin en çok M8, Zorlayıcı Güç faktörüne ilişkin değişkenliğin en çok M20, Uzmanlık Gücü faktörüne ilişkin değişkenliğin en çok M31 ve Karizma Gücü faktörüne ilişkin değişkenliğin ise en çok M36 gözlenen değişkenleri tarafından açıklanmaktadır. DFA’da önemli bir gösterge de t değeridir. t değeri gizil değişkenlerin gözlenen değişkenleri açıklama durumunu göstermektedir. Analiz sonucunda manidar olmayan t değerlerinin analiz dışı bırakılması gerekmektedir (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2010). Tablo 2’de de görüldüğü gibi maddelerin tümü için t değerleri 0.01 düzeyinde manidardır.

**Ölçeğin Güvenirliğine İlişkin Bulgular:** Ölçeğin güvenirliliği için Cronbach Alfa ve McDonald’ın  $\omega$  iç tutarlık katsayısı ile madde toplam korelasyonları incelenmiştir. Madde-toplam korelasyonu, ölçek maddelerinden alınan puanlar ile toplam puan arasındaki ilişkiyi açıklar. Madde-toplam korelasyonunun yüksek olması o faktördeki benzer davranışları örneklediğini ve iç tutarlılığının yüksek olduğunu gösterir (Büyüköztürk, 2009).

OÖGÖ’nün “Yasal Güç” faktöründe maddelerin madde-toplam korelasyonları 0.57 ile 0.71 arasında, “Ödül Gücü” faktöründe 0.50 ile 0.81 arasında, “Zorlayıcı Güç” faktöründe 0.43 ile 0.76 arasında, “Uzmanlık Gücü” faktöründe 0.71 ile 0.85 arasında ve “Karizma Gücü” faktöründe 0.75 ile 0.84 arasında değişmektedir. Madde-toplam korelasyonun  $\geq 0.30$  olması maddelerin ayırt edicilik gücünün yüksek olduğu şeklinde değerlendirilmektedir (Büyüköztürk, 2009).

OÖGÖ’nün ilk faktörü olan “Yasal Güç” faktörüne ilişkin Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı 0.84, McDonald’ın  $\omega$  iç tutarlılık katsayısı 0.83’dür. Bu katsayılar sırasıyla ikinci faktör olan “Ödül Gücü” faktörü için  $\alpha=0.89$ ,  $\omega=0.89$ ; üçüncü faktör olan “Zorlayıcı Güç” faktörü için  $\alpha=0.91$ ,  $\omega=0.91$ ; dördüncü faktör olan “Uzmanlık Gücü” ve beşinci faktörü olan “Karizma Gücü” faktörleri için ise  $\alpha$  ve  $\omega$  0.94’tir. Özetle faktörler için  $\alpha$  katsayılarının 0.84–0.94,  $\omega$  katsayılarının 0.83–0.94 arasında değiştiği görülmektedir. Hesaplanan iç tutarlılık katsayıları ölçeğin güvenirliliğinin yüksek düzeyde olduğunu göstermektedir. Tablo 3’te Ölçeğin faktörleri arasındaki ilişkiler yer almaktadır.

Tablo 3

*Ölçeğin Faktörleri Arasındaki İlişkiler*

Faktörler	Yasal Güç	Ödül Gücü	Zorlayıcı Güç	Uzmanlık Gücü
Yasal Güç	-			
Ödül Gücü	0.11	-		
Zorlayıcı Güç	0.41*	-0.49*	-	
Uzmanlık Gücü	0.10	0.72*	-0.51*	-
Karizma Gücü	0.07	0.67*	-0.40*	0.74*

\*  $p < 0.01$





Ölçeğin faktörleri arasındaki ilişkiyi belirleyebilmek için Pearson korelasyon katsayıları (r) hesaplanmıştır. Korelasyon katsayısının 0.70–1.00 arasında olması yüksek, 0.69–0.30 arasında orta ve 0.29'un altında düşük düzeyde ilişki olduğu şeklinde yorumlanmıştır (Büyüköztürk, 2009). Analiz sonucunda, yasal güç ile zorlayıcı güç arasında (r= 0.41) pozitif ve orta düzeyde, ödül gücü, uzmanlık gücü (r= 0.10) ve karizma gücü (r= 0.07) arasında pozitif ve düşük düzeyde ilişki bulunmaktadır. Ödül gücü ile uzmanlık gücü arasında (r= 0.72) pozitif ve yüksek, karizma gücü ile (r= 0.67) pozitif ve yüksek düzeye yakın ilişki bulunmaktadır. Uzmanlık gücü ile karizma gücü arasında (r= 0.74) pozitif ve yüksek düzeyde ilişki bulunmaktadır. Örgüt yaşamında olumsuz etkiler yaratabilecek zorlayıcı güç ile ödül gücü (r= -0.49), uzmanlık gücü (r= -0.51) ve karizma gücü (r= -0.40) arasında negatif ve orta düzeyde ilişki belirlenmiştir.

## **SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER**

Bu çalışmada okul müdürlerinin kullandıkları güç temellerini belirlemede kullanılabilecek geçerli ve güvenilir bir veri toplama aracının geliştirilmesi amaçlanmıştır. Başlangıçta 47 madde olarak hazırlanmış olan Okullarda Örgütsel Güç Ölçeği'nde (OÖGÖ), uzman görüşleri ve ön uygulama sonrası yedi madde ölçekten çıkartılmış, bazı maddelerde küçük düzeltmeler yapılmıştır. Gerekli düzeltmelerden sonra 40 maddelik ölçek örneklem grubuna uygulanmış ve elde edilen veriler üzerinde analizler yapılmıştır. Yapılan AFA sonucunda ölçek maddelerinin beş faktör altında toplandığı görülmüştür. Bu faktörler "yasal güç", "ödül gücü", "zorlayıcı güç", "uzmanlık gücü" ve "karizma gücü" olarak adlandırılmıştır. 3 madde ise, birden fazla faktörde yüksek faktör yük değerine sahip olmaları ve buldukları faktördeki diğer maddelerle uyumlu olmamaları nedeniyle ölçekten çıkartılmıştır.

OÖGÖ'nün "Yasal Güç" faktöründe yer alan maddelerin faktör yük değerleri 0.66 ile 0.84, madde-toplam korelasyonları 0.59 ile 0.75; "Ödül Gücü" faktöründe maddelerin faktör yük değerleri 0.53 ile 0.73 arasında, madde-toplam korelasyonları 0.50 ile 0.80; "Zorlayıcı Güç" faktöründe faktör yük değerleri 0.47 ile 0.77, madde-toplam korelasyonları 0.43 ile 0.76; "Uzmanlık Gücü" faktöründe faktör yük değerleri 0.61 ile 0.75, madde-toplam korelasyonları 0.71 ile 0.85 ve "Karizma Gücü" faktöründe faktör yük değerleri 0.71 ile 0.81, madde-toplam korelasyonları 0.75 ile 0.84 arasında değişmektedir. Beş faktörünün birlikte açıkladığı varyans oranı % 67.94'dür. Faktörlerin Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayıları 0.84–0.94, McDonald'ın  $\omega$  ç tutarlılık katsayıları 0.83–0.94 ise arasında değişmektedir. Hesaplanan iç tutarlılık katsayıları ölçeğin güvenilirliğinin yüksek düzeyde olduğunu göstermektedir.

Ölçeğin AFA sonucu elde edilen beş faktör altında toplanan 37 maddelik yapısına, doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. DFA ile hesaplanan uyum iyiliği değerleri şöyledir: GFI= 0.97, AGFI= 0.96, RMSEA= 0.03, RMR= 0.09, SRMR= 0.08, CFI = 0.99, NFI= 0.98, NNFI= 0.99 ve PGFI= 0.85. Elde edilen uyum indekslerin





tümünün model uyumu için yeterli düzeyde oldukları belirlenmiştir. Bunun sonucunda söz konusu yapının doğrulandığına karar verilmiştir.

Sonuç olarak Okullarda Örgütsel Güç Ölçeği'nin nihai formu 37 maddeden oluşmakta ve tüm maddeler; "1-hiçbir zaman", "2-çok nadir", "3-bazen", "4-çoğunlukla" ve "5-her zaman" şeklinde puanlanmaktadır. Ölçekte ters puanlanan madde bulunmamaktadır. Ölçeğin tümünden toplam puan elde edilmemektedir. Her bir faktörde farklı sayıda madde bulunduğundan, her bir boyuttan alınan puanın, ilgili faktörün madde sayısına bölünmesi ve 1-5 arası bir ortalamaya dönüştürülerek birbiri ile karşılaştırılabilir hale getirilmesi gerekir. Bir alt faktörden alınan puanın yüksek olması, okul müdürlerinin o faktörde yer alan gücü daha fazla kullandığını göstermektedir.

Ölçeğin geçerlik ve güvenilirliğinin belirlenmesine yönelik bulgular birlikte değerlendirildiğinde, ölçeğin kamu ilköğretim (ilkokul ve ortaokul) ve ortaöğretim okullarında görev yapan okul müdürlerinin kullandıkları örgütsel güç temellerinin belirlenmesinde kullanılacak geçerli ve güvenilir bir araç olduğu ifade edilebilir. Elde edilen bulgular doğrultusunda, bu çalışma kapsamında geliştirilen aracın, ilgili alanyazındaki önemli bir eksikliği gidereceği, bundan sonraki çalışmalarda kullanılacak psikometrik nitelikleri yeterli bir ölçme aracı olma özelliği taşıdığı belirtilebilir. Ancak ölçeğin kamu ilköğretim ve ortaöğretim okulları dışında özel okullarda ve özel dershanelerde kullanılması durumunda, bu gruplar için de geçerlik ve güvenilirlik kanıtlarının üretilmesi yararlı olacaktır.

## Kaynakça

- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2005). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: SPSS Uygulamalı. Sakarya: Sakarya Üniversitesi İİBF.
- Artan, İ. (2000). Örgütlerde güç kullanımı ve kaynakları. Z. Aycan (Ed.), Türkiye'de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları (281-308). Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.
- Aslanargun, E. (2010). Örgütlerde sosyal güç. H.B Memduhoğlu ve K. Yılmaz (Ed.), Yönetimde Yeni Yaklaşımlar (176-194). Ankara: Pegem Akademi.
- Aydoğan, İ. (2008). Okul yöneticilerinin öğretmenleri etkileme becerileri. Selçuk Üniversitesi Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi Dergisi, 25: 33-51.
- Bennis, W. G., and Nanus; B. (1985). Leaders: The Strategies for Taking Charge. New York: Harper and Row.
- Bolman, L. G., and Deal, T. E. (2008). Reframing Organizations - Artistry, Choice, and Leadership. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Boonstra, J. J., and Bennebroek-Gravenhorst, K. M. (1998). Power dynamics and organizational change: a comparison of perspectives. European Journal of Work and Organizational Psychology, 7 (2): 97-120.
- Brown, T. A. (2006). Confirmatory Factor Analysis for Applied Research. NY: Guilford.
- Büyüköztürk, Ş. (2009). Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı. Ankara: Pegem Akademi.
- Çokluk, Ö., Şekercioglu, G. ve Büyüköztürk, Ş. (2010). Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik. Ankara: Pegem Akademi.
- Donaldson, L. (1996). For Positivist Organization Theory. London: Sage.
- Erchul, W. P. Raven, B. H., and Whichard, S. M. (2001). School psychologist and teacher perceptions of social power in consultation. Journal of School Psychology, 39 (6): 483-497.





- Erchul, W. P., and Raven, B. H. (1997). Social power in school consultation: a contemporary view of French and Raven's bases of power model. *Journal of School Psychology*, 35 (2): 137-171.
- Erçetin, Ş.Ş. (1995). *Ast-Üst İlişkileri*. Ankara: Şafak Matbaası.
- Ertan-Kantos, Z. (2011). Örgüt metaforlarında liderlik: Kavramsal bir çözümleme. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi - Journal of Educational Sciences Research*, 1 (1): 135-158.
- French, J. R. P., Jr., and Raven, B. H. (1959). The bases of social power. In D. Cartwright (Ed.), *Studies in Social Power* (150-167). Ann Arbor, MI: Institute for Social Research.
- Gong, J. (2006). Power. F. W. English (Ed.). *Encyclopedia of Educational Leadership and Administration* (783-784). California: Sage Publications Ltd.
- Helvacı, M. A., ve Kayalı. M. (2011). Okul müdürlerinin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarının bazı değişkenler açısından incelenmesi (Uşak İli Örneği). *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11 (22): 271-296.
- Hodgkinson, C. (2005). The triumph of the will. In P. T. Begley and P. E. Leonard (Eds.). *The Values of Educational Administration* (7-22). London: Falmer Pres.
- Hoy, W. K., and Miskel, C. G. (2010). *Eğitim Yönetimi: Teori, Araştırma Uygulama* (S. Turan, Çeviri Ed.). Ankara: Nobel.
- Hu, L., and Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6: 1-55.
- Jöreskog, K. G., and Sörbom, D. (1993). LISREL 8: Structural equation modeling with the SIMPLIS command language. Lincolnwood: Scientific Software International Inc.
- Kayalı, M. (2011). Okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynakları. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak.
- Kelloway, K. E. (1998). *Using LISREL for Structural Equation Modeling: A Researcher's Guide*. CA: Sage.
- Kline, P. (1994). *An Easy Guide to Factor Analysis*. New York: Routledge.
- Koçel, T. (1998). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta.
- Lam, S. S. K. (1996). Social power for compliance of middle managers and front-line workers with quality improvement policies. *Journal of Management Development*, 15 (9): 13-17.
- Leech, N. L., Barrett, K. C., and Morgan, G. A. (2005). *SPSS for Intermediate Statistics: Use and Interpretation*. NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Meydan, C. H. ve Polat, M. (2010). Liderin güç kaynakları üzerine kültürel bağlamda bir araştırma. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 65 (4): 123-140.
- Mintzberg, H. (1983). *Power in and Around Organizations*. Englewood Cliffs, USA: Prentice Hall, Inc.
- Munduate, L., and Bennebroek-Gravenhorst, K. M. (2003). Power dynamics and organisational change: An introduction. *Applied Psychology: An International Review*, 52 (1): 1-13.
- Özaslan, G., ve Gürsel, M. (2008). Eğitim yöneticilerinin güç tipi tercihlerinin değerlendirilmesi. *Selçuk Üniversitesi Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25: 351 -370.
- Özdamar, K. (2004). *Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi II*. Eskişehir: Kaan Kitabevi.
- Pett, M.A., Lackey, N.R., and Sullivan, J.J. (2003). *Making Sense of Factor Analysis: The Use of Factor Analysis for Instrument Development in Health Care Research*. CA: Sage.
- Pfeffer, J. (1992a). *Managing with Power: Politics and Influence in Organizations*. USA: Harvard Business School.
- Pfeffer, J. (1992b). Understanding power in organizations. *California Management Review*, 34 (2): 29-50.
- Robbins, S. P. (1994). *Örgütsel Davranışın Temelleri* (S. A. Öztürk, Çev.). Eskişehir: ETAM.
- Rollinson, D., and Broadfield, A. (2002). *Organizational Behaviour and Analysis*. Essex: Pearson Education.
- Salancik, C. R., and Pfeffer, J. (1977). Who gets power-and how they hold on to it: a strategic contingency model of power. *Organizational Dynamics*, 5: 3-21.
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H., and Müller, H., (2003). Evaluating the fit of structural equation models: Test of significance and descriptive goodness-of-fit measures. *Methods of Psychological Research - Online*, 8 (2): 23-74.





- Schumacker, R. E., and Lomax, R. G. (1996). *A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling*. NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Shapiro, A. (2006). Leadership, social dimensions of. In F. W. English (Ed.), *Encyclopedia of Educational Leadership and Administration* (574-580). CA: Sage.
- Short, P. M., and Johnson, P. E. (1994). Exploring the links among teacher empowerment, leader power, and conflict. *Education*, 114: 581-594.
- Steiner, C. ve Şahin, M. (2011). *Güç Oyunları – Gücün Öteki Yüzü* (M. Şahin, N. S. Sağlam, İ. İnanoğlu ve F. U. Maşraf, Çev.). Ankara: Pegem Akademi.
- Stevenson, C. (2006). Expert power. In F. W. English (Ed.), *Encyclopedia of Educational Leadership and Administration* (370-371). CA: Sage.
- Sümer, N. (2000). Yapısal eşitlik modelleri. *Türk Psikoloji Yazıları*, 3 (6): 49-74.
- Şimşek, Ö. F. ((2007). *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş: Temel İlkeler ve LISREL Uygulamaları*. Ankara: Ekinoks.
- Tabachnick, B. G., and Fidell, L.S. (2001). *Using Multivariate Statistics*. Boston: Ally and Bacon.
- Tavşancıl, E. (2005). *Tutumların Ölçülmesi ve SPSS ile Veri Analizi*. Ankara: Nobel.
- Ward, E. W. (1998). Managerial power bases and subordinates' manifest needs as influences on psychological climate. *Journal of Business and Psychology*, 12 (3): 361-378.
- Yılmaz, V., ve Çelik, H. E. (2009). LISREL ile Yapısal Eşitlik Modellemesi-I. Ankara: Pegem Akademi.
- Zafer, D. (2008). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynaklarına İlişkin Öğretmen Görüşleri*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya: Türkiye.





**OKULLARDA ÖRGÜTSEL GÜÇ ÖLÇEĞİ**

**KİŞİSEL BİLGİLER**

Cinsiyet	<input type="checkbox"/> Kadın	<input type="checkbox"/> Erkek		
Okul Türü	<input type="checkbox"/> İlkokul	<input type="checkbox"/> Ortaokul	<input type="checkbox"/> Lise (Genel, Anadolu)	<input type="checkbox"/> Meslek Lisesi
Branş	<input type="checkbox"/> Sınıf Öğretmeni	<input type="checkbox"/> Branş Öğretmeni	<input type="checkbox"/> Meslek Dersi Öğretmeni	
Hizmet Süresi	.....yıl			

**Açıklama:** Bu bölümde yer alan ifadeler arasında doğru ya da yanlış yoktur. Lütfen, aşağıdaki ifadeleri dikkatle okuyarak, her ifadenin sizin durumunuzu yansıtmaya derecesini karşısındaki seçeneklerden uygun olanı işaretleyerek belirtiniz. Sızden, her ifadeyi yanıtlarken sizin duygu ve düşüncelerinizi (durumunuzu) yansıtmaya özen göstermeniz beklenmektedir. Burada önemli olan sizin görüşlerinizdir. Yapacağınız işaretlemelerde göstereceğiniz samimiyet ölçme aracının başarısını yükseltecektir. Ölçeği yanıtlamak için zaman ayırdığınız için teşekkür ederiz.

<b>Ölçek</b>	<b>1. Hiçbir zaman</b>	<b>2. Çok nadir</b>	<b>3. Bazen</b>	<b>4. Çoğunlukla</b>	<b>5. Her zaman</b>
--------------	------------------------	---------------------	-----------------	----------------------	---------------------

<b>Okul Müdürümüz</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	
1 Kurallara uyulması konusunda çok titizdir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1
2 Konuşmalarında sık sık mevzuata atıfta bulunur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2
3 Okuldaki işlerin yürütülmesinden yasal olarak sorumlu olduğunu hissettirir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3
4 Gücünü daha çok makamından alır	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4
5 Yapılan işlerde resmi prosedüre uyulması konusunda hassastır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	5
6 Okulun yararına olsa bile bürokratik işleri hızlandırmak için inisiyatif almaz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	6
7 Başarılı çalışanları takdir eder.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	7
8 Çalışanları ödüllendirmede adaletli davranır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	8
9 Verilen görevi başarı ile yapan çalışanları kutlar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	9
10 Etkinliklere gönüllü katkı sağlayan çalışanlara ayrıcalıklı davranır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	10
11 Yaratıcı ve okul yararına düşünceleri destekler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	11
12 Başarılı çalışanlarının ödüllendirilmesi için üst makamlara teklifte bulunur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	12
13 Çalışanları ödüllendirmede ayrımcılık ya da kayırmacılık yapmaz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	13
14 Çalışanlara, özellikle eksik yönlerini vurgulayarak uyarılarda bulunur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	14
15 Bazı çalışanlara mevzuatı daha katı biçimde uygular	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	15
16 İsteklerini yerine getirmeyen çalışanlara, 'kimsenin istemediği görevleri' verir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	16
17 Öğrenci ve veli şikâyetlerine göre toplantılarda isim belirterek uyarılarda bulunur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	17
18 Yapılan işleri beğenmediğinde, mesafeli ve soğuk davranır	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	18
19 Çalışanların eksikliklerini bilir ve gerektiğinde kullanır	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	19
20 Ders programı ya da nöbet gibi görevleri bir baskı aracı olarak kullanır	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	20
21 Okulun müdürünün kendisi olduğunu her fırsatta hissettirir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	21
22 Toplantılardaki tavrından dolayı, öğretmenler söz almaktan çekinirler	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	22
23 Bazı öğretmenlerin dersini sık sık denetler	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	23
24 Yeterli yönetim deneyimine sahiptir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	24
25 Mevzuat konusunda danışılacak kadar bilgi sahibidir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	25
26 Yönetimle ilgili konular hakkında oldukça bilgilidir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	26
27 Özlük hakları ile ilgili yeterli düzeyde bilgi sahibidir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	27





28	Alanı ile ilgili gelişmeleri takip eder	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	28
29	Öğretmenlerin mesleki gelişimine önem verir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	29
30	Yapılması gerekenler konusunda öğretmenleri bilgilendirir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	30
31	Alan uzmanlığına önem verir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	31
32	Herkesi kolaylıkla ikna edebilir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	32
33	Müdürlük ona gerçekten çok yakışıyor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	33
34	Zor zamanlarda bile soğukkanlı davranır	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	34
35	Etkili bir konuşma yeteneği vardır	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	35
36	Empati becerisi yüksektir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	36
37	Karşısındakine güven verir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	37
38	Gerektiğinde cesur kararlar almaktan çekinmez	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	38
39	Çalışanlar üzerinde önemli bir etkiye sahiptir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	39
40	Davranışları ile çalışanlara ilham verir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	40





## **Development of Organizational Power Scale at Schools: A Reliability and Validity Study**

*Assoc.Prof.Dr.Yahya Altinkurt*  
*Dumlupınar University-Turkey*  
*yaltinkurt@gmail.com*

*Assoc.Prof.Dr.Kürşad Yılmaz*  
*Dumlupınar University-Turkey*  
*kursadyilmaz@gmail.com*

### **Extended Abstract**

*Purpose:* This study aims to develop a data collection scale that can be utilized to assess organizational power sources used by school principals working at public schools at primary and high school level.

*Method:* The participants were 409 primary and secondary school teachers who took part in the study voluntarily, working in Kutahya, a city in western Turkey. Of the participants, 48.2% were female and 51.8 % were male. Their professional experience varied between 1 and 38 years. The study aimed to include teachers from different types of primary and secondary schools, and all the different types of secondary schools present in Kutahya were included.

*Results:* Subject-related previous research, expert and school principals' opinions were referred to while writing the items included in Organizational Power Scale at Schools (OPSS). Though the previous form of OPSS included 47 items, after collection of expert opinions and pre-application process, 7 items were removed from the scale and some items were edited slightly. After necessary editions, 40-item scale was applied to the sampling group and data collected were analyzed. As a result of explanatory factor analysis, it was seen that the scale items *accumulated* under five factors. These factors were named as "legitimate power", "reward power", "coercive power", "expert power", and "referent power". 3 items were removed from the scale because they had high factor loadings in more than one factor and were incompatible with other items in the factor.

Factor loading values for items in "Legitimate Power" factor were found to be between 0.66 and 0.84; item-total correlations between 0.59 and 0.75; factor loading values for items in "Reward Power" factor were found to be between 0.53 and 0.73, item-total correlations between 0.50 and 0.80; factor loading values for items in "Coercive Power" factor were found to be between 0.47 and 0.77, item-total correlations between 0.43 and 0.76; factor loading values for items in "Expert Power" factor were found to be between 0.61 and 0.75, item-total correlations between 0.71 and 0.85 and factor loading values for items in "Referent Power" factor were found to be between 0.71 and 0.81, item-total correlations between 0.75 and 0.84. Variance explained together by five factors was found to be 67.94 %. Cronbach Alpha coefficients of the factors varied between 0.84-0.94 and McDonald  $\omega$  coefficients varied between 0.83-0.94.







Confirmatory factor analysis was made on the 37-item structure of the scale that accumulated under five factors gathered as a result of explanatory analysis. The other goodness of fit values calculated with confirmatory factor analysis was: GFI= 0.97, AGFI= 0.96, RMSEA= 0.03, RMR= 0.09, SRMR= 0.08, CFI = 0.99, NFI= 0.98, NNFI= 0.99, PGFI= 0.85. It was found out that all goodness of fit indexes gathered were at sufficient level for the model.

*Discussion and Conclusion:* As a result, the final form of the OPSS consist of 37 items and all items are scored as; "1-never", "2- quite rarely", "3-sometimes", "4-mostly" and "5-always". There are not any items scored reversely in the scale. Total scores cannot be gathered from the whole scale. Since each factor has different number of items, score gathered from each dimension must be divided by the number of items in related factor and be transformed into an average between 1 and 5, and thus made comparable to each other. High scores gathered from a sub-dimension reveal that school principals use power in that factor more frequently. When findings related to reliability and validity of the scale are analyzed together, it could be stated that the scale is a reliable and valid scale that can be used to assess organizational power bases used by school principals working at public schools at primary and high school level. In the light of the findings, it could be noted that the scale developed in the current study will close a gap in the related literature and that it is a measurement scale with sufficient psychometric qualities that can be used in future research. However, it should be stated that in the case of using the scale in private schools and private courses, ensuring reliability and validity study for these groups will be beneficial.

**Keywords:** Education, Public schools, Organizational power, Organizational power scale

