

**T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**LİDERİN GÜÇ KAYNAKLARI KULLANIMI İLİŞKİSİ
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Ferhat AĞÇAY

Danışman

Prof. Dr. Gönül BUDAK

İZMİR, 2015

YÜKSEK LİSANS
TEZ/ PROJE ONAY SAYFASI

2013800064

Üniversite : Dokuz Eylül Üniversitesi
Enstitü : Sosyal Bilimler Enstitüsü
Adı ve Soyadı : FERHAT AĞÇAY
Tez Başlığı : Liderlerin Güç Kaynakları Kullanımı İlişkisi Üzerine Bir Araştırma

Savunma Tarihi : 16.06.2015

Danışmanı : Prof.Dr.Gönül BUDAK

JÜRİ ÜYELERİ

<u>Ünvanı, Adı, Soyadı</u>	<u>Üniversitesi</u>	<u>İmza</u>
Prof.Dr.Gönül BUDAK	DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ	
Yrd.Doç.Dr.Ebru TOLAY	DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ	
Prof.Dr.Emet GÜREL	EGE ÜNİVERSİTESİ	

Oybirliği

Oy Çokluğu ()

FERHAT AĞÇAY tarafından hazırlanmış ve sunulmuş "Liderlerin Güç Kaynakları Kullanımı İlişkisi Üzerine Bir Araştırma" başlıklı Tezi () / Projesi () kabul edilmiştir.

Prof.Dr. Utku UTKULU
Enstitü Müdürü

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “ Liderin Güç Kaynakları Kullanımı İlişkisi Üzerine Bir Araştırma” adlı çalışmanın, tarafımdan, akademik kurallara ve etik değerlere uygun olarak yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

/ / 2015

Ferhat AĞÇAY

ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

Liderin Güç Kaynakları Kullanımı İlişkisi Üzerine Bir Araştırma

Ferhat AĞÇAY

Dokuz Eylül Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

Yönetim ve Organizasyon Programı

Günümüzde örgütlerin varlıklarını devam ettirebilmesi, belirlenen hedeflere belli bir plan dahilinde ulaşabilmesi, örgütlerin en önemli kaynağı olan insan unsurunun en etkin ve verimli bir şekilde kullanılabilmesi için yetkinlik sahibi liderlere olan ihtiyaç daha da artmıştır.

Liderin örgüt amaçlarını en iyi şekilde başarabilmesi için elinde bulundurduğu güç kaynaklarını çok iyi tanınması, hangi koşullarda kullanılması gerektiğini bilmesi ve çalışanların bunlara karşı gösterebileceği tepkileri önceden tahmin etmesi gerekir. Örgüt içerisindeki bu dinamikleri değerlendiremeyen liderler amaçların gerçekleştirilmesini sağlayamayacağı gibi örgüt içerisindeki insan unsuruna dayalı olumsuzlukların da kaynağı olacaktır.

Örgütsel bağlılığın üst düzeyde olmasını isteyen yöneticiler yönetim aşamasında uzmanlık ve özdeşlik gücünü kullanmaya ağırlık vermeli ve buna uygun liderlik tipleri sergilemelidirler. Çünkü kendilerine her anlamda örnek davranışlar sergileyen, özel bilgi, beceri ve tecrübe sahibi yöneticiler astlar tarafından tercih edilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Lider, Liderlik Kuramları, Güç, Güç Kaynakları

ABSTRACT

Master's Thesis

A Study On The Relationship Between The Use Of Leader's Power Resources

Ferhat AĞÇAY

Dokuz Eylül University

Graduate School of Social Sciences

Department of Business Administration

Management and Organization Program

Nowadays, organizations requirements to competent leaders has increased in order to continue their existence, to reach a certain set of goals within a certain plan, effective and efficient use of human element which is the most important resources of organization.

Leaders should understand power resources in their hand, know how to use them in conditions and predict the reactions previously that the employees may reveal against them in order to achieve the aims of organization in the best way. Leaders who can not asses these dynamics in the organization will not achieve the goals of the organization and will be the sources of the negative impacts that depends on the human factor.

The managers who want to have organizational commitment at the high level should consider to use expertise and identity power resources during the management stage and exhibit leadership types accordingly. Because, the managers who exhibit exemplary behaviour in every sense, special knowledge, skill and experience preferred by the subordinates.

Keywords: Leader, Leadership Theories , Social Power, Bases of power

LİDERİN GÜÇ KAYNAKLARI KULLANIMI İLİŞKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI	ii
YEMİN METNİ	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
İÇİNDEKİLER	vi
KISALTMALAR	xi
TABLolar LİSTESİ	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiv
EKLER LİSTESİ	xv
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK VE LİDERLİK YAKLAŞIMLARI

1.1. LİDERLİK KAVRAMI	5
1.2. LİDERLİK VE YÖNETİCİLİK ARASINDAKİ FARKLAR	8
1.3. LİDERLİĞE KURAMSAL YAKLAŞIM	13
1.3.1. Liderlikte Özellikler Yaklaşımı	13
1.3.2. Liderlikte Davranışsal Yaklaşım	15
1.3.2.1. Ohio Devlet Üniversitesi Liderlik Modeli	17
1.3.2.2. Michigan Üniversitesi Çalışmaları	18

1.3.2.3. Blake ve Mouton`un Yönetim Tarzı Matrisi	19
1.3.2.4. McGregor`un X ve Y Teorileri	22
1.3.2.5. Likert`in Sistem 4 Modeli	24
1.3.3. Durumsallık Yaklaşımı	26
1.3.3.1. Fiedler`in Etkin Liderlik Modeli	30
1.3.3.2. Robert House ve Martin Evans`ın Amaç – Yol Teorisi	32
1.3.3.3. Reddin`in Üç Boyutlu Liderlik Yaklaşımı	34
1.3.3.4. Victor H.Vroom, Philip W.Yetton ve Arthur G.Jago`nun Karar Ağacı Modeli Yaklaşımı	37
1.3.4. Yeni Liderlik Yaklaşımları	39
1.3.4.1. Otokratik Liderlik Yaklaşımı	39
1.3.4.2. Demokratik Liderlik Yaklaşımı	40
1.3.4.3. Tam Serbesti Tanıyan Liderlik Yaklaşımı	41
1.3.4.3.1. Karizmatik Liderlik Yaklaşımı	42
1.3.4.3.2. Transformasyonel (Dönüşümcü) Liderlik Yaklaşımı	44
1.3.4.3.3. Transaksiyonel (Sürdürümcü) Liderlik Yaklaşımı	46
1.3.4.3.4. Stratejik – Vizyoner Liderlik Yaklaşımı	46
1.3.4.3.5. Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Yaklaşımı	47
1.4. LİDERLİK GÜCÜNÜN KAYNAKLARI	49

İKİNCİ BÖLÜM

GÜÇ KAVRAMI VE GÜÇ TÜRLERİNİN KULLANIMI

2.1. GÜÇ KAVRAMI	53
2.2. GÜÇ KAYNAKLARI	54
2.2.1 Ödüllendirme Gücü	56
2.2.2 Zorlayıcı Güç	57
2.2.3. Yasal Güç	58
2.2.4. Uzmanlık Gücü	59
2.2.5. Karizmatik Güç	60

2.3. LİDERLİK VE GÜÇ KAVRAMI İLİŞKİSİ	61
2.3.1. Liderlik ve Yasal Güç İlişkisi	62
2.3.2 Liderlik ve Uzmanlık Gücü İlişkisi	62
2.3.3. Liderlik ve Ödüllendirme Gücü İlişkisi	63
2.3.4. Liderlik ve Zorlayıcı Güç İlişkisi	64
2.3.5. Liderlik ve Karizmatik Güç İlişkisi	64
2.4. GÜCÜN YÖNETİMİ	65
2.5. GÜÇ KULLANIMINA KARŞI VERİLEN OLASI TEPKİLER	67
2.5.1. Özdeşleşme	68
2.5.2. Uyma	68
2.5.3. Benimseme	69
2.6. GÜÇLE İLİŞKİLİ KAVRAMLAR	69
2.6.1 Otorite – Güç İlişkisi	70
2.6.2. Yetki – Güç İlişkisi	71
2.7.3. Etkileme – Güç İlişkisi	72

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

LİDERİN GÜÇ KAYNAKLARI KULLANIMI İLİŞKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

3.1. PROBLEM	74
3.1.1. Amaç	74
3.1.2. Önem	75
3.1.3. Sayıtlar	75
3.1.4. Sınırlılıklar	75
3.2. ARAŞTIRMA MODELİ	76
3.3. EVREN VE ÖRNEKLEM	76
3.4. VERİLERİN TOPLANMASI	77
3.4.1. Veri Toplama Araçları	77
3.4.1.1. Algılanan Güç Anketi	78

3.4.1.2. Güç Tepkileri Anketi	78
3.4.1.3. Kişisel Bilgi Formu	78
3.4.2. Uygulama	79
3.4.3. Verilerin Çözümlemesi	79
3.5. BULGULAR VE YORUMLAR	80
3.5.1. Çalışanların Algıladıkları Güç Tarzları ve Bunlara Verdikleri Tepkilerin Belirlenmesine İlişkin Bulgular	80
3.5.2. Çalışanların Algıladıkları Güç Tarzları ve Bunlara Verdikleri Tepkiler Arasındaki İlişkileri İncelemeye İlişkin Bulgular	81
3.5.3. Çalışanların Algıladıkları Güç Tarzlarının Eğitim Durumuna Göre Farklılaşmasına İlişkin Bulgular	83
3.5.4. Çalışanların Algıladıkları Güç Tarzlarına Verdikleri Tepkilerin Eğitim Durumuna Göre Farklılaşmasına İlişkin Bulgular	84
3.5.5. Çalışanların Algıladıkları Güç Tarzlarının Toplam Görev Süresine Göre Farklılaşmasına İlişkin Bulgular	85
3.5.6. Çalışanların Algıladıkları Güç Tarzlarına Verdikleri Tepkilerin Toplam Görev Süresine Göre Farklılaşmasına İlişkin Bulgular	86
3.5.7. Çalışanların Algıladıkları Güç Tarzlarının Medeni Duruma Göre Farklılaşmasına İlişkin Bulgular	88
3.5.8. Çalışanların Algıladıkları Güç Tarzlarına Verdikleri Tepkilerin Medeni Duruma Göre Farklılaşmasına İlişkin Bulgular	89
3.5.9. Çalışanların Algıladıkları Güç Tarzlarının Yaşa Göre Farklılaşmasına İlişkin Bulgular	90
3.5.10. Çalışanların Algıladıkları Güç Tarzlarına Verdikleri Tepkilerin Yaşa Göre Farklılaşmasına İlişkin Bulgular	91
3.5.11. Çalışanların Algıladıkları Güç Tarzlarının Görevlerine Göre Farklılaşmasına İlişkin Bulgular	92
3.5.12. Çalışanların Algıladıkları Güç Tarzlarına Verdikleri Tepkilerin Görevlerine Göre Farklılaşmasına İlişkin Bulgular	93
3.5.13. Çalışanların Algıladıkları Güç Tarzlarının Şu An Çalıştığı Yerdeki Görev Süresine Göre Farklılaşmasına İlişkin Bulgular	94

3.5.14. Çalışanların Algıladıkları Güç Tarzlarına Verdikleri Tepkilerin Şu An
Çalıştığı Yerdeki Görev Süresine Göre Farklılaşmasına İlişkin Bulgular 96

SONUÇ VE ÖNERİLER	98
KAYNAKÇA	103
EKLER	

KISALTMALAR

AGA	Algılanan Güç Anketi
bkz.	Bakınız
GTA	Güç Tepkileri Anketi
SBE	Sosyal Bilimler Enstitüsü
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
SS	Standart Sapma
SHx	Standart Hata
s.	Sayfa No

TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1 : Yönetici – Lider Ayrımı	s.10
Tablo 2 : Liderlerin Sahip Oldukları Özellikler	s.14
Tablo 3 : Liderlik Davranış Boyutları	s.17
Tablo 4 : X ve Y Teorileri Arasındaki Farklar	s.23
Tablo 5 : Likert'in Sistem 4 Modeli	s.26
Tablo 6 : Fiedler'in Durumu Değiştirebilmesi ve Kontrol Edebilmesi İçin Lidere Önerdiği Teknikler	s.32
Tablo 7 : Sosyodemografik Özellikler	s.77
Tablo 8: Çalışanların AGA'dan Aldıkları Alt Test Puanlarının Aritmetik Ortalama, Aritmetik Ortalama Standart Hata ve Standart Sapma Değerleri	s.80
Tablo 9: Çalışanların GTA'dan Aldıkları Alt Test Puanlarının Aritmetik Ortalama, Aritmetik Ortalama Standart Hata ve Standart Sapma Değerleri	s.81
Tablo 10: Çalışanların Algıladıkları Güç Tarzları İle Bunlara Verdikleri Tepkiler Arasındaki İlişkileri Belirlemek Üzere Yapılan Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Katsayısı Sonuçları	s.82
Tablo 11: Çalışanların Algıladıkları Güç Tarzlarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları	s.83
Tablo 12: Çalışanların Algıladıkları Güç Tarzlarına Verdikleri Tepkilerin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları	s.84
Tablo 13: Çalışanların Algıladıkları Güç Tarzlarının Toplam Görev Süresi Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları	s.86

- Tablo 14:** Çalışanların Algıladıkları Güç Tarzlarına Verdikleri Tepkilerin Toplam Görev Süresi Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları s.87
- Tablo 15:** Çalışanların Algıladıkları Güç Tarzlarının Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Mann Whitney U Testi Sonuçları s.88
- Tablo 16:** Çalışanların Algıladıkları Güç Tarzlarına Verdikleri Tepkilerin Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Mann Whitney U Testi Sonuçları s.89
- Tablo 17:** Çalışanların Algıladıkları Güç Tarzlarının Yaş Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları s.90
- Tablo 18:** Çalışanların Algıladıkları Güç Tarzlarına Verdikleri Tepkilerin Yaş Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları s.91
- Tablo 19:** Çalışanların Algıladıkları Güç Tarzlarının Görev Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları s.92
- Tablo 20:** Çalışanların Algıladıkları Güç Tarzlarına Verdikleri Tepkilerin Görev Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları s.94
- Tablo 21:** Çalışanların Algıladıkları Güç Tarzlarının Şu An Çalıştığı Yerdeki Görev Süresi Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları s.95
- Tablo 22:** Çalışanların Algıladıkları Güç Tarzlarına Verdikleri Tepkilerin Şu An Çalıştığı Yerdeki Görev Süresi Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları s.97

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1 : Lider Yönetici Güç Farklılaşması	s.12
Şekil 2 : Blake ve Mounon'un Yönetim Tarzı Modeli	s.21
Şekil 3 : Liderin Davranışını Etkileyen Faktörler	s.29
Şekil 4: Amaç – Yol Teorisinin Temel Fikri	s.33
Şekil 5 : Lider Davranışlarında Etkililik Boyutu	s.35
Şekil 6 : Reddin'in Temel Liderlik Tarzları	s.36
Şekil 7: Güç Kaynakları ve Temelleri	s.56
Şekil 8: Güç Otorite İlişkisi	s.70

EKLER LİSTESİ

EK-1 : Algılanan Güç Anketi

ek s.1

EK-2 : Güç Tepkileri Anketi

ek s.3

GİRİŞ

İş dünyasındaki yoğun rekabet ve hızlı değişimler doğrultusunda çalışanların tutum, beklenti ve davranışları değişimler göstermekte ve bu durum günümüzde yetenekli çalışanların elde tutulması, motive edilerek örgüt amaçlarını gerçekleştirmeye yönlentilmeleri konusunda liderlik kavramını eskisinden daha kapsamlı ve önemli hale getirmektedir. Uygulanan liderlik tarzları, iş dünyasındaki değişimler, sahip olunan güç kaynaklarının değişmesi, değerlerini kısmen veya tamamen yitirmeleri ve yeni değerler oluşturulmasına uyum sağlayacak şekilde değişmektedir. Söz konusu değişimin güç ilişkileri üzerindeki etkilerinin izlenmesi ve irdelenmesi uygulanacak liderlik tarzlarının daha etkili sonuç vermesini sağlayacaktır. Çünkü güç kaynakları, göreceli ve geçerliliği zamana göre farklılaşan unsurlardır.

Lider ve liderlik ile ilgili tanımlar tarih süresince bilimadamlarının bakış açılarına ve algılamalarına göre değişmiştir. Tüm bu tanımlar genelde lideri; toplumları arkasından sürükleyen, onların ufuklarını açan, basma kalıplara ve eski alışkanlıklara takılı kalmayan, geleceğe dönük, kendini sürekli yenileyen ve sorunların çözümüne hızlı ve pratik yollar üreten, toplulukları pozitif yönde motive edebilen kişi olarak ifade eder. Lider aynı zamanda, kendi düşüncelerini istek ve iradesini yanındaki kişilerin sevgi, saygı ve güvenini kazanarak onlara kabul ettiren kişidir. Lider, yapılan herhangi bir işte yanındaki kişilerle hareket edebilen, onları doğru hedefe yönlendirebilen, değişik fikir ve görüşlere saygı duyan, arkasındaki ve yanındaki kitleleri sürükleyebilen ve onlara yeni ufuklar açabilen kişidir.

Liderin etkinliği, ekip üyelerini yönlendirme gücünü başarılı bir şekilde kullanma ve hangi durumda uygun gücü kullanacağını bilmesinden kaynaklanır. Liderler, çalışanları etkilemek için çoğunlukla; uzmanlık ve karizmatik güçlerini kullanmaktadırlar. Birçok araştırmada karizmatik ve uzmanlık güçlerinin kullanılması ile çalışanların performansı ve morali arasında olumlu bir ilişki bulunmuştur. Çalışanlar örgüte bağlandıklarında ve istekle çalıştıklarında liderlerinin koydukları hedeflere ulaşmak için yoğun gayret sarfederler.

Bu durumda liderin, etkili olabilmesi için elinde bulundurduğu güç kaynaklarını çok iyi bilmeli, astların bunlara göstereceği muhtemel tepkileri önceden tahmin edebilmeli ve gerektiğinde bunları en etkili şekilde kullanabilmelidir. Ayrıca

başarılı bir lider, problemlere çözüm üretme yeterliliğine sahip olmalı, çalışanlarına eşit ve saygılı davranmalı, duruma uygun politik stratejiler tercih etmeli, minimum pozisyon gücü sergilemeli, hak edenleri zamanında ödüllendirmeli, örgütün güvenliği ve devamlılığı açısından uygun değişiklikleri yapmalıdır. Daha önceki dönemlerde örgütlerde, topluluklarda veya gruplarda ortaya çıkan bir lider herkesin davranış ve tutumlarına yön vermekte ve etkileşimi sağlamaktaydı. Günümüz koşullarında örgütlerde artık her ekibin içerisinde bir lidere ihtiyaç duyulmaktadır. Bu durum da, özellikle yönetici konumunda bulunan tüm çalışanların liderlik özelliklerini, güç kaynaklarını ve gereksinimlerini anlayarak buna uygun davranışlar sergilemesini gerektirmektedir.

Sosyal bir varlık olan insanın, toplumu etkileme ve toplumdan etkilenme sürecinde güç kavramı ön plana çıkmaktadır. Güç kavramı hemen hemen tüm örgütlerde gözlemlenebilen, örgütün hareket yönü üzerinde büyük etkisi olan ve tüm faaliyetleri etkileyen bir kavramdır. Özellikle, örgütlerde ki yöneticilerin güç dengeleri konusunda bilinçli davranması, çalışanların güç kaynaklarını kendi amaçları için değil örgütsel amaçların başarılmasında kullanılmasını sağlamalıdır. Örgütsel davranış bilimi açısından güç; çatışma, liderlik, iş tatmini, motivasyon, kişilik, tutum gibi konularla yakından ilgili bir kavramdır. Tüm bu kavramlarla ilgili olmasına rağmen güç konusunda yeterince çalışma yapılmamıştır. Bunun birkaç nedeni vardır; öncelikle güç sosyolojinin bir kavramı olmasına rağmen davranış bilimleri ve yönetimde de ağırlıklı olarak kullanılmakta ve diğer kavramlarla karıştırılmaktadır. Güç bazı şeyleri içermekle beraber yönetimde her şey demek değildir. Örgütlerde karar alınırken, farklı görüşler ortaya çıkmakta ancak bunun bir tanesi örgütün faydaları için en iyisi olacağı değerlendirilerek kabul edilmektedir. Burada yöneticileri mutlak görüş kabul ettirmek için güç kaynaklarını kullanması yerine ikna yeteneğini devreye sokması gerekir.

Güç kavramı yöneticilerin toplumsallaşmasında ve yönetim uygulamalarında bazı sorunlar oluşturmaktadır. Bunun en önemli nedeni, toplumsal ilişkilerde ve yönetim anlayışlarında kullanılan güç kavramının öncelikle olumsuz olarak algılanmasıdır.

Liderin Güç Kaynakları Kullanımı İlişkisi Üzerine Bir Araştırma konulu çalışmanın amacı, yönetim biliminde gittikçe önem kazanan lider, liderlik süreci ve güç kavramları arasındaki ilişkileri incelemektir.

Bu amaca yönelik olarak, yöneticilerin örgütsel amaçları gerçekleştirmek ve çalışanları olumlu yönde etkilemek amacıyla kullandıkları güç kaynakları, astlar tarafından bunların algılanışı ve güç kaynaklarına verilen tepkileri ortaya çıkarmak amacıyla bir araştırma yapılmıştır. Çalışma üç bölümden oluşmuştur;

Birinci bölümde; liderlik kavramı, liderlik kuramları ve lider ile yönetici arasındaki ayrımlara değinilmiştir.

İkinci bölümde; güç kavramı açıklanmış, bu kavramla ilgili günümüze kadar kabul edilmiş görüşler ortaya konulmuş, French ve Raven tarafından yapılan sınıflandırma esas alınarak liderin güç kaynakları açıklanmış ve güç kullanımına karşı verilebilecek olası tepkiler açıklanmıştır.

Üçüncü bölümde; teorik bilgilerden yararlanılarak konuyu desteklemek amacıyla yapılmış araştırma ve sonuçları yer almıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK VE LİDERLİK YAKLAŞIMLARI

İnsanoğlu yeryüzünde var olduğundan beri kendisini yönetim kavramının içinde bulmuştur. Çok küçük ve ilkel bir toplulukta bile kaba bir yönetimin varlığından söz etmek mümkündür. Bu kavram, insan topluluklarının ya da milletlerin yaşamını derinden etkilemiş, toplumların ve bireylerin gündeminden hiç düşmemiştir. Çünkü insanoğlu yaşamını kolaylaştırmak, düzene koymak, belirlediği amaç ve hedeflere ulaşmak ve bireysel olarak başaramadığı birçok şeyi başarmak için örgütler meydana getirmiştir¹. Örgütlerin başarılarında en önemli faktörlerden biri olarak görülen “liderlik” birçok araştırmacı tarafından incelenen ve açıklık kazandırılmaya çalışılan bir konudur². Hızlı değişimlerin ve yoğun rekabetin yaşandığı günümüzde liderlik kavramı eskisinden daha çok önem kazanmıştır. Sergilenen liderlik davranışları ve bu konudaki başarılar, liderlerin etkiledikleri grupların başarısını da beraberinde getirmektedir³.

Günümüzde küreselleşme, politik, sosyal ve teknolojik gelişmelerin örgütler üzerinde yarattığı baskılar liderlerin işini gittikçe daha zor hale getirmektedir. Liderler, örgütleri için birçok konuda hayati öneme sahipken, özellikle örgütlerin sıkıntılı kriz dönemlerinde, belirsizlik veya yüksek düzeyde karmaşıklığın bulunduğu ortamlarda daha çok ön plana çıkmaktadırlar. Liderler tüm bunlarla başa çıkmak için öncelikle takipçilerine ve çevrelerine karşı kendilerini ispatlayarak, onların beklentilerini karşılayabilecek farklı yetenek ve özelliklere sahip olduklarını kabul ettirmek istemektedirler⁴.

Örgütlerin istenilen hedeflere ulaşması için sürekli olarak kendilerini yenilemeleri ve elde bulundukları en önemli kaynak olan insan unsurunu etkin şekilde kullanmaları gerekmektedir. Bu sebepten; örgütlerin yenilikçi, vizyonu geniş, liderlik yeteneklerine sahip liderlere olan ihtiyacı artırmıştır. Liderler, örgütler

¹ Malik Yılmaz, “Bir Örgüt Olarak Bilgi Merkezlerinde Yönetim ve Yönetici”, **Türk Kütüphaneciliği Dergisi**, Cilt 18, Sayı 2, 2004, s.164.

² Nejat Basım ve diğerleri, **Değişen Dünyada Liderlik ve Savaş**, Ankara, KHO Yayınları, 2006, s.5.

³ İsmail Bakan ve Tuba Büyükbeşe “Liderlik Türleri ve Güç Kaynaklarına İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması:Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması”, **KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırma Dergisi**, Cilt 12, Sayı 19, 2010, s.73.

⁴ Serkan Çoşar, **Otantik Liderlik ve Ardılları Üzerine Bir Araştırma**, KHO Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2011, s.1.

açısından stratejilerin oluşturulması kadar uygulamaya koyulması bakımından da hayati bir role sahiptir⁵. Örgütler stratejilerini belirlerken, örgüt-çevre etkileşimlerini, örgütün çevresel faktörlere karşı gösterdiği tepkileri, organizasyon yapısını ve personelin davranışlarını dikkate almak zorundadır⁶.

Görevlerinin öneminin farkında ve örgütsel amaçlara adanmış çalışanlar oluşturmak, çok önemli olan bu beşeri kaynakların iş doyumunu ve çalışanların kendini geliştirme, kendini gerçekleştirme yolu ile iş tatminini sağlamak konusunda liderlere büyük görevler düşmektedir⁷.

1.1. LİDERLİK KAVRAMI

Liderlik kavramı insanlık tarihi boyunca var olan çok eski bir kavram olup, 1920'li yılların başından itibaren bilime konu olmuş, çok sayıda farklı tanımlanmıştır. Öyle ki; sadece 20. yüzyılda 5000'den fazla çalışma yapılmış ve 350'den fazla liderlik ve lider tanımları ortaya konmuştur⁸. Tarihi süreç incelendiğinde her dönem ve her yerde duruma, zamana ve koşullara göre kültürel farklılıklardan etkilenen değişik türde liderlerin ortaya çıktığı, ancak değişimin sadece liderlik kavramının kapsamı ve algılanma biçimi olduğu görülmektedir. Çünkü toplumlar sürekli bir değişim ve gelişim içindedirler ve bu bağlamda insanlarla birlikte çevre koşulları da değiştiğinden daha sonra geçerli olan liderlik tarzı ve davranışları geçerliliğini kaybederek yeni lider tiplerini ortaya çıkarmaktadır⁹.

Lider, grup üyeleri tarafından takip edilen kişi olarak tanımlanabilir. Liderlik olgusunda güce dayanan bir yön de vardır. Bu açıdan bakıldığında liderlik; kişilerarası etkileşimi sağlamak için sahip olunan gücü kullanma süreci olarak tanımlanabilir ve bu yeteneğe sahip olan kişiye de lider denilebilir. Liderin bir başka tanımlaması ise, grup üyelerini tespit edilen amaçlar doğrultusunda başarılı kılmaya yönelten, onların

⁵ Kenan Mehmet Ekici, "İşletme Yönetiminde Liderlik ve Vizyon İlişkisi", **Polis Dergisi**, Sayı: 48 Nisan-Mayıs-Haziran, 2006, s.2.

⁶ Gülay Budak, "Öğrenen Örgütlerde Stratejik Planlama ve Stratejik Öğrenme", **Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt 15, Sayı 1, İzmir, 2000, s.9.

⁷ Z. Beril Akıncı Vural, **Kurum Kültürü**, İletişim Yayınları, İstanbul, 2003, s. 42.

⁸ Şule Erçetin, **Lider Sarmalında Vizyon**, 2.Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2000, s.3.

⁹ Bakan ve Büyükbeşe, s.73.

çalışmalarını koordine ve kontrol eden, bu çabaları gerçekleştirmek için yeterli özellik ve yeteneklere sahip olan kişi şeklinde olabilir¹⁰.

Liderlik kavramına yönelik olarak tarih boyunca yazarlar ve bilim adamları tarafından kendi bakış açıları doğrultusunda farklı tanımlar yapılmıştır. Bu tanımlardan bir kısmı aşağıda belirtilmiştir:

Liderlik; görevle ilgili gereksinimler ile insanlarla ilgili talepleri ve beklentileri dengelemektir¹¹.

Liderlik, insanları zor kullanmadan belirli yönlerde doğru harekete geçirmektir¹².

Liderlik, belirli kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi sürecidir¹³.

Bazı yazarlar liderliğin öncelikle bir sanat olduğu görüşündedirler. Liderlik bir anlamda, belirli durum veya koşullar altında amaca ulaşmak için başkalarının davranış ve eylemlerini etkileme sanatı olabilmektedir¹⁴.

Grup amaçlarını başarmak için grup eylemlerine yön verme ve diğerlerini etkileme sürecidir¹⁵.

Liderlik, belirli bir durumda, belirli bir anda ve koşullar altındaki insanların örgütsel hedeflere ulaşmak için gönüllü olarak çabalamasını teşvik eden, ortak hedeflere ulaşmada yardımcı olan, deneyimleri aktaran ve uygulanan liderlik yaklaşımından hoşnut olmalarını sağlayan etkileme süreci olarak tarif edilebilir¹⁶.

Lider; bir grup insanın kişisel ve grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere takip ettikleri, emir ve talimatı doğrultusunda davrandıkları kişidir¹⁷.

Liderlik konusunda ortaya atılan tanımlar incelendiği ve bir sentez oluşturulmaya çalışıldığı takdirde bu kavram; bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçiren yeteneklerin

¹⁰ İlhan Erdoğan, **İşletmelerde Davranış**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, No.242, İstanbul, 1991, ss.330-331.

¹¹ Michael Williams, **Mastering Leadership**, Second Edition, Thorogood Press, UK, 2006, s.90.

¹² Meryem Koray, "21.Yüzyıl: Yeni Beklentiler, Yeni Liderlik Alanları ve Kadınlar", **21.YY'da Liderlik Sempozyumu**, DHO Matbaası, İstanbul, 1997, s.169.

¹³ Göksel Ataman, **İşletme Yönetimi Temel Kavramlar Yeni Yaklaşımlar**, Türkmen Kitapevi, İstanbul, 2002, s.455.

¹⁴ M. Şerif Şimşek, **Yönetim ve Organizasyon**, Eğitim Kitapevi Yayınları, Konya, 2009, s.54.

¹⁵ Gönül Budak ve Gülay Budak, **İşletme Yönetimi**, 7.Baskı, Barış Yayınları, İzmir, 2013, s.319.

¹⁶ Werner Isabel, **Liderlik ve Yönetim**, çev.Vedat Üner, Rota Yayınları, İstanbul, 1993, s.17.

¹⁷ Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, 8. Baskı, Beta Basım, İstanbul, 2001, s.466.

ve bilgilerin toplamı olarak tanımlanabilir. Bu genel tanım çerçevesinde liderin özelliklerine bakıldığında şunları görmek mümkündür¹⁸;

- Lider insan sevgisine sahip olan kimsedir.
- Lider insanlar arasındaki ilişkileri yönetebilme becerisine sahiptir.
- Lider kendine olan inancı ve güvenini kaybetmeyen kimsedir.
- Lider işe tutkunedir.
- Lider bir vizyoner olarak yön tayin eder.
- Lider demokratik kültürün ve katılımcı yönetimin geliştirilmesine önem verir.

verir.

- Lider bir değişimin aktörüdür.
- Lider çalışanlarının başarılarından mutluluk duyar.
- Lider bir mesajın sahibidir.
- Lider örgütte heyecan ve adanmışlık duygusunu yaratan kimsedir.
- Lider yalnızca insanları değil, aynı zamanda bilgiyi yönetmeyi bilen kimsedir.

kimsedir.

Liderler, gruplarının faaliyetlerine yön vererek hedeflere taşıyan kişiler oldukları için, liderlik olgusu çağlar boyu önemini koruyan bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Madem ki liderler grup faaliyetlerine yön veren kişilerdir bu durumda diğer insanlardan farklı bir takım özellikler taşıması gerekmektedir¹⁹.

Bu tanımlara ek olarak, biraz daha geniş tariflerle lider, mevki gücü olmaksızın bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilen, bu amaçları benimseten, bireyler arası köprü oluşturan, dağınık güç ve bilgiyi bir araya toplayıp onların ufkunu açan, yeniliklere açık olan, basmakalıplara takılı kalmayan, değişik fikir ve görüşlere saygı duyan, sürekli kendini yenileyen ve sorunların çözümüne en hızlı, en pratik yollarla çözüm üreten, toplulukları pozitif yönde motive edebilen, kendi düşüncelerini, istek ve iradesini yanındaki kişilerin sevgi, saygı ve güvenini kazanarak onlara kabul ettirebilen kişidir²⁰.

İnsanı en etkin biçimde yöneltmeye ilişkin arayışlar hala sürmektedir ve uzun yıllar sürmeye devam edeceğe benzemektedir. Yönetim işinin en zor yönü insanları

¹⁸ Erol Eren, **Yönetim ve Organizasyon**, 11. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 2013, s.286.

¹⁹ Budak ve Budak, s.319.

²⁰ Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 2011, s.483.

yönetmektir. Makineyi, parayı, malzemeyi vd. üretim faktörlerini yönetmekte zorluk çekmeyen lider insanı yönetirken zorlanmaktadır. İnsanları keşfederek amaçlara doğru yönlendirebildiği ölçüde yönetici, liderlik özelliğine sahip olur. Bazı liderler geçici, bazıları ise tarihe geçecek kadar kalıcıdır. Bazı liderler insanları küçük bir iş yapmaya yönlendirebilirken, bazıları ise (Atatürk) ölüm pahasına bile olsa insanları bir hedefe kilitlemiştir²¹.

1.2. LİDERLİK VE YÖNETİCİLİK ARASINDAKİ FARKLAR

Yöneticilik ve liderlik iki ayrı kavram olmasına rağmen bir örgütün başarısı için birbirini tamamlayan önemli unsurlardır. Liderlik ve güçlü yöneticilik unsurlarından birinin eksikliği durumunda örgüt başarısız olabilir. Zayıf liderlik ve güçlü yöneticilik bürokratik ve boğucu bir örgüte yol açarken, güçlü liderlik ve zayıf yönetim ile örgüt durma noktasına gelebilir. Diğer bir deyişle, liderler grupları belirli bir yönde sürükleyebilseler de planlama ya da başka bir yönetsel işlevde başarısız olmaları örgütsel amaçlara ulaşılmasını güçleştirir. Aynı durum yöneticiler içinde söz konusudur. Planlama, denetleme gibi işlevleri çok iyi yapan bir yönetici eğer çalışanlar ile bir amaca varma konusunda işbirliği sağlayamazsa, istenilen sonuca ulaşma zorlaşır. Kısaca yöneticiler; tasarlar, örgütler ve denetler, daha çok kuralları, kanunları dikkate alırlar. Liderler ise; yön verirler, stratejileri uygularlar ve dikkatlerini insana yöneltirler, onların yeteneklerini harekete geçirirler²².

Yöneticilik, planlama, örgütleme, kontrol gibi klasik yönetim işlevlerinin yerine getirilmesi ile ilgili bir kavram iken, liderlik bir işin yapılmasının beşeri yönleri üzerinde duran, insanları güdüleme, yönlendirme, yetkilendirme ve harekete geçirme ile ilgili bir kavramdır²³. Yönetim; beşeri ve toplumsal özellikleri içeren bir fonksiyondur. Yöneticinin uğraş alanı insan olduğu için insanları eğitebilmek, onlara yol gösterebilmek ve insanları ardından sürükleyebilmek için liderlik özelliklerine sahip olmasının, yöneticiden beklenmesi çok doğal olacaktır²⁴.

²¹ Gönül Budak, 21.Yüzyıl'da Liderlik, **MESS-Mercek Dergisi**, Yıl:7, Sayı:27, Temmuz 2002, http://www.sosyalsiyaset.net/documents/gonul_budak_1.htm (24.05.2015)

²² Esra Özer, **Akreditasyon Belgesine Sahip Özel Hastanelerdeki Yönetici Hemşirelerin Liderlik Yaklaşımlarının Hemşirelerin İşten Ayrılma Nedenleri Üzerine Etkileri**, Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Hemşirelikte Yönetim Ana Bilim Dalı, İstanbul, 2007, s.24.

²³ Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, 9.baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 2003, s.583.

²⁴ Gönül Budak ve Gülay Budak, **İmaj Mühendisliği Vizyonundan Halkla İlişkiler**, 6.Basım, Nobel Yayınevi, İzmir, 2014, s.204

Yönetici mevcut koşullar altında organizasyonun en iyi sonucu üretebilmesine çalışırken lider ise işletmenin değişimlere uyabilmesi için gerekli yenilik ve düzenlemeleri yapmak, organizasyona yeni bir vizyon vermekle ilgilenir. Yöneticilik rolü olmayan liderler olduğu gibi, liderlik niteliklerine sahip olmayan yöneticiler de olabilir. İdeal olanı, yöneticilerin aynı zamanda liderlik niteliklerine de sahip olmaları ve liderlerin yaptıkları işleri yapmalarındır²⁵.

Ayrıca liderliğin oluşması için biçimsel organizasyonun mevcudiyeti şart değildir. Liderliğin oluşması için liderin resmi yetkilerle donatılması gerekmez. Lider, gücünü kişisel özelliklerinden ve grubun desteğinden almaktadır. Liderlik olmadan etkili bir yönetimin zemini yoktur, faaliyetleri boşa kalır²⁶.

Liderlik kavramı geleceğe yöneliktir. Liderler, kurumun ayakta kalmasını sağlamak, işlerin yapılma biçimleri ile nelere değer verdiğini belirlemek, vizyon oluşturmak ve bu vizyonu kurum içinde benimsetmek sürecinden sorumludur. Özellikle kurum değerlerinin ve inançlarının farkında olmayı ve bunların geleceğe uygunluğunu araştırmayı gerektirir. Radikal değişiklikler ancak bu süreçte gerçekleşir. Yönetim kavramı ise durağandır, yalnız yaşanan güne ilişkin sorunların çözülmesiyle ilgilidir, sahip olunan vizyonun hayata geçirilmesini sağlar, yapılması gereken işleri ve amaçlara ulaşma yolunda gösterilen ilerlemeleri hedefleyen sistem ve süreçleri kapsar. Dolayısıyla böyle bir süreçten radikal değişiklikler beklenemez, olsa olsa küçük ilerlemeler kaydedilir²⁷. Liderlik aynı zamanda, var olan yapı, kültür ve strateji ile beraber çalışmayı gerektirir²⁸.

Başarılı liderler herkese tatmin olacağı, keyifle yerine getireceği ve örgütü amacına ulaştırırken kendi amaçlarını da gerçekleştirebilecekleri yetkileri verdiklerinden dolayı başarılıdırlar ve sevilirler. Ayrıca bu liderler astlarının ihtiyaçlarını iyi bilirler, içtendirler, yardımcıdırlar, öğreticidirler, iyi dinleyicidirler ve esnekler²⁹. Yönetici – Lider kıyaslaması aşağıda belirtilmiştir.

²⁵ Koçel (2003), s.584.

²⁶ Budak ve Budak, s.319.

²⁷ Doğan N. Leblebici, “21.Yüzyılın Liderlik Anlayışına Bakış”, **C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt: 32 No:1, Mayıs 2008, ss.61-72.

²⁸ Gönül Budak ve Olca Sürgevil, “İşletmecilikte Yeni Bir Metafor: Kurum DNA’sı”, **TİSK Akademi** Cilt 5, Sayı 10, Eylül 2010, s.79.

²⁹ Gönül Budak, “21.Yüzyıl’da Liderlik”, **MESS-Mercek Dergisi**; Yıl: 7; Sayı: 27; Temmuz 2002, http://www.sosyalsiyaset.net/documents/gonul_budak_1.htm (24.05.2015)

Tablo 1: Yönetici ve Lider Ayrımı

Yönetici	Lider
Yönetici gücünü ve yetkisini mevkisinden, rütbesinden ve yasal kaynaklardan alır.	Lider ise gücünü karakterinden, örnek ve üstün kişiliğinden kendi yeteneğinden, ilke ve değerlerinden alır.
Yönetici astlarını yasal yollarla ve gerektiğinde zorla çalıştırır.	Lider ise, insanları içinden gelerek ve isteklendirerek çalıştırır.
Yönetici arkadan iter.	Lider önde gider ve önderlik eder.
Yönetici örgütün mevzuatına, amaçlarına, politikasına, ilkelerine ve hedeflerine bağlı olan kişidir.	Lider ise, örgütte amaçları, politikaları, ilkeleri ve hedefleri ortaya koyan kişidir.
Yönetici, örgütte astların / çalışanların kendisine hukuki olarak itaat ve hürmet ettiği kişidir.	Lider ise, insanların kendisini daha çok duygusal olarak benimsediği ve sevdiği kişidir.
Yönetici astlarına verilen işleri yaptırır.	Lider ise, astlarını yapılacak işlere yöneltir.
Yönetici nasıl yapılacağını söyler.	Lider ise nasıl olacağını ve nasıl yapılacağını söyler.
Yönetici tek adamdır.	Lider ise ekip adamıdır, takım oyuncusudur.
Yönetici sistem ve yapıya odaklanır.	Lider insana odaklanır.
Yönetici kontrole önem verir ve kontrolü etkin kılar.	Lider insanlara güvenir, güven duygusunu geliştirir ve güveni etkin kılar.
Yönetici kısa vadeli bakış açısına sahiptir.	Lider uzun vadeli bakış açısına sahiptir.
Yönetici statükoyu kabullenir.	Lider statükoyu değiştirir.
Yönetici örgütü öne çıkarır, örgüte önem verir.	Lider insanı öne çıkarır ve insanın insan tarafına önem verir.
Yönetici gizlilik yaratır.	Lider açıktır ve açık davranır.
Yönetici dikte eder, emir verir ve yönetir.	Lider danışır, görüş ve fikir alır, yöneltir.

Kaynak: Ömer Peker ve Nihat Aktürk, **Etkili Yönetim Becerileri Öğrenilebilir ve Geliştirilebilir**, Yargı Yayınevi, Ankara, 2002, s. 53.

Liderlik ve yöneticilik kavramlarını birbirinden ayıran unsurları şu şekilde sıralamak mümkündür;

1. Güç; bir etkinliği yapabilme kabiliyetidir. Alınan karar faaliyetlere geçirebilme ve bunu diğer insanlara kabul ettirebilmektir. Güç; birine bir şey yaptırma, isteme veya nasıl olacağı hakkında yol gösterebilme, karar verebilme yeteneğidir. Bir

yöneticinin gücü; tecrübeleri, informel liderlik özellikleri ve astlarının desteği ve bağlılığı etrafında şekillenmektedir³⁰.

2. Otorite, gücün kurumsallaşmış ve görünen halidir. Otoriteyi, yönetici pozisyonundaki kimselerin örgüt içerisinde mevcut hakkını kullanabilme, işgörenleri ve onların davranışlarını kontrol edebilme olarak ifade edilebilmektedir³¹.

3. Etkileme ise; bir insanın etrafındaki insanların istek ve menfaatlerine ters düşmeyecek şekilde, davranışları ile (talimat vermek, vs.), onların tutum ve davranışlarını değiştirme ya da yönlendirme (talimata göre hareket etmek, vs.) çabasının adıdır³². Etkileme, kişinin gücünü kullanırken yararlandığı süreçtir. Bu durumda, öneride bulunan veya emir-talimat veren kişi gücünü kullanmaktadır³³. Etkileme gücü bir kişinin sahip olduğu en önemli iletişim becerisidir³⁴. Etkileme gücü insanların yaşam kalitesinde önemli bir atılım gerçekleştirmelerini sağlayan yetenektir³⁵. İnsanlarla ortak iş yapmanın ve amaçlara ulaşmada onların desteğini de arkanıza almanızın en önemli yollarından birisi, onları etkileyebilme yeteneğinizdir³⁶. Örgütlerde başka bir bireyi etkileyebilme yeteneği etkin yönetim ve liderlik için kilit rol oynamaktadır. İşletmelerde değişimi gerçekleştirmek, farklı ve yeni modern süreçlerini ya da yeni politika ve stratejilerin uygulanmasını ve örgütün tüm kademelerindeki işgörenlerce bunlara uyulmasını sağlamak, iş süreçlerinin yeniden yapılanmasını sağlamak, çalışanları motive etmek, çalışanların itaat etmelerini sağlamak, üstlerin ve astların işbirliği ve desteğini kazanmak, yeni fikirleri benimsetmek ve alınan kararların uygulanmasını sağlamak için etkileme taktiklerinin ve süreçlerinin anlaşılması ve hatta bunlardan yararlanılması gerekmektedir³⁷.

³⁰ Nurullah Genç, **Yönetim ve Organizasyon Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar**, 3.Basım, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2007, ss.167-168.

³¹ Genç, s.168.

³² Haluk Gürgen, **Örgütlerde İletişim Kalitesi**, Der Yayınları, İstanbul, 1997, s.56.

³³ Koçel (2003), s.431.

³⁴ Hogan Kevin, **Başkalarını Sizin Gibi Düşünmeye Nasıl İkna Edersiniz? İkna Etmenin Psikolojisi**, Pegasus Yayınları, çev. Timuçin Seyit Güneş-Emel Karanimoğlu, İstanbul, 2007, s.23.

³⁵ Hogan Kevin, Çev. Timuçin Seyit Güneş-Emel Karanimoğlu, s.25.

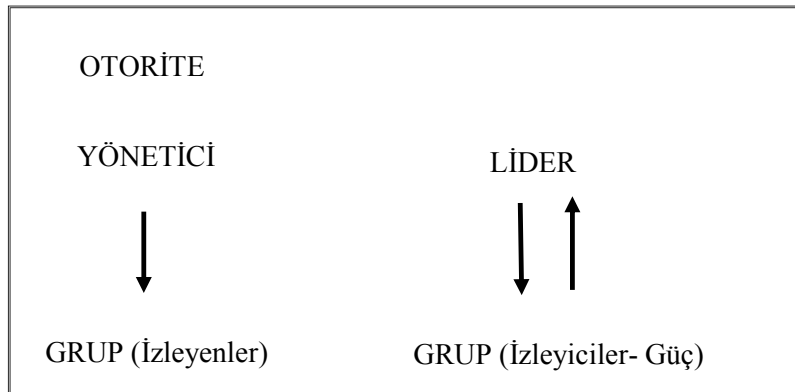
³⁶ Canten Kaya, **Etkili İnsan Olmanın İncelikleri ve Beden Dili**, Kariyer Yayıncılık, 2007, s.9.

³⁷ Salih Kuşluvan ve Halil Demirer, "Konaklama İşletmelerinde Yöneticilerin Astlarını Etkileme Taktikleri ve Bu Taktiklerin Etkinliği Üzerine Bir Araştırma", **9.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**, 2001, ss.265-278.

Bir yöneticinin çevresinde oluşturduğu etki gücünün alanı ne kadar geniş olursa, liderlik potansiyeline ve hayaline ulaşmada etrafındaki insanları birlikte çalışmaya ikna etme yeteneği de o kadar büyük olacaktır³⁸.

Liderlik olgusu iki alanda yoğunlaşır; birincisi örgütün gideceği yönle ilgili stratejik vizyon, ikincisi ise izleyenleri bu stratejik görüş etrafında toplamadaki zorlayıcı olmayan becerisi. Diğer yandan yönetici kavramı, bir örgütün çalışmasını sağlayan işe alma, değerlendirme, kaynakları dağıtma ve kuralları uygulama gibi rutin yönetsel işlemler üzerine yoğunlaşmıştır. Lider ve yönetici arasındaki temel fark, güç ve otorite kaynaklarıdır. Lider gücünü, izleyenleri ile arasındaki etkileşimin kalitesi ve yoğunluğundan almaktadır; yönetici gücünü bulunduğu makamdan, statüden ve yasal güç kaynağı otoritesinden almaktadır. Lider ve yönetici kavramlarının farklılaşma yönleri aşağıdaki şekilde ayrıntılı olarak gösterilmiştir.

Şekil 1: Lider Yönetici Güç Farklılaşması



Kaynak: Aslı Ağıroğlu Bakır, **Öğretmenlerin Paylaşılan Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Algıları Arasındaki İlişkinin Analizi**, İnönü Ü. Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Malatya, 2013, s. 15

Şekil 1'den anlaşıldığı üzere, yönetici otoriteden aldığı güç ile hareket etmektedir. Bu düzeni benimsemiş ve devamını sağlamaya yönelik çalışan yönetici, hiyerarşik bir biçimde izleyenleri (astlarını) bu güçle etkiler ve yönetir. Liderin güç kaynağı ise izleyenleridir. Lider ve izleyenler arasındaki etkileşim, liderin gücünü oluşturan temel unsurdur. İzleyenlerin liderlerine karşı duydukları sevgi, saygı, beğeni, gıpta etme gibi etkenler liderin gücünün dayandığı kaynaktır.

³⁸ Kaya, s.109

Liderlerin sergileyebilecekleri liderlik davranışları, seçebilecekleri liderlik tipleri, büyük ölçüde buldukları konuma geliş biçimine bağlı olduğu gibi, bu konularını korumaları da yine gösterecekleri liderlik davranışlarına bağlıdır. Bu nedenle, grupta bulunan diğer bireylerden daha çok, grubun tutum ve düşüncelerini etkileme eğilimindedirler³⁹.

1.3. LİDERLİĞE KURAMSAL YAKLAŞIM

Liderlik planlanmış amaçlara ulaşmak için iletişim süreçleri aracılığı ile ortaya konan bireyler arası etkilemedir. Diğer bir deyişle liderlik süreci, liderin belirli bir durumda izleyicilerin (takipçilerin) davranışlarını etkileme çabalarını içermektedir⁴⁰. Liderlik sürecini anlama ve hangi koşullarda liderliğin gerekli olduğu sorularına cevap bulabilmek için liderliğin oluşumu ve açıklanması ile ilgili çeşitli yaklaşımlar geliştirilmiştir. Liderliğin açıklanmasına yönelik görüşleri;

- Özellikler Yaklaşımı,
- Davranışsal Yaklaşımı,
- Durumsallık Yaklaşımı ve
- Çağdaş Liderlik Yaklaşımları olmak üzere dört temel başlıkta toplamak

mümkündür. Bu yaklaşımların hiçbiri tek başına liderlik kavramını tüm yönleriyle tanımlamada yeterli olmamakta, birbirini tamamlar nitelikler taşımaktadır⁴¹. Liderlikle ilgili literatür incelendiğinde, farklı açılardan ele alınan ve sınıflanan birçok liderlik kuramı veya modeli bulunduğu görülmektedir⁴². Aşağıda sözü edilen yaklaşımlar ele alınmaktadır.

1.3.1. Liderlikte Özellikler Yaklaşımı

Liderlik konusu ile ilgili ilk geliştirilen yaklaşımdır. Özellikler yaklaşımı kişiyi lider yapan özelliklerin neler olduğu veya bazı kişilerin niçin etkin bir lider konumuna gelirken, diğer kişilerin bundan mahrum olduklarını kişisellikten kaynaklanan

³⁹ Mustafa Aydın, **Eğitim Yönetimi**, 6. Baskı, Hatiboğlu Yayınevi, Ankara, 2000, ss.238-239.

⁴⁰ Erdal Tekarslan, **Liderlik Davranışı, Davranış Bilimleri I-II**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, Yayın No.191, İstanbul, 1991, s.84.

⁴¹ İsmail Bakan, "Örgüt Kültürü ve Liderlik Türlerine İlişkin Algılamalar ile Yöneticilerin Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması", **KMU İİBF Dergisi**, Yıl 10, Sayı 14, Haziran 2008, s.7.

⁴² Budak ve Budak, s.325.

farklılıklarla açıklama fikrine dayanmaktadır. Bu yaklaşımda liderlik değişkenine önem verilmekte, liderlik kavramı üzerinde durulmakta ve sahip olunan liderlik özelliklerinin süreci etkileyen en önemli faktör olduğu kabul edilmektedir⁴³.

Özellikler yaklaşımı, liderlikle ilgili sınırlı ve tanımlanabilir niteliklerin varlığını ve bunların lideri, lider olmayandan ayırdığını ifade etmektedir. Bu teoriler, hangi kişisel niteliklerin bireyi lider yaptığı ya da liderlik konumuna getirdiği üzerinde durularak liderin sahip olduğu psikolojik ve fiziksel niteliklerle açıklamaktadır⁴⁴.

Özellikler yaklaşımı, bazı kişilerin niçin etkin bir lider konumuna gelirken, diğer kişilerin bundan mahrum olduklarını kişisel özelliklerden kaynaklanan farklılıklarla açıklama fikrine dayanır. Çalışmalar yaş, boy, zekâ düzeyi, akademik başarı, yargılama yeteneği gibi liderlik faktörlerini sınamış aynı zamanda bu faktörlerin tümü başarılı liderleri önceden tahminlemeye çalışmada temel oluşturmuştur⁴⁵.

Tablo 2 : Liderlerin Sahip Oldukları Özellikler

Yaş	Boy	Kilo	Cinsiyet	İrk	Fiziki Görünüm
Sağlıklı olma	Güçlü olma	Zeka	Bilgi	Hareketlilik	Açıkgöz Olma
Düzenli Olma	Hevesli Olma	Girişken Olma	Strese Dayanıklılık	İleriyi Görme	İnisiyatif Sahibi Olma
Duygusal Olgunluk	Dürüstlük	Açık Sözlülük	Kendine Güven	Kararlılık	Kişiler Arası İlişkiler
İş Başarma yeteneği	Yaratıcılık	Objektif Olma	Becerikli Olma	Güven Verme	Cesaret
İletişim Becerisi	Hitabet Yeteneği	Mizah Anlayışı	Kişisel Bütünlük	Olgunluk	Sorumluluk Üstlenme

Kaynak: Uğur ZEL, **Kişilik ve Liderlik**, Ankara, Seçkin Yayıncılık, 2001, s.95

⁴³ Tamer Keçecioğlu, **Örgüt Teorisinde Yenilikler**, Beta Yayınları, İstanbul, 1998, s.26.

⁴⁴ Mahmut Paksoy, Önderlikte Özellikler Kuramı ve Ahmet Vefik Paşa'nın "M"leri, **21.YY'da Liderlik Sempozyumu**, Deniz Harp Okulu, Cilt 2, İstanbul, Haziran 1994, s.414.

⁴⁵ Keçecioğlu, ss. 29-30.

Lider, yukarıdaki özelliklere izleyicilerden daha fazla sahiptir. Eğer grup üyeleri arasında bu tipteki kişiler önceden belirlenebilirse grupları yönetecek liderleri önceden belirlemek imkânı doğacak veya lider olarak yetiştirilmek istenen kişilere bu özellikler kazandırılmaya çalışılacaktır.

Özellikler yaklaşımı, etkili liderlerin özelliklerini ortaya koymasından çok fazla destek görmesinin yanında birçok araştırmacı tarafından da eleştirilmiştir. 1950'li yıllardan sonra yapılmaya başlayan araştırmalar, etkin liderlerin aynı özelliklere sahip olmadıklarını ve bazen gruptaki lider özelliklerinden daha fazlasına sahip olan bireylerin lider olarak ortaya çıkmadıklarını ortaya koymuştur. Bu da araştırmacılara, liderlik sürecinde sadece liderlik değişkenine değil aynı zamanda farklı değişkenlere de bakılması gerektiğini hatırlatmıştır⁴⁶.

Özellikler yaklaşımına yöneltilen eleştiriler arasında, çalışmaların sadece lider odaklı olması bulunmaktadır⁴⁷. Kağıtçıbaşı, liderliği salt kişisel özelliklerle açıklama çalışmalarının başarılı olamayacağını savunmaktadır. Nedenlerinin ise; çeşitli araştırmalarda liderliğin farklı tarzlarda tanımlanmış olmasını ve bazen liderin en çok sevilen kişi, bazen de grup üyelerini fikirleri ile en çok etkileyen kişi olarak tanımlanmış olduğunu ifade etmektedir. Araştırılan kişilik özellikleri ve liderlik özelliklerinin farklı biçimlerde ölçülmüş olduğunu belirtmektedir. Grubun diğer üyelerinin beklentilerini ve yeteneklerini hesaba katmadan yalnız sayılan özelliklere sahip olan kişinin lider olacağını iddia etmenin tek yanlı bir yaklaşım olduğunu ve her grupta tek bir liderin olacağı varsayımının doğru olmadığını belirtmektedir⁴⁸.

1.3.2. Liderlikte Davranışsal Yaklaşım

Davranışsal yaklaşım, özellikler yaklaşımının yeterince başarılı olamamasından dolayı geliştirilmiş bir perspektif olup amacı; bireyin davranışlarının etkin liderlikle nasıl bütünleştirilebileceğini tespit etmek ve liderin etkin olabilmesi için nasıl davranması gerektiği sorusuna cevap bulmaktır. Araştırmacılar, bulgularında etkin liderlerle etkin olmayan liderlerin davranışları arasında farklılıklar olduğunu ve etkin liderin farklı durumlarda aynı davranışları sergilediklerini ortaya koymuşlardır⁴⁹.

⁴⁶ Akif Tabak, **Lider ve Takipçileri**, Asil Yayınları, Ankara, 2005, s.7.

⁴⁷ Koçel (2003), s.450.

⁴⁸ Çiğdem Kağıtçıbaşı, **Yeni İnsan ve İnsanlar**, 10. Basım, Evrim Yayınevi, İstanbul, 2006, ss. 295-296.

⁴⁹ Tamer Keçecioglu, **Liderlik ve Liderler**, Okumuş Adam Yayınları, İstanbul, 2003, s.157.

Bu teorinin ana fikri, liderleri başarılı ve etkin yapan hususun, liderin özelliklerinden çok, liderlik yaparken gösterdiği davranışlar olduğudur. Liderin astları ile haberleşme şekli, yetki devredip devretmemesi, planlama ve kontrol şekli, amaçları belirleme tarzı gibi davranışlar liderliğin etkinliğini belirleyen önemli faktörler olarak ele alınmıştır. Liderin kendisi kadar izleyicilere de ağırlık verilmiştir⁵⁰.

Davranışsal Teorilerin, Özellikler Teorisine göre çok önemli üç faydasının bulunduğu söylenebilir. Bunlar⁵¹;

- Özellikleri araştırmaktansa, davranışları ortaya koymak biçimsel liderlerin yanında, biçimsel olmayan liderleri de ortaya çıkarır.
- Eğer lideri tanımlayabilecek etkili davranış biçimleri ortaya çıkarılırsa, eğitim yoluyla liderlik davranışları kişilere kazandırılabilir.
- Liderin davranış biçimlerine karşılık grubun diğer üyelerinin (izleyicilerin) davranışları, lider ile izleyenlerin davranış ilişkilerini yakından inceleme fırsatı yaratır.

Davranışsal liderlik kuramının gelişmesinde yönetim bilimcilerinin yapmış olduğu çeşitli uygulamalı ve teorik çalışmaların katkıları olmuştur. Bunlardan başlıcaları: Ohio State Üniversitesi Liderlik çalışmaları, Michigan State Üniversitesi çalışmaları, Blake ve Mouton'un Yönetimsel Diyagram Modeli, Likert'in Sistem 4 Modeli, McGregor'un X ve Y Kuramları çalışmalarıdır. Bütün bu çalışmaların ortak noktası, liderlerin liderlik davranışını ortaya koyarken iki konuyu önemsemeleridir. Birincisi; "işe veya göreve yönelik olma", ikincisi ise; "kişiye yönelik olma" boyutlarıdır. Bu çalışmaların sonucunda çeşitli liderlik tarzları belirlenmiş ve bunların etkinlikleri araştırılmıştır. Davranışsal kuramlar liderlik sürecinin anlaşılmasına önemli katkılarda bulunmakla birlikte çevreye ve koşullara ağırlık vermemeleri nedeni ile eleştirilmişlerdir⁵². Davranışsal liderlik kuramında sözü edilen modeller aşağıda ele alınmaktadır.

⁵⁰ Koçel (2001), s.470.

⁵¹ Zel, s.101.

⁵² Dilaver Tengilimoğlu, "Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması", **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt 4, Sayı 14, 2005, ss.4-5.

1.3.2.1. Ohio Eyalet Üniversitesi Liderlik Modeli

Ohio Eyalet Üniversitesi'ne bağlı olarak çalışan İş Araştırmaları Bürosu tarafından 1945 yılında başlatılan araştırmalar 1950'lerin başlarına kadar sürmüş ve liderlik rolleri ile ilgili olarak 1800 kadar boyut geliştirilmiştir. Bu boyutlar hiçbir anlam kaybına uğramadan 150 boyuta indirilebilmiştir. Yapılan ankete verilen cevapların faktör analizi ile çözümlenmesinden sonra, liderlik bir kişinin örgüt amaçlarını gerçekleştirmek doğrultusunda, bir grubun eylemlerini yönetme davranışı olarak tanımlanmış ve liderlik davranışı iki bağımsız boyutta toplanmıştır. Bunlardan ilki; insan ilişkilerine dönüklük veya anlayıştır (Consideration= C). İnsan ilişkilerine dönüklük liderle örgüt üyeleri arasındaki arkadaşlığı, karşılıklı güveni, saygıyı ve sıcaklığı belirlemektedir. İkincisi ise; göreve dönüklük veya yapıyı harekete geçirmedir (Initiating structure=IS). Göreve dönüklük davranışı, liderin iş ve görevleri planlayıp örgütlemesini içerir. Lider, önce kendi rolünü açık biçimde gösterir ve iş görme yöntemlerini oluşturur⁵³. Lider, izleyicileri istenen amaçları gerçekleştirmeleri için yönlendirmede önemli bir rol oynayarak gerekli performansa ulaşmalarını sağlar⁵⁴.

Tablo 3: Liderlik Davranış Boyutları

İnsan İlişkilerine Dönüklük (Consideration = C)	Göreve Dönüklük (Initiating Structure = IS)
Astların kendisi ile görüşmesini kolaylaştırır.	Astlardan bölümün parçalarına uygun olarak hareket etmelerini ister.
Değişikliklere hazırdır.	Yetersiz işi cezalandırır.
Astı azarlamak yerine, yapılan işi cezalandırır.	Astlarına sormadan bazı şeyleri üstlenir.

Kaynak: Giritli H. ve Oraz G. T.(2004) "Leadership Styles: Some Evidence From The Turkish Construction Industry", **Management and Economics**, March' dan aktaran Hasan Tağraf ve İskender Çalman, "Ohio Üniversitesi Liderlik Modeline Göre Oluşan Liderlik Biçimlerinin İşletmelerin İhracat Performansı Üzerine Etkisi ve Gaziantep İlinde Bir Araştırma", **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt: 23, Sayı: 2, 2009, s.137.

⁵³ A. Can Baysal ve Erdal Tekarslan "İşletmeler İçin Davranış Biçimleri", İkinci basım, Avcıol Basım Yayın, İstanbul, 1996, s.56

⁵⁴ Young, M. ve Dulewicz, V. (2006) "Leadership Styles, Change Context and Leader Performance in The Royal Navy", **Journal of Change Management**, Vol.6, No:4, December'den aktaran Tağraf ve Çalman, s.137.

Tablo 3`de görüldüğü gibi, liderlik biçimlerinin genel olarak iki tür olarak tanımlanmaktadır. Birincisinde çalışanları merkeze koyan bir demokratik ve katılımcı liderlik olarak tanımlanırken, ikinci türde ise; görev merkezli bir liderlik modeli olan otokratik liderlik biçimi olarak tanımlanmaktadır⁵⁵. Ohio State çalışmalarının temel bulguları aşağıdaki gibidir⁵⁶;

- Liderin işi dikkate alan davranışları arttıkça işgören devir hızı ve işe devamsızlığı artmaktadır.

- Liderin inisiyatifi arttıkça grup üyelerinin performansı artmaktadır.

Ohio State çalışmalarının sonuçlarına göre, etkin liderler hem ilgi hem de yapıyı harekete geçirmede üstün başarıya sahiptir. Lider grup içerisindeki çalışmalar üzerinde dururken yüksek ilgi ve çalışma faaliyetlerini planlama, örgütlenme ve kontrol etme yeteneğine sahip yapıyı harekete geçirme kavramlarının her ikisini de birlikte gösterir. Bu çalışmaların çok farklı örgütlerde gerçekleşmesi nedeniyle bazı tutarsızlıklar görülmüştür⁵⁷.

1.3.2.2. Michigan Üniversitesi Çalışmaları

Michigan Araştırmaları, örgütlerde liderlik konusunda yapılan kapsamlı bir araştırmadır. Michigan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü kurulmasının ardından 1948`de Rensis Likert başkanlığında liderlik araştırmasına başlamış ve 1950`de liderliğe ilişkin ilk raporunu yayınlamıştır. Araştırma örgüt içinde yüksek verimli ve düşük verimli bölümlerin yöneticilerinin liderlik özelliklerindeki farklılaştırmayı ortaya çıkarmayı amaçlamıştır⁵⁸.

Rensis Likert yönetiminde yapılan araştırmaların amacı; grup üyelerinin doyumuna ve grubun verimliliğine katkıda bulunan faktörlerin neler olduğunu belirlemektir. Bu araştırmaların sonucunda Ohio State çalışmalarına benzer şekilde

⁵⁵ Giritli, H. ve Oraz, G. T., "Leadership Styles: Some Evidence from the Turkish Construction Industry", **Management and Economics**, 2004, March`dan aktaran Tağraf ve Çalman, s.137.

⁵⁶ Gannon, M., *Organizational Behaviour: A Managerial and Organizational Perspective*, Little, Brown and Co., 1979, s.208`den aktaran Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, Arıkan Yayınları, İstanbul, 2005 s.591.

⁵⁷ Tamer Keçecioğlu, **Liderlik ve Liderler: Değişim Yolunda İyi Bir Öğrenci ve Öğretmen**, Kalder Yayınları, İstanbul, 1998, ss.125-126.

⁵⁸ İ.Ethem Başaran, **Yönetimde İnsan İlişkileri: Yönetimsel Davranış**, Aydan Yayınevi, Ankara, 1998, s.44.

lider davranışlarının iki boyut etrafında toplandığı ortaya konmuştur⁵⁹. Bu çalışmaya yönelik sonuçlara aşağıda değinilmiştir.

İşe Yönelik Lider: İzleyicilerin, grup üyelerinin önceden belirlenen ilke ve yöntemlere göre çalışıp çalışmadıklarını yakından kontrol eden, büyük ölçüde cezalandırma ve mevkiye dayanan resmi otoritesini kullanan bir davranış gösterir⁶⁰. Bu tip lider, işin görevle ilgili yönlerine ağırlık verir ve görevlerin tam anlamıyla ve etkin bir şekilde gerçekleştirilmesi ile ilgilenir⁶¹.

Kişiyeye Yönelik Lider: Yetki devrini esas alan, grup üyelerinin tatminini arttıracak çalışma koşullarının geliştirilmesi için çalışan ve izleyicilerin kişisel gelişimleri ve ilerlemeleri ile yakından ilgilenen bir davranış gösterir⁶². Bu tip liderin esas amacı çalışanların kendilerini iyi hissetmelerini sağlamaktır⁶³. Bu çalışmaların vardığı genel sonuç, kişiyeye yönelik liderlik davranışının daha etkin olduğudur. Bu tip liderler, yüksek düzeyde verimlilik ve iş doyumunu ile ilişkilendirilirken, işe yönelik liderler düşük düzeyde iş doyumunu ile ilişkilendirilmiştir⁶⁴.

Söz konusu iki liderlik tarzı arasındaki fark, özel bir uygulama biçiminden değil liderlik fonksiyonunu ele alış ya da liderliğe yönelik biçiminden kaynaklanmaktadır. Kişiyeye yönelik lider faaliyetlerinin büyük bir kısmı personelin davranış ve çalışma isteklerini geliştirmeye yönelir. Etkinlik ve verimliliği yükseltmek için yönetim ile teknolojik yöntemlerden çok kişilerin insan olarak potansiyel enerjilerinden faydalanmaya çalışır⁶⁵. İşe yönelik liderler rol ve görev gereksinimlerini açıklayarak astlarını belirlenen amaçlara ulaşma konusunda motive eden ve onlara yol gösteren bireylerdir⁶⁶.

1.3.2.3. Blake ve Mouton'un Yönetim Diyagramı Modeli

Robert R.Blake ve Jane S.Mouton tarafından Yönetim tarzı matrisi olarak adlandırılan bu model, liderlerin davranışlarını açıklamak ve değiştirmekte kullanılan

⁵⁹ Budak ve Budak, s.328.

⁶⁰ Koçel (2001), s.472.

⁶¹ Budak ve Budak, s.329.

⁶² Göksel Ataman, **İşletme Yönetimi**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2002, s.461.

⁶³ Budak ve Budak, s.329.

⁶⁴ Robins ve De Cenzo'dan akt. Budak ve Budak, s.329.

⁶⁵ Zel, s.105.

⁶⁶ Gülay Budak, "Liderlik ve Liderlik Kuramlarına Bütünleşik Bir Yaklaşım", **Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları**, Yayın No : 09.01600.0000.000/BY.03.050.322, İzmir, 2003, s.155.

bir matriks haline getirilmiştir. Büyük ölçüde örgüt geliştirme ile ilgili eğitim programlarında kullanılmıştır⁶⁷.

Bu ızgara “üretim odaklı” ve “insan odaklı” liderlik tarzlarını birleştirmekte ve liderlik davranış tarzlarına beş alternatif getirmektedir. Izgaraya göre üretimin “verimsiz yönetim” uygulayan bir yöneticiyle de ilgisi vardır. Eğer bir yönetici insan odaklı olur ve biraz da üretim odaklı olursa “kulüp” yöneticisi olarak adlandırılır. Tersine üretim odaklı olur ve birazda insan odaklı olursa “iş” yöneticisi olarak adlandırılır. Üretim odaklı olmayla insan odaklı olmayı dengelemeye çalışan bir yönetici, “ılımlı” yönetici olarak adlandırılır. Son olarak, bir yönetici yüksek oranda üretim odaklı ve yine yüksek oranda insan odaklı olabilirse “takım çalışması yapabilen” yönetimi başarmış olur. Izgaranın ortaya koyduğu sonuç, takım çalışmasının en iyi liderlik yaklaşımı olduğudur. Şirketler için Yönetim Izgarası büyük bir danışma aracı ve liderlik eğitimi ile ilgili düşünülen temel haline gelmektedir⁶⁸.

Blake ve Mouton, liderlikte çevresel faktörlerin önemli olduğunu düşünmemiş ve takım liderliğinin her ortamda etkili olabileceğini savunmuşlardır. Oysaki; daha sonraki yıllarda ortaya çıkan durumsallık yaklaşımları her ortamda geçerli olabilecek bir liderlik biçiminin olmadığını ileri sürmüşlerdir. Blake ve Mouton’un yaklaşımı, lider davranışının yönelimini açıklaması açısından önemli görülmektedir. Bununla birlikte, lideri takip edenlerin özelliklerini ve durumsal faktörlerini dikkate almaması bu yaklaşımın temel sınırlılığını oluşturmuştur⁶⁹.

Böyle bir yaklaşımın en büyük yararı yöneticilere ve liderlere sergiledikleri davranışları kavramsallaştırma imkanı vermesidir. Böylece kendi yönetim tarzının ne olduğunu anlayan bir lider, çeşitli eğitim ve geliştirme programları ile bu tarzda arzuladığı değişiklikleri yapabilir. Nitekim bu model, bu amaçla düzenlenen eğitim programlarında yaygın bir şekilde kullanılmıştır. Ancak deneysel araştırmaların bu modeli fazla desteklememesi, onu araştırmacılar ve teorisyenler nezdinde tartışılmalı hale getirmiştir⁷⁰.

⁶⁷ Koçel (2003), s. 592.

⁶⁸ Helms Marilyn M., D.B.A, “**Encyclopedia of Management**” 5th Edition, Thomson Gale, USA, 2006, s.447’den aktaran Murat Hamarat, “**Liderlik ve Liderlik Davranışı: Polis Okulunda Bir Araştırma**”, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2010, s. 27.

⁶⁹ Vehbi Çelik, **Eğitimsel Liderlik**, Pegem Yayıncılık, Ankara, 2000, s. 16.

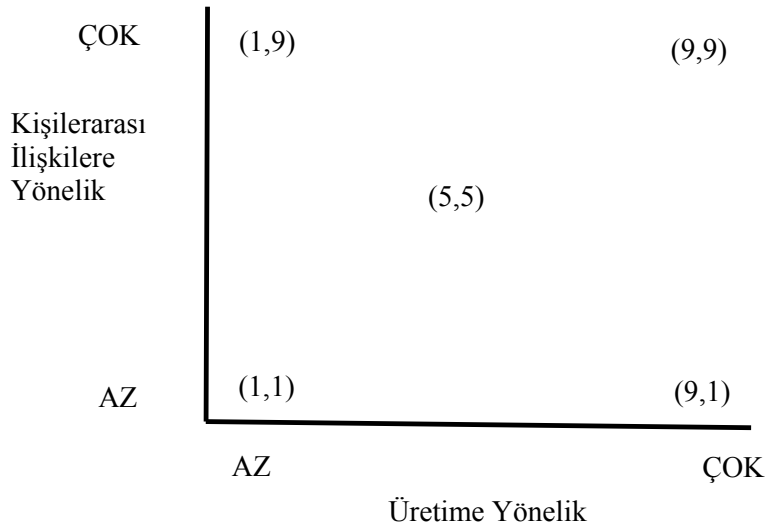
⁷⁰ Koçel (2001), s. 403.

Ohio ve Michigan araştırmalarından tanımlanan boyutlardan hareketle Blake ve Mouton, X ekseninde üretime ilgi ve Y ekseninde insana ilgi olmak üzere iki farklı boyuta bireyin verdiği öneme göre beş farklı liderlik biçimini koymuşlardır.

İnsana İlgi Boyutu: Çalışanlara, çalışanların gereksinim, arzu ve doyumlarına yönelik boyuttur.

Üretime İlgi Boyutu: İşe yönelik liderlik tarzını ifade etmektedir. Sözü edilen iki boyutun her biri 9’lu ölçek üzerinde değerlendirilmektedir⁷¹.

Şekil 2: Blake ve Mouton’un Yönetim Tarzı Modeli



Kaynak: Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, 9.baskı, Beta Yayınları, İstanbul 2003, s.403.

Bu iki boyutun her biri 1 (en düşük)’den 9 (en yüksek)’a kadar belirlenen ölçekle hesaplanır. Birinci boyut üretime yöneliktir. Üretime yüksek ilgi duyan liderler göreve uyarlanmış olup, görevin başarılmasına ve sonuçlarına odaklanmışlardır. İkinci boyut ise, kişiler arası ilişkilere (insana) yönelik olup insana ilgi duyan liderlerin astlarıyla dostça ilişki için çaba sarf etmesi ve çatışmalardan kaçınması şeklinde belirtilmiştir⁷². Buna göre⁷³ ;

⁷¹ Budak ve Budak, s. 329.

⁷² Keçecioğlu (2003), s. 167.

⁷³ M. Şerif Şimşek, **Yönetim ve Organizasyon**, Damla Matbaası, Konya, 1996, s. 180.

1,1 Etkili Olmayan Lider: Örgütte kalabilmek için gerekli işin yerine getirilmesinde en az seviyede çaba harcamaktadır.

1,9 Kulüp Lideri: Lider düşüncelidir, rahat ve arkadaşça ilişkilere ağırlık verirken göreve ilgisi en alt düzeydedir.

9,1 Görev Lideri: Lider verimliliği sağlarken otoritesini kullanır, insan ilişkileriyle ilgisi ise yok denecek kadar azdır.

5,5 Örgüt Lideri: Yapılacak işin miktarı ile çalışanların moralini dengede tutmaya çalışan uzlaştırmacı bir tiptir.

9,9 Ekip Lideri: Lider, kendini göreve aday olan kişilerle beraber yüksek düzeyde verime yönelmiştir. Karşılıklı güven ve saygı üst seviyededir. Liderin sorun çözme dışında astlara müdahale etmediği bir liderlik tipidir.

Böyle bir modelin en önemli yararı yöneticiler ve liderler gösterdikleri davranışı kavramsallaştırma imkânı vermesidir. Böylece lider, çeşitli eğitim ve geliştirme programları ile kendi yönetim tarzında değişiklikler yapabilir⁷⁴.

1.3.2.4. McGregor'un X ve Y Kuramları

Douglas McGregor'a göre, yönetilenlerin davranışlarını belirleyen en önemli faktörlerden birisi, onların insan davranışı hakkındaki varsayımdır. Bu varsayımlar, birbirine zıt görüşleri içeren iki gruba toplanarak X ve Y kuramları olarak adlandırılmıştır⁷⁵.

McGregor'a göre yöneticilerin davranışlarını belirleyen en önemli faktörlerden birisi onların insan davranışı hakkındaki varsayımlarıdır. Dolayısıyla yöneticilerin ve liderlerin insan davranışları hakkındaki inançları ve varsayımları, onların göstereceği davranışı da etkilemektedir⁷⁶.

Douglas McGregor ilk defa 1957'de yayınlanan "Organizasyonların Beşeri Yönü" isimli kitabında; bir organizasyondaki yöneticilerin davranışlarının, bunların diğer insanları nasıl algıladıklarına, onları nasıl gördüklerine bağlı olduğunu ileri sürmüştür. Ona göre yöneticilerin davranışlarını belirleyen en önemli faktörlerden birisi onların insan davranışı hakkındaki varsayımlarıdır. Dr. Mayo'nun çalışmalarından da büyük ölçüde esinlenen McGregor, önce Taylor ve Fayol'un

⁷⁴ Koçel (2003), s.594.

⁷⁵ McGregor, 1966:136-147'den akt. Özmen, s.26.

⁷⁶ Zel, s.108.

geliştirmiş olduğu klasik yönetim yaklaşımının tasvirine girişmiş ve buna X teorisi adını vermiştir⁷⁷.

Bireysel ve örgütsel amaçların bütünleştirilmesini simgeleyen Y teorisi McGregor'un varmak istediği yönetsel ve davranışsal yaklaşımları içerir. Özellikle toplum ve davranış bilimlerinde izlenen gelişmeler X teorisinin getirdiği ilkeleri giderek geçersiz kılarken, Y teorisinin hızla oluşmasına yardımcı olmuştur⁷⁸.

Y teorisi X teorisinin tam karşıtı olarak belirlenmiş olup, insan bu kez sorumlu ve olgun davranışlar kazanmaya yatkın bir varlık olarak tanımlanmıştır. Bireye, çalışma ortamı içerisinde karşılaştığı konularda karar verme olanağı sağlanırsa, işletmenin amaçlarına daha kolaylıkla duyarlılık sağlayacağı değerlendirilmiştir⁷⁹.

X ve Y teorileri arasındaki temel farklılıklar basit bir tablo içerisinde karşılaştırmalı olarak aşağıda incelenmiştir⁸⁰.

Tablo 4 : X ve Y Teorileri Arasındaki Farklar

X TEORİSİ	Y TEORİSİ
1. Birey pasif ve statiktir	1. Birey aktif ve dinamiktir
2. İş görenler suçlanır	2. Yöneticiler suçlanır
3. Ekonomik güdüler	3. Sosyo-psikolojik güdüler
4. Dış denetim	4. Kendi-kendine yönetim ve denetim
5. İşletmenini amaçlarına göre yönetim	5. Bireysel ve organizasyonel amaçlara göre yönetim
6. Karar organı yöneticiler	6. Kararlara katılma söz konusudur
7. Katı ve sert otorite	7. Yumuşatılmış, ılımlı otorite

Kaynak: Zeyyat Sabuncuoğlu ve Melek Tüz, **Örgütsel Psikoloji**, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2001, s.25

⁷⁷ Zeyyat Sabuncuoğlu ve Melek Tüz, **Örgütsel Psikoloji**, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2001, s.25.

⁷⁸ Erol Eren, **Yönetim ve Organizasyon**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul, 1991, s.24.

⁷⁹ Sabuncuoğlu ve Tüz, s.25.

⁸⁰ Sabuncuoğlu ve Tüz, s.25.

Bu teoriye göre⁸¹;

X Teorisinde: Lider astlarına onlardan ne beklediğini söyler, görevlerini nasıl yerine getireceklerini öğretir, yol gösterir ve herkesin patronun kim olduğunu bilmesini ister.

Y Teorisinde: Liderler astlarına danışır, onların fikirlerini alır, planlarının içinde yer almalarını ve karara katılmaları konusunda cesaretlendirirler.

X teorisi varsayımlarını benimseyen liderler daha çok otoriter ve müdahaleci davranış sergilerken, Y teorisinin varsayımlarını benimseyenler daha çok demokratik ve katılımcı bir davranış göstermektedir⁸².

1.3.2.5. Likert'in Sistem 4 Modeli

Likert ve arkadaşları bir örgütün sahip olduğu en önemli kaynakların sermaye ve insan olduğunu kabul ederek, bunların etkin ve verimli bir şekilde yönetilmesi gerektiğine işaret etmişlerdir. Likert, 200'den fazla örgütün yöneticileri üzerinde yaptığı anket çalışması ile farklı özelliklere sahip örgütlerin performans özellikleri üzerinde yaptığı ampirik araştırma sonuçlarına dayanarak, örgütlerin sahip olabilecekleri yönetim sistemlerinin ve buna bağlı olarak liderlik yaklaşımlarının dört grup altında (Sistem 1'den Sistem 4'e kadar) toplanabileceğini ortaya koymaktadır. Burada her grup, belirli varsayımları ve belirli davranışları içerir⁸³.

Sistem 1 – İstismarcı (Sömürücü) Otoriter: Astlarla üstler arasında karşılıklı güvensizliğin egemen olduğu, astların daha çok tehdit, korku ve ceza yöntemleriyle çalıştırıldığı bir yaklaşımdır. Ast üst arasındaki ilişkilerin az olduğu, iletişimin yukarıdan aşağıya tek yönlü olarak işlediği, kararların çok büyük bir kısmının ve amaçların örgütün üst düzeylerinde yapıldığı ve örgütün kontrol sürecinin genellikle yüksek kademe yönetimi tarafından yapıldığı bir liderlik yaklaşımıdır.

Sistem 2 – Koruyucu (Babacan, Yardımsever) Otoriter: Bu liderlik yaklaşımında astlar korku ve ihtiyatla hareket etme eğilimi gösterirler. Astları güdülemede hem ekonomik ödüller hem de güçlü cezalar kullanılmaktadır. İletişim yukarıdan aşağıya, kısmen de aşağıdan yukarıya, özellikle sadece üstlerin duymak

⁸¹ Ataman (2002), ss. 457-458.

⁸² Koçel (2003), s.595.

⁸³ Mullins L. J. (1992)., **Management and Organizational Behaviour** s.247'den aktaran İsmail Bakan ve Yakup Bulut, "Yöneticilerin Uyguladıkları Liderlik Yaklaşımlarına Yönelik Algılamaları : Likert'in Yönetim Sistemlerine Yaklaşımına Dayalı Bir Alan Çalışması", **İ.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**, No:31, Ekim 2014, ss.157-158.

istedikleri bilgi ve haberlerin gönderilmesi koşuluyla doğru işlemektedir. Kararların önemli bir kısmı ve örgütsel amaçların saptanması yüksek yönetim kademelerinde alınırken, birçok kararlar da bazı sınırlamalar içerisinde alt yönetim kademelerine devredilmektedir. Örgütün kontrol süreci hala yüksek kademe yönetiminin elindedir ancak bazı kontrol faaliyetleri sınırlı da olsa orta ve alt kademelere devredilmektedir.

Sistem 3 – Danışmalı (Danışçı) Yönetim Tarzı veya Liderlik Yaklaşımı:

Yönetimin astlara tam olmasa da önemli ölçüde güveni vardır. Güdüleme aracı olarak ödülleri, ast sorunlarıyla ilgilenmeler ve ender olarak verilen cezalar görülür. Haberleşme, yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya doğru çift yönlü işlemektedir. Politikaların düzenlenmesi ile ilgili kararlar geniş ölçüde yüksek kademeler tarafından verilirken, işlerin nasıl yapılacağı konusunda karar vermede astların oldukça fazla özgürlükleri vardır. Örgütsel amaçlar, astların da görüşleri alınmak suretiyle üst kademe yöneticiler tarafından belirlenir. Ast-üst ilişkilerinde yüksek derecede güven duygusu geliştirilmiştir. Astlara kontrol sürecine katılmaları için geniş bir yetki ve sorumluluk verilmiştir.

Sistem 4 – Katılmalı (Katılmalı Grup) Yönetim:

Yönetim ile astlar arasında tam bir güven ortamı hakimdir. Lider, astları çalışmaya özendirmede ve ekonomik ödülleri artırmanın yanında amaçların saptanmasında, çalışma yöntemlerinin geliştirilmesinde ve faaliyet amaçlarının değerlendirilmesinde bütün grupların katılımına izin vermektedir. Örgütsel iletişim, güvenilir bilgilere dayanmaktadır. İletişim, yalnız hiyerarşik olarak yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya doğru değil yanlara doğru da işlemektedir. Karar verme yetkisi eşgüdümlü bir biçimde bütün örgüte geniş ölçüde dağıtılmıştır.

Tablo 5: Likert'in Sistem 4 Modeli

Liderlik Değişkeni	SİSTEM 1 (İstismarcı Otokratik)	SİSTEM 2 (Yardımsöver Otokratik)	SİSTEM 3 (Katılımcı)	SİSTEM 4 (Demokratik)
1. Astlara olan Güven	Astlara güvenmezler.	Hizmetçi - Efendi Anlayışında bir güven anlayışına sahip.	Kısmen güvenir. Fakat kararlar ilgili kontrol elindedir.	Bütün konularda tam olarak güvenir.
2. Astların algıladığı serbesti	Astlar ile ilgili konuları konuşmak istemezler.	Astlar kendilerini fazla serbest hissetmezler.	Astlar kendilerini oldukça serbest hissederler	Astlar kendilerini tamamen serbest hisseder.
3. Üstün astlarla olan ilişkisi	Astların fikirlerini oldukça nadir alırlar.	Bazen astların fikrini sorar.	Genel olarak astların fikirlerini alır ve kullanmaya çalışır.	Daima astların fikirlerini alırlar ve onları kullanırlar.

Kaynak: Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, Beta Yayınları, 9.baskı, İstanbul, 2003, s.596.

Davranış yaklaşımı özetlenecek olunursa, bu yaklaşıma ait bütün araştırma ve bulgular esas olarak iki lider tipinin mevcut olduğunu ortaya çıkarmıştır. Bunlar, göreve yönelik (yapıyı kurma, iş merkezli, üretime yönelik olma) lider tipi ve insanlar arası ilişkilere yönelik (anlayış gösteren, birey merkezli) lider tipidir. Duruma göre, belirli hallerde göreve yönelik lider (otoriter lider) tipinin daha etkili olabileceği gibi ifadelerle rastlanılmakla birlikte, “davranış ekolü” ulaştığı sonuçlarla daha çok “insanlar arası ilişkilere yönelik” lider tipinin daha başarılı olacağı görüşünü doğrulamıştır⁸⁴.

1.3.3. Durumsallık Yaklaşımı

Özellikler kuramı liderde bulunması gereken tipik özellikler üzerinde dururken, Davranışsal Liderlik Kuramı başarılı liderlik davranışlarının neler olduğu üzerine odaklanmıştır. Davranışsal liderlik modelleri değerlendirildiğinde içinde bulunulan durum veya koşullar dikkate alınmaksızın demokratik ve insana yönelik liderlik tarzının daha etkili olduğuna dair görüşler mevcuttur⁸⁵.

⁸⁴ Bakan ve Bulut, s.156.

⁸⁵ Budak ve Budak, s.338.

Durumsallık yaklaşımı, birbirinden farklı durumların standart yöntemlerden çok değişik yöntemlerle açıklanabileceği ve içinde bulunulan durumlara uygun olacak birden çok yöntemin var olduğunu öne sürmektedir⁸⁶. Durumsal liderlik modellerine göre, her durum ve koşula uygun her durum ve koşulda başarılı olabilecek evrensel bir liderlik modeli yoktur. Liderlik; izleyiciler, amaçlar, liderin kişisel özellikleri ve ortam koşullarının bir fonksiyonudur⁸⁷. Bunlara ilişkin görüşler aşağıda sunulmuştur.

İzleyicilerin liderlik üzerindeki etkileri: Genellikle liderlik davranışı, liderin hitap ettiği grubun yapısına ve amaçlarına bağlıdır. İzleyicilerin farklı yapı ve özellikte olması, onların istek ve arzularının farklılaşmasına yol açar. İzleyicilerin, kültür seviyesi, yaş, deneyim, hiyerarşik seviye, ekonomik ve sosyal ihtiyaçların doyum düzeyi gibi bir takım faktörler, izleyicilerin amaçlarını, davranışlarını ve liderlik beklentilerini etkiler. Lider, örgüt amaçları ile çalışanların amaçlarını bağdaştırmak zorundadır. Bu nedenle izleyicilerinin beklentilerini de dikkate almalıdır.

Gerçekçi amaçlar belirlemenin liderlikteki rolü: Bir liderin rol davranışını belirleyen özelliklerden diğeri, grubu harekete geçirecek, içinde yaşanan koşullara uygun amaçlar belirlemektir. Lider, gruba amaçları açıklamak ve bunların ulaşılabilir olduğunu kanıtlamak zorundadır. Amaçların gerçekçi ve anlamlı olması için hem izleyicilerin arzu ve ihtiyaçları ile ekonomik ve sosyal durumlarının ve hem de örgütün içinde bulunduğu ortam koşullarının iyi değerlendirilmesi gerekir.

Ortam koşullarının liderlik üzerindeki etkileri: Örgütün kendi iç ilişkilerini ilgilendiren yapısal, teknik ve sosyal ortam koşulları, örgütün ilişkide bulunduğu çıkar gruplarından oluşan yakın çevre koşulları ile ekonomik, sosyal, kültürel, teknolojik, siyasal, hukuksal değişimler ve gelişmeleri kapsayan genel çevre koşulları dikkate alınmalıdır. Bu koşullar, liderlik biçimi ve liderin rol ve davranışlarını etkiler.

Bu yaklaşımın temelinde; liderin, koşullara bağlı olarak durumun gereğini yapması, diğeri bir ifade ile esneklik felsefesi yatmaktadır. Nitekim bazı durumlarda çalışan odaklı liderlik anlayışı çok etkin sonuçlar doğururken, bazı durumlarda da üretim-odaklı liderliğin daha etkin olduğu ortaya çıkmıştır. En iyi olarak tanımlanacak

⁸⁶ Yaşar Sucu, "Durumsallık Yaklaşımı ve Stratejik Planlama", **1.Sistem Mühendisliği ve Savunma Uygulamaları Sempozyumu**, Kara Harp Okulu, KHO Matbaası, Ankara, 1995, s.2.

⁸⁷ Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 6.Basım, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 2001, ss. 422-424.

tek bir liderlik türü olmadığına göre; en etkili lider, liderlik anlayışını duruma göre uyarlayabilen lider olarak belirginleşmektedir⁸⁸.

Durumsallık yaklaşımları kapsamında değerlendirilebilecek çalışmalar etkili liderliğin, izleyenlerin, liderin özelliklerinin, liderlik davranışının, liderin içinde bulunduğu durumun bir fonksiyonu olduğu görüşünü içermektedir⁸⁹. Bu temel faktörler aynı zamanda birbirleriyle etkileşmektedir. Diğer bir ifade ile ortam koşullarında meydana gelen değişimler grubu oluşturan izleyicilerin davranışlarını ve amaçlarını da etkilemektedir⁹⁰.

Lider, ortamın özellik ve gereksinimlerine göre ortaya çıkar. Bireysel özellikler göz önüne alınmaz. Sadece durumsal özellikler söz konusudur. Bu yaklaşıma göre lider işin durumuna göre çeşitli davranış biçimleri göstererek çalışanları güdülemeye ve onları başarılı olmaya yöneltir. Liderliğin etkinliğini belirleyen faktörleri şu şekilde sıralamak mümkündür⁹¹:

- Gerçekleştirilmek istenen amacın niteliği
- Grup üyelerinin nitelikleri, yetenekleri ve beklentileri
- Liderliğin meydana getirdiği organizasyonun özellikleri
- Lider ve üyelerin geçmiş tecrübeleri

Durumsallık yaklaşımı en uygun liderlik davranışının durumlara göre değişeceğini söylemektedir. Bu söylem, genellikle yönetimde tek ve en iyi yönetim tarzı bulunduğunu savunan davranışsal yaklaşımdan farklı olduğunu göstermektedir⁹².

Durumsal liderlik teorileri, liderlik olayının olduğu koşullara ağırlık vermektedir. Dolayısıyla bu teorilere koşul –bağımlılık teorileri de denmektedir. Bu teorilerin genel varsayımı; değişik koşulların, değişik liderlik tarzları gerektirdiğidir. Bu teoriye göre; liderin etkinliğini belirleyen faktörler, gerçekleştirilmek istenen amacın niteliği, izleyicilerin yetenekleri ve beklentileri, liderliğin cereyan ettiği organizasyonun özellikleri ve izleyicilerin geçmiş deneyimleri olarak ifade edilebilir⁹³.

⁸⁸ Bowditch, J. L. ve Buono, A. F. (2001) **A Primes On Organizational Behaviour** (Fifth Edition) John Wiley & Sons, New York, s.195'den aktaran Bakan ve Bulut, s.156.

⁸⁹ Erçetin , s.35.

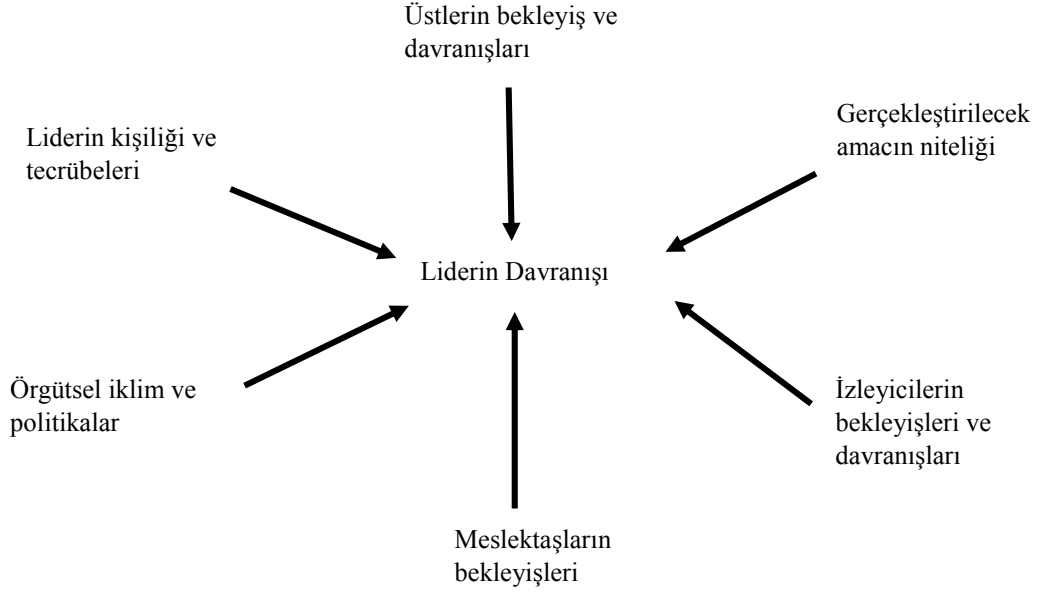
⁹⁰ Eren (2001), s.356.

⁹¹ Sabuncuoğlu ve Tüz, s.223.

⁹² Koçel (2003), s.477.

⁹³ Koçel (2003), s.478.

Şekil 3: Liderin Davranışını Etkileyen Faktörler



Kaynak: Tamer Koçel, İşletme Yöneticiliği, 9. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 2003, s.596.

Durumsal koşullara bağlı olarak değişen liderlik çeşitlerinde en çok dikkat edilmesi gereken husus, liderin sadece kişisel yetenek ve becerileri değil aynı zamanda iş yaptığı kademe, seviye veya mevkiin özellikleridir. Bu özellikler liderin bu kademedeki rol ve davranışlarını, başarı için ondan beklenen kişisel özellik ve nitelikleri değiştirmektedir. Diğer bir deyişle liderin sahip olması gereken kişisel özellik ve nitelikler ile onun iş yaptığı hiyerarşik kademeye bu kademenin gerektirdiği özelliklere bağlıdır. Hiyerarşik kademenin durumuna göre bir liderden beklenen özellikler;

- Teknik yetenek ve bilgiler
- Sosyal ve beşeri nitelikler
- Kurumsal ve düşünsel nitelikler olarak üç grupta toplanabilir. Her kademedeki liderin bu üç özelliğe de sahip olması en çok istenilen şekildir⁹⁴.

1.3.3.1.Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli

İlk durumsal liderlik modellerinin öncüsü Fiedler (1965) olmuş ve onun yarattığı liderlik kuramı bütün durumsal liderlik kuramları içinde en yaygın kabul

⁹⁴ Eren (2001), s.353.

gören ve en geçerli model olmuştur. Fiedler'in durumsallık kuramına göre; liderin başarısını etkileyen davranışları değerlendirmek içinde buldukları ortamı ve yönettikleri astların durumunu anlamakla mümkündür⁹⁵.

Fiedler, liderin başarısında, liderin davranış tarzının yanı sıra bir takım durumsal faktörlerinde etkili olduğunu ileri sürmektedir. Bu yaklaşımda liderin davranış biçimleri olarak iki ana boyut üzerinde durulmaktadır⁹⁶:

İş eğilimli lider; örgüt amaçlarının ön planda tutulur, otoriter tutum gösterilir. Bu tip liderler emir vericidirler, emir altında çalışan kimselerin düşüncelerine önem vermezler⁹⁷.

İşgören eğilimli lider; astların arzu ve ihtiyaçları ile iş başarmada onların görüş ve düşüncelerine değer veren demokratik bir tutum sergilemektedir. Bu tip liderler için bireyler arası ilişkiler önem taşımaktadır⁹⁸.

Durumsallık konusunda en çok bilinen bu modele göre liderin davranışlarının etkinliğini belirleyen üç önemli durumsal değişken vardır. Bunlar⁹⁹;

- Lider ile izleyiciler arasındaki ilişkiler
- Başarılabak işin niteliği
- Liderin mevkiye dayanan otoritesinin derecesi

Bu üç faktör lider için olumlu veya olumsuz bir ortam yaratarak gösterilmesi gereken liderlik davranışını etkilemektedir. Fiedler'in modelindeki üç değişkenin anlamı şudur:

a. Lider ile İzleyiciler Arasındaki İlişkiler: Bu değişken, liderin astları tarafından sevilmesi ile birlikte güven ve bağlılık derecesini ifade etmektedir. Liderin karizmatik kişiliğinin de etkili olabileceği bu ilişkiler, liderin izleyicileri etkileme derecesini belirleyecektir. Kısaca, bu değişken liderin grup tarafından kabul edilme derecesidir. Eğer bu ilişkiler "iyi" olarak niteleniyorsa, yani lider sevilip sayılıyor ve güven duyuluyorsa liderlik için olumlu bir ortam yaratacak, aksine lider kendine güvenilmeyen, sevilip tutulmayan bir kişi ise, bu durumda da ilişkiler "kötü" olarak nitelenecek ve bu durum liderlik için olumsuz bir ortam yaratacaktır.

⁹⁵ Yeşim Akış , **Türkiye'nin Gerçek Liderlik Haritası**, Alfa Yayınları, İstanbul, 2004.

⁹⁶ Budak ve Budak, s.339.

⁹⁷ Enver Özkalp ve Çiğdem Kirel, **Örgütsel Davranış**, T.C. Anadolu Üniversitesi Eğitim Sağlık ve Bilimsel Araştırma Vakfı Yayınları No.111 Eskişehir, 1996, s.287.

⁹⁸ Özkalp ve Kirel, s.287.

⁹⁹ Koçel (2003), s.601.

b. Başarılacak İşin Niteliği: Bu değişken, grubun başarmaya çalıştığı işin yapılması ile ilgili olarak önceden belirlenmiş belirli yol ve yöntemlerin bulunup bulunmaması ile ilgili olup, “planlanmış (rutin)” veya “planlanamayan (karmaşık)” olarak nitelenir. Bazı işler son derece kesin yöntemlere bağlanmışken, bazıları ise tamamen işi yapacak olanların kararına kalmıştır. Planlanmış bir iş genellikle açık ve seçik amaçlara sahiptir ve bunun nasıl yapılacağı ayrıntılı olarak belirlenmiştir. Oysa planlanamayan ve karmaşık işlerin nasıl başarılacağı hususunda önceden ayrıntılı yöntemler geliştirmek zordur. Böyle bir işi başarmaya çalışan bir grupta, liderin bilgisi grup üyelerinden pek farklı değildir. Dolayısıyla planlanmış (rutin) işler liderlik için olumlu, karmaşık (planlanamayan) işler ise olumsuz bir ortam yaratacaktır.

c. Liderin Mevkiye Dayanan Otoritesinin Derecesi: Bu değişken ise liderin ödüllendirme, cezalandırma, işe son verme, terfi ettirme vb. konularında sahip olduğu yetkinin derecesini ifade etmektedir. Liderin bu tür yetkileri fazla veya az olabilir. Yetkilerin fazla olduğu durum liderlik için olumlu bir ortama, az olduğu durum ise olumsuz bir ortama işaret etmektedir. En olumlu ve en olumsuz sayılan durumlarda işe yönelik liderlik davranışı etkin ve uygun iken (en olumlu ortamda grup yönetilmeye hazırdır ve liderin yapılması gerekenleri söylemesini beklemektedir, en olumsuz durumlarda ise liderin kişiye yönelik davranış göstermesi, hiç sonuç alamaması ile sonuçlanmaktadır), nispeten olumlu ve nispeten olumsuz durumlarda ise kişiye yönelik liderlik davranışı etkin ve uygun olacaktır¹⁰⁰.

Fiedler, liderlerin davranışlarının etkinliğini belirleyen durumsal faktörlere ilişkin liderlere birtakım önerilerde bulunmuştur¹⁰¹.

¹⁰⁰ Koçel (2003), ss.601-602.

¹⁰¹ Celaleddin Serinkan, **Liderlik ve Motivasyon, Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar**, Nobel Yayınları, Ankara, 2008, s.46.

Tablo 6: Fiedler`in Durumu Değiştirebilmesi ve Kontrol Edebilmesi İçin Lidere Önerdiği Teknikler

Durumsal Faktörler		
Lider- İzleyen İlişkisi	İşin Yapısı	Kontrol Gücü
Astlarınıza gereken zamanı ayırın.	Yatay örgütlenmeye gidin.	Konumunuzun size sağladığı gücü gerektiğinde kullanın.
İş dışında çeşitli etkinlikler düzenleyin.	Hizmet içi eğitim faaliyetlerini arttırın.	Astlarınızın işleriyle ilgili bilgi edinin.
Güvendiğiniz astlarınızdan sizin için çalışmalarını isteyin.	Görevle ilgili yönerge, diyagram vb. geliştirin.	Astlarınıza ulaşan bilgiyi kontrol edin.
Astlarınızı ödüllendirin.	Astlarınıza danışın.	Yetkinizi devredin.
Bilgiyi astlarınızla paylaşın.	Sorunları tanımlayın.	Karar alma ve planlama sürecine astlarınızın katılımını sağlayın.
	Yeni görev ve sorumlulukları gönüllü olarak üstlenin.	Gücünüzün derecesini göstermek için tuzaklar kurmayın.
	Kararlı olun.	

Kaynak: Fiedler vd, 1984: 179-184)'den aktaran Celaledin Serinkan, **Liderlik ve Motivasyon, Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar**, Nobel Yayınları, Ankara, 2008, s.46.

1.3.3.2. Robert House ve Martin Evans'ın Amaç – Yol Teorisi

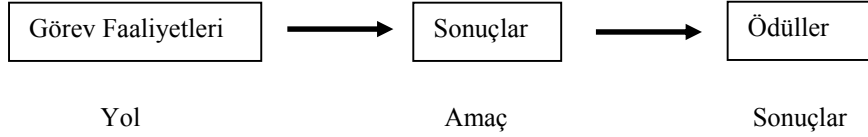
Robert House ve Martin Evans tarafından 1970'lerde geliştirilen bu teori, liderin sabit özelliklerinden ziyade lider davranışları ve koşullar üzerine odaklanır. Temelde amaç- yol teorisi, lider davranışlarının sahip olduğu astların güdülenmesi, doyumunu ve performansına olan etkilerini açıklamaya çalışmaktadır. Teorinin özü, liderin birincil amacının izleyicileri güdülemesidir¹⁰².

Amaç-Yol teorisinde liderin rolü; amaçlara giden yolun astlarca açıkça anlaşılmasını sağlamak, amaçlara ulaşmadaki engelleri ortadan kaldırmaktır. Arzulanan örgütsel sonuçlar ancak görevlerin başarılmalarıyla sağlanır. Sonuçlar amaç,

¹⁰² Keçecioglu (2003), s.183.

görevler ise yoldur. Uygun görevler başarıldığında amaçlara ulaşılır. Amaçlara ulaşıldığında da bireyler için ödüller bunu izler.

Şekil 4: Amaç – Yol Teorisinin Temel Fikri



Kaynak: Tamer KEÇECİOĞLU, **Lider ve Liderlik**, İstanbul, 2003, s.184.

Kısacası liderin en önemli işi, izleyiciler için önemli sayılacak amaçları belirlemek ve izleyicilerin bu amaçları gerçekleştirmek için izleyecekleri yolu bulmalarına yardım etmeleridir. Liderlerin astların davranışlarını etkilemesindeki en önemli aracı ödüllendirme gücü ve bu ödülleri elde edebilmek için astların ne yapması gerektiğini açıklığa kavuşturmalarıdır. Amaç-yol teorisine göre, grup üyeleri lider tarafından iki hususta motive edilebilmektedir¹⁰³.

- a. Liderin izleyicilerin beklentilerini etkileme derecesi (yol)
- b. Liderin izleyicilerin beklentisini etkileme derecesi (amaç)

Amaç-yol teorisine göre lider, dört çeşit liderlik davranışı uygulayarak astlarının motivasyonunu, iş tatminini ve başarı derecesini etkileyebilir. Bunlar¹⁰⁴;

1. Yönlendirici Liderlik: Astlara yapılacak işler ile ilgili teknik bilgi verir, onlardan neler beklediğini ve nasıl yapmaları gerektiğini açıklar. Standartların tam olarak uygulanmasını ister.

2. Destekleyici Liderlik: Astların ihtiyaçlarına ve isteklerine önem verir. Arkadaşça ve herkese eşit biçimde davranır. Kendisiyle diyalog kurmak kolaydır. Ancak işin daha uygun ortamlarda yapılması için fazla çaba sarf etmez.

3. Katılımcı Liderlik: İşle ilgili konularda astlarına danışır. Onların fikirlerine değer verir ve dikkate alır.

4. Başarıya Yönelik Liderlik: İddialı amaçlar ortaya koyar ve astlarına bunları başarabileceklerine dair güven duyduğunu belirtir. Onlardan devamlı olarak en yüksek

¹⁰³ Koçel (2003), ss.601-603.

¹⁰⁴ Zel, s.115.

düzyeyde performans göstermelerini ister. House, bu dört tip liderlik davranışının, değışik durumlar karşısında tek bir lider tarafından kullanılabileceğini belirtmiştir.

Liderin davranışının, astlar tarafından kabul görmesi, bu davranışın tatmin edici olmasına ve onların gelecekte erişebilecekleri bir tatmin için araç olabilme koşuluna (ödüle götürebilme olasılığına) bağıdır. Ayrıca, bir liderin davranışı, başarılı bir görev yapıldığı, bir gereksinim tatmin edildiği, başarılı bir iş için gerekli olan faaliyetler desteklendiği ölçüde motive edici olacaktır. Diğer bir ifade ile lider, amaçları ve bu amaçlara götüreceğ yolları izleyicilerine açıklar ve bu açıklama izleyicilerin psikolojik durumunu güçlendirir ve daha iyiyi başarmak için onları çabalarını arttırmaya motive eder. Liderler, astların performansına bağı olarak ücret artışları, dışsal ödüller kullanabileceği gibi içsel ödüllendirin de doyumunu arttırabileceğini göz önünde tutmalıdır. Söz konusu model, liderin farklı durumlarda farklı davranış tarzları gösterebileceğini ileri sürmektedir¹⁰⁵.

1.3.3.3. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Yaklaşımı

Reddin'in teorisinin dayandığı temel nokta, yönetsel etkililiktir. Etkililiğin yönetimin temel amacı olduğunu savunan Reddin, 3-D adını verdiği kuramını bu temele oturtmuştur. Reddin'e göre; yönetsel etkililik bir yöneticinin pozisyonunun gerektirdiği çıktı gereklerini (işleri) yerine getirme derecesidir¹⁰⁶. Yönetsel etkililiğin girdiye göre değil, çıktıya göre tanımlanması gerektiğini savunmuştur. Başka bir ifadeyle, yöneticinin ne yaptığıyla değil neyi elde ettiğiyle veya başardığıyla ölçülmesi gerektiğini söylemiştir¹⁰⁷.

Reddin'den önce yapılan çalışmalarda, yönetsel görevlerin çoğunun girdiye göre sıralandığı görülmektedir. Örneğin; yönetici yönetir, sürdürür, organize eder ve planlar. Reddin'e göre ise, yöneticinin, kurallar uygulamaktan çok sonuçlara ulaşan bir kişi olması gerekmektedir¹⁰⁸. Buna göre yönetici; rapor verir, yetki verir, koordine

¹⁰⁵ Budak ve Budak, s.344

¹⁰⁶ William J. Reddin, **Managerial Effectiveness** 3-D, USA: Mc Graw-Hill, 1971, s.3'den aktaran Mine Ömürgönülşen ve Leyla Sevim, **Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Teorisi'nin Liderlik Literatüründeki Yerinin İrdelenmesi ve Ampirik Bir Araştırma**, Celal Bayar Üniversitesi İİBF, Yönetim ve Ekonomi Cilt 12 Sayı 2, Manisa, 2005, s. 92.

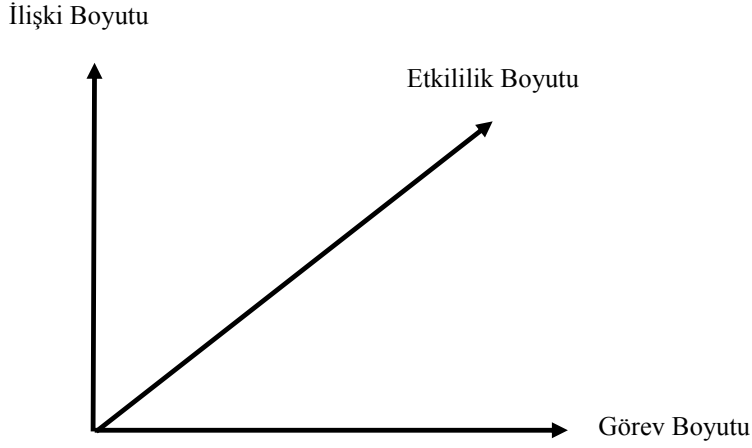
¹⁰⁷ Mine Ömürgönülşen ve Leyla Sevim, **Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Teorisi'nin Liderlik Literatüründeki Yerinin İrdelenmesi ve Ampirik Bir Araştırma**, Celal Bayar Üniversitesi İİBF, Yönetim ve Ekonomi Cilt 12 Sayı 2, Manisa, 2005, s. 92.

¹⁰⁸ William J. Reddin (1971), s.7'den aktaran Mine Ömürgönülşen ve Leyla Sevim, s. 92.

eder ve onaylar¹⁰⁹. Bu noktada Reddin; her işin belirli, bilinen standartları olduğunu ve yöneticilerin performanslarının bu standartlara göre değerlendirildiğini vurgulamıştır. Aslında etkili olup olmamak da amaçlara ulaşma derecesine göre ölçüldüğünden, yönetsel etkililiğin de çıktıya göre saptanması oldukça anlamlı olmaktadır¹¹⁰.

Reddin, Yönetsel Izgara ve Ohio Eyalet Üniversitesi çalışmalarına etkililik kavramını ekleyerek liderliğin üç temel boyut üzerinde değişkenlik gösterdiğinden bahsetmektedir. İşte, bu nedendir ki; Reddin'in teorisi, Üç Boyutlu “Three Dimensional” teoriyi ifade eden 3-D kısaltması ile anılmaktadır¹¹¹.

Şekil 5: Lider Davranışlarında Etkililik Boyutu



Kaynak: Eren (1993) 304'den akt. Ömürgönülşen ve Sevim, s. 93.

Ohio modelinin ve yönetsel ızgaranın (Blake ve Mouton) göreve ve ilişkilere dönük olma boyutlarını temel alan Reddin, bu iki boyut üzerinde, Şekil 5`de görüldüğü gibi önce dört temel yaklaşımı belirlemektedir¹¹².

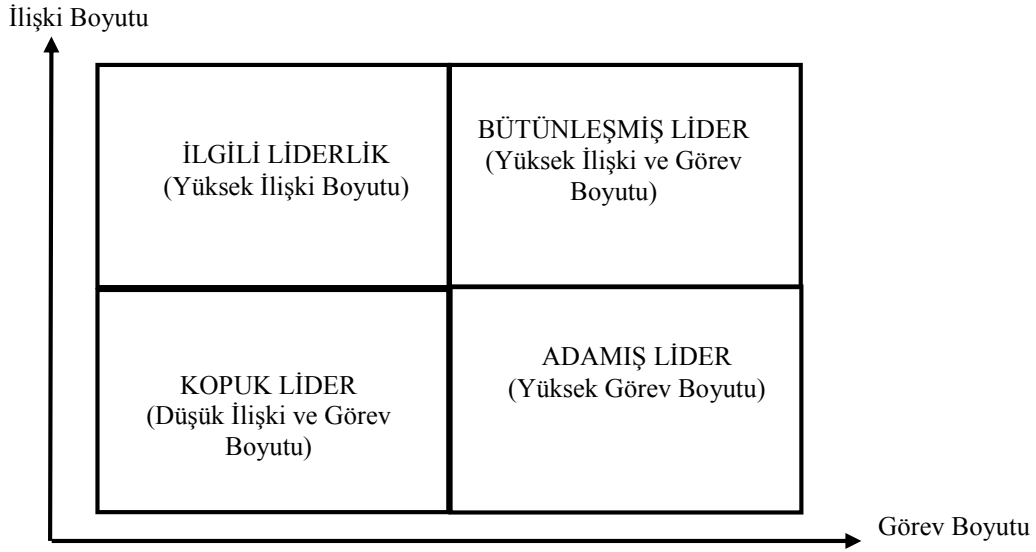
¹⁰⁹ Ömürgönülşen ve Sevim, s. 92

¹¹⁰ Ömürgönülşen ve Sevim, s. 93

¹¹¹ Ömürgönülşen ve Sevim, s.93

¹¹² Halil Can, **Organizasyon ve Yönetim**, Siyasal Kitapevi, Ankara, 1999, s.197.

Şekil 6: Reddin'in Temel Liderlik Tarzları



Kaynak: MULLINS Laurie J. (1989), Management and Organisational Behaviour, Great Britain: Pitman Publishing, s.262'den akt. Ömürgönülşen ve Sevim, s. 92.

Bu dört temel yönetim tarzlar şu şekilde anlatılabilir¹¹³:

- **Kopuk Yönetim Tarzı :** Düşük insan ilişkileri ve düşük görev boyutlarında yer alan bu yönetici genellikle kurallar ve prosedürler içinde yaşar ve devamlı olarak hataları düzeltmeye yönelik bir etkileşim tarzı sergiler. Yöneticinin, sosyal ilişkileri zayıf olduğundan genellikle yazılı olarak direktif verir. Örgütü onu oluşturan bireylerden ayrı olarak düşünür. Astları kurallara uyup uymamalarına göre değerlendirirken, üstlerine iş , zeka ve akıl ölçülerine göre değer verir. Bu tarz yönetim anlayışını benimseyen yöneticiler, çalışanlar arasında meydana gelebilecek anlaşmazlıklardan kaçınmaya çalışmaktadırlar.

- **İgili Yönetim Tarzı :** Yüksek insan ilişkileri ve düşük görev boyutlarında yer alan bu tarz yöneticiler, insanı oldukları gibi kabul ederek, onları tanımaya yöneliktirler. Astlarını tanımaya, anlamaya ve onlarla karşılıklı iletişim kurmaya çalışırlar. Üstlerini ise, çalışanlara gösterdikleri ilgi ve yakınlığa göre değerlendirirler. Organizasyonu, bir sosyal sistem olarak görüp, fikir ayrılıkları konusunda uzlaştırmacı ve yol gösterici bir yönetim tarzı sergilemektedirler.

- **Adamış Yönetim Tarzı:** Düşük insan ilişkileri ve yüksek görev boyutlarında yer alan adamış yönetim tarzını benimseyen yöneticiler, çalışanları

¹¹³ Zel, s.128.

otorite altına almaya ve hükmetmeye eğilimlidirler. Çalışanlara genellikle sözlü emirler verirler. Astlarını üretkenliklerine göre, üstlerini de güç ve otoriteyi ne şekilde kullandıklarına göre değerlendirirler. Ekip çalışmalarında aktif ve yönlendirici roller üstlenirler. Hatayı cezalandırma ve anlaşmazlıkları bastırma yoluna giderler.

- **Bütünleşmiş Yönetim Tarzı:** Yüksek insan ilişkileri ve yüksek görev boyutlarında yer alan bu yöneticiler, olayların bir parçası olmayı isterler ve katılımcı bir yönetim tarzı sergilerler. İletişim kurmaya ve ekip çalışmasına önem verirler. Hatalardan ders çıkarmaya ve sorunların kaynağına inmeye çalışırlar.

Reddin, verimli yöneticinin kolaylıkla tanımlanabileceğini belirterek verimli yöneticiyi şöyle tanımlamaktadır: Yönetici, işleri doğru yapmaktan ziyade doğru işleri yapmayı, problemleri çözmekten ziyade yaratıcı alternatifler üretmeyi, mevcut kaynakları muhafaza etmekten ziyade kaynak faydasını optimize etmeyi ve görevlerini yerine getirmekten ziyade sonuçlar elde etmeyi tercih eder. Bu tanım açısından bakıldığında verimli olmayan yöneticinin uygulamaları sırasında elinde bulunan kaynakları israf ettiği apaçık ortadadır¹¹⁴.

1.3.3.4. Karar Ağacı Modeli Yaklaşımı

1973 yılında Victor H. Vroom ve Philip W. Yetton, çeşitli özgün karar verme durumları için hangi düzeyde katılımı gerektiren bir liderlik tarzının daha etkin olacağını saptamaya ağırlık veren durumsal bir liderlik ve karar verme yaklaşımı geliştirmişlerdir. Söz konusu bu yaklaşım, temel olarak örgütsel sorunların nasıl çözümlenebileceğini belirlemeye ve değişik durumsal faktörler ile liderlerin karar verme tarzları arasındaki ilişkiyi açıklamaya çalışan normatif bir model görünümündedir¹¹⁵. Geliştirilen bu modele göre araştırmacılar, liderin her koşulda seçme olasılığı olan yedi tip karar alma tarzının olduğunu belirlemişlerdir¹¹⁶:

- **Otokratik-1 (AI):** Lider, sahip olduğu bilgiler ışığı altında astlarının fikirlerine danışmadan kararları tek başına verir.

- **Otokratik-2 (AII):** Lider, astlarından bilgi ister ancak kararı yine tek başına verir.

¹¹⁴ Abdullah Yılmaz, “Örgütsel İsrafın Önlenmesinde Yönetici Verimliliğinin Etkenliği”, **Yeni Türkiye Kalite Özel Sayısı**, Cilt 5, Sayı 26, 1999, s. 223.

¹¹⁵ Baysal ve Tekarslan (2004), s.237

¹¹⁶ U. Zel (2001), s.129-130

- **Danışmacı-1 (CI):** Lider, durumu astlarına açıklayıp onlardan bilgi toplamalarını ve değerlendirme yapmalarını ister ancak kararı yine tek başına verir.
- **Danışmacı-2 (CII):** Lider, karar vermeden önce astlarından grup olarak düşünce ve tekliflerini alır, daha sonra kararı kendisi verir.
- **Grup-2 (GII):** Lider, grubu toplayarak onlara kendi fikirlerini empoze etmeden grupça demokratik bir karar verir.
- **Yetki Devreden (DI):** Lider, astlarına yetki vererek onlardan sorunun nasıl çözümleneceğini tespit etmelerini ve ulaşılan sonucu kendisine bildirmelerini ister.

Vroom ve Yetton bu yedi tip karar alma tarzından hangisinin uygulanacağını tespit etmek amacıyla aşağıda belirtilmiş olan sekiz adet soruya verilecek cevaplar neticesinde karar ağacı adı verilen bir model geliştirmişlerdir¹¹⁷:

- Alınacak kararın teknik kalitesi ne kadar önemlidir?
- Liderin etkin bir karar almak için ihtiyaç duyacağı bilgi ve veriler mevcut mudur?
- Çalışanların alınacak kararı benimsemeleri ne kadar önemlidir?
- Problem açıkça tanımlanmış mıdır?
- Kararın benimsenmesine dair olasılık yüksek midir?
- Problemin çözümünde yol gösterecek amaçlar çalışanlar tarafından paylaşılıyor mudur?
- Çalışanlar arasında problemin çözümünde izlenecek yollar ile ilgili bir çatışma, mevcut mudur?
- Çalışanlar etkin bir karar alabilmek için gerekli bilgi ve veriye sahip midir?

Durumsallık yaklaşımı ile ilgili genel bir değerlendirme yapıldığında, bu kuram içinde yer alan araştırmaların, liderlikle ilgili bilgi birikimine katkı vererek geniş bir açı kazandırdığı, liderin etkinlik sağlamak üzere farklı liderlik biçimleri göstermesi gerektiği ve her durum ve koşulda başarılı olabilecek evrensel bir liderlik biçimi olamayacağı söylenebilir¹¹⁸.

¹¹⁷ Bowdich, J., (1990), **A Primer on Organizational Behaviour**, 2nd Ed., Willey Book, New York, s.173'den aktaran Şeyda Bayram, **Liderlik Kavramı ve Liderlik Türlerinin İnovasyon Üzerindeki Etkileri**, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, SBE, Gebze, 2013, s.29.

¹¹⁸ Budak ve Budak, s.345.

1.3.4. Yeni Liderlik Yaklaşımları

Günümüz küresel rekabet ortamında, örgütlerin etkinliğini arttırmak amacıyla pek çok yeni liderlik yaklaşımı üretilmiştir. Bu yaklaşımların ortaya çıkmasında kuşkusuz değişen koşulların katkısı olduğu gibi, değişen insan zihniyetinin de katkısı olmuştur. Daha donanımlı ve özgürlükçü dünya görüşüne sahip insan unsuru kendisini sınırlayan ve şekillendiren yönetim kalıplarını zorlamaya başlamış ve benzeri gelişmeler sonucu liderlik yaklaşımlarının yeniden ele alınması ve yorumlanması zorunlu hale gelmiştir¹¹⁹.

Gerek dış çevrede, müşteri beklenti ve bilgi düzeyinde görülen değişiklikler gerekse yönetim ve organizasyon alanında ortaya çıkan gelişmeler ve yeni kavramlar liderlik alanında da yeni yaklaşımların ortaya çıkmasına neden olmuştur¹²⁰.

1.3.4.1. Otokratik Liderlik Yaklaşımı

Bu yaklaşımda tüm yetki liderde toplanmıştır ve genellikle her tür karar lider tarafından alınır. Başka bir deyişle; amaçların, planların ve politikaların belirlenmesinde astların bir söz hakkı yoktur. Lider, emirlerine kayıtsız şartsız uyulmasını ve kendisine güven duyulmasını ister. Bu tip liderliğin başarılı olması için liderin, kişiliğiyle saygınlık ve bağlılık oluşturacak derecede güçlü ve zeki bir insan olması gerekmektedir¹²¹.

Otokratik liderlik davranışı genelde bürokrasinin hâkim olduğu ve gelenekçi yönetim kültürünün sürdürüldüğü örgütlerde benimsenmektedir. Otokratik liderler, astlarından anında itaat talep ederler. Amaçların, planların, politikaların belirlenmesinde iş görenlere söz hakkı tanımazlar¹²².

Otokratik liderler, iş görenlerin ihtiyaçlarına çoğunlukla kayıtsız kalırlar. İş görenlerle fikir alışverişi yapmadan, görevi gerçekleştirmeye istekli olup olmadıklarına dikkat etmeden bir amaç veya görevi kendilerine verirler¹²³.

¹¹⁹ İrfan Çağlar, “İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğrencileri ile Mühendislik Fakültesi Öğrencilerinin Liderlik Tarzına İlişkin Eğilimlerinin Karşılaştırmalı Analizi ve Çorum Örneği”, **Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, ,Sayı 2, 2004, s.97.

¹²⁰ Tengilimoğlu, s.16.

¹²¹ O. Veli Şafaklı, “KKTC’deki Kamu Bankalarında Liderlik Stilleri Üzerine Bir Çalışma”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Cilt 6, Sayı 1, 2005, s.134.

¹²² Erol (2001), s.453

¹²³ Keçecioglu (1998), s.118.

Otokratik liderliğin en önemli sakıncası, liderin bencil davranması ve astların inanç ve duygularını dikkate almamasıdır. Bu durum astların örgüt misyonunu benimsememesine ve bunun sonucunda motivasyonun azalmasına, örgüt içi çatışma ve anlaşmazlıkların artmasına neden olmaktadır. Otokratik liderlik tarzının bu gibi olumsuz etkilere sahip olmasının yanı sıra, doğru kullanıldığında olumlu etki yaratabileceği durumları da mevcuttur. Otokratik liderlikte karar süreci hızlıdır ve zaman kayıpları asgariye inmiştir. Bu nedenle otokratik liderlik tarzının deprem ya da yangın sonrası gibi hızlı karar vermenin önemli olduğu olağanüstü durumlarda benimsenmesi son derece uygundur¹²⁴.

1.3.4.2. Demokratik Liderlik Yaklaşımı

Demokratik liderlik biçiminde lider, yetkisini başkaları ile paylaşma eğilimi göstermektedir. Bir başka ifade ile demokratik liderlik, amaçların lider ve astların katılımı ile tespit edildiği yönetim şeklidir. Amaçların, plan ve politikaların belirlenmesinde, iş bölümlerinin yapılmasında ve iş emirlerinin meydana getirilmesinde lider daima astlarından aldığı fikirler ve düşünceler doğrultusunda hareket eden bir yaklaşım sergilemektedir¹²⁵.

Demokratik liderlik, liderin kararlarını takipçileri ile paylaştığı liderlik türüdür. Bu liderlik tipinde bireyler yapılanlar hakkında bilgilendirilmekte ve karar alma süreçlerine dâhil olmaktadır. Bu liderin en önemli özelliği, astlarını uzmanlık ve ilgi gücü ile etkiliyor olabilmeleri ve astlarıyla her türlü paylaşım içinde bulunabiliyor olmalarıdır¹²⁶.

Demokratik liderlik tarzının en önemli faydalarından biri, astların da örgütün amaç, karar ve politikaların belirlenmesinde liderlere tavsiyede bulunabilme imkânına sahip olabilmeleridir. Bir diğer faydası ise; istek, düşünce ve kanaatlerine önem verilen astların motivasyonlarının bundan olumlu bir şekilde etkilenmesi ve bundan psikolojik doyum sağlayabilmeleridir. Demokratik liderlik davranışının en önemli sakıncası ise; önemli önemsiz tüm karar verme sürecinin yavaş ilerlemesi ve bunun sonucunda zaman kayıplarının yaşanmasıdır. Bu nedenle acil karar vermeyi gerektiren

¹²⁴ Goleman, D., Boyatzis, R., McKee, A., **Yeni Lider**, çev. Filiz Nayır, Osman Deniztekin, 1. Baskı, Varlık Yayınları, İstanbul, 2002, s.70.

¹²⁵ Ebru Aykan, "Kayseri'de Faaliyet Gösteren Girişimcilerin Liderlik Özellikleri", **Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 17, Sayı 2, Kayseri, 2004, s.214.

¹²⁶ Tengilimoğlu, s.52.

durumlarda bu tip liderlik davranışının benimsenmemesi gerekmektedir. Bir diğer sakıncası da; bazı yeniliklerin ortaya çıkması durumunda kararların etkinliğini kaybetmesi hatta grubun karar alamaz hale gelmesidir¹²⁷.

1.3.4.3. Tam Serbesti Tanıyan Liderlik Yaklaşımı

Bu tip liderler ise; yönetim yetkisine en az ihtiyaç duyan, çalışanların kendi hallerine bırakan ve her çalışanın kendisine verilen kaynaklar dahilinde amaç, plan ve programlarını yapmalarına imkan tanıyan davranış gösterirler. Diğer bir deyimle; tam serbesti tanıyan liderler, yetkiye sahip çıkmamakta ve yetki kullanma haklarını tamamıyla çalışanlarına bırakmaktadırlar¹²⁸.

Çalışanların kendi planlarını ve çalışma programlarını mevcut imkanlar ölçüsünde yapmalarına fırsat tanır. Ancak çalışanları kendilerine işle ilgili bir şey sorduğunda görüşlerini belirtirler. Ceza ve ödül sistemini pek işletmezler. Kısaca bu yöneticiler için “etliye ve sütlüye karışmazlar” diyebiliriz. Organizasyonun başarısı bu tip yöneticilerden çok yetenekli çalışanlara bağlıdır. Bu tür liderlerin bulunduğu organizasyonlarda kararları grup alır, liderler uygular diyebiliriz. Liderler grubun çalışmalarına katılmazlar. Gruptaki otorite ve güç kaynakları tamamen çalışanolardadır. Liderler kesinlikle grubu yönlendiremez, ancak çalışanlar grubu ve lideri yönlendirirler¹²⁹.

Tam serbesti tanıyan liderlik davranışının yararı, grup üyelerinin veya çalışanların amaç, plan ve politikalarını kendilerinin saptayıp icra ile ilgili kararları kendilerinin alıp uygulamaları suretiyle her üyenin bireysel eğilim ve yaratıcılığını harekete geçirmesinde görülür. Lider ancak kendisine herhangi bir konuda fikri sorulduğunda görüşünü bildirir, ama bu görüş çalışanların faaliyetlerini bağlayıcı nitelikte değildir. Mesleki uzmanlık hallerinde ve bilim adamlarının çalışmalarında, işletmelerin araştırma geliştirme bölümlerinde çalışan yüksek uzmanlığa, tecrübe ve bilgiye sahip olan elemanların yaratıcı ve yenilikçi fikirlerini geliştirmelerinde ve bu sorumluluklarını yerine getirmekten kaçmama eğiliminde olanlarda bu biçimde bir liderlik tipi uygulanabilir. Aksine kültür düzeyi düşük, iyi iş bölümüne sahip olmayan

¹²⁷ Eren (2001), s.489.

¹²⁸ Eren (2001), s.437.

¹²⁹ İsmail Türkmen, **Yönetmel Zaman ve Yetki Devri Açısından Yönetimde Verimlilik**, MPM Yayını, Ankara, 1996, s.63.

ve sorumluluk duygusundan yoksun bulunan gruplarda bu tarz bir liderlik biçiminin yürüyemeyeceği açıktır¹³⁰.

Tam serbesti tanıyan liderlik davranışının ilk sakıncası, grup içinde anarşinin doğması ve herkesin dilediği amaçlara doğru ve hatta birbirlerine karşıt amaçlara doğru yönelmelerine yol açmasıdır. İkinci sakınca, bireysel başarıların dışında grup başarılarının önemli ölçüde azalmasıdır. Üçüncü sakınca ise, tembel olan ve iş görmekten kaçma yollarını arayan kimselerin kargaşa ve anarşiyi arttırmaları, organizasyonel kaynakları kendileri için kullanmaları ve hatta grubu bölme ve parçalamaya çalışma çabalarının çoğalmasıdır¹³¹.

1.3.4.3.1. Karizmatik Liderlik Yaklaşımı

Karizma olgusu gerek toplumların günlük yaşantısı içinde gündemini koruyan, gerekse de yönetim bilimcilerin üzerinde derinlemesine analizler yaptığı bir kavram haline gelmiştir¹³².

Karizma, çekiciliği ifade etmektedir. Karizmatik liderler izleyici kitleleri peşlerinden sorgusuz sualsiz sürükleyebilme becerisine sahiptirler. Karizmatik liderlerin özellikleri; heyecanlandırıcı bir vizyona sahip olma, yaptıkları ile örnek olma, sahip olduğu heyecan, coşku ve enerji ile diğerlerini motive etmek şeklinde sıralanabilir. Gerçekten de karizmatik bir liderde, insanları, normal olarak beklenenden daha fazla motive etme kapasitesi vardır¹³³.

Karizmatik liderlik konusu sosyoloji, psikoloji, örgütsel davranış, tarih, yönetim, insan kaynakları ve siyaset bilimi gibi sosyal bilimlerin çeşitli dalları tarafından ele alınmıştır. Karizmatik liderlik konusunun bu kadar farklı disiplin tarafından ele alınması sebebiyle, herkesin üzerinde hemfikir olduğu bir tanım yapabilmek güçleşmektedir. Literatürde oldukça popüler olan bu kavramı ilk kez kullanan Max Weber'den bu yana çeşitli şekillerde tanımlanmıştır. Pek çok araştırmacı liderlikten anladığına göre "karizmatik", "vizyoner", "dönüşümcü", ya da "ilham verici" kavramlarını kullanmışlardır. Karizmatik liderler üyelerinin ihtiyaç, değer, kaynak ve özelemlerini kendi ilgilerinden kollektif ilgilere dönüştürür. Bundan dolayı

¹³⁰ Eren (1991), s. 437.

¹³¹ Eren (1991), s. 440.

¹³² Budak ve Budak, s. 345.

¹³³ Tengilimoğlu, ss. 6-7.

izleyiciler liderlerinin misyonlarına gönülden bağlanırlar. İzleyiciler liderlerine güvenir, değerlere büyük önem verir ve motivasyonları artar. Diğer bir tanımda karizmatik liderler; yol gösteren, ilham ve güven veren, saygı uyandıran, geleceğe yönelik olumlu düşünmeye teşvik eden, izleyicilerin yaşamlarında gerçekten önemli olan şeyleri görmelerini kolaylaştıran, misyon duygusu aktaran ve güdeleyici davranışlar sergileyen liderlerdir¹³⁴.

Karizmatik liderler vizyon sahibi oldukları gibi, takipçilerini de vizyon sahibi yaparlar. Çalışanların, uyguladıkları yönetim faaliyeti boyunca güdülenme ve tatminlerini en yüksek düzeyde tutmaya çalışırlar. Karizmatik liderler daha çok organizasyonların geçiş dönemlerinde ve stresli durumlarda ortaya çıkarlar. Karizma resmi otoritenin etkisini kaybettiği ciddi krizlerde ve geleneksel değer ve düşüncelerin kaybedilmeye başlanmasıyla ortaya çıkar. Karizmatik liderler, hayatta kalma mücadelesi veren yeni organizasyonlarda veya yıkılmak üzere olan eski organizasyonlarda boy gösterirler. Başarılı büyük organizasyonlarda bu tür liderlere rastlanma olasılığı daha azdır¹³⁵.

Karizmatik liderler, yönetimin kahramanları olarak kabul edilirler ve gelecekle ilgili vizyonu güçlü bir biçimde ifade ederek, vizyonlarına tutkulu bir biçimde inanarak, kendi inançlarını sınırsız bir enerjiyle kuvvetlendirerek, yaratıcı fikirler ortaya koyarak ve yüksek standartlara ulaşmada astlarının yeteneklerine güven duyduklarını ifade ederek başarıya ulaşırlar. Karizmatik liderler, astlarına üstün performans için ilham veren, astlarına güven, sadakat ve inanç duygusu yaratan etkili liderler olarak kabul edilmektedirler¹³⁶.

Karizmatik liderin özelliklerinden bazıları aşağıda belirtilmiştir¹³⁷:

- Vizyon belirleme
- Üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme
- Çevresel duyarlılık gösterme

¹³⁴ Ercan Oktay ve Hasan Gül, “Çalışanların Duygusal Bağlılıklarının Sağlanmasında Conger Ve Kanungo'nun Karizmatik Lider Özelliklerinin Etkileri Üzerine Karaman ve Aksaray Emniyet Müdürlüklerinde Yapılan Bir Araştırma”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 10, 2003, ss.403-428.

¹³⁵ Uğur Zel, *Liderlik Teorileri ve Araştırmaları*, KHO Matbaası, Ankara, 1996, s.52.

¹³⁶ Howell Jane, Avolio Bruce, *Charismatic Leadership: Submission or Liberation*'dan aktaran Budak ve Budak, s. 346.

¹³⁷ Ferhat İşcan, *Karizmatik Liderlik Üzerine Bir Araştırma*, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa, 2012, ss.6-7 .

- Sıra dışı davranış sergileme
- Kişisel risk üstlenebilme
- Mevcut durumu sürdürmeme

Atatürk, başarıları ve devlet adamlığı vasıflarıyla karizmatik lider olarak kabul edilir. Dankwart A. Rustow'a göre, Osmanlı İmparatorluğu'nun Türkiye Cumhuriyeti'ne geçişi sırasında Atatürk'ün oynadığı rol, Weber'in deyiimiyle karizmatik niteliktedir. Gerçekten yeni bir devlet kurmak üstün bir gücün ve başarının eseridir. Atatürk, üstün kişiliği ile bu üstün gücün ve başarının adamı olmuştur. Büyük Atatürk, Türk inkılâbının hem fikrî hazırlığını yapmış, hem de aksiyon alanında onu başarıya ve zafere ulaştırmıştır, inkılâpçı Atatürk, artık zamanını tamamlamış olduğuna inandığı bir imparatorluğun üzerine, yepyeni temellere dayanan bir devlet kurmuştur. Tarihte çok az lider tarihin akışını değiştirmiş ve “millî lider” veya “tarihî lider” olma niteliğini kazanmıştır, işte büyük Atatürk, istilaya uğramış ülke topraklarını kurtarmak için milletin bağrından çıkan ve milletine dayanarak Anadolu'yu esaretten kurtarıp yeni bir devlet kuran ve tarihin akışını değiştiren bir liderdir¹³⁸.

1.3.4.3.2. Transformasyonel (Dönüşümcü) Liderlik Yaklaşımı

İlk kez Burns tarafından ortaya konulup, Bass tarafından daha da geliştirilen dönüşümsel liderlik kuramında asıl olan, örgütün geçmişi değil bugünü ve geleceğidir. Dönüşümsel liderlik, paylaşılan bir vizyona tercüman olmak, düşünsel olarak iş görenleri uyarmak, iş görenlerdeki bireysel farklılıkları izlemek konularında liderin yeteneği olarak karakterize edilmektedir¹³⁹.

Dönüşümsel liderliğin farklı bilim adamları ve farklı örneklerle ele alınışındaki en belirgin ortak nokta, dönüşümsel liderliğin toplumlarda ve örgütlerde köklü değişikliklerin gerçekleştirilmesinde başarı ile uygulanabilen bir liderlik tarzı olmasıdır. Dönüşümsel lider özgürlük, barış, eşitlik ve insancılık gibi üstün değerler yoluyla izleyicileri yönlendirir. Korku, baskı, kıskançlık, aşırı rekabet gibi duygusal faktörler devrede değildir. Burns'e göre örgütün herhangi bir düzeyinde herhangi biri

¹³⁸ <http://www.atam.gov.tr/dergi/sayi-36/aturkun-devlet-adamligi-vasfi> (26.03.2015)

¹³⁹ Hasan Gül ve Kübra Şahin, “Bilgi Toplumunda Yeni Bir Liderlik Yaklaşımı Olarak Transformasyonel Liderlik ve Kamu Çalışanlarının Transformasyonel Liderlik Algısı”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Konya, 2011, ss.237-249.

tarafından dönüşümsel liderlik süreci gerçekleşebilir. Bu görüşü ile Burns, liderlik özelliklerine her yöneticinin sahip olmayacağı yönündeki klasik görüşe rağbet etmediğini göstermektedir¹⁴⁰.

Dönüşümsel liderler kuruluşların veya organizasyonların görev alanlarında, stratejilerinde, faaliyet ve fonksiyonları ile ilgili süreçlerde farklılıklar ve değişimler yapmak suretiyle çalışanları etkileyen, yeniliğin ve reformun gereğine ve yararına inanarak değişim yaptıran kimsedir¹⁴¹. Dönüşümcü liderlerin sahip olduğu ortak temel özellikler şu şekilde sıralanabilir¹⁴²:

- Cesaretli olmaları
- Sürekli öğrenmeye açık olmaları
- Kendilerini bir değişim unsuru olarak görmeleri
- Kavramsal yeteneklerin üst düzeyde olması
- Vizyon yaratma becerisine sahip olmaları

Dönüşümcü liderlik, örgütte hızlı değişimi gerçekleştirmeye yönelik bir liderlik şeklidir. Dönüşümcü liderin izleyenleri, lidere güvenirlere, inanırlara, bağlılık ve saygı duyarlar. Dönüşümcü liderlik, çalışanları değişim ve yenilik anlamında özendirerek, onlara dönüşümün coşku ve heyecanını aşıl原因an bir liderlik tarzıdır¹⁴³.

Transformasyonel liderler örgütlerin misyonlarında, stratejilerinde, politikalarında faaliyet ve fonksiyonları ile ilgili süreçlerinde farklılıklar, değişimler ve yenilikler yaparak çalışanları etkileyen ve onları belli bir süre şaşırttıktan sonra izleyicilerin görüşlerinde ve davranışlarında yeniliğin ve reformun gereğine ve yararına inanarak değişime ikna eden ve bunu gerçekleştiren liderlerdir¹⁴⁴.

¹⁴⁰ Çiğdem Kirel, "Liderlik Davranış Biçimleri Konusuna Yeni Bir Yaklaşım: Karizmatik Liderlikten Dönüşümsel Liderliğe", **Sosyal Bilimler Dergisi**, Anadolu Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 2000-2001, s.47

¹⁴¹ Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 5.baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 1998, s.453.

¹⁴² Tamer Bolat ve diğerleri, **Yönetim ve Organizasyon**, Detay Yayıncılık, Ankara. 2008, ss.182-183.

¹⁴³ Genç, s.50.

¹⁴⁴ Eren (2001), s.462.

1.3.4.3.3. Transaksiyonel (Etkileşimci) Liderlik Yaklaşımı

Etkileşimci lider, izleyicilerinin öncelikli kişisel ilgilerini tatmin etmeye odaklanır¹⁴⁵. Çalışanların sorumlulukları, liderin onlardan bekledikleri, çalışanların gerçekleştirmeleri gereken işler, lidere itaat ve yapılan işleri yerine getirmeleri karşılığında elde edecekleri ödüller açık bir biçimde ortaya konur. Yani etkileşimci liderlik, lider ve izleyenleri arasında değişime dayalıdır. Etkileşimci liderlik, bir takım ödüller aracılığı ile izleyenlerin lideri takip etmesini sağlamayı amaçlayan, vurgunun izleyenlerin ya da astların kuralları doğru bir biçimde uygulaması üzerinde olduğu, bu amaçla sadece küçük çaplı ve rutin değişimleri gerektiren bir liderlik türüdür. Dolayısıyla etkileşimci liderlik, bir bireyle diğer bir bireyin herhangi üst bir amaç olmaksızın, değeri belirlenmiş şeyleri değiş tokuş ettikleri bir etkileşim sürecini içermektedir. Bu ifadeden anlaşılacağı üzere etkileşimci liderlik, lider ve izleyeni arasında bir tür takas ya da değişimdir. Etkileşimci lider, izleyenlerinin ihtiyaçlarını her iki tarafın katkılarının kabul edildiği ve ödüllendirildiği, karşılıklı olarak bağımlı bir ilişkiye girerek karşılamaya çalışır. Etkileşimci lider; izleyenlerinin amaçlarına ulaşmalarına yardımcı olur, izleyenleri de ona uyarlar çünkü ona uymanın kendi çıkarlarına uygun olduğunun bilincindedirler¹⁴⁶.

Etkileşimci ya da transaksiyonel liderler, çalışanların geçmişten süregelen faaliyetlerini daha etkin ve verimli kılmak veya iyileştirmek sureti ile iş yapma ve yaptırma yolunu seçmektedirler. Çalışanların yaratıcı ve yenilikçi yönleri ile çok az ilgilenirler. Bu liderler, yetkilerini çalışanları ödüllendirmek, daha çok çaba göstermeleri için para ve statü verme biçiminde kullanırlar¹⁴⁷.

1.3.4.3.4. Stratejik – Vizyoner Liderlik Yaklaşımı

Vizyoner lider, yeni bir gözle geleceğe bakabilen liderdir. Bununla birlikte vizyoner lider, geleceğe yeni bir bakış açısıyla bakabilir ve bu yeni bakış açısını üstün bir yetenekle analiz ve sentez edebilir. Vizyoner lider, aynı zamanda vizyonu örgütün bütün kademelerine başarıyla iletebilir ve kurumsallaştırabilir¹⁴⁸.

¹⁴⁵ Halis Demir ve Tarhan Okan, “Etkileşimsel ve Dönüşümsel Liderlik: Bir Ölçek Geliştirme Denemesi”, **İstanbul İktisadi Enstitüsü Dergisi**, Sayı 61, 2008, ss.72-90.

¹⁴⁶ Ö. Faruk İşcan., “Dönüştürücü / Etkileşimci Liderlik Algısı ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Bireysel Farklılıkların Rolü”, **Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi**, , Cilt 6, Sayı 11, 2006, ss. 160-177.

¹⁴⁷ Eren (2001), s. 461-462.

¹⁴⁸ Haydar Durukan, “Okul Yöneticisinin Vizyoner Liderlik Rolü”, **Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi**, 2006, Cilt 7, Sayı 2, 2006, ss. 277-286.

Vizyoner liderin önemi, örgütlerin geleceğine yönelik belirsizlikleri gidermesinde gösterdiği başarıya dayanmaktadır. Örgütlerde meydana gelen hızlı değişim, örgütlerin geleceğe yönelik kararlarını etkilemektedir. Bu hızlı değişim sürecinde örgütleri paylaşılan bir vizyonla geleceğe taşıyan ve örgütsel körlükten kurtaran vizyoner liderler, geleceğin liderleri olarak görülmektedir¹⁴⁹.

1.3.4.3.5. Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Yaklaşımı

Etkileşimci liderlik koşulsal ödülleri ve desteği içermektedir. Lideri takip edenler, liderin umut, beklenti, vaat, övgü ve ödülleriyle motive olurlar ya da liderin olumsuz geri bildirim, azarlama, tehdit ve disiplin uygulamalarıyla doğru davranmaya sevk edilmektedir. Bu liderlik, modelinde liderler yerine getirilmesi gereken işlerin takip ediciler tarafından gerçekleştirilme durumuna göre tepki göstermektedirler. Bass ve Avolio, etkileşimci liderliğin, rutin bir performansın gerçekleştirilmesi için lider ve izleyiciler arasındaki etkileşim şeklinin günlük değişimin gerektirdiğini ve bu değişimin aslında etkileşimci liderliğin 4 boyutunu ortaya koyduğunu ileri sürmüşlerdir. Bu boyutlar, koşulsal ödüllendirme veya destek, beklentilere göre aktif ve pasif yönetim ve müdahaleci olmayan davranışları içermektedir. Koşulsal ödül ve destek olma davranışında liderler, ya görev verme ya da yapılmasını istedikleri hakkında takipçilerine danışmanlık yaparlar ve direk ya da dolaylı ödülleri ortaya koyarlar. Aktif bir beklenti yönetimi içinde olduklarında liderler takipçilerin performansını izlerler ve yanlışlarını düzeltirler. Pasif bir beklenti yönetimi sergilediklerinde ise olumsuz geri bildirim ve kınama yoluyla takipçilerin yanlışlıklarını düzeltmeden önce yanlış takipçilerin görmelerini beklemektedir¹⁵⁰.

Yönetim tekniklerini, örneğin; performans değerlendirme, performansla bağlı ücretlendirme, görev tanımları, iş analizi ve iş değerlendirme gibi günümüzde uygulanan birçok modern yaklaşımı liderlik modellerinin birer parçası olarak kullanan liderler etkileşimci liderler olarak adlandırılmıştır. Etkileşimci liderler, aynı zamanda, yönetici ile çalışan ilişkilerini bir değiş-tokuş süreci olarak görmektedirler. Bu tip liderler, çalışanların kurallara uyum, yüksek performans gibi olumlu davranışları karşısında

¹⁴⁹ Vehbi Çelik, "Eğitim Yönetiminde Vizyoner Liderlik", **Eğitim Yönetimi Dergisi**, 1997, Cilt 3, Sayı 4, ss. 465-474.

¹⁵⁰ Soner Taslak, "Göreve İlişkin Çatışmalarda Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Üzerine Etiksel Bir Değerlendirme", **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı 31, Temmuz - Aralık 2008, ss.121-144, s.127

ödül, kurallara karşı gelme veya düşük performans gibi olumsuz davranışları karşısında ise ceza verme taraftarıdır¹⁵¹.

Dönüşümcü liderler astlarını veya izleyicileri, onların tüm yetenek ve becerilerini ortaya çıkararak ve kendilerine olan güvenlerini artırarak onlardan normal olarak beklenenden daha fazla sonuç almayı hedefleyerek motive ederler. Böylece, örgüt üyeleri görevlerinin önemini daha çok farkına varmakta, örgütsel görevleri uğruna kendi bireysel çıkarlarının üstüne çıkmalarına yardımcı olunarak değiştirilmiş olmaktadır. Bu havayı ve değişimi sağlayan ve böylece örgütte reform ve yenilik başlatan kimselere dönüşümcü lider adı verilmektedir¹⁵².

Dönüşümcü liderlerde en çok göze çarpan özellikler; kendilerini değişimin bir parçası olarak görür ve hissederler, astların ve çalışanların tüm ihtiyaçlarına karşı duyarlıdır, esnek ve öğrenmeye açıktır, analitik düşünebilme yetenekleri çok yüksektir, risk almadan önce mutlaka koşulları en ince ayrıntısına kadar kontrol ederler ve dikkatli davranırlar. Dönüşümcü liderlerin ayırt edici özelliklerinden biri de entelektüel uyarıdır. Entelektüel uyarıcı olarak lider, statükoyu değiştirme eğilimindedir¹⁵³.

Pielstick'e göre, dönüşümcü liderlerin karakteristik özellikleri aşağıdaki gibidir¹⁵⁴:

- Ortak vizyon yaratırlar: Dönüşümcü liderlerin, izleyicilerini alıp bambaşka yerlere götürebilen karşı konulmaz vizyonlar yaratma ve bunları hayata geçirme yetenekleri vardır.
- Vizyonu iletirler ve anlatırlar: Vizyon ilk olarak diyalog yoluyla yayılır. Dönüşümcü liderler, ulaşılmak istenen hayalleri canlı tutmak için, değişik yollarla vizyonlarını açık ve net olarak tekrar tekrar anlatırlar. Bu şekilde izleyicilere ortak

¹⁵¹ Jung, D.I., Avolio, B.J, "Effects of Leadership Style and Followers Cultural Orientation on Performance in Group and Individual Task Condition", **Academy of Management Journal**, vol 42, no:2, 1999, s.208-218'dan aktaran Gökçen Durukan, **Liderlik Yaklaşımları Algısının İşe İlişkin Duygusal İyilik Durumu Üzerine Etkisi**, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2013, s.40.

¹⁵² Eren (2001), ss. 312-313

¹⁵³ Acar Baltaş, **Değişimin İçinden Geleceğe Doğru Ekip Çalışması ve Liderlik**, Remzi Kitabevi, İstanbul, 2000, s. 137.

¹⁵⁴ Pielstick, C. D., **The Design for A Leadership Academy for Community College Professionals Based on Transformational Leadership**. Unpublished Doctoral Dissertation. Oregon: Department of Education of Oregon State University, 1995, ss. 588-589.

anlam ve amaçlar aşılanır. Bu izleyicileri heyecanlandırır, onlara ilham verir ve güdüler. Lider ve izleyicileri birleştirir.

- Yeni ilişkiler kurarlar, mevcut ilişkileri geliştirirler: Bu, dönüşümcü lider davranışlarının etkileşimci, karşılıklı ve ortak amaca yönelik olma özelliklerini yansıtmaktadır. Dönüşümcü liderler arkadaşça, doğal, nazik, kibar, cana yakın davranırlar ki bu da izleyicilerin ihtiyaç ve isteklerini karşılar. Bir anlamda dönüşümcü liderlerin davranışları, karşılıklı saygı ve etkin iletişim yetenekleri ile güçlendirilen ilişki temeline oturmaktadır¹⁵⁵.

- Destekleyici örgüt kültürü geliştirirler: Dönüşümcü liderler ortak değerleri açık bir şekilde iletirler, davranışları da bu değerleri yansıtır. Eşitlik, dürüstlük, insana saygı ve sosyal adalet temel değerlerdir. İşletmede ki politika, plan, program ve uygulamalar bu değerleri esas alır.

- Uygulamaya rehberlik ederler: Bir lider aynı zamanda başında bulunduğu işletmenin ya da grubun rehberidir. Bu konu ile ilgili olarak Drucker şöyle demektedir: “21. yüzyılda insan yönetilmeyecek, sadece yönlendirilebilecek. Lider ya da yönetici olarak adlandırılacak kişi, çalışanlara rehberlik etmekten sorumlu olacak. Başlıca hedefi ise, her bir çalışanın bilgisini ve güçlü yönlerini daha üretken bir hale dönüştürmek olacaktır¹⁵⁶.

- Bir kişilik (karakter) sergilerler: Ortak vizyon ve değerlere sahip dönüşümcü liderler, ilke merkezlidirler. Dürüstlük, güven, insana saygı ve eşitlik gibi nitelikler sergilerler. Bu tarz liderler tutkuları olan kişilerdir, kendilerini hizmete adanmış olarak görürler.

1.4. LİDERLİK GÜCÜNÜN KAYNAKLARI

Liderlik etkin bir şekilde güç kullanma sürecidir. Güç kavramı ise sosyal bilimlerin temel kavramıdır. Güç, bir kimsenin başkalarını kendi istediği yönde davranışa sevk edebilme, etkileyebilme yeteneğidir. Dolayısıyla güç ilişkisel bir kavramdır¹⁵⁷. Başka bir ifade ile güç kavramı, bir kişi veya grup tarafından diğer

¹⁵⁵ Mehmet Tikici , “Bilgi Çağı ve Teknolojik Gelişmeler Işığında Değişimci Liderlik. Bilgi Çağı ve Teknolojik Gelişmeler Işığında Toplum, Yönetim, Yönetici ve Lider Yaklaşımları”, **Üçüncü Uluslararası Sempozyum Bildirileri**, İstanbul,2005, ss. 187-208.

¹⁵⁶ Peter F. Drucker, **21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları**. çev. İrfan Bahçivangil ve Gülenay Gorbon, Epsilon Yayıncılık, İstanbul, 2014, s. 75

¹⁵⁷ Baltaş, s.109.

insanların arzulanmış biçimde davranmalarını sağlamak için, çeşitli vasıtalarla ortaya çıkartılan etkiyi ifade etmek şeklinde de tanımlanabilir¹⁵⁸.

Güç kaynakları ile ilgili olarak çeşitli sınıflamalar yapılmıştır. Bunlar arasında en çok bilineni ve kullanılanı French ve Raven tarafından yapılan sınıflamadır. Bu sınıflandırmaya göre liderin gücünü alabileceği beş önemli kaynak vardır. Bu kaynaklara bu bölümde çok kısa olarak değinilecek ve ayrıntılı olarak ikinci bölümde bahsedilecektir.

Ödül Gücü: Bireylerin değerleri için yararlı ödüllere ulaşma ve aracılık edilmesidir. Burada, görevlerin yapılmasından gelecek yararları vurgulamak, diğerleri için değer yaratan şeylerin ya da diğerlerinin kullanımına yarayacak bilginin tek elde toplanmasıdır¹⁵⁹.

Zorlayıcı Güç: Korkuya dayalı bir güç türüdür. Liderin grup üyelerine fiziki güç kullanması, cezalandırma ve işten çıkarma tehditlerini kapsar. Liderin gerçekten bu gücü kullanması kadar grubun lideri bu gücü kullanacak şekilde algılaması da önemlidir¹⁶⁰.

Yasal Güç: Örgütsel hiyerarşiden kaynaklanan ve lidere örgüt içerisindeki statüsünden gelen güçtür¹⁶¹.

Uzmanlık Gücü: Liderin işine ilişkin sahip olduğu bilgi, beceri ve uzmanlığın izleyicileri tarafından kabul edilmesi ile elde edilen güçtür.¹⁶²

Karizmatik Güç: Lider sahip olduğu kişilik özellikleri ile izleyenlerini etkileme gücünü ifade eder. Lidere duyulan hayranlığın derecesi veya astların liderle kendilerini özdeşleştirme dereceleri arttıkça liderin karizmatik gücü daha etkili olur¹⁶³.

Günümüz sürekli değişen ve gelişen iş yaşamında yönetsel faaliyetlerin etkin olarak gerçekleştirilebilmesi için yöneticilerin yönetsel felsefelerini çağın gereksinimleriyle uyumlaştırmaları gerekmektedir. Bu bağlamda yönetici özelliklerinin yanı sıra liderlik özelliklerine de sahip lider-yöneticilere olan ihtiyaç gün geçtikçe artmaktadır. Yöneticilerin lider-yönetici olma özelliklerini geliştirebilmek

¹⁵⁸ Semra Arıkan, **Yönetim ve Organizasyon**, Nobel Yayınları, Ankara, 2001, s.285.

¹⁵⁹ Bakan ve Büyükbeşe, s.67.

¹⁶⁰ <http://www.nlphaber.com/nlphaber-yazarlar-469/kaynaklarina-gore-guc.html>, (26.03.2015)

¹⁶¹ Levent Eraslan, "Liderlik Olgusunun Tarihsel Evrimi, Temel Kavramlar ve Yeni Liderlik Paradigmasının Analizi", **Milli Eğitim Dergisi**, Sayı 162, 2004, s.43.

¹⁶² Bakan ve Büyükbeşe, s.76.

¹⁶³ Bakan ve Büyükbeşe, s.76.

için öncelikle mevcut yönetsel yaklaşımlarının ölçülenmesi gerekmekte ve varsa eksiklikler çağın gereksinimlerine göre ortadan kaldırılmalıdır. Bu bağlamda yöneticilerin uyguladıkları yönetim yaklaşımlarının belirlenmesi ve mevcut durumun ortaya konulması zorunluluk haline gelmektedir. Mevcut yönetim yaklaşımlarını bilmeden yöneticilerin lider-yönetici konumuna ulaştırılmasını sağlayacak önerilerin üretilmesi mümkün olamayacaktır¹⁶⁴.

Lider-yöneticilerin yönetsel yaklaşımları bilmeleri ve doğru olarak uygulayabilmeleri için aynı zamanda sahip oldukları güç kaynaklarını tanımalı, bunları en uygun şekilde kullanmalı ve bu kaynakları fırsatları değerlendirerek arttırmalı, kullandığı güç kaynaklarına astların vereceği tepkileri önceden tahmin ederek örgütsel amaçların gerçekleştirilmesine katkıda bulunmalıdır.

¹⁶⁴ Bakan ve Bulut, s.172.

İKİNCİ BÖLÜM

GÜÇ KAVRAMI VE GÜÇ TÜRLERİNİN KULLANIMI

Güçlü olma gereksinmesi, insanın temel güdülerinden sayılır. Güç; birine bir şey yaptırma, bir şey isteme ya da nasıl olacağı hakkında yol gösterme yeteneğidir. Güç, etkileme sürecinin kaynağıdır¹⁶⁵. Güç kavramı, ister örgütlerde olsun, ister toplumsal yaşantının herhangi bir katmanında olsun, her alanda karşımıza çıkan ve insan ilişkilerinin ve iletişiminin ayrılmaz bir parçası olan bir olgudur. Bu nedenle de güç konusu tarihten bu güne önemli tartışma ve araştırmaların temel konusu olmuştur¹⁶⁶.

Alman sosyolog Max Weber, güç konusunda çalışma yapan hemen hemen ilk yazardır. Weber (1947) gücü, sosyal ilişkiler içinde herhangi bir pozisyonda olan kişinin, engellemelere rağmen bu yeri ve onun sağladıklarını koruyabilme potansiyeli olarak ele almıştır¹⁶⁷. Robert Dahl gücü, örgütsel davranışı anlamada yardımcı olacak bir kavram olarak kullanmıştır. Örneğin Robert Dahl'a göre güç; A kişinin B kişinin davranışını etkileme kapasitesi olarak değerlendirilmiştir¹⁶⁸.

Güç önemli bir liderlik vasfıdır. Yöneticilerin resmi ve gayri resmi liderlik rollerinde başarılı olabilmeleri için güç kullanmaya ihtiyaçları vardır. Bu nedenle yöneticiler, gücü elde ederek pozisyonu ve kişisel özellikleri çerçevesinde bu gücü kullanmaya gereksinim duyarlar. Güç başarılı bir şekilde kullanılırsa etkisi büyük olur¹⁶⁹.

Güç nereden gelmektedir? Gücün birey ve grup üzerinde etkili olmasını sağlayan nedir? şeklindeki sorular, gücün kaynaklarının araştırılması ve ortaya konulması yönündeki çabaları doğurmuştur. Buna bağlı olarak kaynakların neyi ifade ettiği ve neler olduğu önemlidir. Güç kaynakları; gücünüzü üzerinde kurduğunuz

¹⁶⁵ Şimşek, s.183.

¹⁶⁶ Sebahat Bayrak, **Yönetimde Bir İhmal Konusu Olarak Güç ve Güç Yönetimi-I**, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Cilt 5, Sayı 2, 2000, ss.21-34

¹⁶⁷ İbrahim Artan, **Örgütlerde Güç Kullanımı ve Kaynakları**, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, No 21, Ankara, 2000, s.8.

¹⁶⁸ Çiğdem Kirel, , **Örgütlerde Güç Kullanımı , Çalışanların Algıladıkları Güç Tepkileri Üzerinde Bir Uygulama**, Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları, No. 1031, 1998, ss.5-6.

¹⁶⁹ Schermerhorn, J. R., Jr., Hunt, J. G. and Osborn, R. N. (2000), **Organizational Behaviour** (7th Edition). USA: John Wiley & Sons, Inc.'den aktaran Serkan Koşar, **İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yönetimde Gücü Kullanma Stilleri İle Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki**, Kurum ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, Cilt 17, Sayı 4, 2011, ss.581-603

değerler ve prensipler olarak ifade edildiği gibi güç sahibine gücünü veren şeyin ne olduğu, bireyin kişi ya da grubun diğer üyeleri üzerindeki etkililiği sağlayanın ne olduğu şeklinde de ifade edilmektedir. Bu durumda güç kaynaklarının, gücün nasıl ve nereden geldiği sorularına cevap teşkil ettiği; bu gücü doğuran sosyal, siyasal, ekonomik, psikolojik ve durumsal etkinliklerin, güç oluşumunda önemli roller üstlendiği kabul edilmektedir¹⁷⁰.

2.1. GÜÇ KAVRAMI

Örgütte yönetim açısından güç çok önemlidir. Gücün ne olduğunu bilmeden, gücü anlamadan gücü elde etmek mümkün değildir. Hiç kimse gücü elde etmeden ve gücün nasıl kullanılacağını bilmeden gücü elinde tutamaz ve yönetemez¹⁷¹.

Güç değişik şekillerde tanımlanmıştır; “Başkalarını etkileyebilme yeteneği”¹⁷², “İstenilen etkilerin oluşturulma yeteneği”¹⁷³, “Görünmez fakat etkin birinin diğerleri üzerinde bir şeyler yaptırması veya yaptırmaması ya da karşı koydurup koydurmama yeteneği”, “Başkasını kontrol potansiyeli veya başkasının tutum ve davranışlarını istenilen biçimde etkileme kapasitesi”¹⁷⁴, “bir şey yapabilme yeteneği”¹⁷⁵, “değişim yaratma kapasitesi, yani bir şeyi A'dan Z'ye değiştirme yeteneği”, “bireyleri ya da grupların kendi çıkarlarının ya da çıkarlarının dikkate alınmasını başkaları direnseler bile sağlayabilme yeteneğidir”¹⁷⁶. Güç bir şey yapabilme yeteneğidir. O halde güç bir olayı uygulamaya koyma veya kabul ettirebilme veya ödüllendirebilme yeteneğidir¹⁷⁷.

Güç, elde etme ve başkaları üzerinde kontrol sağlama arzusunu temsil eder. Amaç başkalarını etkilemek, yönetmek ve mümkün olduğunca hakimiyet altına almaktır. McClelland'a göre güç ihtiyacı iki boyut kazanabilir. Bunlar, pozitif boyutlu,

¹⁷⁰ Bayrak, s.24.

¹⁷¹ Hülya Ayaz Çamlık, **Örgütlerde Güç Kullanımı Bir Kamu Kurumunda Gücün Kullanım Tarzı**, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2011

¹⁷² Koçel, (2001), s.384.

¹⁷³ İsmet Mucuk, **Modern İşletmecilik**, Der Yayınları, İstanbul,1989, s.35.

¹⁷⁴ İnan Özalp, **İşletmelerde Yönetim Fonksiyonlar ve Organizasyon**, Vergi Yayınları, Ankara

¹⁷⁵ P. Robbins Stephan, **Örgütsel Davranışın Temelleri**, çev. Sevgi A. Öztürk, Etam AŞ. Yayınları, Eskişehir, 1994, s.176

¹⁷⁶ Anthony Giddens, **Sosyoloji**, çev. Hüseyin Özel-Cemal Güzel, Ayraç Yayınevi, Ankara, 2000, s.360

¹⁷⁷ Hicks Herbert G. ve C.Ray Gullet, **Organizasyonlar: Teori ve Davranış**, çev: Besim Baykal, İ.İ.T.İ.A. İşl.Bil.Ens.Yay.No:1, İstanbul, s.176

ikna edici ve ilham verici güç veya negatif boyutlu, itaat ettirici ve hakimiyete alıcı güç olabilir¹⁷⁸.

2.2. GÜÇ KAYNAKLARI

Güç kaynakları, gücünüzü üzerinde kurduğunuz değerler ve prensipler olarak tanımlanmaktadır. Diğer bir deyişle, güç kaynakları gücün nasıl ve nereden geldiği sorularına cevap taşımaktadır. Bireylerin sahip oldukları gücü doğuran sosyal, siyasal, ekonomik, psikolojik ve durumsal etkinlikler güç oluşumunda önemli roller üstlenmektedirler. Daha genel bir ifade ile; güç sahibine gücünü veren şeyin ne olduğu bireyin ya da grubun diğer üyeleri üzerindeki etkililiği sağlayanın ne olduğu şeklinde ifade edilmektedir. Eğer toplumda bir bireyi düşünürsek başkalarının davranışlarını yönlendirmek için neyi kontrol ediyorsa o, onun güç kaynağı olarak kabul edilir¹⁷⁹.

Güç kaynağı bilgiden, görünümünden, fiziksel kuvvetten, paradan, yetkiden, beceriden, daha önce edinilmiş deneyimden, önderlik becerilerinden, örgüt içinde geçmişte gösterdiği başarı gibi etkenlerden oluşmaktadır. Gerçekte, bir etki yaratılması söz konusu ise gücün çevredeki bireyler tarafından benimsenmesi gerekir. Gücün varlığından söz edilebilmesi için bireyler arasındaki bağımlılık ilişkisinin bulunması gerekir. Eğer güçten bahsediliyorsa, güç, A'nın B'nin davranışını etkilemek için sahip olduğu bir kapasiteyi ya da potansiyeli ifade eder¹⁸⁰. Gücün çeşitli karakteristik özellikleri vardır¹⁸¹:

- Güç, sosyal bir terimdir. İnsanlar arası etkileşimi karakterize eder. Güç, kesin ve değiştirilemez değildir. Güç ilişkileri zamana ve bireylere göre değişiklik gösterebilir. Kimi zaman astlar üzerinde son derece güçlü bir etkileme gücüne sahip olan birey daha sonraki dönemde bu gücünü kullanamayabilir. Özellikle üstlerin hatasını gören iş görenler üstün gücünü zamanla reddedebilirler.

¹⁷⁸ Mowen John C., Consumer Behavior, 3. Ed., Macmillan Publishing Company, New York, 1993'den aktaran Adnan Ceylan ve Nigar Demircan, "Girişimcilerin Başarı, Güç ve Yakın İlişki İhtiyaçlarının Kişilik Özellikleriyle İlişkisi Üzerine Düzce Bölgesi'ndeki Kobi'lerde Bir Araştırma", http://www.emu.edu.tr/smeconf/turkcepdf/bildiri_21.pdf (24.05.2015)

¹⁷⁹ Abdullah Karaman, **Profesyonel Yöneticilerde Güç Yönetimi**, Türkmen Kitapevi, İstanbul, 1999, s.44.

¹⁸⁰ Rüya Akgül, **Ortaöğretim Kurumlarındaki Yöneticilerin Yönetimde Gücü Kullanma Stillerinin Öğretmen Algılarına Göre Örgütsel Bağlılığa Etkisi**, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne, 2013, s.7.

¹⁸¹ Kirel, s. 6.

- Güç ve otorite kavramları yakından ilgili görünmekle birlikte, aynı şey değildir. Otorite gücün yasal halidir. Örgütlerde otorite kavramı daha belirgindir. Ast üst ilişkileri örnek olarak verilebilir. Böylece astlar yöneticilerin verdikleri emirleri, görevleri olduğu gibi kabul eder ve yerine getirirler. Bu düzen kurulduğunda ve ast-üst ilişkileri belirlendiğinde astlar verilen emirlere itiraz etmeyeceklerdir. Otoritenin alanı güce göre daha sınırlıdır.

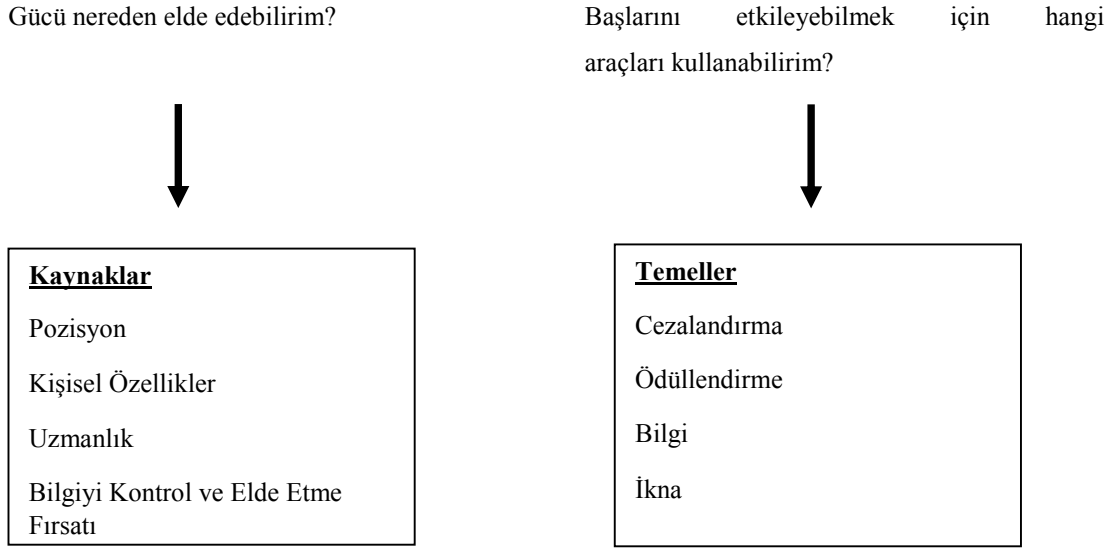
Güç kaynakları gücünüzü üzerinde kurduğunuz değerler ve prensiplerdir. Diğer bir deyişle güç kaynakları gücün nasıl ve nereden geldiği sorularına cevap taşımaktadır. Bireylerin sahip oldukları gücü doğuran sosyal, siyasal, ekonomik, psikolojik ve durumsal etkinlikler güç oluşumunda önemli roller üstlenmektedirler. Daha genel bir ifade ile güç sahibine gücünü veren şeyin ne olduğu, bireyin yada grubun diğer üyeleri üzerindeki etkililiğini sağlayanın ne olduğu şeklinde ifade edilmektedir. Eğer toplumda bir bireyi düşünürsek başkalarının davranışlarını yönlendirmek için neyi kontrol ediyorsa o, onun güç kaynağı olarak kabul edilir. Bir trafik polisinin hızla gelen bir aracı durdurması veya ona ceza kesmesi onun sahip olduğu konuma, sözel ve görsel iletişim kaynaklarına ve konumundan almış olduğu yetki gibi birden fazla kaynağa dayandırılabilir¹⁸².

Güç kaynakları, güç sahibinin güç temelini nereden aldığını anlatır. Yani kaynaklar, güç temelini nasıl kontrol edildiğini ifade eder. Dört güç kaynağı vardır. Bunlar; bulunulan pozisyon, kişisel özellikler, uzmanlık ve bilgiyi elde etme ile bilgiye engel olma konusunda sahip olduğumuz fırsatlardır. Güç temelleri ise; güç sahibine gücünü veren şeyin ne olduğunu ifade etmektedir. Eğer bir kişinin güç sahibi olduğunu varsayarsak, başkalarının davranışlarını yönlendirmek için neyi kontrol ettiği, o kişi için güç temelidir¹⁸³.

¹⁸² Karaman, s.44

¹⁸³ Bayrak, s.21-34

Şekil 7: Güç Kaynakları ve Temelleri



Kaynak: P.STEPHEN Robbins, Organizational Behaviour, Prentice Hall Inc. 1996 s.275'den aktaran Bayrak, ss.21-34.

Güç kaynaklarının çeşitliliği karşısında pek çok sınıflandırma yapılmıştır. Özellikle yöneticilerin güç tipleri ile ilgili olarak French ve Raven'in yaptığı sınıflama ABD'de yapılan teorik ve deneysel araştırmalar sonucunda oluşturulmuştur. Bu araştırmacılara göre güç tipleri; yasal güç, zorlayıcı güç, ödül gücü, karizma ve uzmanlık gücü olarak beş ana başlıkta toplanmıştır¹⁸⁴.

2.2.1. Ödüllendirme Gücü

Ödüllendirme gücü, bir yöneticinin istenilen davranışları ödüllendirmek yoluyla astlarının davranışlarını etkileme yeteneğidir şeklinde tanımlanır¹⁸⁵. Zorlayıcı gücün karşılığı ödüllendirme gücüdür. İnsanlar çıkar sağladığında başkalarının direktiflerine ve isteklerine daha kolay uymaktadırlar. Aslında bireyler yararlı neticelerle karşılaşacak iseler başkalarının isteklerine uyabilmektedirler. Bu nedenle bireyler kendilerinin değerli algıladıkları maddi ve manevi unsurları elinde bulunduran kişileri güçlü olarak görmektedirler¹⁸⁶.

¹⁸⁴ Ceyhan Aldemir, "Yöneticilerin İş Tipleri ile İşe Yabancılaşma ve İş Doyumu Arasındaki İlişkiler", **TODAİE Dergisi**, Cilt 16, Sayı 1, 1993, s.62.

¹⁸⁵ Bayrak, s.30.

¹⁸⁶ Karaman, s.49.

Eğer yönetici veya lider, başkalarını ödüllendirebiliyorsa, ödüllendirme kaynaklarına sahip ise, bunu bir güç aracı olarak kullanabilir. Ödüllendirme, ücret artışı, terfi, daha fazla sorumluluk verme, övgü, takdir vb. şeklinde olabilir. Ödüllendirmeye dayalı güç temeli oluşturmak, yetkiye dayalı güç temeli oluşturmaktan daha zordur¹⁸⁷.

Bu güç tarzında liderin birşeyi yaptırmak veya kişileri istenilen hedefe yöneltmek için ödül verme yetkisini elinde bulundurma ve ödül verebilme gücüdür. Bu ise, yöneticinin ve/veya gücü elinde bulunduranın kaynaklar üzerindeki denetime sahip olabilmesi ile mümkündür. Çalışanlar yöneticinin isteklerine gücü elinde bulundurduğu için uyarlar. Yani çalışanlar; ödül alma, terfi etme, tanınma, takdir edilme, daha iyi bir kazanç elde etme ihtiyacı nedeniyle yöneticinin istekleri doğrultusunda davranırlar. Yönetici; terfi, ücret artışları, takdir, statü gibi güç araçlarını elinde bulundurur. Çalışan, bu ödüllerden birini hedefleyip ulaşamadığında fiziksel değilse de psikolojik olarak rahatsız olmakta ve o nedenle de uyma davranışı göstermektedir. Bunun sonucu da ödül alma olasılığı artar. Çünkü işletmelerde ödül alan birimler statü olarak daha iyi algılanırlar ve gücü ellerinde tutabilirler¹⁸⁸.

2.2.2. Zorlayıcı Güç

Bu güç korku temeline dayanır. Grup üyelerini korkutan her şey güç kaynağıdır. Bu güç fiziksel güç kullanımından, örgütlerde yöneticilerin işine son verme, rütbe tenzili gibi cezalandırmaya ilişkin davranışlarına kadar değişmektedir. Yöneticinin gerçekten cezalandırma imkanına sahip olması kadar, personelin onu bu şekilde algılaması da önemlidir. Zorlayıcı (cezalandırma) gücü kullanırken dikkatli olmak gereklidir. Çünkü cezalandırma gücünün işgörenlere katkısı değil, onların ulaştıkları veya ulaşacakları sonuçları azaltan bir yapısı vardır¹⁸⁹.

Korku, bireyleri motive edici unsurdur. Kişi, verilen emirlere karşı gelmesi sonucunda meydana gelecek olumsuzluklardan korkması nedeniyle gücü kabul eder. Yani, ceza tehdidi ile iş yaptırmak ön plandadır. Maaş kesintisi, ihtar alma, işten çıkarılma tehdidi gibi cezalar, astların yöneticinin her istediğini yapmasını sağlar. Cezalandırma gereği gibi kullanılmadığı takdirde etkili olmayacaktır. Çok katı veya

¹⁸⁷ Budak ve Budak, s.325.

¹⁸⁸ Bayrak, s.30.

¹⁸⁹ Budak ve Budak, s.324.

tutarsız kullanıldığında istenmeyen sonuçlar doğurabilir. Zorlayıcı güç, kaynakları elinde bulundurmakla ilgilidir ve örgütlerde en önemli güç kaynağıdır¹⁹⁰.

Yönetici bu gücü kullanabilme kapasitesine sahipse caydırıcı gücü elinde tutuyor demektir. Ancak bu güç her zaman olumlu sonuçlar doğurmaz. Bazen de olumsuz sonuçlar ortaya çıkabilir. İşi kaytarma, itaatsizlik, huzur bozma, sık sık sağlık kontrolüne gitme, sağlık raporu alma, yapılacak işleri geciktirme, işine gereken önemi göstermeme gibi sonuçlar ortaya çıkabilir¹⁹¹.

2.2.3. Yasal Güç

Yasal güç, genellikle bireyin formal pozisyonundan veya derecesinden kaynaklanır. Burada örgütsel bir hiyerarşi vardır ve bu hiyerarşide yöneticinin pozisyonuna göre astlarının davranışlarını etkileme gücü değişir. Yani çok ya da az olabilir. Bir kişi, kaynak kişinin yani üstün kendisini etkilemeye hakkı olduğunu düşünüyorsa o kişinin meşru bir gücü var demektir. Bu gücü yönetici sadece işle ilgili sınırlar içinde kullanabilir. Başka bir durumda astların buna itiraz etme hakları vardır. Çünkü meşru güç yasalara dayalı bir güçtür. Astlar üstlerinin emir verme ve verdikleri emirlere yasallık çerçevesinde astlarından isteme hakkına sahiptirler. Astlar verilen bu emirlere uymadıkları takdirde olumsuz yaptırımlarla ya da sonuçlarla karşılaşacaklarını bilerek kabul ederler. Burada önemli olan, astların etkileyenin davranışlarının kendileri tarafından kabul edilmesidir. Üstler emir verebilir, astları belirli bir şekilde etkileme gücüne sahiptirler ve onları kendi hedefleri doğrultusunda yönlendirip yönetebilirler¹⁹².

Yasal güç belli bir makamın sağladığı yetkilerin kullanılmasından doğar. Bu güç lider/yöneticinin karakterinden bağımsızdır. Yasal güç, yetkiyi ifade eder. Burada astların üst kademedeki gelen isteklere uymaya kendilerini zorunlu hissetmeleri söz konusudur. Dolayısıyla, eğer örgütte belirli kademelerin belirli yetkisi olduğu izleyiciler tarafından kabul ediliyorsa, o kademelerde bulunan yöneticilerin astlarından belirli isteklerde bulunma hakkını kabul ediyor demektir¹⁹³.

¹⁹⁰ Özkalp ve Kirel, s.249.

¹⁹¹ Çamlık, s. 56.

¹⁹² Çamlık, s. 44.

¹⁹³ Budak ve Budak, s.324.

Eğer mevcut mevkiinin sağlamış olduğu yetki açıkça tanımlanmamış veya ortaya konulmamışsa veya bu mevkide bulunanlar bunu kullanmıyorlarsa bu gücün bir değeri olmayacaktır ve organizasyon içinde bu gücü başka kaynaklar kullanma eğilimi göstereceklerdir¹⁹⁴. Biçimsel örgütler resmi otorite boşluğunu kabul etmemektedir. Bunun sonucu olarak da; örgüt içerisinde birileri yasal olmayan şekilde bu gücü kullanma yolunu tercih edebileceklerdir. Eğer bir yönetici kendi işi ile ilgili kararları verme aşamasında kendisi karar veremiyor ve konumunun gereği son noktayı koyamıyorsa burada yöneticinin makam gücünü kullanmadığı sonucu çıkarılabilir. Aslında yöneticiler makam gücünü kullanma yanında genişletme yolları bulmalıdırlar. Örgütün olmadığı durumlarda bu güç türünden bahsetmek mümkün olmamaktadır. İşte orta düzey yöneticiler örgütte yönetim kademesinde bir konuma sahip oldukları için doğal olarak bu güç onlara verilmiştir. Ancak bunu kullanmak, geliştirmek veya etkin ve verimli kullanmak orta düzey yöneticinin bunu algılamasına ve sahip olduğu kişisel ve örgütsel kaynakları kullanmasına bağlı olmaktadır¹⁹⁵.

2.4.4. Uzmanlık Gücü

Bu güç, bilgi ve tecrübe ile ilgilidir. Sir Francis Bacon, bize bilginin güç olduğu vecizesini sunmuştur. Böylesi uzmanlık gücü, etkin liderliğin temelinde yatar ve hatta görünmez. Burada izleyicilerin algısı çok önemlidir. Eğer bir lider bilgili ve tecrübeli olarak algılanıyorsa, o lider astlarını kolaylıkla etkileyebilir¹⁹⁶

Örgüt içindeki yöneticilerin veya diğer çalışanlardan birisinin önemli bir alanda uzmanlık sahibi olması o bireye güç kazandıracaktır. Özellikle son yıllarda teknik konulardaki uzmanlıkların artması işgörenlerin yöneticiler üzerindeki etkililiklerini artırmıştır. Zira belli bir uzmanlık alanında yüksek düzeyde bilgisi olanlar büyük bir güce sahip olacakları gibi örgütün işleyişinde önemli görevler üstleneceklerdir¹⁹⁷.

Uzmanlık gücü; sürekli okuyarak, eğitimle, çeşitli özel kurslarla, seminerlerle ve bireyin kendisini sürekli geliştirerek kazanılabilir. Bunun içinde bilgiye olan ihtiyaç hissedilmeli ve o konu ile ilgili olarak sahip olunan bilgi açığı doldurulmalıdır. Birey

¹⁹⁴ Nihat Aytürk, **Yönetim Sanatı**, Emel Yayınevi, Ankara, 1990, s.90.

¹⁹⁵ Karaman, s.63.

¹⁹⁶ Budak ve Budak, s.325.

¹⁹⁷ Karaman, s.55.

neleri bilip neleri bilmediğinin farkına varmadığı sürece bu eksikliği gidemeyecektir. Yalnız astlar üstlere karşı bu gücü kullanırken çok bilmiş görünmemeli, bilmediği ve uzman olmadığı bir konuyla ilgili yapamayacağı bir işi kabul etmemelidir. Sonuç olarak bilgi ve uzmanlık alanı, yöneticinin veya örgütün en çok ihtiyaç hissettiği alanlarda seçilmesi önemlidir¹⁹⁸.

Uzmanlık gücünün iki yönü vardır: Bir etkileyenin gücü ve diğeri etkilenenin o kişiye olan güvenidir. Yani bu güç tarzında karşılıklılık söz konusudur¹⁹⁹. Uzmanlık gücü izleyicilerin, yöneticilerinin üstün bilgi ve yeteneklere sahip olduklarını düşünmelerinden kaynağını alır. Örneğin; bir yönetici, izleyicisine işle ilgili bir problemi nasıl çözeceğini gösterir ve izleyicisi de bunu tam olarak anlamadan sırf liderinin gücüne ve bilgisine olan inancı nedeniyle uygularsa bu durumda uzmanlık gücünden bahsedebiliriz. Yine bu örnek durumda izleyici, gelecekte karşılaşacağı benzeri problemlerin çözümünde liderine bağımlı olacaktır²⁰⁰.

2.2.5. Karizmatik Güç

Karizma, yöneticilerin kişilikleri hakkında belirlenemez çekiciliğin olduğu ve çalışanların onları takip ettiği bir güç tipidir. Karizma gücünü elinde bulunduranlar kendilerini izleyenleri kolayca etkileyebilecek ilişkileri bulabilirler. Karizmatik gücün açıklanmasına yardım eden bir boyut, karizmatik liderin astların kişisel amaçlarına ulaşmalarına yardım etmeleridir. Astlar öncelikli olarak yöneticinin amaçlarına hizmet etmelerine rağmen kendi amaçlarını fark edebilirler²⁰¹.

Karizma çok çekici bir kişiliği olan bir kişinin kendi mistik, tanrısal, sihirli ya da sadece çok üstün gücüne inandırarak arkasında taraftar toplamasında örülmektedir²⁰².

¹⁹⁸ Aytürk, s.88

¹⁹⁹ Çamlık, s.58

²⁰⁰ PERCY, P. M. "Relationships Between Interpersonal Power and Followers" Satisfaction : A Leadership Perspective" The Graduate School,University of Kentucky,1996'den aktaran Gökhan Öztaşlan **Eğitim Yöneticilerinin Güç Tipi Tercihlerinin Değerlendirilmesi**, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 2006

²⁰¹ Hodge, B. J., Anthony, W. P. and Gales, L. M., **Organization theory: A Strategic Approach** (5th Edition). USA: Prentice Hall, Inc., 1996, s.236

²⁰² Schein, E. H. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass'den aktaran Yahya Alıncık ve Kürşad Yılmaz, "Okul Yöneticilerinin Kullandığı Güç Kaynakları ile Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki", **Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri**, s.1834 <https://www.edam.com.tr/kuyeb/pdf/tr/f2b1d836f9fb85176f88d4c9f14a0ba5urtrr.pdf> (24.05.2014)

Bu güç kaynağı doğrudan liderin kişiliği ile ilgilidir. Liderin kişiliğinin astlarına ilhama verebilmesi onların arzu ve ümitlerini dile getirebilmesi bu kaynağın temelidir. Karizma, psikolojik çekiciliği ifade etmektedir. Grup içinde bazı kişiler, kendi kişilik özellikleri nedeniyle diğer kişiler üzerinde çekici bir etkiye sahip olabilirler. Bu da, onların lider tarafından kolaylıkla etkilenir hale getirmektedir²⁰³.

2.3. LİDERLİK VE GÜÇ KAVRAMI İLİŞKİSİ

İş dünyasında ve çevremizde çoğu zaman güç kavramını kullanırız. Gerçekte örgütsel politika ve güç konusu oldukça önemlidir. Bu bağlamda liderlik organizasyon menfaatleri doğrultusunda gücün etkin bir şekilde kullanılmasıdır²⁰⁴.

Liderlik, insanlık tarihinin başlangıcından beri var olmuştur. Bir başka deyişle, sosyal bir canlı olan insan gruplarının hayat tarzları ile liderlere her zaman ihtiyaç duyulmuş ve değişik liderlik modelleri ortaya çıkmıştır. Gerçekten de toplum içinde gücü ele geçirme güdüsü, ya lider olmak ya da liderleri izlemek şeklinde tezahür eder. İnsanlar, toplum içinde kendilerini yeteri kadar güçlü hissetmezlerse, bu güveni sağlamak için o toplumda birini izleyeceklerdir. Bu bağlamda lider, içinde yaşadığı toplumu yönlendirme kabiliyetine sahip olan, çalışmalarıyla topluma enerji veren, böylece içinde yaşadığı toplumun hedeflerine ulaşmasında en büyük katkıyı sağlayan insandır²⁰⁵.

Yönetici hak ve yetki sahibidir ancak güç ve yetenek, liderde varolan özelliktir. Yani lider; motive ve önderlik eden, politika, ilke ve hedefleri belirleyen, astlarını eğiten, yol gösteren, işin nasıl yapılacağını öğreten, ekip ruhuna inanan, insanların kendisini duygusal olarak sevdiği ve benimsediği kişi, lider yönetici ise; temsil niteliği taşıyan, ekip kuran, sorun çözen, etkin karar veren, hakemlik yapan, koordinatör olan, ilham veren, önerilerde bulunan, örnek olan, öncü, rehber ve insan odaklı olan, hizmet eden ve hizmete önem veren, güvenlik ve işbirliği sağlayan, empati yeteneğine sahip, katılımcı, risk ve sorumluluk alan kişidir²⁰⁶.

²⁰³ Budak ve Budak, s.325

²⁰⁴ Burak Han Unutulmazsoy, **Lider-Güç Türlerinin Takım Öğrenmesi ve Takım Performansı Üzerine Etkileri**, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü SBE, Gebze, 2014, s.18.

²⁰⁵ Birol Kırmaz, “Bilgi Çağı Lideri”, **Ankara Barosu Dergisi**, Yıl 68, Sayı 3, 2010, s.207.

²⁰⁶ Ebru Özgen “İletişim ve Liderlik”, **Gazi Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi**, Sayı 18, ss.113-114

2.3.1. Liderlik ve Yasal Güç İlişkisi

Bu güç türü, grup üyelerinin, yöneticilerinin kendilerinin davranışlarını belirleme hakkına sahip olduğunu kabul etmeleriyle ilgilidir. Yasal güç esasında otoriteyi temsil etmektedir. Burada astların, üst kademelerden gelen emir ve buyruklara uymaya kendilerini mecbur hissetmeleri söz konusudur. Yasal güç, seçimle veya atamayla belirli bir mevki veya konuma getirilen bir kimseye verilen biçimsel resmi yetkiyi ifade eder²⁰⁷.

Bu güç aynı zamanda otoriteyi temsil etmektedir. Burada astlar, üst kademelerden gelen emir ve buyruklara uymaya kendilerini mecbur hissederler. Yasal güç, belirli bir mevki veya konumda olan kişiye verilen biçimsel (resmi) yetkiyi ifade eder²⁰⁸.

2.3.2. Liderlik ve Uzmanlık Gücü İlişkisi

Haberlerin kontrolü de bilginin güç haline gelebilmesinin bir başka yoludur. Gazete, radyo, televizyon gibi topluma hitap eden araçların kontrolü bunu açıklıkla gösterir. Biraz daha kapalı bir şekilde haberlerin çoğunu kolaylıkla elde edebileceği bir organizasyonda görevli kimseler, bilgi durumunun kendilerine güç sağladığını hissederler. Örneğin, bir şirketin mali konularının başında olan bir kimse muhasebe ve diğer konulardaki verilere sahip bulunduğundan bu tür güce sahiptir. Bürokrasi konusunun kuramcısı Max Weber bu gerçeği; bir organizasyonda dosyaların incelenmesi oldukça büyük güç sağlar diyerek yıllar önce işaret etmiştir²⁰⁹.

French ve Raven çalışmaları sonucunda, uzmanlık gücünün çalışanların iş tatmini üzerinde olumlu etkileri olduğu tespit edilmiştir. Ojo' nun çalışmalarına göre; uzmanlık gücü, transformasyonel, transaksiyonel liderlik ile ilişkili çıkmıştır. Aynı araştırmada, uzmanlık gücü, diğer güç kaynaklarına nazaran tüm liderlik tiplerinin en temel tahminleyicisi çıkmıştır. Projenin başarısı ve fonksiyonel yöneticilerin uzmanlık

²⁰⁷ Şimşek (2009), s.233

²⁰⁸ Şimşek (2009), s.234

²⁰⁹ Robbins S.P., **Örgütsel Davranışın Temelleri**, Çev. Sevgi A. Öztürk, Etam A.Ş. Yayınları, Eskişehir, 1994, s.189.'den aktaran Unutulmazsoy s.24

gücü arasında anlamlı bir ilişki saptanamamıştır. Proje başarısının ve proje yöneticilerinin uzmanlık gücü arasında anlamlı bir ilişki saptanamamıştır²¹⁰.

2.3.3. Liderlik ve Ödüllendirme Gücü İlişkisi

Yönetici veya önder konumundaki kişinin grup üyelerini ödüllendirmesi söz konusudur. Olumlu motivasyonun en etkili yolu olan ödüllendirme işlevi yönetici tarafından çok değişik biçimlerde ve araçlarla yerine getirilebilir. Astların ücretlerinde artış sağlama, onlara daha çok yetki ve sorumluluk verme, işlerini daha çekici hale getirme, takdir etme, başarılarını övme ve onları ödüllendirme gibi yöntemlerin hepsi ödüllendirme gücünün kaynağını oluşturur. Eğer yönetici bunları başarı ile kullanabiliyor ve adil bir biçimde dağıtabiliyorsa grup üyelerini etkilemek için önemli bir kaynağa sahip demektir²¹¹. Ödüllendirme yalnızca para üzerine kurulu değildir. Hem iç hem de dış motivasyonla ve hem parasal hem de parasal olmayan ödüllerle ilgilidir²¹².

Bu güç, değerli örgütsel ödül ve kaynakları kontrol etme yeteneği üzerine kurulmuştur. İnsanlar kendilerine fayda sağlayacak sonuçlara ulaşacaklarsa diğer bireylerin isteklerine veya emirlerine uyarlar. Değerli gördükleri ödüllerin dağıtımını yapan kişi bu kimseler üzerinde güç kullanabilir. Övgüler, terfiler, izinler, arzu edilir. İşlerin tahsisi yöneticilerin kontrol edebildiği sonuçlardır. Yöneticiler bu sonuçları kontrol edebildikleri sürece ödüllendirici güce sahip olacaklar ve bu gücü devam ettirebileceklerdir. Bu kaynaklara sahip olmanın yanında bunları uygun şekilde kullanmayı bilmek gerekir. Adil ve eşit davranılmadığını hisseden çalışanlarda performans düşüklüğü ve iş tatminsizliği yaşanabilir. Yöneticinin diğerleri üzerinde güç sahibi olabilmesi için bu kaynakları gereği gibi yönetmesi gerekir. Şirket politikaları, sendika sözleşmeleri ya da bunun gibi kısıtlamalar yöneticileri ödüllerin dağıtımını kontrol etmekten alıkoyduğu için yöneticiler ödüllendirme gücüne her zaman güvenemezler²¹³.

²¹⁰ Acar O., Percieved Power Of Matrix Managers And Its Effects On Project Success In IT Departments Of Turkish Banks: Utilizing Matrix Structure, Doctor of Philosophy of Management and Organization, 2009'den aktaran Unutulmazsoy s.24.

²¹¹ M.Şerif Şimşek, **Yönetim ve Organizasyon**, Günay Ofset, Konya, 2001

²¹² Doğan Canman, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Yargı Yayınevi, Ankara, 2000, s. 231.

²¹³ İnan Özalp, **İşletmelerde Yönetim Fonksiyonlar ve Organizasyon**, Vergi Yayınları, Ankara, 2000

2.3.4. Liderlik ve Zorlayıcı Güç İlişkisi

Zorlayıcı güç insanların üzerinde sık sık kullanıldığı zaman onları rahatsız eder, incitir, onları sık sık kınamak kontrolü de güçleştirir. Zorlayıcı gücü kullanma kaynakları elinde bulundurmakla ilgilidir. Ojo' nun çalışmalarına göre; zorlayıcı güç, transformasyonel ve transsaksiyonel liderlik ile ilişkili çıkmıştır. Projenin başarısı ile fonksiyonel yöneticilerin zorlayıcı gücü arasında anlamlı bir ilişki saptanamamıştır. Proje başarısının ve proje yöneticilerinin zorlayıcı gücü arasında anlamlı bir ilişki saptanamamıştır²¹⁴.

2.3.5. Liderlik ve Karizmatik Güç İlişkisi

Bu güç astların kendilerini etkileyenin kişiliğine güvenmelerine bağlıdır. Psikolojik olarak bir diğerinin önderliğini kabul etmek, onun gücünü kabul etmektir. Önderlik yeteneklerine sahip olanlar inisiyatifleri, doğru karar verme ve astı koruma gibi özellikleriyle etkileyenler üzerinde güç sağlamış olurlar. Bazen yetkili kişilerin, bir müdürün bu çeşit bir gücü olabileceği gibi bazen hiçbir yetkisi olmayan bir personelin diğerleri üzerinde karizmatik gücü olabilir²¹⁵.

Yönetici kişiliğinin astlarda saygı uyandırması, onlara ilham vermesi, onların arzu ve isteklerini dile getirmesi ve bütün bunların sonucunda bu kişiliğin onlar tarafından örnek alınması benzeşim ve karizmatik gücün temelini oluşturur. Bu da daha çok önder veya yöneticinin kişisel özellikleri ve davranışları ile ilgilidir²¹⁶.

Karizmatik liderler diğer tarzlara sahip tüm liderlerden çok daha fazla etkileme gücüne sahiptirler. Bu tanımlanması oldukça zor olağan dışı bir güçtür. Karizmatik lider, kendisine özgü kişiliği ve yine özgün davranış kalıplarıyla etrafında yüksek çekiciliği olan adeta bir manyetik alan yaratır. Bu liderler, çoğu zaman kendilerini olağan üstü bir amacı ve kaderi olan kişiler olarak görürler ve gösterirler. Bu nedenle, insanlar bu lidere yalnızca saygı ve güven duymakla kalmaz ona aynı zamanda süper güçlere sahip bir kahraman ya da kurtarıcı olarak bağlanırlar. Bu liderleri karizmatik yapanlar bir anlamda onun izleyicileri, yandaşları ve çevresindeki insanlardır²¹⁷.

²¹⁴ Çiğdem Kirel, "Örgütlerde Güç Kullanımı: Çalışanların Algıladıkları Güç ve Tepkileri Üzerinde Bir Uygulama", **AÜ Yayınları No: 1031, İİBF Yayınları No: 113**, Eskişehir, 1998

²¹⁵ İnan Özalp, İşletmelerde Yönetim Fonksiyonlar ve Organizasyon, Vergi Yayınları, Ankara, 2000

²¹⁶ M.Şerif Şimşek, **Yönetim ve Organizasyon**, Günay Ofset, Konya, 2001

²¹⁷ <http://kariyer.ssu.edu.tr/?uzman.78> (24.05.2015)

2.4. GÜCÜN YÖNETİMİ

Güç dinamiği, yönetim mekanizasının önemli bir parçasıdır. Yöneticinin sorumluluklarını etkin bir şekilde yerine getirebilmesi, örgütte bir kısmı emrinde çalışan, diğeri komuta zincirinin dışında kalan birçok kişinin çalışması ve işbirliğine bağlıdır. Başka bir deyişle güç, bir yöneticinin işinin önemli bir boyutudur. Bu hakkı başarılı bir şekilde kullanırsa gücünü geliştirmeye başlamış olur. Ancak başarısız bir şekilde kullanırsa gücünü kaybetmeye başlar²¹⁸.

Güç vasıtasıyla hareket eden ya da güç yoluyla işleyen organizasyonlarda, gücü en iyi anlaması ve kullanması gereken kişilerin başında yöneticiler gelmektedir. Yönetici son derece dinamik, çok boyutlu ve örtülü olan gücü etkili ve başarılı bir şekilde kullanmak zorundadır. Gücün etkili ve başarılı bir şekilde kullanılması ise alışılmışın aksine, yöneticinin çalışanlara fırsatlar sunarak onları en üst düzeyde harekete geçirmesidir. Böylece insanların iç güç ve güvenlerini, kimlik, üstünlük ve amaçsallık duygularını güçlendiren yönetici, kendi gücünü arttırmak adına başkalarına zayıflık, yetersizlik ve güçsüzlük hissettirmek yerine, onlarla paylaşımları güdü ve değerler çerçevesinde amaçlara en yüksek düzeyde ulaşmayı sağlayarak, insanların kendisine saygı ve güvenini, örgüte ise bağlılığını arttıracaktır²¹⁹.

İnsanlar yaşadıkları sürece iyi şeylerin peşinden giderler. Güç, bu hayalleri teşvik ettiği ve onların gerçekleştirilmesini mümkün kıldığı nispette güven içinde uygulanır.

Çoğunluk tarafından benimsenmeyen fikir ve ideallere dayanan bir iktidar, asla uzun ömürlü olamaz. Güç her zaman ve her yerde aynı kanunlara dayanır²²⁰.

Pfeffer'e göre güç yönetiminde dört kanun yer alır²²¹:

Birincisi, hemen her örgütün farklı çıkarlar barındırdığını bilmek demektir. Dolayısıyla, yapacağımız ilk işlerden biri politik yapıyı inceleyerek belli başlı çıkarları ve örgüte ağırlığını koymuş politik birimleri saptamak olmalıdır. Herkesin dostumuz olacağı ya da görüşlerimize katılacağı fikrine kapılmamız şarttır hatta tercihlerin

²¹⁸ Bayrak, s.32

²¹⁹ Bayrak, s.38

²²⁰ Adolf Berle, 1980, **İktidar**, Tur Yayınları, İstanbul'den aktaran Mehmet Deniz ve Mehmet Çolak, "Örgütlerde Çatışmanın Yönetiminde Gücün Kullanımı ve Bir Araştırma", **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt 7, Sayı 23, 2008, ss.304 – 332, s.308

²²¹ Pfeffer Jeffry, **Rekabette Üstünlüğün Sırrı: İnsan**, Çev. S.Gül, Sabah Yayınları, 1995'den akt. Deniz ve Çolak, s.309.

eşit dağıldığını bile varsayamayız. Örgütlerde çıkar öbekleşmeleri vardır, bunların nerelerde bulunduğunu ve kimlere bağlı olduğunu anlamamız gerekir.

İkincisi, bu farklı birey ve birimlerin bizim için önem taşıyan konularda ne gibi görüşlere sahip olduğunu öğrenmek demektir. Ayrıca, onları bu perspektifi benimseye iten nedenleri anlamak demektir. Bizimkinden farklı bir perspektife sahip kişilerin bizim kadar akıllı, bilgili ve zeki olmadığına karar vermek çok kolaydır. Eğer bu inançla yola çıkarsak her biri diğerinden daha kötü bir dizi hareket tarzından birini seçme olasılığımız yüksektir. Birincisi, görüşlerimize katılmayan kişileri aşağılayabiliriz eğer bizim kadar becerikli ya da bizim kadar zeki değillerse, ciddiye alınmayı hak etmiyorlar demektir. Kişilik ve görüşleri itibarıyla bize benzeyen insanlarla geçinmenin hiçbir zorluğu yoktur. Örgütlerde başarılı olmanın gerçek sırrı, bizden farklı ve belki hoşlanmadığımız kişilere yapılması gereken şeyi yaptırabilme yeteneğidir. İkincisi, eğer insanların yeterli bilgiye sahip olmadığını düşünürsek, onları bilgilendirmeye kalkabilir veya olgular ve analizlerle onları ikna etmeye çalışabiliriz. Bu bazen işe yarar ama çoğu zaman da yaramaz, çünkü insanların görüş ayrılıkları bilgi eksikliğinden değil bizim sunduğumuz bilgileri başka bir perspektifle değerlendirmelerinden kaynaklanıyor olabilir. Çıkar gruplarının bakış açısını ve bu bakış açısının altında yatan nedenleri kavramak onlarla pazarlık etmemizi ve çeşitli yaklaşımlara nasıl tepki göstereceklerini kestirmemizi kolaylaştırır.

Üçüncüsü, güç merkezli yönetim işlerin altından kalkabilmek için güce ihtiyaç duyduğunuzu bilmek demektir. Bu yüzden, iktidarın nereden kaynaklandığını ve bu iktidar kaynaklarının nasıl oluşturulacağını bilmek şarttır. Güç kazanma ve kullanma konusunda çok hesaplı ve stratejik düşünmek bazen bizi rahatsız edebilir. Elimizden geleni yapar, sıkı çalışır, insanlara iyi davranır ve buna benzer şeylere dikkat edersek her şeyin iyi olacağına inanmak isteriz. İktidarın anlamını bilmek ve iktidarı kazanmaya çalışmak zorundayız. Kendimize iktidar kaynakları oluşturmak için bir şeyler yapmaya hazır olmamız gerekir, yoksa olmak istediğimiz kadar etkili olamayız.

Dördüncüsü, güç merkezli yönetim, örgütlerde iktidar edinmeye ve kullanmaya yarayan taktik ve stratejileri bilmek demektir. Başka hiçbir işe yaramasa bile, bu bilgiler en azından insan davranışlarını gözlemlemede bize ustalık kazandıracaktır. İktidarı ve iktidarın dışı vuruşlarını ne kadar iyi tanırsak, klinik becerilerimiz o kadar artar. Daha da önemlisi, iktidar kullanımına özgü taktik ve

stratejileri tanımalıyız ki önümüzde ne gibi seçenekler olduğunu bilip duruma göre en etkili olacak yöntemi seçebilelim. İktidar kaynakları oluşturma işinde olduğu gibi, bu tür şeyleri de genellikle düşünmemeye çalışır ve gücümüzü kullanma konusunda hesaplı ve stratejik davranmaktan kaçınırız. Bu hatalı bir tutumdur. Bizim bazı tereddütlerimiz olsa da, bu tereddütleri taşımayan birileri çıkacaktır. Gücün olmadığı yerde bilgi şaşılacak kadar etkisizdir. Gücü etkili biçimde kullanma becerisinin olmadığı yerde de o güç büyük olasılıkla ziyan olup gider.

2.5. GÜÇ KULLANIMINA KARŞI VERİLEN OLASI TEPKİLER

İnsanlık tarihi boyunca her zaman güce ihtiyaç duyulmuştur. İnsan var olduğu sürece gücü aramış ve onu elinde tutmaya çalışmıştır. Güce karşı hemen her toplumda, kültürde ve organizasyonda çeşitli tutumlar geliştirilmiştir. Gücü insanlar hem olumlu ve hem de olumsuz olarak algılamışlar ve bu algıları sonucu tutumlarını ortaya koymuşlardır. Güç uzun yıllar daha çok olumsuzluklarla birlikte ortaya çıkmıştır. Tarihe baktığımızda gücü elinde bulunduranların kişilere haksız yere baskı uyguladıkları mallarını ellerinden aldıkları ve bunun sonucu kişileri kendilerine bağımlı kıldıkları görülmektedir. Bu tür güç sahiplerinin güçlerini sevgiye dayandırmadıkları ve kişisel ayrımlar yaptıkları için güç genelde olumsuz algılanmaktadır. Klasik yaklaşımda güç, sosyal ve politik arenada genel olarak yıkıcı bir etki olarak tanımlanmıştır²²².

Sosyal hayatın bir parçası olan insanlar, yaşadıkları süre içerisinde ilişki içinde olacaklar ve her alanda birbirini etkileyeceklerdir. Başkalarını etkileyebilme gücü, ilişkiler sistemi içerisinde kişinin mevcut ya da aktif gücü olarak adlandırılır²²³. Organizasyonel ortamda bulunan herkes bir etkileme süreci içerisinde gelişmekte, dolayısıyla organizasyonel başarı da bu etkileme ve belirli bir davranışa yönlendirme çabası içerisinde bulunarak güç kazanmaya ve bunu kullanmaya çalışmaktadır²²⁴.

Örgüt içindeki kişilerin, başka birinin yani yöneticinin, kendisine güç kullanıp onun davranışlarını değiştirmeye çalışmasına vereceği tepkiler farklı farklı olacaktır. French ve Raven'in güç sınıflandırmasına dayanarak yönetici ve çalışanların güç

²²² Bayrak, s.24.

²²³ Wagner ve Hollenbeck'ten aktaran Bayrak, s.33.

²²⁴ Bayrak, s.33.

ilişkisi üzerinde duran H. Kellman, yöneticinin kullandığı bu güç çeşitlerine karşılık, güce maruz kalan farklı tepkiler gösterdiğine dikkat çekmiştir²²⁵.

2.5.1. Özdeşleşme

İnsanlar, diğerlerinin etkileri altına girdiklerinde özdeşleşme görülür. Bu davranışın nedeni ise, insanların bu kişilerle iyi ilişkiler kurmak ve sürdürmek istemeleridir. Karizmatik güç ile özdeşleşme aynı temele, yani kişisel çekiciliğe dayanır. Dolayısıyla özdeşleşme ve karizmatik güç birbiriyle yakından ilgilidir. Karizmatik güç özdeşleşmeyi teşvik ederken, özdeşleşme de aynı zamanda karizmatik gücü teşvik eder²²⁶.

Kişiler bazı durumlarda içinde buldukları, parçası oldukları toplumsal grup yada toplumdaki herhangi bir birey ile kendileri arasında görünmez bağlar kurarlar ve kendilerini de onlardan biri yada doğrudan doğruya bir benzeri hatta tıpkısı gibi görme eğilimi gösterirler. Bu tüzel ya da özel kaynağa benzeme çabasına “özdeşleşme” denir. Kişi, kendisinin özdeşleştirdiği kaynaktan gelen iletiyi daha kolay kabul eder. Öneri ve uyarılarını daha dikkate alır. Böyle bir kaynaktan gelen öğütlere daha kolay uyar. Çünkü kendisi ile kaynak arasında açtığı kanallar çoğalmıştır ve kendisini de kaynağı benzer görmeye başlamıştır. Benzeşme çabasının, kişinin içinde yer aldığı toplumun, grubun yada bir tek kişinin gerçekten çekici ve değerli olmasına bağlı olduğu açıktır. Nitekim yapılan araştırmalarda, kişinin özdeşleşilen kaynağa çekiciliğinin ve değerinin devam ettiği müddetçe uyduğu, değerlerin ortadan kalkması durumunda ise uyma davranışının ortadan kalktığı görülmüştür²²⁷.

2.5.2. Uyma

Yöneticiler, işgörenler üzerinde ödül veya ceza gücünü kullandıklarında, ödüllendirici veya cezalandırıcı sonuçları kontrolleri altında tutarlar. Böylece işgörenler uyma davranışı göstererek daha sıkı çalışmaktadırlar²²⁸. İnsanlar bazen istedikleri, arzu ettikleri sonuçlara ulaşabilmek için başkalarının isteklerini kabul etmek zorunda kalırlar. Bu durum insanların ortaya çıkan yeni davranışları daha makul

²²⁵ Bayrak, s.32.

²²⁶ Enver Özkalp, **Örgütsel Davranış**, Eskişehir, 2004, s.255.

²²⁷ <http://www.psikolik.com/threads/sosyal-etki-ve-uyma.602/> (24.05.2015)

²²⁸ Kirel, s.49.

bulduğundan değil, belirli bir kazanım sağlayacağı ya da cezadan koruyacağını düşünmelerindedir. Eğer bu durum, muhtemel olumlu sonuçları beraberinde getirirse boyun eğme davranışı devam eder. French ve Raven'e (1959) göre güç tiplerinden boyun eğme tepkisi ile karşılaşma olasılığı en yüksek olan güç tipleri ödül ve zorlayıcı güç tipleridir²²⁹.

2.5.3 Benimseme

İnsanlar, benimseme yolu ile diğerlerinin tutum ve davranışlarını kabul ederler. Çünkü, belli sorunları çözülmüş veya kişisel ihtiyaçları karşılanmıştır. Bir başka neden ise, bu tutum ve davranışların kendi kişisel değerleri ile benzerlik göstermesi olabilir. Her iki durumda da insanlar, diğerlerinin etkilerini tamamen kabul ederler. Yasal güç ve uzmanlık gücü, benimsemeyi teşvik edebilir. Bu iki güç de bireyin sahip olduğu otorite ve uzmanlık özelliğine dayalıdır. Benimsenen tutum ve davranışlar tatmin edici olduğu sürece, bu davranış devamlılık gösterecektir. Bu aşamada her iki tarafı da memnun edici sonuçlar alınabilir ve güç kullanımı sonucu doğabilecek çatışmalar önlenmiş olur²³⁰.

Bu tür bir uyma davranışı ise, kişinin kaynağın davranışlarını, düşüncelerini, ve/veya duygularını kendisine mal etmesi ile ortaya çıkar. Burada kaynak kişi olabileceği gibi bir örgüt yada grupta olabilir. Kişi, uyma davranışını kaynağa gerçekten inandığı için gösterir. Örneğin; kişi, trafik yasaklarının gerçekten nesnel değerlendirmeler sonucu elde edilmiş doğru kararlara dayandığını düşünüyor ve bu nedenle kurallara uyuyorsa, bir denetim olmasa bile, yalnızca kuralları benimsediği için uyma davranışı gösterecektir²³¹.

2.6. GÜÇLE İLİŞKİLİ KAVRAMLAR

Güç kavramını açıklayabilmek ve anlayabilmek için güç ile ilişkili olan kavramlarında açıklanmasında yarar vardır. Bu kavramların birçoğu güç ile karıştırılmakta veya benzer anlamı olarak kullanılmaktadır.

²²⁹ Nahavandi ve Malekzadeh'den (1999)'den aktaran Özaslan ve Gürsel, s.356.

²³⁰ Özkalp, s.255.

²³¹ <http://www.psikolik.com/threads/sosyal-etki-ve-uyma.602/> (24.05.2015)

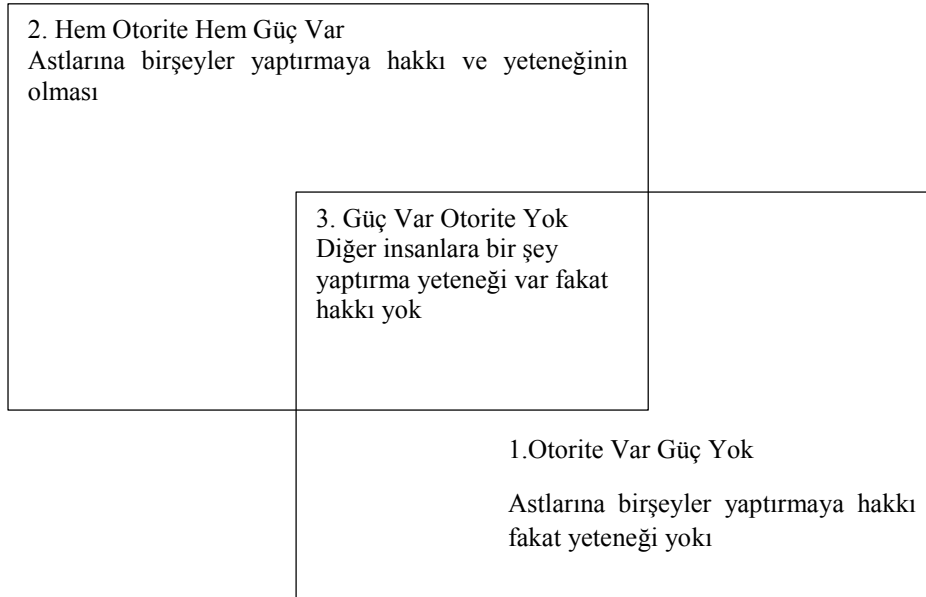
2.6.1. Otorite - Güç İlişkisi

Güç genellikle kişisel özelliklerden kaynaklanırken otorite ise biçimsel (formal) örgüt içindeki mevkiden ve o mevkinin vermiş olduğu ve örgüt çalışanlarının büyük çoğunluğunun kabul etmiş olduğu yasal hak ve sorumluluklardan oluşur²³².

Otoritenin bazı karakteristikleri şunlardır²³³:

- Otorite, bireyin herhangi bir bireysel özelliğinden değil, örgüt içinde işgal ettiği pozisyondan kaynaklanır.
- Otorite, astlar tarafından kabul edilir. Yasal otoriteye sahip birey, diğer kişilerin ona itaat etmelerini sağlar, çünkü yasal hakka sahiptir. Otorite, örgütte dikey olarak kullanılır ve en üstten en alta doğru akan hiyerarşik bir yapı izler.

Şekil 8: Güç Otorite İlişkisi



Kaynak : Abdullah Karaman, **Profesyonel Yöneticilerde Güç Yönetimi**, Türkmen Kitapevi, İstanbul, 1999, s.71

Birinci durumda otoritenin varlığı mevcutken güç yoktur. İkinci durumda ise hem otorite hemde gücün var olması boyutudur. Üçüncü durumda ise gücün var fakat otoritenin olmaması halidir. Görüleceği üzere, otorite bir güç kullanım şeklidir. Formal otorite, başkalarını etkilemenin yasallaştırıldığı bir güç şeklidir veya daha genel bir

²³² Karaman, s.72.

²³³ Özkalp ve Kirel, s.250.

deyişle, otorite gücün kurumlaştırılmış şeklidir. Güç, otoriteyi de içeren geniş bir kavramdır. Çünkü örneğin, formal otoritesi olmadan da bir kişinin başkalarını etkilemesi mümkündür. Dolayısıyla otorite, güç kaynaklarından birisidir. Bazen, bir yöneticinin, formal otoritesi dışındaki güç kaynaklarını kullanarak astlarını etkilemesi "informal otorite" veya "gayri-resmi otorite" olarak adlandırılmaktadır. Ancak, bu kavramla daha çok kişinin şahsına ait kaynakları kullanması (bilgisi, tecrübesi vs.) ifade edilmektedir²³⁴.

2.6.2. Yetki- Güç İlişkisi

Örgütsel faaliyetler yerine getirilirken, yapılacak olan iş görevlere bölünür, görevler de daha sonra yönetsel birimler içinde gruplanır. İşte; yetki bu birimlerde yapılacak olan eylemlerin tümüne bir temel oluşturur. İşlerin ve görevlerin örgütsel amaçlara uygun olarak yerine getirilmesi, ancak yetkinin varlığı ile olanaklıdır. Söz konusu yönetsel birimin bir yöneticisi bulunur²³⁵ ve yönetici yetki sayesinde; örgütü yönetmek için gereken her türlü eylemi, işlemi yapmaya, ya da astlarına yaptırmaya hak kazanmış olur²³⁶.

Yetkinin üç temel özelliği bulunur²³⁷:

- Yetki bir haktır.
- Bu hakkın kullanımı, karar vermeyi ve harekete geçirmeyi gerektirir.
- Örgütsel amaçların basarılması için kullanılır.

Yetki; bir başka tanım ile, üstlerin astlara emir verebilme ve onların davranışlarını belirleme hakkı şeklinde ifade edilebilir. Kurumsallaşmış otorite ile eş anlamda kullanılan yetki kavramı, örgütlerde belirli bir konuma bağlanmış bulunan veya mevkii işgal eden belirli bir kişiye verilmiş olan "karar verme ve başkalarının davranışlarını belirleme hakkı"nı ifade eder. Bu anlamda bir hak örgütteki daha üst kademenin bir alt kademeye böyle bir hakkı vermesi ile oluşur. Örgütün üst kademesi ise, böyle bir hakkı işletmenin ana sözleşmesinden veya ülkedeki hukuki ve toplumsal düzenden alır²³⁸.

²³⁴ Koçel (2003), s. 384 - 385

²³⁵ İlder Akat, Gönül Budak ve Gülay Budak, **İşletme Yönetimi**, Barış Yayınları, İzmir, 2002, s.227.

²³⁶ İ. Ethem Başaran, **Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü**, Gül Yayınevi, Ankara, 1991, s.213.

²³⁷ Akat, Budak ve Budak, s.226.

²³⁸ Şimşek, s.173

Organizasyonlarda yetki ve güç kullanımı birbirleri ile zıt gibi görünen iki kavram olmalarına rağmen, sosyal yapılanmalarda, hem iletişimin bir sonucu hemde sebebi olarak, bir arada ve sürekli olarak etkileşim halinde yaşarlar²³⁹. Hangisinin organizasyon bireyleri tarafından daha çok kullanılması gerektiği ve hangisinin iyi veya kötü olduğu kesin değildir. Kesin olan, ikisinin de yaşamın kendisinde var olduğu ve organizasyonlarda ikisinin de dengeli bir biçimde kullanımlarına ihtiyaç duyulduğudur. Yetki ilişkileri yaşayan organizmanın iskeleti ise, güç ilişkileri de organizmanın sinir sistemidir. İkisi de bir birlerinden bağımsız olarak organizmaya hayat veremezler²⁴⁰. Güç olması için iki veya daha fazla kişinin olması gerekirken yetki yapılacak işin niteliğine bağlı olarak yalnızca bir kişiyi de ilgilendirebilir. Yetkinin dikey hiyerarşisi varken gücün dikey, yatay veya çapraz şekilde organizasyonlarda ortaya çıkması mümkündür²⁴¹.

2.6.3. Etkileme – Güç İlişkisi

Güç ile etkileme kavramları arasında birbirini güçlendirme yönünde işleyen bir ilişki mevcuttur. Buna göre, başkalarını etkileyebilmek kişinin gücünü artırdığı gibi; kişinin gücü arttıkça da başkalarını etkileme olasılığı ve oranı yükseltmektedir²⁴².

Etki, doğrudan ya da dolaylı olarak diğer bir kişi veya grubun hareket ya da davranışında bir değişikliğe sebep olan fikirler ya da örnekler olarak tanımlanır. Örneğin, çok çalışan kişi örnek teşkil ederek diğer çalışanların verimliliğini artırmasıyla onları etkileyebilmektedir. Etkileme ise A'nın B'nin davranışı üzerinde etkili olabilmesi sürecidir²⁴³. Başka bir ifade ile etkileme bireyin gücünü kullanırken yararlandığı süreçtir. Etkilemeyi bir kimsenin başka birisinin öneri, talimat veya emirlerini yerine getirmesi olarak tanımlamak mümkündür. Bu durumda, öneride bulunan veya emir talimat veren kişi gücünü kullanmaktadır. Eğer öbür kişiler bir talimat doğrultusunda davranırlarsa talimatı veren kişi güçlü sayılacaktır. Dolayısıyla

²³⁹ Monge, P.R., ve Eisenberg, E.M. (1987). "Emergent Communication Networks", **Handbook of Organizational Communication**, ss.304-342, den aktaran H. Erdoğan Yayla, **Güç ve Yetki İlişkilerinin Muhasebe Bilgi Kararları Üzerindeki Etkisi**, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2006, s.39.

²⁴⁰ Krackhardt, D. ve Hanson, J.R., "Informal Networks: The Company Behind the Chart", **Harvard Business Review**, 71(4), 1993, ss.104-113'den aktaran H.Erdoğan Yayla, s. 39.

²⁴¹ Daft, R.L. (1998). **Organization Theory and Design**, Sixth Edition, South-Western College Publishing, Ohio'den aktaran H. Erdoğan Yayla, s.39.

²⁴² Eren (2001), s.374.

²⁴³ Karaman, s.77.

etkileme bir kişinin davranışları ile başka bir kişinin davranışlarını değiştirdiği sürecin adıdır²⁴⁴. Buna göre etkileme, kişinin gücünü kullanırken yararlandığı bir süreçtir²⁴⁵.

Liderler duruma göre farklı davranışlar dolayısıyla farklı güç kaynaklarını kullanabilirler. Bunu belirleyen faktörlerden bazıları çalışanların görevleri, örgütün otorite sistemi ve faaliyet gösterdiği alandır. Dolayısıyla lider, herhangi bir davranışta bulunmadan önce, hem çalışanların kişisel özelliklerini hem de örgüt ortamının gerektirdiği durumları çok iyi analiz etmeli ve buna göre en uygun davranışı ve güç kaynağını seçmelidir. Lider durumunda bulunan kişi, başında bulunduğu örgütü aynı zamanda dış çevrelere karşı temsil eder ve örgütün bir simgesi olarak görünür. Organizasyonun dışında bulunan kişiler, liderin bıraktığı izlenime dayanarak organizasyon hakkında fikir sahibi olurlar. Lider hakkındaki izlenim olumlu ise, organizasyon hakkında da olumlu bir izlenim oluşur, değilse olumsuz bir izlenim ortaya çıkar. Örgütün amaçları kendiliğinden ortaya çıkmaz, dolayısıyla bunların lider tarafından örgüt amaçlarına uygun olacak şekilde belirlenmesi, çalışanlara benimsetilmesi, uygun güç kaynakları kullanılarak çalışanların motive edilmesi gerekir.

Üçüncü bölümde liderin güç kullanma tarzına yönelik olarak yapılan bir alan araştırmasının sonuçları daha önceki bölümlerde belirtilen hususların göz önünde bulundurulmasıyla analiz edilmektedir.

²⁴⁴ Koçel (2003), s.384.

²⁴⁵ Özalp, s.250.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

LİDERİN GÜÇ KAYNAKLARI KULLANIMI İLİŞKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

3. 1. PROBLEM

Yönetim; bir grup insanı belirlenmiş amaçlara doğru yöneltme, aralarındaki işbirliği ile koordinasyonu sağlama çabalarının bütünüdür. Bu süreçte ifade edilebilir. Amaçlarının etkili ve verimli olarak gerçekleştirilmesi için planlama, örgütlenme, yürütme, koordinasyon ve kontrol fonksiyonlarına ilişkin sistematik ve bilinçli beceriler yeterliliği sağlamış ve elindeki güç kaynaklarının farkında olan bir yönetici sayesinde başarılabilir. Yönetici belirlenmiş amaçlara ulaşabilmesi ve büyük ölçüde başarılı olabilmesi güç kaynaklarının özelliklerini ve bunlara verilebilecek muhtemel tepkileri önceden tahmin edebilmelidir.

3. 1.1. Amaç

Bu araştırmanın genel amacı; çalışanların algıladıkları güç tarzları ve bunlara verdikleri tepkileri incelemektir. Bu genel amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır.

1. Çalışanların algıladıkları güç tarzları ve bunlara verdikleri tepkiler nedir?
2. Çalışanların algıladıkları güç tarzları ve bunlara verdikleri tepkiler arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
3. Çalışanların algıladıkları güç tarzları ve bunlara verdikleri tepkiler eğitim durumuna göre farklılaşmakta mıdır?
4. Çalışanların algıladıkları güç tarzları ve bunlara verdikleri tepkiler toplam görev süresine göre farklılaşmakta mıdır?
5. Çalışanların algıladıkları güç tarzları ve bunlara verdikleri tepkiler medeni duruma göre farklılaşmakta mıdır?
6. Çalışanların algıladıkları güç tarzları ve bunlara verdikleri tepkiler göreve göre farklılaşmakta mıdır?
7. Çalışanların algıladıkları güç tarzları ve bunlara verdikleri tepkiler yaşa göre farklılaşmakta mıdır?

8. Çalışanların algıladıkları güç tarzları ve bunlara verdikleri tepkiler şu an çalışmakta oldukları yerdeki görev süresine göre farklılaşmakta mıdır?

3.1.2. Önem

Bu araştırmanın;

- Yöneticilerin güç kullanma biçimlerinin belirlenmesine,
- Yöneticilerinin kullandıkları güç kaynaklarının, astlar üzerindeki etkilerinin anlaşılmasına,
- Astlar üzerinde hâkimiyet ve etki gücüne sahip olmak istendiğinde kullanılan güç kaynaklarına; onların nasıl tepkiler verebileceklerinin anlaşılmasına katkı sağlayacağı umulmaktadır.

3.1.3. Sayıtlar

- Ankete katılanlar bir evreni temsil edebilecek büyüklüktedir.
- Ankete cevap veren katılımcıların üstlerini tanıyabilecekleri yeterli sürede ilgili üstüyle çalışmışlardır ve güç kaynaklarını değerlendirebilecek algı ve farkındalık düzeyine sahiptirler.
- Katılımcıların anket sorularına samimiyetle ve düşüncelerini yansıtacak şekilde cevap verdikleri varsayılmaktadır.
- Anketlere katılımında gönüllülük esas alınmıştır.

3.1.5. Sınırlılıklar

- Bu araştırma katılımcıların verdiği cevaplarla sınırlıdır.
- Araştırma ankette yer alan önermelerle sınırlıdır.
- Elde edilen veriler, araştırmacı tarafından geliştirilen ölçeğin uygulanması ile elde edilecek sonuçlarla sınırlıdır.

3. 2. ARAŞTIRMA MODELİ

Araştırma raporunun bu bölümünde sırasıyla araştırmanın modeli, evreni, örnekleme, araştırmada kullanılan veri toplama araçları, verilerin toplanma işlemleri ve toplanan verilerin çözümlenmesinde kullanılan istatistiksel tekniklere ilişkin açıklamalara yer verilmiştir.

Bu araştırma çalışanların algıladıkları güç tarzlarını ve bunlara verdikleri tepkileri belirlemek, algılanan güç tarzları ile bunlara verilen tepkiler arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla, ilişkisel tarama modeline uygun olarak gerçekleştirilmiştir.

İlişkisel tarama modelleri, “iki ya da daha fazla değişken arasında birlikte değişimin varlığını ve/veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelleri” olarak tanımlanmaktadır. İlişkisel tarama modellerinde değişkenler arasındaki ilişkiler, “korelasyon türü” ve “karşılaştırma türü” olmak üzere iki şekilde incelenmektedir. Korelasyon türü ilişkisel taramada, değişkenlerin birlikte değişip değişmediği; eğer, birlikte değişim var ise, bunun nasıl olduğu saptanmaya çalışılırken; karşılaştırma türü ilişkisel tarama modellerinde ise, en az iki değişken bulunup, bunlardan birine (sınanmak istenen bağımsız değişkene) göre gruplar oluşturularak diğer değişkene (bağımlı değişkene) göre aralarında bir farklılaşma olup olmadığı incelenir.

Bu araştırma, sözü edilen her iki ilişkisel tarama modeline de uygun olarak gerçekleştirilmiştir. Araştırmada çalışanlar tarafından algılanan güç tarzları ve bunlara verilen tepkiler arasındaki ilişkiler, korelasyon türü tarama modelinde incelenirken; algılanan güç tarzları ve bunlara verilen tepki türleri değişkenlerinin araştırmada kullanılan kişisel bilgi formundan elde edilen bağımsız değişkenler açısından farklılaşıp farklılaşmadığı da karşılaştırma türü ilişkisel tarama modelinde analiz edilmiştir.

3. 3. EVREN VE ÖRNEKLEM

Araştırmanın evrenini, İzmir Türk Kıdemli Subaylığı çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini, subay, astsubay ve uzman erbaşların katıldığı toplam 80 kişi oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklem grubunun genel yapısını ve özelliklerini tanımak amacıyla, “Kişisel Bilgi Formu”ndan elde edilen

bilgiler doğrultusunda, frekans ve yüzde değerlerinin dağılımı Tablo 8’de sunulmuştur.

Tablo 7: Sosyodemografik Özellikler

SOSYODEMOGRAFİK ÖZELLİKLER	F	%
Eğitim Durumu		
Ortaokul/Lise	13	16,3
Önlisans	25	31,3
Lisans/Yükseklisans	42	52,5
Toplam Görev Süresi		
8 yıl ve altı	18	22,5
9-12 yıl	25	31,3
13-16 yıl	19	23,8
17 yıl ve üzeri	18	22,5
Medeni Durum		
Bekar	21	26,3
Evli	59	73,8
Yaş		
30 yaş ve altı	13	16,3
31-35 yaş	33	41,3
36-40 yaş	20	25,0
41 yaş ve üzeri	14	17,5
Meslek		
Yönetici	36	45,0
Alt kademe	37	46,3
Çalışan	7	8,8
Görev Süresi		
1-2 yıl	26	32,5
3-4 yıl	27	33,8
5-6 yıl	11	13,8
7 yıl ve üzeri	16	20,0

3.4. VERİLERİN TOPLANMASI

Bu başlık altında sırasıyla; araştırmanın verilerinin toplanmasında kullanılan veri toplama araçları tanıtılmış ve yapılan uygulama hakkında bilgi verilmiştir.

3.4. 1. Veri Toplama Araçları

Araştırmada, algılanan güç tarzları ile ilgili veriler “Algılanan Güç Anketi” (AGA), algılanan güç tarzlarına verilen tepkiler ile ilgili veriler “Güç Tepkileri Anketi” (GTA) ve algılanan güç tarzları ve bunlara verilen tepkiler ile ilişkili

olabileceği düşünölen demografik değişkenler ile ilgili veriler “Kişisel Bilgi Formu” kullanılarak toplanmıştır.

3. 4.1. 1. Algılanan Güç Anketi

Bu bölümde ankete katılanların algıladıkları güç tarzını belirlemek üzere oluşturulmuş ve katılımcılara toplam 19 adet soru yöneltilmiştir. Teste verilen yanıtlar “Tamamen Katılıyorum”dan “Kesinlikle Katılmıyorum”a kadar beşli likert tipi ölçekle değerlendirilmiştir. Yanıtların değerlendirilmesinde likert ölçeğine göre her cevaba birden beşe kadar puan verilmiştir. Bu aşamada “Tamamen Katılıyorum” 5 puan, “Kesinlikle Katılmıyorum” 1 puan olarak değerlendirilmiştir.

Bu teste French ve Raven’in sınıflaması esas alınarak liderin ödüllendirici gücü, zorlayıcı gücü, uzmanlık gücü, yasal gücü ve özdeşlik gücü ile ilgili sorular yöneltilmiştir. Bu sınıflamaya göre ilk hazırlanan anket Belle Rose Ragins’in 1989 yılında hazırlamış olduğu “Liderlik Gücü” anketidir. Bu anket 25 sorudan oluşmaktadır. Bu çalışmada kullanılan anket Çiğdem Kirel tarafından geliştirilen ve uyarlanan 19 soruluk ankettir. Bu sorular öncelikle farklı birimlerde ve görevlerde çalışan kişilere dağıtılarak ifadeler hakkında görüşleri alınmış ve katılımcıların soruları daha iyi anlamaları için ifadelerde değişiklikler yapılmıştır.

3.4. 1. 2. Güç Tepkileri Anketi

Bu bölümde ankete katılanların algıladıkları güç tarzlarına karşı geliştirdikleri güç tepkilerini ölçmek maksadıyla katılımcılara 12 soru yöneltilmiştir. Katılımcılar yöneltilen sorulara “Tamamen Katılıyorum” dan “Kesinlikle Katılmıyorum” a kadar değişen beşli likert tipi ölçektir. Verilen cevaplar “Tamamen Katılıyorum” 5 puan “Kesinlikle Katılmıyorum” 1 puan olacak şekilde değerlendirilmiştir. Astlar liderin uyguladığı güç türlerine göre farklı tepkiler gösterebilmektedir. Bu tepkilerin başlıcaları uyma, özdeşleşme ve benimsemedir.

3.4. 1. 3. Kişisel Bilgi Formu

Anket içerisinde oluşturulan birinci bölümde katılımcıların yaş, meslek, eğitim durumu, medeni durum, toplam görev süresi ve şu an çalıştığı yerdeki görev süresini belirlemek amacıyla sorular yöneltilmiştir.

3.4.2. Uygulama

Araştırmada; algılanan güç tarzı ve astların verdikleri güç tepkilerini ölçmek üzere iki test kullanılmıştır. Bu testlerin ilk bölümünde testi cevaplayanların medeni hali, yaşı, öğrenim düzeyi ve toplam görev süresi hakkında bilgiler sorulmaktadır. Anketlerin bir kısmı elektronik posta ile bir kısmı ise elden dağıtılarak katılımcıların isim belirtmeden cevaplaması istenmiştir. 122 anket dağıtılmış olup 84'ü geri dönmüştür (geri dönüş oranı= %68,8). Yapılan değerlendirmeler neticesinde geri dönen anketlerden 4'ünün hatalı doldurulduğu tespit edilmiş ve değerlendirilmeye alınmamıştır.

3. 4. 3. Verilerin Çözümlemesi

Araştırma verilerinin toplanmasından sonra araştırmada kullanılan ölçekler puanlanmıştır. Araştırmadan elde edilen verilerin çözümlemesinde SPSS for WINDOWS 15.00 paket programı kullanılmış ve analiz sonuçlarının anlamlılığı .05 düzeyinde sınanmıştır.

Verilerin çözümlemesi ve yorumlanmasında öncelikle, Kişisel Bilgi Formu'ndaki sorulara verdikleri yanıtlar doğrultusunda örneklem grubunun genel yapısını tanıtıcı frekans ve yüzde değerleri belirlenmiştir. Bu incelemeden sonra, araştırmanın amaçlarına uygun olarak aşağıdaki çözümlemeler gerçekleştirilmiştir:

1. Örneklem grubunu oluşturan çalışanların algıladıkları güç tarzları ve bunlara verdikleri tepki düzeyleri birer sürekli değişken olarak değerlendirilmiş ve bu değişkenler arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere Pearson Momentler Çarpım Korelasyon tekniği kullanılmıştır.

2. Çalışanların algıladıkları güç tarzlarını ve bunlara verdikleri tepkileri belirlemek amacıyla, örneklem grubunun ölçeklerden elde edilen puanların ortalama (\bar{x}), standart sapma (ss) ve standart hata (SH_x) değerleri hesaplanmıştır.

3. Çalışanların algıladıkları güç tarzlarının ve bunlara verdikleri tepkilerin medeni duruma göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere İlişkisiz Grup t Testi tekniğinin non-parametrik karşılığı olan Mann Whitney-U Testi kullanılmıştır. Bu tekniğin kullanılmasının sebebi, İlişkisiz Grup t Testi için yeterli frekansın sağlanamadığı kategoriler bulunması ve kategoriler arasında N sayısı açısından büyük farklılıklar olmasıdır.

4. Çalışanların algıladıkları güç tarzlarının ve bunlara verdikleri tepkilerin eğitim durumu, toplam görev süresi, görev, yaş, şu an çalıştığı yerde görev süresi değişkenlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla Tek Yönlü Varyans Analizi'nin non-parametrik karşılığı olan Kruskal Wallis-H Testi uygulanmıştır. Bu tekniğin kullanılmasının sebebi, varyans analizi için yeterli frekansın sağlanamadığı kategoriler bulunması ve kategoriler arasında N sayısı açısından büyük farklılıklar olmasıdır.

3.5. BULGULAR VE YORUM

Araştırma raporunun bu bölümünde, araştırmanın amaçları kapsamında elde edilen verilerin istatistiksel çözümlenmelerine ilişkin bilgilere, bu çözümlenmeler sonucunda elde edilen bulgulara ve bu bulguların yorumlanmasına yer verilmiştir.

3.5.1. Çalışanların Algıladıkları Güç Tarzları ve Bunlara Verdikleri Tepkilerin Belirlenmesine İlişkin Bulgular

Araştırmanın amacı, çalışanların algıladıkları güç tarzları ve bunlara verdikleri tepkilerin belirlenmesidir. Bu amaç doğrultusunda, örneklem grubunun Algılanan Güç Anketi (AGA) ve Güç Tepkileri Anketi'nden (GTA) aldıkları puanların aritmetik ortalama, aritmetik ortalamanın standart hatası ve standart sapma değerlerinin belirlenmiş ve sonuçlar Tablo 8 ve Tablo 9'da sunulmuştur.

Tablo 8: Çalışanların AGA'dan Aldıkları Alt Test Puanlarının Aritmetik Ortalama, Aritmetik Ortalama Standart Hata ve Standart Sapma Değerleri

Puan	N		SH _±	SS
Zorlayıcı Güç	80	3,2583	,08280	,74058
Özdeşlik Gücü	80	2,9250	,10236	,91552
Yasal Güç	80	4,2437	,05730	,51246
Uzmanlık Gücü	80	3,5344	,08632	,77208
Ödüllendirici Güç	80	2,9975	,08264	,73914

Tablo 8'de çalışanların algıladıkları güç tarzlarını belirlemek amacıyla, örneklem grubunun AGA'nın alt boyutlarından aldıkları puanlar için hesaplanan aritmetik ortalama, aritmetik ortalama standart hata ve standart sapma değerleri sunulmuştur. Buna göre; Tablo 8 incelendiğinde, çalışanların algıladıkları güç tarzları içinde yasal

gücü daha ağırlıklı olarak algıladıkları, bunu sırasıyla ödüllendirici gücün, uzmanlık gücünün, zorlayıcı gücün ve özdeşlik gücünün izlediği görülmektedir.

Tablo 9: Çalışanların GTA'dan Aldıkları Alt Test Puanlarının Aritmetik Ortalama, Aritmetik Ortalama Standart Hata ve Standart Sapma Değerleri

Puan	N		SH \bar{x}	SS
Uyma Tepkisi	80	3,0188	,06472	,57887
Özdeşleşme Tepkisi	80	3,4594	,07408	,66257
Benimseme Tepkisi	80	3,4125	,09148	,81821

Tablo 9'da çalışanların algıladıkları güç tarzlarına verdikleri tepkileri belirlemek amacıyla, örneklem grubunun GTA'nın alt boyutlarından aldıkları puanlar için hesaplanan aritmetik ortalama, aritmetik ortalama standart hata ve standart sapma değerleri sunulmuştur. Buna göre; Tablo 9 incelendiğinde, çalışanların algıladıkları güç tarzlarına verdikleri tepkiler içinde özdeşleşme tepkisinin ilk sırada olduğu, bunu sırasıyla benimseme tepkisi ve uyma tepkisinin izlediği görülmektedir.

3.5.2. Çalışanların Algıladıkları Güç Tarzları ve Bunlara Verdikleri Tepkiler Arasındaki İlişkileri İncelemeye İlişkin Bulgular

Araştırmanın temel amacı doğrultusunda, çalışanların algıladıkları güç tarzları ve bunlara verdikleri tepkiler arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişkilerin olup olmadığının sınanmasıdır. Bu amaçla; örneklem grubunun AGA'nın alt boyutlarından aldıkları puanlarla, GTA'nın alt boyutlarından aldıkları puanlar arasında istatistiksel açıdan en az .05 düzeyinde anlamlı ilişkiler olup olmadığı Pearson Momentler Çarpım Korelasyon Katsayısı tekniği kullanılarak sınanmıştır. Bu doğrultuda elde edilen sonuçlar Tablo 10'da sunulmuştur.

Tablo 10: Çalışanların Algıladıkları Güç Tarzları İle Bunlara Verdikleri Tepkiler Arasındaki İlişkileri Belirlemek Üzere Yapılan Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Katsayısı Sonuçları

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8
Zorlayıcı Güç	-							
Özdeşlik Gücü	,230 *	-						
Yasal Güç	,352**	,350 **	-					
Uzmanlık Gücü	-,075	,684**	,454**	-				
Ödüllendirici Güç	-,364**	,834**	,174	,550**	-			
Uyma Tepkisi	,126	,397**	,171	,353 **	,349**	-		
Özdeşleşme Tepkisi	-,090	,510 **	,295**	,493**	,470**	,526 **	-	
Benimseme Tepkisi	-,128	,316 **	-,156	,005	,447**	,094	,098	-

* $p < .05$; ** $p < .01$

Çalışanların algıladıkları güç tarzları ile bunlara verdikleri tepkiler arasındaki ilişkilerin belirlenmesi için yapılan analiz sonucunda değişkenler arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Buna göre; algılanan özdeşlik gücü düzeyi ile uyma tepkisi, özdeşleşme tepkisi ve benimseme tepkisi düzeyi arasında istatistiksel açıdan .01 düzeyinde pozitif yönlü anlamlı ilişkiler bulunmuştur ($r = ,397$; $p < .01$, $r = ,510$; $p < .01$, $r = ,316$; $p < .01$). Buna göre; çalışanların özdeşlik gücü algılama düzeyi arttıkça, uyma tepkisi, özdeşleşme tepkisi ve benimseme tepkisi gösterme düzeyleri de artmaktadır. Analiz sonucunda, algılanan yasal güç düzeyi ile özdeşleşme tepkisi düzeyi arasında istatistiksel açıdan .01 düzeyinde pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($r = ,295$; $p < .01$). Buna göre; çalışanların yasal güç algılama düzeyi arttıkça, özdeşleşme tepkisi gösterme düzeyleri de artmaktadır. Analiz sonucunda, algılanan uzmanlık gücü düzeyi ile uyma tepkisi ve özdeşleşme tepkisi düzeyi arasında istatistiksel açıdan .01 düzeyinde pozitif yönlü anlamlı ilişkiler bulunmuştur ($r = ,353$; $p < .01$, $r = ,493$; $p < .01$). Buna göre; çalışanların uzmanlık gücü algılama düzeyi arttıkça, uyma tepkisi ve özdeşleşme tepkisi gösterme düzeyleri de artmaktadır. Analiz sonucunda, algılanan ödüllendirici güç düzeyi ile uyma tepkisi, özdeşleşme tepkisi ve benimseme tepkisi düzeyi arasında istatistiksel açıdan .01 düzeyinde pozitif yönlü anlamlı ilişkiler bulunmuştur ($r = ,349$; $p < .01$, $r = ,470$; $p < .01$, $r = ,447$; $p < .01$).

Buna göre; çalışanların ödüllendirici güç algılama düzeyi arttıkça, uyma tepkisi, özdeşleşme tepkisi ve benimseme tepkisi gösterme düzeyleri de artmaktadır.

3.5.3. Çalışanların Algıladıkları Güç Tarzlarının Eğitim Durumuna Göre Farklılaşmasına İlişkin Bulgular

Araştırmanın amaçlarından bir diğeri, çalışanların algıladıkları güç tarzlarının eğitim durumuna göre farklılaşıp farklılaşmadığının sınanmasıdır. Bu amaçla; örneklem grubunun AGA'nın alt boyutlarından aldıkları puanların sıralamalar ortalamalarının eğitim durumuna göre farklılaşıp farklılaşmadığı Kruskal Wallis-H Testi kullanılarak sınanmıştır. Bu doğrultuda elde edilen sonuçlar Tablo 11'de sunulmuştur.

Tablo 11: Çalışanların Algıladıkları Güç Tarzlarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları

Puan	Gruplar	N	A.Ort. _{sıra}	X ²	Sd	P
Zorlayıcı Güç	Ortaokul/Llise	13	39,54	,796	2	,672
	Önlisans	25	37,50			
	Lisans/ Yüksek lisans	42	42,58			
	Toplam	80				
Özdeşlik Gücü	Ortaokul/Llise	13	31,81	8,707	2	,013*
	Önlisans	25	51,48			
	Lisans/ Yüksek lisans	42	36,65			
	Toplam	80				
Yasal Güç	Ortaokul/Llise	13	47,00	1,299	2	,522
	Önlisans	25	39,90			
	Lisans/ Yüksek lisans	42	38,85			
	Toplam	80				
Uzmanlık Gücü	Ortaokul/Llise	13	42,81	2,439	2	,295
	Önlisans	25	45,56			
	Lisans/ Yüksek lisans	42	36,77			
	Toplam	80				
Ödüllendirici Güç	Ortaokul/Llise	13	31,96	6,705	2	,035*
	Önlisans	25	50,00			
	Lisans/ Yüksek lisans	42	37,49			
	Toplam	80				

* p< .05; ** p< .01

Tablo 11'de de görüldüğü gibi, çalışanların AGA'dan aldıkları alt test puanları sıralamalar ortalamalarının eğitim durumu değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan Kruskal Wallis-H Testi sonucunda, eğitim durumu değişkenine göre, Özdeşlik Gücü alt boyut puanları için grupların sıralamalar

ortalamları arasındaki fark istatistiksel açıdan .05 düzeyinde anlamlı bulunmuştur ($X^2= 8,707$; $sd= 2$; $p< .05$). Grupların sıra ortalamaları dikkate alındığında, en yüksek özdeşlik gücü algılama düzeyine önlisans mezunu olan grubun sahip olduğu, bunu sırasıyla lisans veya yüksek lisans mezunu olan grubun ve ortaokul veya lise mezunu olan grubun takip ettiği görülmektedir. Analiz sonucunda, eğitim durumu değişkenine göre, Ödüllendirici Güç alt boyut puanları için grupların sıralamalar ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan .05 düzeyinde anlamlı bulunmuştur ($X^2= 6,705$; $sd= 2$; $p< .05$). Grupların sıra ortalamaları dikkate alındığında, en yüksek ödüllendirici güç algılama düzeyine önlisans mezunu olan grubun sahip olduğu, bunu sırasıyla lisans veya yüksek lisans mezunu olan grubun ve ortaokul veya lise mezunu olan grubun takip ettiği görülmektedir. AGA'nın diğer alt boyut puanları sıralamalar ortalamaları ise eğitim durumu değişkenine göre farklılaşmamaktadır ($p> .05$).

3.5.4. Çalışanların Algıladıkları Güç Tarzlarına Verdikleri Tepkilerin Eğitim Durumuna Göre Farklılaşmasına İlişkin Bulgular

Araştırmanın amaçlarından bir diğeri, çalışanların algıladıkları güç tarzlarına verdikleri tepkilerin eğitim durumuna göre farklılaşıp farklılaşmadığının sınanmasıdır. Bu amaçla; örneklem grubunun GTA'nın alt boyutlarından aldıkları puanların sıralamalar ortalamalarının eğitim durumuna göre farklılaşıp farklılaşmadığı Kruskal Wallis-H Testi kullanılarak sınanmıştır. Bu doğrultuda elde edilen sonuçlar Tablo 12'de sunulmuştur.

Tablo 12: Çalışanların Algıladıkları Güç Tarzlarına Verdikleri Tepkilerin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları

Puan	Gruplar	N	A.Ort.sıra	X ²	Sd	P
Uyma Tepkisi	Ortaokul/Llise	13	40,73	,791	2	,673
	Önlisans	25	37,22			
	Lisans/ Yüksek lisans	42	42,38			
	Toplam	80				
Özdeşleşme Tepkisi	Ortaokul/Llise	13	40,62	5,255	2	,072
	Önlisans	25	48,84			
	Lisans/ Yüksek lisans	42	35,50			
	Toplam	80				
Benimseme Tepkisi	Ortaokul/Llise	13	33,62	1,383	2	,501
	Önlisans	25	41,82			
	Lisans/ Yüksek lisans	42	41,85			
	Toplam	80				

* $p< .05$; ** $p< .01$

Tablo 12’de de görüldüğü gibi, çalışanların GTA’den aldıkları alt test puanları sıralamalar ortalamalarının eğitim durumu değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan Kruskal Wallis-H Testi sonucunda, eğitim durumu değişkenine göre, grupların sıralamalar ortalamalarının istatistiksel açıdan anlamlı düzeyde farklılaşmadığı bulunmuştur ($p > .05$). Bu sonuca göre; çalışanların algıladıkları güç tarzlarına verdikleri tepkiler eğitim durumuna göre farklılaşmamaktadır.

3.5.5. Çalışanların Algıladıkları Güç Tarzlarının Toplam Görev Süresine Göre Farklılaşmasına İlişkin Bulgular

Araştırmanın amaçlarından bir diğeri, çalışanların algıladıkları güç tarzlarının toplam görev süresine göre farklılaşıp farklılaşmadığının sınanmasıdır. Bu amaçla; örneklem grubunun AGA’nın alt boyutlarından aldıkları puanların sıralamalar ortalamalarının toplam görev süresine göre farklılaşıp farklılaşmadığı Kruskal Wallis-H Testi kullanılarak sınanmıştır. Bu doğrultuda elde edilen sonuçlar Tablo 13’de sunulmuştur.

Tablo 13: Çalışanların Algıladıkları Güç Tarzlarının Toplam Görev Süresi Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları

Puan	Gruplar	N	A.Ort.sıra	X ²	Sd	P
Zorlayıcı Güç	8 yıl ve altı	18	46,03	1,908	3	,592
	9-12 yıl	25	38,66			
	13-16 yıl	19	36,32			
	17 yıl ve üzeri	18	41,94			
	Toplam	80				
Özdeşlik Gücü	8 yıl ve altı	18	41,97	1,378	3	,711
	9-12 yıl	25	36,20			
	13-16 yıl	19	43,84			
	17 yıl ve üzeri	18	41,47			
	Toplam	80				
Yasal Güç	8 yıl ve altı	18	53,25	7,617	3	,055
	9-12 yıl	25	38,62			
	13-16 yıl	19	34,66			
	17 yıl ve üzeri	18	36,53			
	Toplam	80				
Uzmanlık Gücü	8 yıl ve altı	18	44,75	2,524	3	,471
	9-12 yıl	25	36,64			
	13-16 yıl	19	37,03			
	17 yıl ve üzeri	18	45,28			
	Toplam	80				
Ödüllendirici Güç	8 yıl ve altı	18	37,25	1,136	3	,768
	9-12 yıl	25	39,86			
	13-16 yıl	19	45,08			
	17 yıl ve üzeri	18	39,81			
	Toplam	80				

* p< .05; ** p< .01

Tablo 13’de de görüldüğü gibi, çalışanların AGA’dan aldıkları alt test puanları sıralamalar ortalamalarının toplam görev süresi değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan Kruskal Wallis-H Testi sonucunda, toplam görev süresi değişkenine göre, grupların sıralamalar ortalamalarının istatistiksel açıdan anlamlı düzeyde farklılaşmadığı bulunmuştur ($p > .05$). Bu sonuca göre; çalışanların algıladıkları güç tarzları toplam görev süresine göre farklılaşmamaktadır.

3.5.6. Çalışanların Algıladıkları Güç Tarzlarına Verdikleri Tepkilerin Toplam Görev Süresine Göre Farklılaşmasına İlişkin Bulgular

Araştırmanın amaçlarından bir diğeri, çalışanların algıladıkları güç tarzlarına verdikleri tepkilerin toplam görev süresine göre farklılaşp farklılaşmadığının sınanmasıdır. Bu amaçla; örneklem grubunun GTA’nın alt boyutlarından aldıkları puanların sıralamalar ortalamalarının toplam görev süresine göre farklılaşp

farklılaşmadığı Kruskal Wallis-H Testi kullanılarak sınanmıştır. Bu doğrultuda elde edilen sonuçlar Tablo 14’de sunulmuştur.

Tablo 14: Çalışanların Algıladıkları Güç Tarzlarına Verdikleri Tepkilerin Toplam Görev Süresi Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları

Puan	Gruplar	N	A.Ort.sıra	X ²	Sd	P
Uyma Tepkisi	8 yıl ve altı	18	39,56	12,871	3	,005 **
	9-12 yıl	25	41,88			
	13-16 yıl	19	53,16			
	17 yıl ve üzeri	18	26,17			
	Toplam	80				
Özdeşleşme Tepkisi	8 yıl ve altı	18	41,17	3,806	3	,283
	9-12 yıl	25	33,98			
	13-16 yıl	19	47,50			
	17 yıl ve üzeri	18	41,50			
	Toplam	80				
Benimseme Tepkisi	8 yıl ve altı	18	33,69	4,569	3	,206
	9-12 yıl	25	37,34			
	13-16 yıl	19	43,42			
	17 yıl ve üzeri	18	48,61			
	Toplam	80				

* p< .05; ** p< .01

Tablo 15’de de görüldüğü gibi, çalışanların GTA’ dan aldıkları alt test puanları sıralamalar ortalamalarının toplam görev süresi değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan Kruskal Wallis-H Testi sonucunda, toplam görev süresi değişkenine göre, Uyma Tepkisi alt boyut puanları için grupların sıralamalar ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan .01 düzeyinde anlamlı bulunmuştur ($X^2= 12,871$; $sd= 3$; $p< .01$). Grupların sıra ortalamaları dikkate alındığında, en yüksek uyma tepkisi gösterme düzeyine toplam görev süresi 13-16 yıl olan grubun sahip olduğu, bunu sırasıyla toplam görev süresi 9-12 yıl olan grubun, toplam görev süresi 8 yıl ve altı olan grubun ve toplam görev süresi 17 yıl ve üzeri olan grubun takip ettiği görülmektedir. GTA’nın diğer alt boyut puanları sıralamalar ortalamaları ise toplam görev süresi değişkenine göre farklılaşmamaktadır ($p> .05$).

3.5.7. Çalışanların Algıladıkları Güç Tarzlarının Medeni Duruma Göre Farklılaşmasına İlişkin Bulgular

Araştırmanın amaçlarından bir diğeri, çalışanların algıladıkları güç tarzlarının medeni duruma göre farklılaşıp farklılaşmadığının sınanmasıdır. Bu amaçla; örneklem grubunun AGA'nın alt boyutlarından aldıkları puanların sıralamalar ortalamalarının medeni duruma göre farklılaşıp farklılaşmadığı Mann Whitney U Testi kullanılarak sınanmıştır. Bu doğrultuda elde edilen sonuçlar Tablo 15'de sunulmuştur.

Tablo 15: Çalışanların Algıladıkları Güç Tarzlarının Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılaşım Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Mann Whitney U Testi Sonuçları

Puan	Medeni Durum	N	Sıralamalar Ortalaması	Sıralamalar Toplamı	Mann Whitney U	Z	P
Zorlayıcı Güç	Bekar	21	53,33	1120,00	350,000	-2,984	,003**
	Evli	59	35,93	2120,00			
Özdeşlik Gücü	Bekar	21	32,76	688,00	457,000	-1,793	,073
	Evli	59	43,25	2552,00			
Yasal Güç	Bekar	21	43,90	922,00	548,000	-,798	,425
	Evli	59	39,29	2318,00			
Uzmanlık Gücü	Bekar	21	34,76	730,00	499,000	-1,330	,183
	Evli	59	42,54	2510,00			
Ödüllendirici Güç	Bekar	21	26,26	551,50	320,500	-3,286	,001**
	Evli	59	45,57	2688,50			

* $p < .05$; ** $p < .01$

Tablo 15'de de görüldüğü gibi, çalışanların AGA'nın alt testlerinden aldıkları puanların sıralamalar ortalamalarının medeni duruma göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U Testi sonucunda, medeni durum değişkenine göre, Zorlayıcı Güç alt boyutu için, grupların sıralamalar ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan .01 düzeyinde anlamlı bulunmuştur ($U = 350,000$; $p < .01$). Sıra ortalamaları dikkate alındığında, bekar olan grubun zorlayıcı güç algılama düzeyinin evli olan gruptan daha yüksek olduğu görülmektedir. Analiz sonucunda, medeni durum değişkenine göre, Ödüllendirici Güç alt boyutu için, grupların sıralamalar ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan .01 düzeyinde anlamlı bulunmuştur ($U = 320,500$; $p < .01$). Sıra ortalamaları dikkate alındığında, evli olan grubun ödüllendirici güç algılama düzeyinin bekar olan gruptan daha yüksek

olduğu görülmektedir. Analiz sonucunda diğer alt boyut puanları sıralamalar ortalamalarının medeni duruma göre farklılaşmadığı görülmektedir ($p > .05$).

3.5.8. Çalışanların Algıladıkları Güç Tarzlarına Verdikleri Tepkilerin Medeni Duruma Göre Farklılaşmasına İlişkin Bulgular

Araştırmanın amaçlarından bir diğeri, çalışanların algıladıkları güç tarzlarına verdikleri tepkilerin medeni duruma göre farklılaşıp farklılaşmadığının sınanmasıdır. Bu amaçla; örneklem grubunun GTA'nın alt boyutlarından aldıkları puanların sıralamalar ortalamalarının medeni duruma göre farklılaşıp farklılaşmadığı Mann Whitney U Testi kullanılarak sınanmıştır. Bu doğrultuda elde edilen sonuçlar Tablo 16'de sunulmuştur.

Tablo 16: Çalışanların Algıladıkları Güç Tarzlarına Verdikleri Tepkilerin Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Mann Whitney U Testi Sonuçları

Puan	Medeni Durum	N	Sıralamalar Ortalaması	Sıralamalar Toplamı	Mann Whitney U	Z	P
Uyma Tepkisi	Bekar	21	38,12	800,50	569,500	-,553	,581
	Evli	59	41,35	2439,50			
Özdeşleşme Tepkisi	Bekar	21	29,48	619,00	388,000	-2,554	,010**
	Evli	59	44,42	2621,00			
Benimseme Tepkisi	Bekar	21	24,67	518,00	287,000	-3,664	,000**
	Evli	59	46,14	2722,00			

* $p < .05$; ** $p < .01$

Tablo 16'da da görüldüğü gibi, çalışanların GTA'nın alt testlerinden aldıkları puanların sıralamalar ortalamalarının medeni duruma göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U Testi sonucunda, medeni durum değişkenine göre, Özdeşleşme Tepkisi alt boyutu için, grupların sıralamalar ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan .01 düzeyinde anlamlı bulunmuştur ($U = 388,000$; $p < .01$). Sıra ortalamaları dikkate alındığında, evli olan grubun özdeşleşme tepkisi gösterme düzeyinin bekar olan gruptan daha yüksek olduğu görülmektedir. Analiz sonucunda, medeni durum değişkenine göre, Benimseme Tepkisi alt boyutu için, grupların sıralamalar ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan .01 düzeyinde anlamlı bulunmuştur ($U = 287,000$; $p < .01$). Sıra ortalamaları dikkate alındığında, evli olan grubun benimseme tepkisi gösterme düzeyinin bekar

olan gruptan daha yüksek olduğu görülmektedir. Analiz sonucunda diğer alt boyut puanları sıralamalar ortalamalarının medeni duruma göre farklılaşmadığı görülmektedir ($p > .05$).

3.5.9. Çalışanların Algıladıkları Güç Tarzlarının Yaşa Göre Farklılaşmasına İlişkin Bulgular

Araştırmanın amaçlarından bir diğeri, çalışanların algıladıkları güç tarzlarının yaşa göre farklılaşıp farklılaşmadığının sınanmasıdır. Bu amaçla; örneklem grubunun AGA'nın alt boyutlarından aldıkları puanların sıralamalar ortalamalarının yaşa göre farklılaşıp farklılaşmadığı Kruskal Wallis-H Testi kullanılarak sınanmıştır. Bu doğrultuda elde edilen sonuçlar Tablo 17'de sunulmuştur.

Tablo 17: Çalışanların Algıladıkları Güç Tarzlarının Yaş Değişkenine Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları

Puan	Gruplar	N	A.Ort. _{sıra}	X ²	Sd	P
Zorlayıcı Güç	30 yaş ve altı	13	34,65	1,176	3	,759
	31-35 yaş	33	42,80			
	36-40 yaş	20	40,50			
	41 yaş ve üzeri	14	40,50			
	Toplam	80				
Özdeşlik Gücü	30 yaş ve altı	13	48,38	2,706	3	,439
	31-35 yaş	33	37,79			
	36-40 yaş	20	37,33			
	41 yaş ve üzeri	14	44,11			
	Toplam	80				
Yasal Güç	30 yaş ve altı	13	45,73	2,299	3	,513
	31-35 yaş	33	42,36			
	36-40 yaş	20	34,53			
	41 yaş ve üzeri	14	39,79			
	Toplam	80				
Uzmanlık Gücü	30 yaş ve altı	13	39,81	5,974	3	,113
	31-35 yaş	33	41,80			
	36-40 yaş	20	31,55			
	41 yaş ve üzeri	14	50,86			
	Toplam	80				
Ödüllendirici Güç	30 yaş ve altı	13	42,15	,605	3	,895
	31-35 yaş	33	40,26			
	36-40 yaş	20	37,70			
	41 yaş ve üzeri	14	43,54			
	Toplam	80				

* $p < .05$; ** $p < .01$

Tablo 17'de de görüldüğü gibi, çalışanların AGA'dan aldıkları alt test puanları sıralamalar ortalamalarının yaş değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını

belirlemek üzere yapılan Kruskal Wallis-H Testi sonucunda, yaş değişkenine göre, grupların sıralamalar ortalamalarının istatistiksel açıdan anlamlı düzeyde farklılaşmadığı bulunmuştur ($p > .05$). Bu sonuca göre; çalışanların algıladıkları güç tarzları yaşa göre farklılaşmamaktadır.

3.5.10. Çalışanların Algıladıkları Güç Tarzlarına Verdikleri Tepkilerin Yaşa Göre Farklılaşmasına İlişkin Bulgular

Araştırmanın amaçlarından bir diğeri, çalışanların algıladıkları güç tarzlarına verdikleri tepkilerin yaşa göre farklılaşıp farklılaşmadığının sınanmasıdır. Bu amaçla; örneklem grubunun GTA'nın alt boyutlarından aldıkları puanların sıralamalar ortalamalarının yaşa göre farklılaşıp farklılaşmadığı Kruskal Wallis-H Testi kullanılarak sınanmıştır. Bu doğrultuda elde edilen sonuçlar Tablo 18'de sunulmuştur.

Tablo 18: Çalışanların Algıladıkları Güç Tarzlarına Verdikleri Tepkilerin Yaş Değişkenine Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları

Puan	Gruplar	N	A.Ort. _{sıra}	X ²	Sd	P
Uyma Tepkisi	30 yaş ve altı	13	35,23	9,793	3	,020*
	31-35 yaş	33	48,61			
	36-40 yaş	20	40,17			
	41 yaş ve üzeri	14	26,75			
	Toplam	80				
Özdeşleşme Tepkisi	30 yaş ve altı	13	41,73	1,357	3	,716
	31-35 yaş	33	37,02			
	36-40 yaş	20	43,90			
	41 yaş ve üzeri	14	42,71			
	Toplam	80				
Benimseme Tepkisi	30 yaş ve altı	13	41,38	3,213	3	,360
	31-35 yaş	33	35,58			
	36-40 yaş	20	42,78			
	41 yaş ve üzeri	14	48,04			
	Toplam	80				

* $p < .05$; ** $p < .01$

Tablo 18'de de görüldüğü gibi, çalışanların GTA'dan aldıkları alt test puanları sıralamalar ortalamalarının yaş değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan Kruskal Wallis-H Testi sonucunda, yaş değişkenine göre, Uyma Tepkisi alt boyut puanları için grupların sıralamalar ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan .05 düzeyinde anlamlı bulunmuştur ($X^2 = 9,793$; $sd = 3$; $p < .05$). Grupların sıra ortalamaları dikkate alındığında, en yüksek uyma tepkisi gösterme

düzeyine 31-35 yaş grubunun sahip olduğu, bunu sırasıyla 36-40 yaş grubunun, 30 yaş ve altı grubunun ve 41 yaş ve üzeri grubunun takip ettiği görülmektedir. GTA'nın diğer alt boyut puanları sıralamalar ortalamaları ise yaş değişkenine göre farklılaşmamaktadır ($p > .05$).

3.5.11. Çalışanların Algıladıkları Güç Tarzlarının Görevlerine Göre Farklılaşmasına İlişkin Bulgular

Araştırmanın amaçlarından bir diğeri, çalışanların algıladıkları güç tarzlarının görevlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığının sınanmasıdır. Bu amaçla; örneklem grubunun AGA'nın alt boyutlarından aldıkları puanların sıralamalar ortalamalarının görevlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığı Kruskal Wallis-H Testi kullanılarak sınanmıştır. Bu doğrultuda elde edilen sonuçlar Tablo 19'da sunulmuştur.

Tablo 19: Çalışanların Algıladıkları Güç Tarzlarının Görev Değişkenine Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları

Puan	Gruplar	N	A.Ort.sıra	X ²	Sd	P
Zorlayıcı Güç	Subay	36	46,50	4,649	2	,098
	Astsubay	37	34,96			
	Uzman Erbaş	7	38,93			
	Toplam	80				
Özdeşlik Gücü	Subay	36	33,89	13,155	2	,001**
	Astsubay	37	41,70			
	Uzman Erbaş	7	68,14			
	Toplam	80				
Yasal Güç	Subay	36	44,35	3,131	2	,209
	Astsubay	37	35,68			
	Uzman Erbaş	7	46,21			
	Toplam	80				
Uzmanlık Gücü	Subay	36	38,94	2,872	2	,238
	Astsubay	37	39,35			
	Uzman Erbaş	7	54,57			
	Toplam	80				
Ödüllendirici Güç	Subay	36	32,57	16,305	2	,000**
	Astsubay	37	42,54			
	Uzman Erbaş	7	70,50			
	Toplam	80				

* $p < .05$; ** $p < .01$

Tablo 19'da da görüldüğü gibi, çalışanların AGA'dan aldıkları alt test puanları sıralamalar ortalamalarının görev değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan Kruskal Wallis-H Testi sonucunda, görev değişkenine göre,

Özdeşlik Gücü alt boyut puanları için grupların sıralamalar ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan .01 düzeyinde anlamlı bulunmuştur ($X^2= 13,155$; $sd= 2$; $p< .01$). Grupların sıra ortalamaları dikkate alındığında, en yüksek özdeşlik gücü algılama düzeyine uzman erbaş olan grubun sahip olduğu, bunu sırasıyla astsubay pozisyonunda olan grubun ve subay pozisyonunda olan grubun takip ettiği görülmektedir. Analiz sonucunda, görev değişkenine göre, Ödüllendirici Güç alt boyut puanları için grupların sıralamalar ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan .01 düzeyinde anlamlı bulunmuştur ($X^2= 16,305$; $sd= 2$; $p< .01$). Grupların sıra ortalamaları dikkate alındığında, en yüksek ödüllendirici güç algılama düzeyine uzman erbaş pozisyonunda olan grubun sahip olduğu, bunu sırasıyla astsubay pozisyonunda olan grubun ve subay pozisyonunda olan grubun takip ettiği görülmektedir. AGA'nın diğer alt boyut puanları sıralamalar ortalamaları ise görev değişkenine göre farklılaşmamaktadır ($p> .05$).

3.5.12. Çalışanların Algıladıkları Güç Tarzlarına Verdikleri Tepkilerin Görevlerine Göre Farklılaşmasına İlişkin Bulgular

Araştırmanın amaçlarından bir diğeri, çalışanların algıladıkları güç tarzlarına verdikleri tepkilerin görevlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığının sınanmasıdır. Bu amaçla; örneklem grubunun GTA'nın alt boyutlarından aldıkları puanların sıralamalar ortalamalarının görevlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığı Kruskal Wallis-H Testi kullanılarak sınanmıştır. Bu doğrultuda elde edilen sonuçlar Tablo 20'de sunulmuştur.

Tablo 20: Çalışanların Algıladıkları Güç Tarzlarına Verdikleri Tepkilerin Görev Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları

Puan	Gruplar	N	A.Ort.sıra	X ²	Sd	P
Uyma Tepkisi	Subay	36	39,25	3,591	2	,166
	Astsubay	37	38,74			
	Uzman Erbaş	7	56,21			
	Toplam	80				
Özdeşleşme Tepkisi	Subay	36	33,14	10,372	2	,006**
	Astsubay	37	43,62			
	Uzman Erbaş	7	61,86			
	Toplam	80				
Benimseme Tepkisi	Subay	36	35,39	3,359	2	,186
	Astsubay	37	44,11			
	Uzman Erbaş	7	47,71			
	Toplam	80				

* p< .05; ** p< .01

Tablo 20’de de görüldüğü gibi, çalışanların GTA’ dan aldıkları alt test puanları sıralamalar ortalamalarının görev değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan Kruskal Wallis-H Testi sonucunda, görev değişkenine göre, Özdeşleşme Tepkisi alt boyut puanları için grupların sıralamalar ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan .01 düzeyinde anlamlı bulunmuştur ($X^2= 10,372$; $sd= 2$; $p< .01$). Grupların sıra ortalamaları dikkate alındığında, en yüksek özdeşleşme tepkisi gösterme düzeyine uzman erbaş pozisyonunda olan grubun sahip olduğu, bunu sırasıyla astsubay pozisyonunda olan grubun ve subay pozisyonunda olan grubun takip ettiği görülmektedir. GTA’nın diğer alt boyut puanları sıralamalar ortalamaları ise görev değişkenine göre farklılaşmamaktadır ($p> .05$).

3.5.13. Çalışanların Algıladıkları Güç Tarzlarının Şu An Çalıştığı Yerdeki Görev Süresine Göre Farklılaşmasına İlişkin Bulgular

Araştırmanın amaçlarından bir diğeri, çalışanların algıladıkları güç tarzlarının şu an çalıştığı yerdeki görev süresine göre farklılaşp farklılaşmadığının sınanmasıdır. Bu amaçla; örneklem grubunun AGA’nın alt boyutlarından aldıkları puanların sıralamalar ortalamalarının şu an çalıştığı yerdeki görev süresine göre farklılaşp farklılaşmadığı Kruskal Wallis-H Testi kullanılarak sınanmıştır. Bu doğrultuda elde edilen sonuçlar Tablo 21’de sunulmuştur.

Tablo 21: Çalışanların Algıladıkları Güç Tarzlarının Şu An Çalıştığı Yerdeki Görev Süresi Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları

Puan	Gruplar	N	A.Ort.sıra	X ²	Sd	P
Zorlayıcı Güç	1-2 yıl	26	39,10	1,820	3	,610
	3-4 yıl	27	43,17			
	5-6 yıl	11	33,18			
	7 yıl ve üzeri	16	43,31			
	Toplam	80				
Özdeşlik Gücü	1-2 yıl	26	51,65	12,329	3	,006**
	3-4 yıl	27	36,19			
	5-6 yıl	11	24,55			
	7 yıl ve üzeri	16	40,63			
	Toplam	80				
Yasal Güç	1-2 yıl	26	47,38	4,659	3	,199
	3-4 yıl	27	38,43			
	5-6 yıl	11	30,73			
	7 yıl ve üzeri	16	39,53			
	Toplam	80				
Uzmanlık Gücü	1-2 yıl	26	48,13	8,451	3	,038*
	3-4 yıl	27	35,81			
	5-6 yıl	11	27,00			
	7 yıl ve üzeri	16	45,28			
	Toplam	80				
Ödüllendirici Güç	1-2 yıl	26	51,00	9,728	3	,021*
	3-4 yıl	27	35,19			
	5-6 yıl	11	28,55			
	7 yıl ve üzeri	16	40,63			
	Toplam	80				

* p< .05; ** p< .01

Tablo 21’de de görüldüğü gibi, çalışanların AGA’dan aldıkları alt test puanları sıralamalar ortalamalarının şu an çalıştığı yerdeki görev süresi değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan Kruskal Wallis-H Testi sonucunda, şu an çalıştığı yerdeki görev süresi değişkenine göre, Özdeşlik Gücü alt boyut puanları için grupların sıralamalar ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan .01 düzeyinde anlamlı bulunmuştur ($X^2= 12,329$; $sd= 3$; $p< .01$). Grupların sıra ortalamaları dikkate alındığında, en yüksek özdeşlik gücü algılama düzeyine şu an çalıştığı yerde 1-2 yıl süre boyunca görev yapan grubun sahip olduğu, bunu sırasıyla şu an çalıştığı yerde 7 yıl ve üzeri görev yapan grubun, şu an çalıştığı yerde 3-4 yıl süre boyunca görev yapan grubun ve şu an çalıştığı yerde 5-6 yıl süre boyunca görev yapan grubun takip ettiği görülmektedir. Analiz sonucunda, şu an çalıştığı yerdeki görev süresi değişkenine göre, Uzmanlık Gücü alt boyut puanları için grupların

sıralamalar ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan .05 düzeyinde anlamlı bulunmuştur ($X^2= 8,451$; $sd= 3$; $p< .05$). Grupların sıra ortalamaları dikkate alındığında, en yüksek uzmanlık gücü algılama düzeyine şu an çalıştığı yerde 1-2 yıl süre boyunca görev yapan grubun sahip olduğu, bunu sırasıyla şu an çalıştığı yerde 7 yıl ve üzeri görev yapan grubun, şu an çalıştığı yerde 3-4 yıl süre boyunca görev yapan grubun ve şu an çalıştığı yerde 5-6 yıl süre boyunca görev yapan grubun takip ettiği görülmektedir. Analiz sonucunda, şu an çalıştığı yerdeki görev süresi değişkenine göre, Ödüllendirici Güç alt boyut puanları için grupların sıralamalar ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan .05 düzeyinde anlamlı bulunmuştur ($X^2= 9,728$; $sd= 3$; $p< .05$). Grupların sıra ortalamaları dikkate alındığında, en yüksek ödüllendirici güç algılama düzeyine şu an çalıştığı yerde 1-2 yıl süre boyunca görev yapan grubun sahip olduğu, bunu sırasıyla şu an çalıştığı yerde 7 yıl ve üzeri görev yapan grubun, şu an çalıştığı yerde 3-4 yıl süre boyunca görev yapan grubun ve şu an çalıştığı yerde 5-6 yıl süre boyunca görev yapan grubun takip ettiği görülmektedir. AGA'nın diğer alt boyut puanları sıralamalar ortalamaları ise şu an çalıştığı yerdeki görev süresi değişkenine göre farklılaşmamaktadır ($p> .05$).

3.5.14. Çalışanların Algıladıkları Güç Tarzlarına Verdikleri Tepkilerin Şu An Çalıştığı Yerdeki Görev Süresine Göre Farklılaşmasına İlişkin Bulgular

Araştırmanın amaçlarından bir diğeri, çalışanların algıladıkları güç tarzlarına verdikleri tepkilerin şu an çalıştığı yerdeki görev süresine göre farklılaşıp farklılaşmadığının sınanmasıdır. Bu amaçla; örneklem grubunun GTA'nın alt boyutlarından aldıkları puanların sıralamalar ortalamalarının şu an çalıştığı yerdeki görev süresine göre farklılaşıp farklılaşmadığı Kruskal Wallis-H Testi kullanılarak sınanmıştır. Bu doğrultuda elde edilen sonuçlar Tablo 22'de sunulmuştur.

Tablo 22: Çalışanların Algıladıkları Güç Tarzlarına Verdikleri Tepkilerin Şu An Çalıştığı Yerdeki Görev Süresi Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları

Puan	Gruplar	N	A.Ort.sıra	X ²	Sd	P
Uyma Tepkisi	1-2 yıl	26	43,10	6,785	3	,079
	3-4 yıl	27	46,50			
	5-6 yıl	11	37,14			
	7 yıl ve üzeri	16	28,47			
	Toplam	80				
Özdeşleşme Tepkisi	1-2 yıl	26	44,94	5,493	3	,139
	3-4 yıl	27	36,48			
	5-6 yıl	11	29,95			
	7 yıl ve üzeri	16	47,31			
	Toplam	80				
Benimseme Tepkisi	1-2 yıl	26	46,60	2,774	3	,428
	3-4 yıl	27	37,87			
	5-6 yıl	11	35,82			
	7 yıl ve üzeri	16	38,25			
	Toplam	80				

* p< .05; ** p< .01

Tablo 22’de de görüldüğü gibi, çalışanların GTA’ dan aldıkları alt test puanları sıralamalar ortalamalarının şu an çalıştığı yerdeki görev süresi değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan Kruskal Wallis-H Testi sonucunda, şu an çalıştığı yerdeki görev süresi değişkenine göre, grupların sıralamalar ortalamalarının istatistiksel açıdan anlamlı düzeyde farklılaşmadığı bulunmuştur ($p > .05$). Bu sonuca göre; çalışanların algıladıkları güç tarzlarına verdikleri tepkiler şu an çalıştığı yerdeki görev süresi değişkenine göre farklılaşmamaktadır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Liderin Güç Kaynakları Kullanımı İlişkisi Üzerine Bir Araştırma konulu çalışmanın sonuçlarının değerlendirilmesi neticesinde aşağıda belirtilen sonuçlara ulaşılmıştır.

Çalışanların algıladıkları güç tarzları içinde yasal gücü daha ağırlıklı olarak algıladıkları, bunu sırasıyla ödüllendirici gücün, uzmanlık gücünün, zorlayıcı gücün ve özdeşlik gücünün izlediği bulunmuştur.

Çalışanların algıladıkları güç tarzlarına verdikleri tepkiler içinde özdeşleşme tepkisinin ilk sırada olduğu, bunu sırasıyla benimseme tepkisi ve uyma tepkisinin izlediği bulunmuştur.

Çalışanların algıladıkları güç tarzları ve bunlara verdikleri tepkiler arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Buna göre;

- Çalışanların özdeşlik gücü algılama düzeyi arttıkça, uyma tepkisi, özdeşleşme tepkisi ve benimseme tepkisi gösterme düzeyleri de artmaktadır.
- Çalışanların yasal güç algılama düzeyi arttıkça, özdeşleşme tepkisi gösterme düzeyleri de artmaktadır.
- Çalışanların uzmanlık gücü algılama düzeyi arttıkça, uyma tepkisi ve özdeşleşme tepkisi gösterme düzeyleri de artmaktadır.
- Çalışanların ödüllendirici güç algılama düzeyi arttıkça, uyma tepkisi, özdeşleşme tepkisi ve benimseme tepkisi gösterme düzeyleri de artmaktadır.

Çalışanların algıladıkları güç tarzlarının eğitim durumu değişkenine göre değerlendirildiğinde;

- En yüksek özdeşlik gücü algılama düzeyine önlisans mezunu olan grubun sahip olduğu, bunu sırasıyla lisans veya yüksek lisans mezunu olan grubun ve ortaokul veya lise mezunu olan grubun takip ettiği,
- En yüksek ödüllendirici güç algılama düzeyine önlisans mezunu olan grubun sahip olduğu, bunu sırasıyla lisans veya yüksek lisans mezunu olan grubun ve ortaokul veya lise mezunu olan grubun takip ettiği,
- Algılanan güç anketinin diğer alt boyutlarının eğitim durumu değişkenine göre farklılaşmadığı bulunmuştur.

Çalışanların algıladıkları güç tarzlarına verdikleri tepkilerin eğitim durumuna göre değerlendirildiğinde farklılaşmadığı bulunmuştur.

Çalışanların algıladıkları güç tarzlarının toplam görev süresine göre değerlendirildiğinde farklılaşmadığı bulunmuştur.

Çalışanların algıladıkları güç tarzlarına verdikleri tepkilerin toplam görev süresine göre değerlendirildiğinde;

- En yüksek uyma tepkisi gösterme düzeyine toplam görev süresi 13-16 yıl olan grubun sahip olduğu, bunu sırasıyla toplam görev süresi 9-12 yıl olan grubun, toplam görev süresi 8 yıl ve altı olan grubun ve toplam görev süresi 17 yıl ve üzeri olan grubun takip ettiği görülmektedir.

- Güç tepkileri anketinin diğer alt boyutları toplam görev süresi değişkenine göre farklılaşmadığı bulunmuştur.

Çalışanların algıladıkları güç tarzlarının medeni duruma göre değerlendirildiğinde;

- Bekar olan grubun zorlayıcı güç algılama düzeyinin evli olan gruptan daha yüksek olduğu görülmektedir. Evli olan grubun ödüllendirici güç algılama düzeyinin bekar olan gruptan daha yüksek olduğu görülmektedir.

- Analiz sonucunda diğer alt boyutların medeni duruma göre farklılaşmadığı görülmektedir.

Çalışanların algıladıkları güç tarzlarına verdikleri tepkilerin medeni duruma göre değerlendirilmesinde,

- Evli olan grubun özdeşleşme tepkisi gösterme düzeyinin bekar olan gruptan daha yüksek olduğu görülmektedir. Evli olan grubun benimseme tepkisi gösterme düzeyinin bekar olan gruptan daha yüksek olduğu görülmektedir.

- Analiz sonucunda diğer alt boyutların medeni duruma göre farklılaşmadığı görülmektedir.

Çalışanların algıladıkları güç tarzlarının yaşa göre değerlendirilmesinde;

- En yüksek uyma tepkisi gösterme düzeyine 31-35 yaş grubunun sahip olduğu, bunu sırasıyla 36-40 yaş grubunun, 30 yaş ve altı grubunun ve 41 yaş ve üzeri grubunun takip ettiği görülmektedir.

- Güç tepkileri anketinin diğer alt boyutlarının yaş değişkenine göre farklılaşmadığı bulunmuştur.

Çalışanların algıladıkları güç tarzlarının görevlerine göre değerlendirilmesinde;

- En yüksek özdeşlik gücü algılama düzeyine uzman erbaş olan grubun sahip olduğu, bunu sırasıyla astsubay pozisyonunda olan grubun ve subay pozisyonunda olan grubun takip ettiği görülmektedir.

- En yüksek ödüllendirici güç algılama düzeyine uzman erbaş pozisyonunda olan grubun sahip olduğu, bunu sırasıyla astsubay pozisyonunda olan grubun ve subay pozisyonunda olan grubun takip ettiği görülmektedir.

- Algılanan güç anketinin diğer alt boyut görev değişkenine göre farklılaşmadığı bulunmuştur.

Çalışanların algıladıkları güç tarzlarına verdikleri tepkilerin görevlerine göre değerlendirildiğinde;

- En yüksek özdeşleşme tepkisi gösterme düzeyine uzman erbaş pozisyonunda olan grubun sahip olduğu, bunu sırasıyla asysubay pozisyonunda olan grubun ve subay pozisyonunda olan grubun takip ettiği görülmektedir.

- Güç tepkileri anketinin diğer alt boyutlarının görev değişkenine göre farklılaşmadığı bulunmuştur.

Çalışanların algıladıkları güç tarzlarının şu an çalıştığı yerdeki görev süresine göre değerlendirildiğinde;

- Özdeşlik gücü algılama düzeyine şu an çalıştığı yerde 1-2 yıl süre boyunca görev yapan grubun sahip olduğu, bunu sırasıyla şu an çalıştığı yerde 7 yıl ve üzeri görev yapan grubun, şu an çalıştığı yerde 3-4 yıl süre boyunca görev yapan grubun ve şu an çalıştığı yerde 5-6 yıl süre boyunca görev yapan grubun takip ettiği görülmektedir.

- En yüksek uzmanlık gücü algılama düzeyine şu an çalıştığı yerde 1-2 yıl süre boyunca görev yapan grubun sahip olduğu, bunu sırasıyla şu an çalıştığı yerde 7 yıl ve üzeri görev yapan grubun, şu an çalıştığı yerde 3-4 yıl süre boyunca görev yapan grubun ve şu an çalıştığı yerde 5-6 yıl süre boyunca görev yapan grubun takip ettiği görülmektedir.

- En yüksek ödüllendirici güç algılama düzeyine şu an çalıştığı yerde 1-2 yıl süre boyunca görev yapan grubun sahip olduğu, bunu sırasıyla şu an çalıştığı yerde 7 yıl ve üzeri görev yapan grubun, şu an çalıştığı yerde 3-4 yıl süre boyunca görev yapan grubun ve şu an çalıştığı yerde 5-6 yıl süre boyunca görev yapan grubun takip ettiği görülmektedir.

- Algılanan güç anketinin diğer alt boyutlarının görev süresi değişkenine göre farklılaşmadığı bulunmuştur.

Çalışanların algıladıkları güç tarzlarına verdikleri tepkilerin şu an çalıştığı yerdeki görev süresine göre değerlendirildiğinde farklılaşmadığı bulunmuştur.

Güç kavramı hayatın her alanında vardır ve örgütlerde yöneticinin çalışanları örgütün hedefleri doğrultusunda yönlendirmesi kullanacağı güç tarzına bağlıdır. Bu nedendir ki; güç ve gücün algılanması oldukça önemli bir konudur. Güç kavramı pek çok değişken tarafından etkilenmektedir. İnsan çevresinden bağımsız olarak bir takım tutum ve davranışlar geliştiremez. İnsan psiko-sosyal ve biyolojik bir varlık olduğu için birilerini etkilediği gibi birilerinden de etkilenir. Yönetici ya da gücü elinde tutan kişi çalışanları her aşamada örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesi yönünde olumlu yönde etkilemek zorundadır.

Araştırma bulgularına göre çalışanlar yöneticilerin kullandıkları güç kaynaklarından sırasıyla yasal gücü, ödüllendirici gücü, uzmanlık gücünü, zorlayıcı gücü ve özdeşlik gücünü algılamışlardır. Yasal güç belirli bir aşamaya kadar çalışanları örgütsel amaçları gerçekleştirmek için hedeflere yöneltmede yeterli olsa da çalışanların özveri göstermesi ve sorumluluk alması gereken durumlarda ihtiyaçları karşılamayacaktır. Yöneticilerin özdeşlik ve uzmanlık gücünü daha çok algılayan çalışanların kendilerine aynı zamanda sunulan inisiyatif ve sorumluluk anlayışını daha etkin olarak kullandığı gözlemlenmektedir. Araştırma sonuçları değerlendirildiğinde genellikle eğitim, görev süresi, yaş gibi gruplarda yapılan sınıflandırmalarda orta grupta yer alan grupların güç algılama düzeylerinin daha çok olduğu görülmektedir. Bu tür yapılan sınıflandırmalarda alt ve üst düzeyde yer alan çalışanların güç algılama düzeyleri farklılık göstermekle beraber orta seviyedeki gruplara göre genelde daha az olmaktadır. Araştırmaya katılan grupların görevleri, toplam meslek süreleri, daha önce görev yaptığı yerler ve kişilik özellikleri farklılık arz etmektedir. Katılımcıların geçmiş meslek hayatı, tecrübeleri ve şu anda çalıştıkları görevlerin güç algılama ve güç tepkileri oluşturmadaki fonksiyonları göz ardı edilemez. Araştırmanın bu aşamadan sonra daha ileriye taşınabilmesi için katılımcıların neleri ödül, ceza, yasal, zorlayıcı ve karizmatik güç olarak algıladıklarına dair ayrıntılı araştırmalar yapılmalıdır. Çünkü bir katılımcıya göre ödül olarak anlaşılan bir güç kaynağı bir başkası için aynı şeyi ifade

etmeyebilir. Dolayısıyla güç algılama düzeyleri çalışanların bireysel beklenti ve tutumlarına göre de farklılık göstermektedir.

Kurumda örgütsel bağlılığın üst düzeyde olmasını isteyen yöneticiler yönetim aşamasında uzmanlık ve özdeşlik gücünü kullanmaya ağırlık vermeli ve buna uygun liderlik tipleri sergilemelidirler. Çünkü kendilerine her anlamda örnek davranışlar sergileyen, özel bilgi, beceri ve tecrübe gösteren yöneticiler astlar tarafından tercih edilmektedir. Buradan diğer güç tipleri kesinlikle kullanılmamalıdır sonucu çıkarılmamalıdır. Yöneticilerin her bir güç tipinin kendine özgü özelliklerini en seviyede bilmeli ve gerektiğinde bunları etkili olarak kullanmalıdır. Çalışanlar örgüt içerisinde faaliyetlerde yönetici kademesinde olanların yanı sıra kendi seviyesinde olanların veya diğer çalışanların örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesinde ki davranışlarını, yaklaşımlarını ve tutumlarını da takip ederler. Beklenen arzu ve isteği göstermeyenlerin yönetim seviyesi tarafından gereken güç unsurlarının kullanılarak uyarılmadığını görmeleri durumunda güç algılama düzeyleri de olumsuz yönde değişebilmektedir.

Güç örgütlerde yönetim bilimini ilgilendiren her türlü konuyla doğrudan bağlantılıdır. Bu nedenle bu konuda yapılacak çalışmaların ayrıntılı olarak değerlendirilmesi ve gücün çalışanların örgüte bağlılıklarını, motivasyonlarını artırıcı bir şekilde kullanılmasını sağlayarak verimliliği artırma yönünde çalışmalar yapılmasını sağlamak oldukça önemlidir. Bu çalışmanın bir amacı da; eğitim düzeyleri, kişilik özellikleri, çevresel koşullar gibi değişkenlerin göz önünde bulundurularak güç ve liderlik konusunda yapılacak çalışmalara ilham kaynağı olmasıdır.

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

Akat, İlder, Gönül Budak ve Gülay Budak, **İşletme Yönetimi**, Barış Yayınları, İzmir, 2002, s.227

Akgül, Rüya. **Ortaöğretim Kurumlarındaki Yöneticilerin Yönetimde Gücü Kullanma Stillerinin Öğretmen Algılarına Göre Örgütsel Bağlılığa Etkisi**, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne, 2013

Akiş, Yeşim. **Türkiye'nin Gerçek Liderlik Haritası**, Alfa Yayınları, İstanbul, 2004
Arıkan, Semra. **Yönetim ve Organizasyon**, Nobel Yayınları, Ankara, 2001

Artan, İbrahim. **Örgütlerde Güç Kullanımı ve Kaynakları**, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, No 21, Ankara, 2000

Ataman, Göksel. **İşletme Yönetimi**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2002

Ataman, Göksel. **İşletme Yönetimi Temel Kavramlar Yeni Yaklaşımlar**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2002

Aydın, Mustafa. **Eğitim Yönetimi**, 6. Baskı, Hatiboğlu Yayınevi, Ankara, 2000

Aytürk, Nihat. **Yönetim Sanatı**, Emel Yayınevi, Ankara, 1990

Baltaş, Acar. **Değişimin İçinden Geleceğe Doğru Ekip Çalışması ve Liderlik**, Remzi Kitabevi, İstanbul, 2000

Bakır, Aslı Ağıroğlu. **Öğretmenlerin Paylaşılan Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Algıları Arasındaki İlişkinin Analizi**, İnönü Ü. Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Malatya, 2013

Basım, Nejat ve diğeri, **Değişen Dünyada Liderlik ve Savaş**, Ankara, KHO Yayınları, 2006

Başaran, İ.Ethem. **Yönetimde İnsan İlişkileri: Yönetimsel Davranış**, Aydan Yayınevi, Ankara, 1998

Başaran, İ. Ethem. **Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü**, Gül Yayınevi, Ankara, 1991

Bayram, Şeyda. **Liderlik Kavramı ve Liderlik Türlerinin İnovasyon Üzerindeki Etkileri**, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, SBE, Gebze, 2013

Baysal, A. Can ve Erdal Tekarslan. **“İşletmeler İçin Davranış Biçimleri”**, İkinci Basım, Avcıol Basım Yayın, İstanbul, 1996

Bolat, Tamer ve diğeri, **Yönetim ve Organizasyon**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2008

Budak, Gönül ve Gülay Budak. **İşletme Yönetimi**, 7.Baskı, Barış Yayınları, İzmir, 2013

Budak, Gönül ve Gülay Budak. **İmaj Mühendisliği Vizyonundan Halkla İlişkiler**, 6.Basım, Nobel Yayınevi, İzmir, 2014

Budak, Gülay. “Liderlik ve Liderlik Kuramlarına Bütünleşik Bir Yaklaşım”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları**, Yayın No : 09.01600.0000.000/BY.03.050.322, İzmir, 2003

Can, Halil. **Organizasyon ve Yönetim**, Siyasal Kitapevi, Ankara, 1999

Canman, Doğan. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Yargı Yayınevi, Ankara, 2000

Çelik, Vehbi. **Eğitimsel Liderlik**, Pegem Yayıncılık, Ankara, 2000

Çoşar, Serkan. **Otantik Liderlik ve Ardılları Üzerine Bir Araştırma**, KHO Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2011

Drucker, Peter F. **21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları**. çev. İrfan Bahçivangil ve Gülenay Gorbon, Epsilon Yayıncılık, İstanbul, 2014

Durukan, Gökçen. **Liderlik Yaklaşımları Algısının İşe İlişkin Duygusal İyilik Durumu Üzerine Etkisi**, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2013

Isabel, Werner. **Liderlik ve Yönetim**, çev. Vedat Üner, Rota Yayınları, İstanbul, 1993

Erçetin, Şule. **Lider Sarmalında Vizyon**, 2.Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2000

Eren, Erol. **Yönetim ve Organizasyon**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul, 1991

Eren, Erol. **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 5.baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 1998

Eren, Erol. **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 6.Basım, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul, 2001

Eren, Erol. **Yönetim ve Organizasyon**, 11. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 2013

Genç, Nurullah. **Yönetim ve Organizasyon Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar**, 3.Basım, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2007

Goleman, D., Boyatzis, R., McKee, A., **Yeni Lider**, çev. Filiz Nayır, Osman Deniztekin, 1. Baskı, Varlık Yayınları, İstanbul, 2002

Gürgen, Haluk. **Örgütlerde İletişim Kalitesi**, Der Yayınları, İstanbul, 1997

Hamarat, Murat. **“Liderlik ve Liderlik Davranışı: Polis Okulunda Bir Araştırma”**, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2010

Hodge, B. J., Anthony, W. P. and Gales, L. M., **Organization theory: A Strategic Approach** (5th Edition). USA: Prentice Hall, Inc., 1996

Kağıtçıbaşı, Çiğdem. **Yeni İnsan ve İnsanlar**, 10. Basım, Evrim Yayınevi, İstanbul, 2006

Karaman, Abdullah. **Profesyonel Yöneticilerde Güç Yönetimi**, Türkmen Kitapevi, İstanbul, 1999

Kaya, Canten. **Etkili İnsan Olmanın İncelikleri ve Beden Dili**, Kariyer Yayıncılık, 2007

Kevin, Hogan . **Başkalarını Sizin Gibi Düşünmeye Nasıl İkna Edersiniz? İkna Etmenin Psikolojisi**, Pegasus Yayınları, çev. Timuçin Seyit Güneş-Emel Karanimoğlu, İstanbul, 2007

Keçecioğlu, Tamer. **Liderlik ve Liderler**, Okumuş Adam Yayınları, İstanbul, 2003

Keçecioğlu, Tamer. **Örgüt Teorisinde Yenilikler**, Beta Yayınları, İstanbul, 1998

Keçecioğlu, Tamer. **Liderlik ve Liderler: Değişim Yolunda İyi Bir Öğrenci ve Öğretmen**, Kalder Yayınları, İstanbul, 1998

Kırel, Çiğdem. **Örgütlerde Güç Kullanımı , Çalışanların Algıladıkları Güç Tepkileri Üzerinde Bir Uygulama**, Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları, No. 1031, 1998

Koçel, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**, 8. Baskı, Beta Basım, İstanbul, 2001

Koçel, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**, 9.baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 2003

Koçel, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 2011

Kuşlivan, Salih ve Halil Demirer. “Konaklama İşletmelerinde Yöneticilerin Astlarını Etkileme Taktikleri ve Bu Taktiklerin Etkinliği Üzerine Bir Araştırma”, **9.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**, 2001, ss.265-278

Marilyn, Helms M., D.B.A, “**Encyclopedia of Management**” 5th Edition, Thomson Gale, USA, 2006

Özaslan, Gökhan. **Eğitim Yöneticilerinin Güç Tipi Tercihlerinin Değerlendirilmesi**, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 2006

Özer, Esra. **Akreditasyon Belgesine Sahip Özel Hastanelerdeki Yönetici Hemşirelerin Liderlik Yaklaşımlarının Hemşirelerin İşten Ayrılma Nedenleri Üzerine Etkileri**, Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Hemşirelikte Yönetim Ana Bilim Dalı, İstanbul, 2007

Özalp, İnan. **İşletmelerde Yönetim Fonksiyonlar ve Organizasyon**, Vergi Yayınları, Ankara, 2000

Özkalp, Enver. **Örgütsel Davranış**, Eskişehir, 2004

Özkalp, Enver ve Çiğdem Kırel, **Örgütsel Davranış**, T.C. Anadolu Üniversitesi Eğitim Sağlık ve Bilimsel Araştırma Vakfı Yayınları No.111 Eskişehir, 1996

Peker, Ömer ve Nihat Aktürk. **Etkili Yönetim Becerileri Öğrenilebilir ve Geliştirilebilir**, Yargı Yayınevi, Ankara, 2002

Sabuncuoğlu, Zeyyat ve Melek Tüz. **Örgütsel Psikoloji**, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2001
Serinkan, Celaleddin. **Liderlik ve Motivasyon, Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar**, Nobel Yayınları, Ankara, 2008

Sucu, Yaşar. “Durumsallık Yaklaşımı ve Stratejik Planlama”, **1.Sistem Mühendisliği ve Savunma Uygulamaları Sempozyumu**, Kara Harp Okulu, KHO Matbaası, Ankara, 1995

Şimşek, M. Şerif. **Yönetim ve Organizasyon**, Eğitim Kitapevi Yayınları, Konya, 2009

Şimşek, M. Şerif. **Yönetim ve Organizasyon**, Damla Matbaası, Konya, 1996

Tabak, Akif. **Lider ve Takipçileri**, Asil Yayınları, Ankara, 2005

Tekarslan, Erdal. **Liderlik Davranışı, Davranış Bilimleri I-II**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, Yayın No.191, İstanbul, 1991

Tikici, Mehmet. “Bilgi Çağı ve Teknolojik Gelişmeler Işığında Değişimci Liderlik. Bilgi Çağı ve Teknolojik Gelişmeler Işığında Toplum, Yönetim, Yönetici ve Lider Yaklaşımları”, **Üçüncü Uluslararası Sempozyum Bildirileri**, İstanbul,2005, ss. 187-208

Türkmen, İsmail. **Yönetimsel Zaman ve Yetki Devri Açısından Yönetimde Verimlilik**, MPM Yayını, Ankara, 1996

Unutulmazsoy, Burak Han. **Lider-Güç Türlerinin Takım Öğrenmesi ve Takım Performansı Üzerine Etkileri**, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü SBE, Gebze, 2014
Vural, Z. Beril Akıncı. **Kurum Kültürü**, İletişim Yayınları, İstanbul, 2003

Williams, Michael. **Mastering Leadership**, Second Edition, Thorogood Press, UK, 2006

ZEL, Uğur. **Kişilik ve Liderlik**, Ankara, Seçkin Yayıncılık, 2001

Zel, Uğur. **Liderlik Teorileri ve Araştırmaları**, KHO Matbaası, Ankara, 1996

MAKALELER

Aldemir, Ceyhan. “Yöneticilerin İş Tipleri ile İşe Yabancılaşma ve İş Doyumu Arasındaki İlişkiler”, **TODAİE Dergisi**, Cilt 16, Sayı 1, 1993

Aykan, Ebru. “Kayseri’de Faaliyet Gösteren Girişimcilerin Liderlik Özellikleri”, **Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 17, Sayı 2, Kayseri, 2004

Bakan, İsmail. “Örgüt Kültürü ve Liderlik Türlerine İlişkin Algılamalar ile Yöneticilerin Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması”, **KMU İİBF Dergisi**, Yıl 10, Sayı 14, Haziran 2008

Bakan, İsmail ve Tuba Büyükbeşe. “Liderlik Türleri ve Güç Kaynaklarına İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması:Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması”, **KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırma Dergisi**, Cilt 12, Sayı 19, 2010, ss.73-84

Bakan, İsmail ve Yakup Bulut. “Yöneticilerin Uyguladıkları Liderlik Yaklaşımlarına Yönelik Algılamaları : Likert’in Yönetim Sistemlerine Yaklaşımına Dayalı Bir Alan Çalışması”, **İ.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**, No:31, Ekim 2014

Bayrak, Sebahat. **Yönetimde Bir İhmal Konusu Olarak Güç ve Güç Yönetimi-I**, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Cilt 5, Sayı 2, 2000, ss.21-34

Budak, Gülay. “Öğrenen Örgütlerde Stratejik Planlama ve Stratejik Öğrenme”, **Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt 15, Sayı 1, İzmir, 2000, ss. 1-11

Budak, Gönül. 21.Yüzyıl’da Liderlik, **MESS-Mercek Dergisi**, Yıl:7, Sayı:27, Temmuz 2002

Budak, Gönül ve Olca Sürgevil. “İşletmecilikte Yeni Bir Metafor: Kurum DNA’sı”, **TİSK Akademi**, Cilt 5, Sayı 10, Eylül 2010

Ceylan, Adnan ve Nigar Demircan, “Girişimcilerin Başarı, Güç ve Yakın İlişki İhtiyaçlarının Kişilik Özellikleri ile İlişkisi Üzerine Düzce Bölgesi'ndeki Kobi'lerde Bir Araştırma”, http://www.emu.edu.tr/smeconf/turkcepdf/bildiri_21.pdf (24.05.2015)

Çağlar, İrfan. “İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğrencileri ile Mühendislik Fakültesi Öğrencilerinin Liderlik Tarzına İlişkin Eğilimlerinin Karşılaştırmalı Analizi ve Çorum Örneği”, **Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, ,Sayı 2, 2004

Çelik, Vehbi. “Eğitim Yönetiminde Vizyoner Liderlik”, **Eğitim Yönetimi Dergisi**, 1997, Cilt 3, Sayı 4, ss. 465-474

Demir, Halis ve Tarhan Okan, “Etkileşimsel ve Dönüşümsel Liderlik: Bir Ölçek Geliştirme Denemesi”, **İstanbul İktisadi Enstitüsü Dergisi**, Sayı 61, 2008

Deniz, Mehmet ve Mehmet Çolak. “Örgütlerde Çatışmanın Yönetiminde Gücün Kullanımı ve Bir Araştırma”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt 7, Sayı 23, 2008, ss.304 – 332

Durukan, Haydar. “Okul Yöneticisinin Vizyoner Liderlik Rolü”, **Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi**, 2006, Cilt 7, Sayı 2, 2006, ss. 277-286

Ekici, Kenan Mehmet. “İşletme Yönetiminde Liderlik ve Vizyon İlişkisi”, **Polis Dergisi**, Sayı: 48 Nisan-Mayıs-Haziran, 2006

Eraslan, Levent. “Liderlik Olgusunun Tarihsel Evrimi, Temel Kavramlar ve Yeni Liderlik Paradigmasının Analizi”, **Milli Eğitim Dergisi**, Sayı 162, 2004

Erdoğan, İlhan. **İşletmelerde Davranış**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, No.242, İstanbul, 1991, ss.330-331

Gül, Hasan ve Kübra Şahin. “Bilgi Toplumunda Yeni Bir Liderlik Yaklaşımı Olarak Transformasyonel Liderlik ve Kamu Çalışanlarının Transformasyonel Liderlik Algısı”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Konya, 2011, ss.237-249

İşcan, Ferhat. **Karizmatik Liderlik Üzerine Bir Araştırma**, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa, 2012

İşcan, Ö. Faruk. “Dönüştürücü / Etkileşimci Liderlik Algısı ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Bireysel Farklılıkların Rolü”, **Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi**, , Cilt 6, Sayı 11, 2006, ss. 160-177

Kırel, Çiğdem. “Liderlik Davranış Biçimleri Konusuna Yeni Bir Yaklaşım: Karizmatik Liderlikten Dönüşümsel Liderliğe”, **Sosyal Bilimler Dergisi**, Anadolu Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 2000-2001

Kırmaz, Birol. “Bilgi Çağı Lideri”, **Ankara Barosu Dergisi**, Yıl 68, Sayı 3, 2010

Koray, Meryem. “21.Yüzyıl: Yeni Beklentiler, Yeni Liderlik Alanları ve Kadınlar”, **21.YY’da Liderlik Sempozyumu**, DHO Matbaası, İstanbul, 1997

Koşar, Serkan. **İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yönetimde Gücü Kullanma Stilleri İle Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki**, Kurum ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, Cilt 17, Sayı 4, 2011, ss.581-603

Leblebici, N. Doğan. “21.Yüzyılın Liderlik Anlayışına Bakış”, **C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt: 32 No:1, Mayıs 2008, ss.61-72

Oktay, Ercan ve Hasan Gül. “Çalışanların Duygusal Bağlılıklarının Sağlanmasında Conger Ve Kanungo’nun Karizmatik Lider Özelliklerinin Etkileri Üzerine Karaman ve Aksaray Emniyet Müdürlüklerinde Yapılan Bir Araştırma”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı 10, 2003

Ömürgönülşen, Mine ve Leyla Sevim, **Reddin’in Üç Boyutlu Liderlik Teorisi’nin Liderlik Literatüründeki Yerinin İrdelenmesi ve Ampirik Bir Araştırma**, Celal Bayar Üniversitesi İİBF, Yönetim ve Ekonomi Cilt 12 Sayı 2, Manisa, 2005

Özgen, Ebru. “İletişim ve Liderlik”, **Gazi Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi**, Sayı 18, ss.113-114

Paksoy, Mahmut. Önderlikte Özellikler Kuramı ve Ahmet Vefik Paşa’nın “M”leri, **21.YY’da Liderlik Sempozyumu**, Deniz Harp Okulu, Cilt 2, İstanbul, Haziran 1994

Pielstick, C. D., **The Design for A Leadership Academy for Community College Professionals Based on Transformational Leadership**. Unpublished Doctoral Dissertation. Oregon: Department of Education of Oregon State University, 1995

Şafaklı, O. Veli. “KKTC’deki Kamu Bankalarında Liderlik Stilleri Üzerine Bir Çalışma”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Cilt 6, Sayı 1, 2005

Tağraf, Hasan ve İskender Çalman. “Ohio Üniversitesi Liderlik Modeline Göre Oluşan Liderlik Biçimlerinin İşletmelerin İhracat Performansı Üzerine Etkisi ve Gaziantep İlinde Bir Araştırma”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt: 23, Sayı: 2, 2009

Taslak, Soner. “Göreve İlişkin Çatışmalarda Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Üzerine Etiksel Bir Değerlendirme”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı 31, Temmuz - Aralık 2008, ss.121-144

Tengilimoğlu, Dilaver. “Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt 4, Sayı 14, 2005

Yayla, H. Erdoğan. **Güç ve Yetki İlişkilerinin Muhasebe Bilgi Kararları Üzerindeki Etkisi**, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2006

Yılmaz, Abdullah. “Örgütsel İsrafın Önlenmesinde Yönetici Verimliliğinin Etkenliği”, **Yeni Türkiye Kalite Özel Sayısı**, Cilt 5, Sayı 26, 1999

Yılmaz, Malik. “Bir Örgüt Olarak Bilgi Merkezlerinde Yönetim ve Yönetici”, **Türk Kütüphaneciliği Dergisi**, Cilt 18, Sayı 2, 2004

DİĞER YAYINLAR

Alıncıkurt, Yahya ve Kürşad Yılmaz, “Okul Yöneticilerinin Kullandığı Güç Kaynakları ile Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki”, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri**, s.1834
<https://www.edam.com.tr/kuyeb/pdf/tr/f2b1d836f9fb85176f88d4c9f14a0ba5urtrtr.pdf>
(24.05.2014)

<http://www.atam.gov.tr/dergi/sayi-36/ataturkun-devlet-adamligi-vasfi> (26.03.2015)

<http://www.nlphaber.com/nlphaber-yazarlar-469/kaynaklarina-gore-guc.html>,
(26.03.2015)

<http://kariyer.ssu.edu.tr/?uzman,78> (24.05.2015)

<http://www.psikolik.com/threads/sosyal-etki-ve-uyuma.602/> (24.05.2015)

Sayın Katılımcı ;

Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans programındaki “Liderin Güç Kullanma Tarzlarına Yönelik Bir Araştırma” başlıklı tez çalışmasında kullanılmak üzere hazırlanmış bu anket formunda sizin görüşlerinize ihtiyaç duyulmuştur. Bu anket formuna vereceğiniz cevaplar yalnızca bilimsel amaçlarla kullanılacaktır. Elde edilen cevaplar gizli tutulacaktır. Bu çalışmanın sonucu bilimsel amaçlar için kullanılacağından tüm soruları içtenlikle yanıtlamanız beklenmektedir. Bu soruları yanıtlarken sizin durumunuz için en uygun olan seçeneğin işaretleyiniz. Göstereceğiniz ilgi ve tüm yardımlarınız için teşekkür ederim.

Saygılarımla,

Hazırlayan

Ferhat AĞÇAY

Tez Danışmanı

Prof. Dr. Gönül BUDAK

ANKET FORMU

Kişisel Bilgi Formu

1. Medeni haliniz :
2. Yaşınız :
3. Eğitim durumunuz :
4. Göreviniz :
5. Toplam görev süreniz ne kadardır :
6. Bu görev yerinde ne kadar süredir çalışıyorsunuz :

Algılanan Güç Anketi

1. Üstüm yapılan işi ödüllendirir.

- Tamamen Katılıyorum Oldukça Katılıyorum Biraz Katılıyorum
 Katılmıyorum Kesinlikle Katılmıyorum

2. Üstüm genellikle kendi iktidarını kullanarak yönetir.

- Tamamen Katılıyorum Oldukça Katılıyorum Biraz Katılıyorum
 Katılmıyorum Kesinlikle Katılmıyorum

3. Üstüm işle ilgili konularda disiplini sağlamak üzere çoğ zaman katı ve sert bir tutum içine girer.

- Tamamen Katılıyorum Oldukça Katılıyorum Biraz Katılıyorum
 Katılmıyorum Kesinlikle Katılmıyorum

4. Üstümün son derece yetenekli olduğuna inanırım.

- Tamamen Katılıyorum Oldukça Katılıyorum Biraz Katılıyorum
 Katılmıyorum Kesinlikle Katılmıyorum

5. Üstüm bana talimat verebilecek ve bana iş yaptırabilecek durumdadır.

- Tamamen Katılıyorum Oldukça Katılıyorum Biraz Katılıyorum
 Katılmıyorum Kesinlikle Katılmıyorum

6. Üstüm benim ideal yönetici imajıma tam uyuyor.

- Tamamen Katılıyorum Oldukça Katılıyorum Biraz Katılıyorum
 Katılmıyorum Kesinlikle Katılmıyorum

7. Üstüm adaletlidir ve herkesin hakkını gözetir.

- Tamamen Katılıyorum Oldukça Katılıyorum Biraz Katılıyorum
 Katılmıyorum Kesinlikle Katılmıyorum

8. Üstüm, bulunduğu mevkiye tesadüfen gelmemiştir.

- Tamamen Katılıyorum Oldukça Katılıyorum Biraz Katılıyorum
 Katılmıyorum Kesinlikle Katılmıyorum

9. Üstüm, benden talepte bulunma ve bana talimat verme hakkına sahiptir.

- Tamamen Katılıyorum Oldukça Katılıyorum Biraz Katılıyorum
 Katılmıyorum Kesinlikle Katılmıyorum

10. Üstüm, işinin ehlidir.

- Tamamen Katılıyorum Oldukça Katılıyorum Biraz Katılıyorum
 Katılmıyorum Kesinlikle Katılmıyorum

11. Üstüm, başarılı olanı takdir eder.

- Tamamen Katılıyorum Oldukça Katılıyorum Biraz Katılıyorum
 Katılmıyorum Kesinlikle Katılmıyorum

12. Üstüm, kendi alanında daima bilgisine başvurulacak kişidir.

- Tamamen Katılıyorum Oldukça Katılıyorum Biraz Katılıyorum
 Katılmıyorum Kesinlikle Katılmıyorum

13. Üstüme, bana talimat verme ve benden talepte bulunma yetkisi verilmiştir.
 Tamamen Katılıyorum Oldukça Katılıyorum Biraz Katılıyorum
 Katılmıyorum Kesinlikle Katılmıyorum
14. Üstüme hayranım.
 Tamamen Katılıyorum Oldukça Katılıyorum Biraz Katılıyorum
 Katılmıyorum Kesinlikle Katılmıyorum
15. Üstüm, tembelliği cezasız bırakmaz.
 Tamamen Katılıyorum Oldukça Katılıyorum Biraz Katılıyorum
 Katılmıyorum Kesinlikle Katılmıyorum
16. Üstüm ile arkadaşlık ilişkileri içindeyiz.
 Tamamen Katılıyorum Oldukça Katılıyorum Biraz Katılıyorum
 Katılmıyorum Kesinlikle Katılmıyorum
17. Üstümün kendine güveni tamdır.
 Tamamen Katılıyorum Oldukça Katılıyorum Biraz Katılıyorum
 Katılmıyorum Kesinlikle Katılmıyorum
18. Üstüm, diğer çalışanlarla arasına her zaman mesafe koyar.
 Tamamen Katılıyorum Oldukça Katılıyorum Biraz Katılıyorum
 Katılmıyorum Kesinlikle Katılmıyorum
19. Üstüm, oldukça dinamik ve karizmatiktir.
 Tamamen Katılıyorum Oldukça Katılıyorum Biraz Katılıyorum
 Katılmıyorum Kesinlikle Katılmıyorum

Güç Tepkileri Anketi

1. Üstüm, beni ödüllendirdiğinde işime daha fazla özen gösteririm.
 Tamamen Katılıyorum Oldukça Katılıyorum Biraz Katılıyorum
 Katılmıyorum Kesinlikle Katılmıyorum
2. Çok fazla çalıştığımda ödüllendirileceğime inanırım.
 Tamamen Katılıyorum Oldukça Katılıyorum Biraz Katılıyorum
 Katılmıyorum Kesinlikle Katılmıyorum
3. Üstüm tarafından cezalandırılmamak için genelde çok çalışırım.
 Tamamen Katılıyorum Oldukça Katılıyorum Biraz Katılıyorum
 Katılmıyorum Kesinlikle Katılmıyorum
4. Bütün kararları üstüme danışarak alırım.
 Tamamen Katılıyorum Oldukça Katılıyorum Biraz Katılıyorum
 Katılmıyorum Kesinlikle Katılmıyorum
5. Üstümle ilişkilerimi bozmamak için ve onu üzmemek için işime özen gösteririm.
 Tamamen Katılıyorum Oldukça Katılıyorum Biraz Katılıyorum
 Katılmıyorum Kesinlikle Katılmıyorum
6. Yaptığım bir hata dolayısıyla üstümün güvenini kaybetmek beni rahatsız eder.
 Tamamen Katılıyorum Oldukça Katılıyorum Biraz Katılıyorum
 Katılmıyorum Kesinlikle Katılmıyorum
7. Yaptığım işte üstümden sık sık bilgi aldığımda daha iyisini yapacağıma inanırım.
 Tamamen Katılıyorum Oldukça Katılıyorum Biraz Katılıyorum
 Katılmıyorum Kesinlikle Katılmıyorum
8. İşimdeki başarıım, üstümle olan ilişkimle doğru orantılıdır.
 Tamamen Katılıyorum Oldukça Katılıyorum Biraz Katılıyorum
 Katılmıyorum Kesinlikle Katılmıyorum
9. Üstümün bulunduğu pozisyon gereği verdiği emirlere karşı gelmem.
 Tamamen Katılıyorum Oldukça Katılıyorum Biraz Katılıyorum
 Katılmıyorum Kesinlikle Katılmıyorum
10. İşimin yetki ve sorumlulukları dahilinde çalışırım, üstümle olan ilişkilerim beni etkilemez.
 Tamamen Katılıyorum Oldukça Katılıyorum Biraz Katılıyorum
 Katılmıyorum Kesinlikle Katılmıyorum

11. Yaptığım işten memnun olduğum sürece, üstümün kim olduğu önemli değildir.

- Tamamen Katılıyorum Oldukça Katılıyorum Biraz Katılıyorum
 Katılmıyorum Kesinlikle Katılmıyorum

12. İşe olan bağlılığımı, üstümle olan ilişkilerim etkilemez.

- Tamamen Katılıyorum Oldukça Katılıyorum Biraz Katılıyorum
 Katılmıyorum Kesinlikle Katılmıyorum

Algılanan Güç Anketi Soru Sınıflaması

Ödüllendirici Güç

- 1.Üstüm yapılan işi ödüllendirir.
- 6.Üstüm benim kafamdaki ideal yönetici imajına tam uyuyor.
- 7.Üstüm adaletlidir ve herkesin hakkını gözetir.
- 11.Üstüm başarılı olanı takdir eder.
- 16.Üstüm ile arkadaşlık ilişkileri içindeyiz.

Zorlayıcı Güç

- 2.Üstüm genellikle kendi iktidarını kullanarak yönetir.
- 3.Üstüm işle ilgili konularda disiplini sağlamak üzere çoğu zaman katı ve sert bir tutum içine girer.
15. Üstüm, tembelliği cezasız bırakmız

Uzmanlık Gücü

4. Üstümün son derece yetenekli olduğuna inanırım.
- 8.Üstüm bulunduğu mevkiye tesadüfen gelmemiştir
- 10.Üstüm işinin ehlidir.
- 12.Üstümün kendi alanında eğitimi vardır.

Yasal Güç

- 5.Üstüm bana talimat verebilecek ve bana iş yaptırabilecek durumdadır.
- 9.Üstüm benden talepte bulunma ve bana talimat verme hakkına sahiptir.
- 13.Üstüme, bana talimat verme ve benden talepte bulunma yetkisi verilmiştir.
- 18.Üstüm diğer çalışanlarla arasına her zaman mesafe koyar.

Özdeşlik Gücü

- 14.Üstüme hayranım
- 17.Üstümün kendine güveni tamdır.
- 19.Üstüm, oldukça dinamik ve karizmatiktir.

Güç Tepkileri Anketi Soru Sınıflandırması

Uyma Tepkisi

- 1.Üstüm beni ödüllendirdiğinde işime daha çok özen gösteririm.
- 2.Çok fazla çalıştığımda ödüllendirmenin devam edeceğine inanırım.
- 3.Üstüm tarafından cezalandırılmamak için genelde çok sıkı çalışırım.
- 4-Bütün kararları üstüme danışarak alırım.

Özdeşleşme Tepkisi

- 5.Üstüm ile ilişkilerimi bozmamak ve onu üzmemek için işime özen gösteririm.
- 6.Yaptığım hata dolayısıyla üstümün güvenini kaybetmek beni rahatsız eder.
- 7.Yaptığım işte sık sık üstümün bilgisini aldığımda daha iyisini yapacağıma inanırım.
- 8.Yaptığım işten aldığım verimlilikle üstümle olan ilişkim arasında doğrudan ilişki vardır.

Benimseme Tepkisi

- 9.Üstümün bulunduğu mevkisi nedeniyle bana verdiği emirlere karşı gelmem.
- 10.İşimin yetki ve sorumlulukları dahilinde çalışırım,üstümle olan ilişkilerim beni etkilemez.
- 11.Yaptığım işten memnun olduğum sürece üstümün kim olduğu önemli değildir.
- 12.İşe olan bağlılığım, üstümle olan ilişkilerimi etkilemez.