



T.C.

GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ORGANİZASYONLARDA GÜÇ İLİŞKİLERİ  
KAMU İLKÖĞRETİM OKULLARINDA  
ÇALIŞANLARIN ALGILADIKLARI GÇ VE  
TEPKİLERİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA

746309

Mehmet Zeki GÖKSU

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İŞLETME ANABİLİM DALI

146309

TEZ DANIŞMANI

Doç.Dr.Adnan CEYLAN

GEBZE

2004



Mehmet Zeki GÖKSU' nun tez çalışması, G.Y.T.E. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 24/02/2004 tarih ve 2003/6 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından İşletme Anabilim Dalında yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

JÜRİ

ÜYE : Doç.Dr. Adnan CEYLAN  
( Tez Danışmanı)

ÜYE : Yrd.Doç.Dr. Hakan KİTAPÇI

ÜYE : Yrd.Doç.Dr. Salih Zeki İMAMOĞLU

ONAY

G.Y.T.E. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun  
..17..05..2004... tarih ve ..2004/12... sayılı kararı.

İmza / Mühür

## ÖZET

İnsanlar sosyal bir varlık olmanın gereği olarak toplumsal hayatı benimsemişler ve birbirleriyle sürekli etkileşim içine girmişlerdir. Bu etkileşim sürecince birbirlerinin davranışlarını etkileme, denetleme hatta egemen olmak için güç kullanma yoluna gitmişlerdir. Dolayısıyla yüzyıllar boyu güç konusu insanlığı meşgul etmiş, birey yada grupları etkileyecek güç tarzları hakkında çok sayıda araştırmalar yapılmıştır.

Güç kullanımı, birey ya da grupları etkileme, eyleme itme faaliyeti olduğu için tabiatıyla yönetim sorunu doğurmuştur. Bu bağlamda güç kullanımının tarihsel gelişimi incelenmiş, yönetim kuramları oluşturulmuş, çağdaş modern toplumlarda organizasyonları hedefe ulaştırmak için modern yönetim anlayışları geliştirilmiştir.

Toplumun geleceğine yön veren eğitim kurumlarında uygulanan güç tarzları çok önemlidir. Çünkü okullar eğitim ve öğretim kurumlarıdır. Yani salt olarak bilgi veren kurumlar değil aynı zamanda istendik davranış geliştiren kurumlardır. Bu noktadan hareketle okullarda kullanılan güç tarzları ve benimsenen yönetim anlayışları, umudumuz olan genç kuşakların yetiştiği ortamı etkilemesi bakımından önem kazanmaktadır.

Araştırma da Güç ve ilgili kavramlar, güç türleri ve arasındaki ilişkiler, güç tepkileri, gücü açıklayan kuramlar, liderlik, yöneticilik ve etkililik gibi konular sonra uygulama kısmına geçilmiştir.

Araştırmanın amacı algılanan güç tarzları ve gösterilen güç tepkilerinin mevcut halini araştırmaktır. Arzu edilen hal dikkate alınmamıştır. Araştırma Gebze bölgesi kamu ilköğretim okullarında yapılmış, ana kütleyi temsil edecek şekilde seçilen ilköğretim okullarında 148 personele uygulanmıştır.

Yapılan anket sonucunda elde edilen bulgulara göre algılanan güç tarzlarından motivasyonel (ödül, uzmanlık, özdeşlik) güçle gösterilen güç tepkilerinden kabullenme (uyuma, özdeşleşme) davranışıyla pozitif,

benimseme davranışıyla negatif ilişki içinde olduğu gözlenmiştir. Bu sonuca göre güç tepkileri arasında neden sonuç ilişkisinin varlığı araştırılmış kabullenme davranışı ile benimseme davranışı arasında neden sonuç ilişkisinin varlığı saptanmıştır.

Algılanan güç tarzları ile demografik değişkenler arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığına bakılmış; cinsiyetle meşru güç arasında, meslek yılı ile motivasyonel güç arasında, yaş ve medeni hal ile motivasyonel ,zorlayıcı ve meşru güç arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır.

Son olarak gösterilen güç tepkileri ile demografik değişkenler arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığına bakılmış; medeni hal ile içselleştirme davranışı arasında, meslek yılı ile kabullenme davranışı arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır.

## SUMMARY

Being a social creature, people have always had interrelationships with each other. During this periods of interrelations they have resorted to use power to influence, supervise one another's behaviours and even to dominate over them. Thus, the subject 'power' has kept the mind of humanity busy, and many researches have been made on types of power which may affect an individual or groups.

Manipulation of power, for it is an activity to affect individuals or groups and propels to work, naturally has given birth to management problems. In this context, the historical development of power manipulation has been examined, management theories have been created and modern understandings of management have been constituted in order to lead organisations to goal in modern communities.

Types of power those are applied in educational foundations which give shape to the future of a community are most important, because, schools are foundations of education and teaching. Thus, they are not solely foundations which only give knowledge, but also develop desirable ways of behaviour. From this point of view, types of power applied and management understandings adopted at schools are important for they affect the environment where young generations, who we have hope in, grow up.

In the research, power and related concepts, types of power and the interrelationships among them, notions which explain power, leadership, management and effectiveness and as a result practice part have been discussed respectively.

The aim of this research is to examine the present state of perceived power types and attained outcomes. Desirable state is not taken into consideration. Research has been made in at schools in Gebze District, and

has been applied to 148 personnel at schools which were chosen so as to represent the main group.

According to the findings attained as a result of the questionnaire it has been observed that of the types of power, motivational (reward, expert, referent) power is in positive relation with the outcome of acceptance (compliance, reference) behaviour, in negative relation with the contingency behaviour. According to this result, the existence of cause-effect relationship has been investigated among outcomes, the existence of cause-effect relationship has been found between the behaviours, acceptance and contingency.

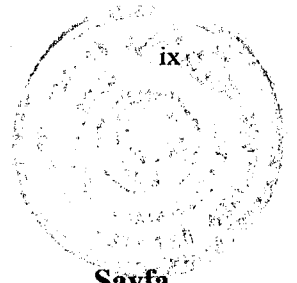
It has been examined whether there is a significant difference between the perceived types of power and demographical factors; a significant difference has been diagnosed between sex and legitimate power, length of service and motivational power, age and marital status, and coercive and legitimate power.

Finally, it has been examined whether there is a significant difference between outcomes and demographical factors; a significant difference has been diagnosed between marital status and contingency (benimseme) behaviour and length of service and acceptance.

## TEŞEKKÜR

Organizasyonlarda g¼c¼ ilişkileri adlı bu çalışmamı hazırlamamda desteğini esirgemeyen çok değerli eşime ve aileme, özellikle veri analizleri kısmındaki önemli katkıları ve değerli fikirleriyle çalışmanın şekillenmesine emeği geçen sayın Dr. Nigar DEMİRCAN'a, eleştirileri, önerileri, yol göstericiliği ile birlikte tezimi hazırlamama olanak sağlayan sayın hocam Doç. Dr. Adnan CEYLAN'a teőekk¼rlerimi sunarım.

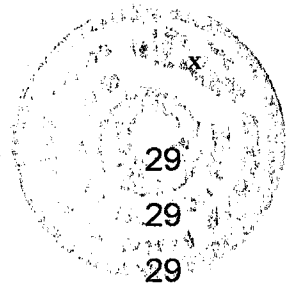




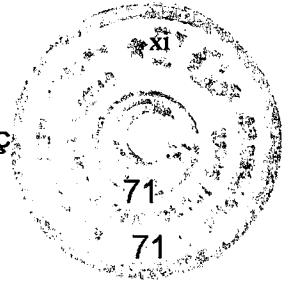
# İÇİNDEKİLER DİZİNİ

	<u>Sayfa</u>
ÖZET	iv
SUMMARY	vi
TEŞEKKÜRLER	viii
İÇİNDEKİLER DİZİNİ	ix
ŞEKİLLER DİZİNİ	xii
TABLolar DİZİNİ	xiii
1. GİRİŞ	1
2. GÜÇ VE İLGİLİ KAVRAMLAR	3
2.1. Güç Nedir? Ve Güç Tanımları	3
2.2. Otorite Nedir ?	5
2.3. Güç ,Otorite ,Yetki Kavramlarının Karşılaştırılması	7
2.4. Güç Sınıflamaları	8
2.4.1. French-Raven`in güç sınıflamaları	9
2.4.1.1.Meşru (Yasal) Güç	9
2.4.1.2.Bilgi (Uzmanlık) Gücü	10
2.4.1.3.Zorlayıcı Güç	11
2.4.1.4.Ödül Gücü	11
2.4.1.5.Özdeşlik Gücü	12
2.4.2.Amitai Etzioni`nin Güç Sınıflaması	13
2.4.3.Moorhead & Griffin`in Güç Sınıflamaları	14
3. GÜÇ KAYNAKLARI VE ARASINDAKİ İLİŞKİLER	15
3.1.Kişiler Arası Güç Kullanım Tarzları ve Çıkan Sonuçlar	18
3.2.Güç kullanımına Karşı Tepkiler	21
3.2.1.Uyma Tepkisi	21
3.2.2.Özdeşleşme	22
3.2.3.İçselleştirme (Benimseme)	23
3.3.Gücü Açıklayan Kuramlar	24
3.3.1.Niteliksel Yaklaşımlar	24
3.3.2.Davranışsal Yaklaşımlar	26
3.3.3.Durumsal yaklaşımlar	27





3.3.4. Liderlik Yaklaşımları	29
3.4. Lider Ve Etkili Yönetici	29
3.4.1. Liderliğin Tanımı	29
3.4.2. Liderin Güç Kaynakları Ve Kullanımı	31
3.4.2.1. Yasal Güç	31
3.4.2.2. Ödül Gücü	31
3.4.2.3. Zorlayıcı Güç	32
3.4.2.4. Uzmanlık Gücü	32
3.4.2.5. Karizmatik Güç	32
3.4.3. Lider İle Yönetici Arasındaki Fark	33
3.4.4. Okul Yöneticisi Ve Liderlik	34
3.4.4.1. Etkili Yöneticilerin Liderlik Rollerini	35
3.4.4.2. Etkili Yöneticilerin Liderlik Davranışları ve İşgören İlişkileri	36
4. KAMU İLKÖĞRETİM OKULLARINDA ALGILANAN GÜÇ TARZLARI VE GÖSTERİLEN GÜÇ TEPKİLERİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA	39
4.1. Araştırmada Gütülen Amaç	39
4.2. Örneklem	39
4.3. Yöntem	40
4.4. Hipotezler	41
4.5. Araştırmanın Sınırları	43
4.6. Veri Analizleri	44
4.7. Bulgular	44
4.7.1. Faktör Analizleri	44
4.7.1.1. Algılanan Güç Tarzı Analizi	44
4.7.1.2. Güç Tepkileri Analizi	46
4.7.2. Korelasyon Analizleri	48
4.7.2.1. Algılanan Güç Tarzlarının Korelasyonu:	48
4.7.2.2. Güç tepkilerinin Korelasyonu:	49
4.7.2.3. Algılanan Güç Tarzlarının ,Güç tepkileri ile korelasyonu	50
4.7.2.4. Hipotezlerin Testi ve Sonuçları	52
4.7.2.5. Algılanan Güç Tarzları	52
4.7.2.6. Güç Tepkileri	66



4.8. Demografik Değişkenler İle Algılanan Güç Tarzları ve Güç Tepkilerinin Karşılaştırılması	
4.8.1. Güç Tarzları ve Demografik Değişkenler	71
4.8.1.1. Astların Cinsiyete göre Algıladıkları Güç Tarzları	71
4.8.1.2. Astların Medeni Hale Göre Algıladıkları Güç Tarzları	72
4.8.1.3. Astların Branşa Göre Algıladıkları Güç Tarzları	72
4.8.1.4. Astların Öğrenim Durumuna Göre Algıladıkları Güç Tarzları	73
4.8.1.5. Astların Yaşa Göre Algıladıkları Güç Tarzları	73
4.8.1.6. Astların Hizmet Yılına Göre Algıladıkları Güç Tarzları	74
4.8.1.7. Astların Kurum Yılına Göre Algıladıkları Güç Tarzları	75
4.8.2. Güç Tepkileri ve Demografik Değişkenler	75
4.8.2.1. Astların Cinsiyete göre Gösterdikleri Güç Tepkileri	76
4.8.2.2. Astların Medeni Hale Göre Gösterdikleri Güç Tepkileri	76
4.8.2.3. Astların Branşa Göre Gösterdikleri Güç Tepkileri	77
4.8.2.4. Astların Öğrenim Durumuna Göre Gösterdikleri Güç Tepkileri	77
4.8.2.5. Astların Yaşa Göre Gösterdikleri Güç Tepkileri	77
4.8.2.6. Astların Hizmet Yılına Göre Gösterdikleri Güç Tepkileri	78
4.8.2.7. Astların Kurum Yılına Göre Gösterdikleri Güç Tepkileri	79
5. SONUÇ VE ÖNERİLER	80
KAYNAKLAR	92
ÖZGEÇMİŞ	95
EKLER	
EK-1: ANKET FORMU	
EK-2: ALGILANAN GÜÇ TARZININ SORU SINIFLANDIRMASI	
EK-3: GÜÇ TEPKİLERİNİN SORU SINIFLANDIRMASI	
EK-4: ALGILANAN GÜÇ TARZININ FAKTÖR BOYUTLARI	
EK-5: GÖSTERİLEN GÜÇ TEPKİLERİNİN FAKTÖR BOYUTLARI	

# ŞEKİLLER DİZİNİ



## Sekil

2.1. Pozisyon ve Personel Gücü	14
3.1. Örgütlerde Güç Kullanımı	15
3.2. Güç Tarzları ve Karşı Tepkiler	23
3.3. Liderin Güç Kaynakları ve etkililiği	32
4.1. Algılanan Güç Tarzları ve Güç Tepkileri İlişkisi	42
4.2. Algılanan Güç Tarzlarının birbiriyle İlişki Modeli	49
4.3. Algılanan Güç Tarzı İle Güç tepkileri İlişki Modeli	51
4.4. Güç Tepkileri Arasındaki Neden Sonuç İlişkisi	52



# TABLORAR DİZİNİ



## Tablo

3.1. Güç Tarzları ile Çeşitli Değişkenler Arasındaki ilişkiler	17
3.2. Güç Tarzlarının kullanımı ve Sonuçları	20
3.3. Güç kullanımına verilen tepkiler	21
3.4. Lider ile klasik yönetici arasındaki fark	34
4.1. Algılanan Liderlik Gücü Anketinin Faktör Analizi	45
4.2. Güç Tepkileri Anketinin Faktör Analizi Sonuçları	46
4.3. Soruların Alacağı Min. Ve Max. Değerler	47
4.4. Algılanan Güç Tarzlarının Korelasyonu	48
4.5. Güç Tepkilerinin Korelasyonu	49
4.6. Algılanan Güç Tarzları ile güç Tepkilerinin Korelasyonu	50
4.7. Güç Tepkileri Arasındaki Neden Sonuç İlişkisi	51
4.8. Algılanan Güç Tarzlarından Motivasyonel Güç	53
4.9. Algılanan Güç Tarzlarından Meşru Güç	59
4.10. Algılanan Güç Tarzlarından Zorlayıcı Güç	62
4.11. Güç tepkilerinden Kabullenme davranışı	65
4.12. Güç tepkilerinden İçselleştirme davranışı	69
4.13. Cinsiyete göre Algılanan Güç Tarzlarının Tek Yönlü Varyans Analizi	71
4.14. Medeni Hale göre Algılanan Güç Tarzlarının Tek Yönlü Varyans Analizi	72
4.15. Branşa göre Algılanan Güç Tarzlarının Tek Yönlü Varyans Analizi	72
4.16. Yaşa göre Algılanan Güç Tarzlarının Tek Yönlü Varyans Analizi	74
4.17. Hizmet Yılına göre Algılanan Güç Tarzlarının Tek Yönlü Varyans Analizi	75
4.18. Kurum Yılına göre Algılanan Güç Tarzlarının Tek Yönlü Varyans Analizi	75
4.19. Cinsiyete göre Gösterilen Güç Tepkilerinin Tek Yönlü Varyans Analizi	76

4.20. Medeni Hale göre Gösterilen Güç Tepkilerinin Tek Yönlü Varyans Analizi	76
4.21. Branşa göre Gösterilen Güç Tepkilerinin Tek Yönlü Varyans Analizi	77
4.22. Yaşa göre Gösterilen Güç Tepkilerinin Tek Yönlü Varyans Analizi	78
4.23. Hizmet Yılına göre Gösterilen Güç Tepkilerinin Tek Yönlü Varyans Analizi	79
4.24. Kurum Yılına göre Gösterilen Güç Tepkilerinin Tek Yönlü Varyans Analiz	79



# 1.GİRİŞ

Güç kavramı çok eski tarihlerden beri insanlığı meşgul etmiş bir konudur.Çünkü sosyal bir varlık olan insan, toplumsal etkileşim sürecinde birbirleriyle veya diğer varlıklarla karşılıklı olarak güç olgusunu kullanma yoluna gitmişlerdir.Tarih boyunca insanlar gücü kendi lehlerinde kullanma yolunda gitmişler ve daha etkili olabilmek için çeşitli yöntemler, araçlar geliştirmeye çalışmışlardır.Başlangıçta kaba kuvvete dayanan güç olgusu sonraları politik ve psikolojik yöntemlerle geliştirilmiştir.Burada güç konusuyla yakından ilgili olan yetke (otorite) kavramı akla gelmektedir.Çünkü "Fayol'a göre otorite insana kumanda etme hakkı ve kendine itaat ettirme kudreti" tanıyan gücü kullanma şeklidir."Yöneticiler ona sahip oldukları ölçüde emirlerin icrasını planlar, yürütür ve kontrol edebilirler" (Eren,2000) .

Yönetim açısından güç önemli bir kavramdır.Yöneticiler, astlarına Örgütsel amaçlar dahilinde çeşitli güç tarzlarını kullanarak istenen hedeflerin gerçekleştirilmesine çalışmaktadırlar.Ancak burada güç tarzlarının beklenen sonuçları verebilmesi için doğru kullanımı şarttır.Aksi halde olumsuz neticeler çıkmasına ve organizasyonun zarar görmesine sebep olur.Özellikle eğitim örgütlerinde gücün doğru kullanımı çok önemlidir.Çünkü hammadde insandır. Yanlış metot, hatalı üretim öğrenciler üzerinde derin izler bırakabileceği gibi bir milletin geleceği açısından düzeltilmesi çok ağır neticeler doğurabilir.Bu bakımdan özellikle eğitim örgütlerinde güç olgusu, araştırılması gereken önemli bir konudur.

Örgütsel yönetim açısından çok önemli bir konu olan güç olgusunun ihmal edilmesinin birkaç sebebi vardır(Preffer,1981):

Birincisi, güç kavramı bilimsel literatürde problemlili bir konudur.Yani güç kavramının net ve ortak bir tanımının yapılmış olmamasıdır.İkincisi, örgüt açısından güç önemli bir kavram olmasına rağmen sonuçları etkilemesi bakımından tek neden değildir.Toplumsal değerler, kültür, bireylerin psikolojik durumları, ortam da etkilidir.Üçüncü olarak güç olgusunun sübjektif bir konu olması, uygulayanlar ve algılayanlar açısından bireysel farklılık göstermesidir.

Güç konusunun ihmal edilmesinde diğ er bir husus da güç kavramının belirsizliğidir. Çünkü güce sahip olanlar güç kullandığını reddetmekte ve kendine rakip çıkarmamak için sınırını gizlemekte, gücü elde etmeye çalışanlar ise bunu gizli yapmaya çalışmaktadırlar.(Robbins,1996)

Güç konusu, bütün bu belirsizliğine rağmen yönetim açısından hiç şüphesiz çok önemli bir husustur.Bu sebeple gücü tarif edip ilgili kavramları açıklamak, güç sınıflamaları ve gösterilen tepkileri incelemek ve gücün kuramsal gelişimine göz atmak, bu kavramın anlaşılması için gerekli görülmektedir.



## 2. GÜÇ VE İLGİLİ KAVRAMLAR

### 2.1. Güç nedir? Ve Güç Tanımları

Güç kavramının çok çeşitli tanımları yapılmıştır. En geniş anlamda Güç kavramı, kullanım amacına göre farklı şekillerde tanımlanmakla beraber; "bir kişi veya grubun diğerlerinin kararlarını ve davranışlarını etkileme ve denetleme yeteneği" olarak ifade edilmiştir (Sinanoğlu,1997).

Benzer bir tarifte de bir insanın veya bir grubun sahip olduğu etkileyebilme kapasitesi olarak ifade edilmektedir(Tevruz,1989). Diğer bir tarife göre güç, başka insanlara egemen olmak, onlara belli şeyleri yaptırabilmek yeteneği(Ozankaya,1979) ve "Bir güdüyü harekete geçirerek canlıyı eyleme itme"(Onaran,1981) şeklinde tanımlanmıştır. Ünlü Filozof Sun Tzu gücü "Bir yayın gerilişine" benzetmiş, potansiyel olarak hazır olma özelliğini ifade etmiştir(Tzu,1992).

Robert Dahl ise gücün sosyal yönüne işaret ederek "bir sosyal kişi ile diğer bir sosyal kişi arasındaki ilişki" olarak tanımlarken French ,Raven ve Cartwright "A'nın B üzerindeki gücünü :A'nın B'ye uyguladığı maksimum kuvvet ile B'nin buna maksimum direnme derecesi arasındaki fark olarak tanımlamıştır. Benzer bir ifade de Emerson'dan gelmiştir. Ona göre "A'nın B üzerindeki gücü B'nin potansiyel direnme gücünün miktarına göre belirleyicidir. A'nın gücü aynı zamanda yetenek belirleyicidir. Yetenekten kastedilen gücü elinde bulunduranların diğerlerini istedikleri sonuçlara ulaştırma davranışlarıdır(Kirel,1998).

Gücün sosyal yanına işaret eden Ünlü sosyolog Max Weber de "Sosyal bir ilişki içindeki bir kişinin , direnmelere rağmen kendi iradesini yürütme olasılığı" olarak ifade etmiştir(Luthans,1991). Gücü sosyal bir alışveriş olarak kabul edenlerden Simon ve March ise sosyal gücü, A ve B arasında gelişen asimetrik bir ilişki olarak kabul etmiştir(Simon and March,1975).



Günümüzde ise güç, başkalarının iradelerine ve direnişlerine rağmen birtakım şeyleri elde etme ya da politik mücadeleleri "kazanma" ve direnişlerle başa çıkma kapasitesi olarak tanımlanmaktadır. Güç teorisyenleri ise gücü örgütlü bir direnmeye dayanmadan kaynakları harekete geçiren potansiyel bir kapasite olarak tanımlarken, gücün olumlu yönü üzerinde dururlar(Luthans,1991).

Sosyal güç, fert ya da grupların birbirleriyle etkileşim içinde olması, bir tarafın uyguladığı gücün diğer tarafça algılanması ve kabul edilmesi ve sonuç olarak gücü kullanan tarafın diğerlerine istediği davranışları yaptırması olayıdır. Kişinin sosyal gücünün derecelenmesi iki şekilde olur. Birincisi bağıllık duygusunun artması, ikincisi ise güce karşı direnme kuvvetidir(Yukl,2002).

Güç ile ilgili yukarıda yapılan tanımlara genel olarak baktığımızda üç unsurun öne çıktığını görürüz. Bunlar "etkileme, denetim ve bağıllılıktır. Etkileme, bir taraftan diğer tarafa yapılan fiil sonucu, diğer kişilerin davranış, duygu, amaç ve ihtiyaçlarında değişme anlamına gelmektedir. Denetim ise yöneticinin verdiği görevleri takip etmesi ve uygulanıp uygulanmadığını kontrol etmesidir. Bağıllılık ise iş görenlerin yöneticinin talimatlarına uyması gerektiğini bir zorunluluk olarak kabul etmesidir.

Yukarıda çeşitli yönleri ele alınarak güç tanımlarını iki ana grupta toplamak mümkündür (Kirel,1998):

- 1) Güç potansiyel bir kuvvettir.
- 2) Güç sosyal bir alışveriştir.

Sonuç olarak güç kavramının aşağıda belirtilen şekilde özetlemek mümkündür:

- ✓ Güç, potansiyel bir kuvvettir. Uygulanan tarafı istendik davranışa sürükleyebilir.

- ✓ Güç, sosyal bir terimdir. Kişiler ya da gruplar arasındaki etkileşim sonucu gerçekleşir. Tek taraflı, bir tek kişi üzerinde gerçekleşen bir olgu değildir.
- ✓ Güç, göreceli olarak ölçülebilen bir özelliğe sahiptir. Yani A'nın gücünü B'nin direnme kuvvetine göre yapılabilir.
- ✓ Güç, ancak kabul edilebilir olursa etkilidir. Yeryüzünde her şeyi etkileyecek beşeri bir güç olması imkan dahilinde değildir. Böyle bir güç ancak ilahi kaynaklı olabilir. Kişilerin güç bölgeleri genişleyebilir. Fakat bunun da mutlaka bir sınırı vardır.
- ✓ Güç kesin ve değiştirilemez değildir. Bireye ve zamana göre değişiklik gösterebilir.

## 2.2. Otorite Nedir ?

İşbölümü olan her yerde mutlaka bir organizasyon yapısına rastlarız ve bu iş bölümü neticesinde otorite kavramının doğduğunu görürüz. Fakat, "otorite nedir?" Sorusuna farklı cevaplar verilmiş, tam bir ortak görüş birliği sağlanamamıştır. Örnek olarak "emir verme hakkı ve itaat ettirme gücü", "Normlarla yaptırıma bağlanmış bir iktidar sistemi", "dolaylı baskının yaptırımlı uygulaması" , " bireyler arasında varolan ve emir alan kişinin reddetmekten doğabilecek sonuçları tartıp itaat etmek lehinde karar verdiği bir ilişki" şeklinde farklı görüşler otorite kavramı hakkında söylenmiştir(Varoğlu ve ark.,1998). Tanımlardan da anlaşılacağı gibi, otorite de nihai kararın yönetici tarafından verilmesi ve astların bunu kabullenip uygulaması durumu vardır.

Yönetimi altındaki astlarına söz geçiremeyen bir yönetici için otoritesini sağlayamamış bir yönetici denilebilir.Otorite yönetim ameliyesinin üçüncü fonksiyonu olan "emir- kumanda"nın en başta gelen özelliğidir. (Eren,2000). Emrinde bulunanlara karşı bir yönetici itaat duygusunu geliştirebilmelidir.İş görenleri itaat ettirmek ve aralarındaki koordineyi sağlamak ise bir **otorite** işidir(Türkmen,1996).

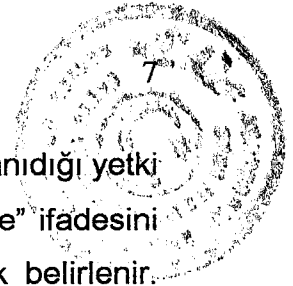
Weber'e göre otorite, bir inançlar sistemidir. Bu sistemler ile gücün toplumda kullanımı meşrulaşır. Halkın destek vermediği, meşru kabul etmediği bir güç kısa zamanda zayıflar ve etkisini kaybeder(Özkalp,1995).

C. Barnard ise otoriteyi geliştirdiği "kabul teorisi" yaklaşımıyla açıklar. Bir kimsenin otorite sahibi olup olmadığı tepe yönetiminin ona tanıdığı yetkilerle değil, emrinde çalışanların verdiği görevleri yerine getirip getirmemeleriyle anlaşılır. İletişim ve otorite arasında bağlantı kuran görüşe göre yöneticiye verilen yetkilerin yanında, çalışanların emirleri algılayıp, kabul edip gereğini yapıyorlarsa otoriteden bahsedilebilir(Koçel,1995).

Kamu yönetiminde otoriteyi ellerinde bulunduran hükümdarlar, güçlerini tabiat üstü varlıklar ve tanrıdan aldıklarına inanabilirler. Tarihte bu şekilde bir çok yönetici vardır. Ancak demokratik toplumlarda otorite, toplum tarafından kendi rızalarıyla yöneticilere seçim yoluyla verilir. Bu bağlamda otorite üç temel fonksiyonuyla öne çıkar. Bunlar: disiplin, moral ve sosyal statüdür(Eren,2000):

**Disiplin** organizasyonun hiyerarşik yapısına ve amaçlarına uygun hareket etmeyi sağlar. Otorite yöneticiyi astlara karşı, kişisel ve manevi olarak güçlü kılan ona fonksiyonellik katan ve astların kurallara uyup düzenli bir şekilde görevlerini yerine getirmelerini sağlar. Disiplini salt ceza sistemi olarak algılamamak gerekir. Onun yerine organizasyonda çoğunluğun istekleri doğrultusunda yönetim aracı olarak anlamak gerekir.

**Moral** ise iş görenlerin ortak amaçlara ulaşabilmek ve ortak davranışlarından doğan uygun çalışma ortamı ve örgüt iklimidir. Yöneticilerin iş görenlere karşı konumları, beceri ve bilgileri, davranışları otoritelerini belirleyen öğeler olduğuna göre moral bu otoriteyi kullanan yöneticinin oluşturduğu ortamdır. Çünkü yönetici bir yandan otoritesini kurmaya çalışırken diğer yandan iş görenlere görevlerini yerine getirebilecek huzurlu, rahat bir ortam sunmalıdır ki emirleri çalışanlar tarafından kabullenip tam olarak yerine getirilebilsin ve karşılıklı güven duyguları oluşsun.



**Statü** ise sistem içindeki durumunu ve bu durumun kişiye tanıdığı yetki ve sorumlulukları belirler. Bazı yazarlar statüye "toplumsal derece" ifadesini kullanmışlardır. Organizasyonlarda statüler, unvanlar kullanılarak belirlenir. Unvanlar, kişilerin otorite sınırlarını da belirler ve ast-üst ilişkilerinde dengeli ve saygılı davranılmasını sağlar. Genellikle insanlar bir konuda kendinden daha yetkin birinin önerisini uzman görüşü olarak algılar ve kabul eder.

### 2.3. Güç ,Otorite ,Yetki Kavramlarının Karşılaştırılması

Örgütsel davranış, yönetim ve organizasyon alanında yapılan bir çok çalışmada bu kavramlar bir arada kullanılmış olmasına rağmen aralarında anlam bakımından nüanslar olduğu söylenebilir. Sağlıklı bir analiz yapabilmek için bu anlam farklılıklarını ortaya koymak gerekir.

**Güç**, en genel anlamında bireyin veya grubun diğer birey yada grupları etkileyip davranış değişikliği meydana getirmesidir. Diğer bir ifadeyle etkileyebilme yeteneğidir. Ayrıca sosyal bir faaliyettir. Yani tek taraflı bir kişi üzerinde gerçekleşemez. En az iki kişi arasında cereyan etmesi, çift taraflı bir etkileşim olması gerekir.

**Otorite** ise genel olarak çalışanların verilen emirlere uymalarını ve aralarındaki koordinasyonu sağlamaktır. Yani yöneticinin var olan gücünü meşrulaştırır. Bu bakımdan otorite, bir örgüt ya da grubu etkisinde bırakan sosyal bir güç olarak da tanımlanabilir. Fakat güç otoriteye göre daha geniş ve kapsamlıdır. Çünkü organizasyon şemalarına bakarak güç merkezleri söylenemez. Ancak otorite yapısı orada görülebilir.

Güç ve otorite kavramları yakın anlamları ifade etmelerine rağmen aynı şey değildirler. "Otorite, gücün yasal halidir." Organizasyonlarda otorite daha ön plandadır. Örnek olarak ast-üst ilişkileri gösterilebilir. Otorite sayesinde iş görenler amirlerinin verdiği emirlere uyar ve görevlerini yerine getirirler(Pfeffer,1992).



**Yetki**, en genel anlamıyla bir şey yapabilme hakkıdır. Örgütü bir arada tutan "yapışkan" dır. Yöneticinin örgüt amaçları doğrultusunda astlarından bir şey istemek hakkıdır. Örneğin öğretmenin öğrencisinden gelecek ders için ödev isteme hakkı vardır (Hicks,1979). Yetki kaynaklarını klasik ve kabul görüşü olarak iki bölümde incelenebilir. Klasik anlayışta yetki, kişinin konumundan doğar. Kabul anlayışına göre ise yetkinin olabilmesi, astların kabul etmesine bağlıdır (Üçok,1988).

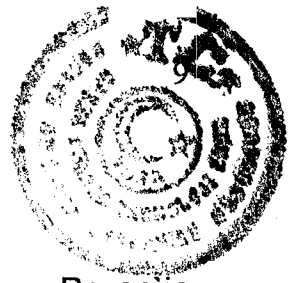
Güç ve yetki genelde birbirleriyle karıştırılan iki kavramdır. Aralarındaki en temel fark, yetkinin bir şeyi yapma hakkı olmasına rağmen gücün bir şeyi gerçekleştirme yeteneği olmasıdır (Soyer,1996) .

Yöneticinin gücünü kullanma da dikkat etmesi gereken nokta, çalışanlara karşı eşit muamelede bulunmaktadır. Aksi halde yetkilerini haksız olarak kullanmış olur ki bu da iş görenler arasında huzursuzluğa sebep olur. Ayrıca yöneticinin gücü ile yetkileri arasında denge olmalıdır. Yani bulunduğu konuma hak ederek gelmelidir. Çünkü iş görenlerin verilen emirleri severek, isteyerek yerine getirmeleri ancak amirlerinin kendini onlara kabul ettirmiş olmasıyla (kişisel güç) mümkündür.

## **2.4. Güç Sınıflamaları**

Güç türlerini genel anlamda ikiye ayrılabilir. Bunlardan ilki, yöneticinin bulunduğu makamın ona tanıdığı yetkisel güçler, ikincisi ise yöneticinin kişisel özelliklerinden kaynaklanan şahsi güçlerdir. Makamından kaynaklanan güçler; ödüllendirme (ödül gücü), cezalandırma (zorlayıcı güç) ve otoritesini kullanma (yasal-meşru güç ) şeklinde görülür. Kişisel özelliklerden kaynaklanan güçler ise , yapılan iş hakkında bilgi ve becerini kullanma (Uzmanlık gücü) ve sahip olduğu karizma ve vizyon sayesinde çalışanları etkileme ( özdeşlik gücü ) olarak görülür.

Güç kaynakların bir çok sınıflaması yapılmıştır. Ancak Burada en çok kabul gören French-Raven, Etzioni, Moorhead & Griffin`in güç sınıflamalarını incelenmiştir.



## 2.4.1.French-Raven`in Güç Sınıflamaları

Güç sınıflamaları içinde en çok meşhur olanı French ve Raven`in yapmış olduğu sınıflamadır. French ve Raven, gücü beşli bir sınıflamaya tabi tutmuşlardır(Moorhead & Griffin,1992).

Bunlar:

- a. Meşru (Yasal) güç
- b. Bilgi (Uzmanlık) gücü
- c. Özdeşlik (Karizmatik) güç
- d. Ödül gücü
- e. Zorlayıcı (Ceza) güç.

### 2.4.1.1. Meşru (Yasal) Güç

Bu güç türüne pozisyon gücü, mevki gücü veya meşru güçte denebilir. Kısaca kişinin bulunduğu pozisyonun ona sağladığı yetkisel güç olanağıdır. "Yöneticinin pozisyon gücü" yöneticinin sahip olduğu pozisyonun ona tanıdığı örgütsel gücü ifade eder(Walker,1980).

Astlar, bir şeyi yöneticilerinin onlardan talep etme hakkı olduğu ve onların uymak zorunda oldukları için yapabilirler.Bu güç yöneticinin organizasyondaki konumundan kaynaklanır.Örneğin Sürat yapan sürücüler, yolda trafik polisi aracının ışıklarını görünce yavaşlama davranışı gösterirler.Çünkü polis yetkileriyle onları bu davranışa zorlar (Herriegel at all,1995).

Mevki gücü, o rolü üstlenen kişiye otomatik olarak geçer. Çalışanların, o rolü üstlenen kişinin, kendilerini zorlamaya, onları istediği davranışları sergilemek için etkilemeye hakkı olduğuna inanıyorlarsa söz konusudur. Yönetici organizasyon içindeki konumunu ve otoritesini kaybetmedikçe bu güce sahiptir. Örneğin otoritesini sağlamış, kendini çalışanlara kabul ettirmiş bir okul müdürü, çocuklarını iyi yetiştirmiş, onlara iyi örnek olmuş ebeveyn bu yasal güce sahiptir.

Barnard'a göre Pozisyon gücünün etkili olabilmesi organizasyon tarafından desteklenmesine bağlıdır. Bu konumda olan yöneticinin yetkileri iyi tanımlanmalı, bir belirsizlik bulunmamalı ve muhatap olan astları tarafından gücü kabul edilmelidir. Ayrıca yöneticinin emir ve istekleri astların kabul alanı içinde olması gerekir. Örneğin bir sekreter resmi yazışmalar yapmak, telefonlara bakmak vb. gibi büro işleriyle ilgilenmek zorundadır. Ancak yönetici işten sonra bir şeyler yemek-içmek için sekreteri dışarı davet etse sekreter bunu reddedebilir. Çünkü bu istek kabul alanı dışındadır ve yöneticinin böyle bir durumda onu zorlayacak yasal gücü de yoktur. Yöneticinin takındığı bu tutum iş etiğine aykırı bir tutumdur(Kirel,1998).

#### **2.4.1.2.Bilgi (Uzmanlık) Gücü**

Bu güç türü adından da anlaşılacağı üzere kişinin alanındaki bilgi ve becerilerine dayanır. Özellikle günümüzde teknolojik uzmanlık çok önemlidir. Çünkü bilgi çağı olarak adlandırılan 21. yy. da teknoloji baş döndürücü bir tarzda ilerlerken ona uyum sağlamak elbette önemli bir gücü beraberinde kazandıracaktır. Nitekim teknolojik alanda ileri olan ülkeler bu gücü had safhada kalkınmakta olan ülkelere uygulamaktadır.

Bir yöneticinin astları üzerinde etkili olabilmesi için bilgi gücüne sahip olması ve astlarında bunu kabul etmeleri gerekir. Bu güçten yoksun bir yönetici astları tarafından yeterli bulunamayacağı için önemli bir otorite kaybına uğramış olur. Çünkü uzman gücüne sahip yöneticiler iş analizi, performans değerlendirme, astların görevlerini yerine getirip getirmediğini kontrol imkanına sahiptirler. Uzmanlık gücü yapılan işin en ince ayrıntısını bilmekten kaynaklanır (Herriegel at all,1995). Örneğin bir diş hekimi ağız ve diş sağlığı konusunda uzmandır. Teşhis ve tedavi noktasında hastalarını etkileme gücüne sahiptir. Diş hekiminin vergi konusunda önerilerini pek uzman görüşü olarak kabul edilmez.

Fizikçiler, kimyacılar, finansal analistler, avukatlar, öğretmenler bilgi gücüne sahip kişilerdir(Huse,1982). Diğer güç kaynaklarının aksine bu gücün etki alanı bilgi sahibi olunan alanla sınırlıdır. Son olarak şunu söylemek

gerekir ki çağımızda artık bir insanın her alanda söz sahibi olma imkanı yoktur. Bu sebeple yöneticiler uzmanlık gücünü sadece yetkin oldukları alanda göstermelidirler.

### **2.4.1.3.Zorlayıcı Güç**

Ceza ve korku bu güç türünün temelini oluşturur. Kişiler amaçladığı, sahip olmak istediği bir maddi veya manevi bir getiri için (Ödül gücü) istenilen davranışları sergileyen bireyler, aynı şekilde istemediği ve arzu etmediği bir durumla karşılaşmamak için bu davranış biçimini benimserler. Suçun boyutuna göre yasal cezalarla ( uyarı, kınama, maaş kesme cezası, düşük sicil notu, kademe ilerlemeyi durdurma, işten çıkarma vb.) cezalandırıp bir daha bu gibi davranışlara girmelerini engellemek için kullanılan bir güç tarzıdır(Huse,1982). Bu güç fiziksel acı çekmek, engellenmek, güvenlik ve temel fizyolojik ihtiyaçlardan mahrum kalmak korkusuyla oluşur(Kirel,1998). Zorlayıcı gücün kullanımına en uygun durum olarak kanunsuz eylemler ve ortak çalışma ve güvenlik kurallarının ihlal edilmesi gösterilebilir.

Zorlayıcı güç ille de istenilen davranışı ortaya çıkarmaz.Örneğin az çalışmaları sebebiyle yöneticileri tarafından azarlanan astlar üretimi yavaşlatabilir, hep beraber işi bırakabilir, daha sık işe gelmemezlik yapabilir vb. bazı olumsuz tavırlar takınabilirler. (Herriegel at all,1995).

### **2.4.1.4.Ödül Gücü**

Zorlayıcı gücün tam aksi olarak kullanılan güç biçimidir. Zorlayıcı güce göre daha etkili ve çalışanları motive eden bir güç tarzıdır. Ödül gücünün etkili olabilmesi için astın yönetici tarafından kontrol edildiğine ve diğer çalışanlara göre terfi alabileceğine inanması gerekir(Huse,1982).

Performans değerlendirme sonuçlarına göre yönetim tarafından uygulanan ödüllendirme sistemleri çalışanlar üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir. Çalışanlar çoğu zaman iş tatminlerini aldıkları ödüllerle ölçerler. Bu da bireylerin ihtiyaçlarına göre bir algılama biçimi olarak ortaya çıkar. Klasik iş



tatmini anlayışı, belli iş özelliklerine göre duygu ve davranışların incelenmesidir (Walker,1980).

Ödül gücü ile zorlayıcı güç birbirinin zıddı iki güç biçimi olduğu söylenmişti. Ödül gücü çalışan açısından faydalı şeylerin elde edilmesi veya hoşlanmadığı durumların ortadan kaldırılması şeklinde ödülleri dağıtma yeteneğine dayanır. Övgü, terfi, zam, statü kazandırma, izin kullandırma, çalışma koşullarını çalışan lehinde düzeltme yöneticilerin sık sık başvurdukları yöntemdir. Eğer yöneticiler bunları kontrol altında tutabilirse, yani hak edene adil bir biçimde dağıtabilirse, ödül gücünü elde eder ve bunu etkin bir biçimde kullanır. Şirket politikaları, sendika sözleşmeleri v.b. kısıtlayıcı durumlar yöneticileri bu güç tarzını etkin bir biçimde kullanmalarına engel oldukları için yöneticiler bu güç tarzına her zaman güvenemezler (Robins , 1996).

#### **2.4.1.5.Özdeşlik Gücü**

Kaynağını bireyin şahsi özelliklerinden alan güç türüdür. Bağlanma, birinin diğerini beğenme arzusudur. Organizasyon açısından bakılırsa astın amirinin kişilik özelliklerine karşı duyduğu hayranlıktır. Yani bir astın “amirim gibi olmak onun gibi davranmak istiyorum” diyebilmesidir(Huse,1982). Özdeşlik gücüne sahip yöneticiler, çalışanlar tarafından beğenilir, takip edilir ve samimiyetle dinlenir. Bu koşulsuz samimi itaate sebep olan şey bireylerin örnek aldıkları kişiyle kendilerini özdeşleştirmeleri ve onun gibi olma istekleridir. Bu güce sahip yöneticiler, güçlerini etkili ve yerinde kullanarak iyi bir yönetim tarzı sergiledikleri görülmektedir. Çünkü insanlara sevdirerek, kabul ettirerek iş yaptırmak, zorla iş yaptırmaktan çok daha kolaydır.

Pazarlama da kullanılan özdeşlik gücü, karizmadan biraz farklıdır. Bu güç türü genelde ticari ürün pazarlanması esnasında milyonlarca dolar kullanılarak yapılır. Amerika`da yapılan araştırmalar Bill Cosby, Elizabeth Taylor ve Michael Jordan`ın parfüm, spor ayakkabı, fotoğraf makinesi v.b. ürünlerde tüketici seçimini etkileyecek reklamlarda sık sık kullanıldığı gözlenmektedir. Sevdiğiniz, beğendiğiniz bir ürünü paylaşma duygusu

bireyleri satın alma davranışına iter ( Robins,1996). Bunun örneklerini ülkemizde de reklamlarda sıkça rastlanmaktadır. Halk tarafından sevilen, sayılan sanatçı, sporcu, film yıldızı v.b. gibi özdeşlik gücüne sahip insanlar alakalı oldukları bir çok reklamda tüketiciyi etkileyebilmek için sıkça boy gösterirler.

Sonuç olarak konuşkansıız, fiziksel ya da kişilik özellikleri bakımından başkalarını etkileme gücüne sahipseniz ,karizmatik iseniz istediklerinizi bireylere yaptırabilirsiniz.

#### **2.4.2.Amital Etzioni'nin Güç sınıflaması**

Etzioni güç tarzlarını üç bölümde açıklamıştır. Bunlar: Fiziksel(zorlayıcı) Güç, Faydacı (Materyal) Güç ve Normatif (kuralcı) Güç olarak ifade edilmiştir (Varoğlu ve ark.,1998).

*Fiziksel (zorlayıcı) Güç*, fiziksel zorlamalar şeklinde şiddet yoluyla uygulanır. Kısaca şiddete dayalı bir güç kaynağıdır.

*Faydacı (Materyal) Güç*, ekonomik enstrümanlar kullanılarak ödüllendirme ya da mahrum bırakarak cezalandırma şeklinde kullanılır. Yani beklenen olumlu davranışların gerçekleşmesi için mal ve hizmetlerin dağıtılması veya istenmeyen davranışlar karşısında bunlardan mahrum bırakılarak cezalandırılması şeklinde uygulanır.

*Normatif (kuralcı) Güç* ise bireye saygı ve prestij sağlayan övgü ve takdir içeren sözlerle onu taltif etme yoluyla kullanılan bir güç tarzıdır. Yapılması veya yapılmaması istenen davranışları organizasyonun kurallarına göre düzenler.

Yöneticiler yukarıda ifade edilen bu üç tür güç tarzını genellikle uygularlar. Fakat çoğunlukla bu üç tarzdan birine ağırlık verip diğerlerine fazla önem vermedikleri söylenebilir. Çünkü iki farklı güç aynı anda aynı birey

ya da gruba kullanılırsa birbirlerini etkisiz bırakma eğilimi göstermeleri söz konusudur (Sinanoğlu,1997).

### 2.4.3.Moorhead & Griffin`in Güç Sınıflamaları

Diğer bir yaklaşıma göre güç türleri; Pozisyon Gücü ve Kişisel Güç diye ikiye ayrılır (Moorhead and Griffin,1992).

*Pozisyon Gücü:* Kişinin bulunduğu makam ve mevki sebebiyle sahip olduğu güç tarzıdır. Pozisyon gücü de kendi içinde üç farklı güç kaynağını barındırır. Bunlar: *Ödül gücü, Zorlayıcı güç ve Yasal güçtür.*

*Kişisel güç:* Kişinin makam ve mevkisi gözetilmeden, doğrudan kişisel özelliklerinden, sahsından kaynaklanan güç tarzıdır. Bu güç türü kaynağını iki güç türünden alır. Bunlar: *özdeşlik gücü ve uzmanlık gücüdür.* Yukarıda bu güç tarzları açıklandığı için burada kısa kesilmiştir.

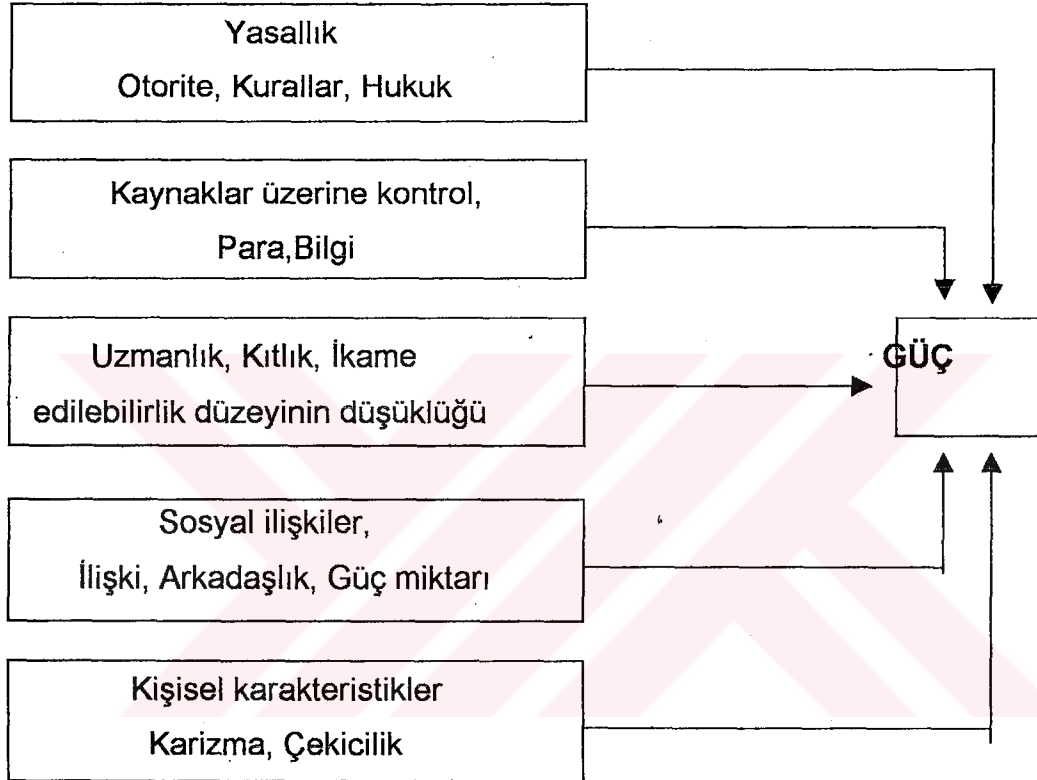
Pozisyon	Orta Düzeyde Güç	Yüksek Düzeyde Güç	Yüksek Güç
	Düşük Düzeyde Güç	Orta Düzeyde Güç	
	Düşük	Kişisel Güç	

Şekil .2.1. Pozisyon ve Personel Gücü (Moorhead & Griffin,1992,s.292).

Şekil. 2.1'de bir insanın belirli bir durumda ne kadar toplam güce sahip olduğunu saptamak için kişisel ve pozisyon gücünün nasıl bir ilişki içinde olduğunu gösterir. Hem kişisel hem de pozisyon gücüne sahip olan yönetici toplam güce sahip olur. Aynı şekilde ne kişisel, ne de pozisyon gücüne sahip olmayan yönetici en düşük güce sahiptir. Son olarak pozisyon veya kişisel güçlerinden biri yüksek diğeri düşük olursa yönetici orta derecede güce sahip olur (Moorhead and Griffin,1992).

### 3.GÜÇ KAYNAKLARI VE ARASINDAKİ İLİŞKİLER

Yukarıda açıklanan güç sınıflamaları ışığında güç kaynakları beş grupta toplanmaktadır (Kirel,1998).



Şekil .3.1. Örgütlerde Güç Kullanımı

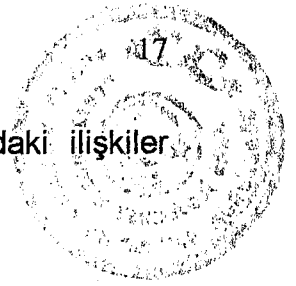
Şekil.3.1.'de görüldüğü gibi sosyal güç kaynakları tamamen birbirinden ayrı şeyler değildir ve çoğunlukla beraber kullanılırlar. Birine sahip olan yönetici genelde diğerlerine de sahiptir. Fakat bazen de güç kaynaklarının birinin öne çıkması diğerlerinin etkililiğini kaybettirebilir. Örneğin, şiddete sık sık başvuran, zorlayıcı gücü çok kullanan bir yöneticinin özdeşlik gücünü kaybeder. Çünkü çalışanlar kendisine acı veren rahatsızlık duyduğu ortamları pek sevmezler ve buna sebep olanlardan hoşlanmazlar ki onu örnek alsınlar...

Güç kaynakları birbirini negatif olarak etkilediği gibi pozitif yönde de etkileyebilir. Örneğin özdeşlik gücü, yasal güç ve uzmanlık gücünün artmasına sebep olabilir. Çünkü astlar, yöneticilerini beğendikleri zaman onun diğer özelliklerinin de olumlu olacağına inanırlar. Aynı şekilde üst yönetimde bulunan bir kişinin sahip olduğu ayrıcalıklar astları için çekici olduğundan konumunun sağladığı yasal güç daha da etkili hale gelebilir (Baron,1990).

Greene ve Podsakoff'a göre güç kaynakları arasında karşılıklı bir bağımlı ilişki vardır. Yaptıkları araştırma sonucunda zorlayıcı güç arttığında, özdeşlik, yasal, ödül güçlerinin azalması, uzmanlık gücünün ise sabit kalması gösterir ki güç, değişik kaynaklardan çıkmış olsa bile güç türleri birbiriyle ilişki içinde olduğundan ortaya çıkan değişimler diğerlerini de etkiler(Baron,1990).

Güç kaynakları konusunda yapılan araştırmalar genellikle verimlilik, iş tatmini ve itaat davranışlarıyla ilişkileri üzerinde yoğunlaşır. Yani çalışanların güç kullanım tarzına göre nasıl etkilenme içinde oldukları araştırma konusudur. Aşağıdaki tabloda, farklı durumlarda güç tarzlarına nasıl tepkiler verildiğini gösterilmiştir.

Tablo.3.1. Güç Tarzları ile Çeşitli Değişkenler Arasındaki İlişkiler  
(Bilgin,1988)



<b>Araştırmacı</b>	<b>Örneklem</b>	<b>Kriter Değişkenler</b>	<b>Yasal G.</b>	<b>Ödü I G.</b>	<b>Zorla G.</b>	<b>Uzm. G.</b>	<b>Özd G.</b>
Bachman 1966	685 Prf. 12 dekanı değerlendirmiş	Dekandan tatmin	-,18	-,31	-,20	,18	,22
Bachman, Slesinger 1966	656 elemanı 36 büro yöneticisini değerlendirmiş	Grupun performansı	-,17	-,55	-,31	,36	,40
		Yöneticiden tatmin	-,57	-,51	-,71	,69	,75
		Birey Performansı	-,08	-,12	-,09	,13	,09
Student, 1968	486 işçi 39formeni değerlendirmiş	Kazalar	-,20	-,03	-,16	-,28	-,22
		Özürsüz devamsızlık	-,08	,18	,02	,02	-,02
		İşten ayrılma	,01	,14	,08	-,01	,23
İvanchevich 1970	232 elemanı 34 yöneticiyi değerlendirmiş	Statü-Tatmin	-,12	,39	-,21	,69	,72
		Özerklik-tatmin	,38	,28	-,10	,63	,71
Thambain ve Gemmill 1974	66 proje personeli 22proje yöneticisini değerlendirmiş	İşe Bağlılık	-,35	-,15	-----	-----	-----
		Performans	-,30	-,15	-,02	,40	,17

\*Siyah puntuyla yazılmış rakamlar ilişkinin anlamlılığını anlatır.

Tabloda görüldüğü üzere Kriter değişkenler, Ödül gücü , zorlayıcı güç ve yasal güçle negatif yönde ilişkiye girerken özdeşlik ve uzmanlık gücü ile pozitif yönde bir ilişki içindedirler. Yine tabloya baktığımızda özdeşlik ve uzmanlık gücünün verimlilik ve iş tatmini değişkenleri üzerinde diğerlerine göre bayağı olumlu etkisi olduğu söylenebilir.

Bu konuda yapılmış bir diğer araştırmada her bir güç tarzını ayrı ayrı kullanan yöneticilerin çalışanlar üzerinde etkilerini gözlemlemek için form dağıtılmış ve bu etkiyi ölçmek için ölçüt kullanılmıştır. Birincisi çalışanların verimliliği ve ikincisi ise çalışanların iş tatminidir. Sonuçlara bakıldığında yine bir önceki araştırma da olduğu gibi özdeşlik ve uzmanlık gücünün kullanımı çalışanların verimliliği ve iş tatminini pozitif yönde etkilediği görülmüştür. Yine yasal, zorlayıcı ve ödül gücünün değişkenler üzerinde istikrarlı bir etkisi



olmayıp bazen negatif yönde bazen ise nötr etkileme derecesi olduğu gözlenmiştir (Schriesheim at all,1997).

Neticede bu araştırmalar ışığında Güç kullanım tarzları konusunda şunu söyleyebiliriz ki yöneticilerin astlar üzerinde en etkili olduğu zamanlar özdeşlik ve uzmanlık gücünü kullandıkları zamanlardır. Yani yöneticiler ödül, ceza, baskı vb. gibi zorlamalardan çok kişilik özellikleriyle ve bilgi gücüyle kendini kabul ettirerek astları üzerinde daha etkili olabilirler.

### **3.1.Kişiler Arası Güç Kullanım Tarzları ve Çıkan Sonuçlar**

Araştırmacılar kişilerin güç kullanım tarzını incelemişler ve bunların geriye dönük yaşamlarıyla, kişilerin özellikleriyle ve cinsiyet farklılıklarıyla ilişkili olduğunu fark etmişlerdir. Adler'e göre bedensel özürülülerin aşağılık kompleksine kapılmaları sebebiyle gücü daha çok kullanabilirler. Laswell ve arkadaşları bazı politikacıların geçmiş hayatlarını, çocukluklarını incelemişler ve ilginç bulgulara ulaşmışlardır. "Yüksek güç ihtiyacı duyan politikacıların, babanın katı bir disiplin uyguladığı ailelerden geldikleri ve ailelerinde baskı altında tutuldukları görülmüştür. Bu kişiler, üstelik çocukluklarında çoğu kez narin ve zayıftırlar. Politika onlar için diğerlerini kontrol edebilmenin ve güç kazanmanın temel motivasyon olduğu bir oyundur" (Bilgin, 1988).

Güç ile motivasyon arasında da bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Motivasyon arttıkça yasal güç ve cezalandırma yöntemini daha çok kullandıkları gözlenmiştir. Kendine güvenen otoritenin kendinde olduğuna inanan yöneticiler ikna metodunu (Uzmanlık, özdeşlik, ödül gücü) kullanırlar. Kendine güvenmeyen, kontrolü elinde tutmakta zorlanan yöneticiler ise ceza metodunu ( Zorlayıcı güç) kullanırlar. Güç kullanımını açısından kişilerin bireysel özelliklerinin doğurduğu bu sonuçlar önemlidir (Gould, 1979).

Gücü kullanma da farklılık yaratan diğer bir sebep ise benlik bilinci ve deneyimdir. Yöneticiler üzerine yapılan bir araştırma da deneyimli ve benlik bilincine sahip kişilerin genellikle uzmanlık, özdeşlik, ödül gücünü



kullandıkları gözlenmiştir. Deneyimsiz ve benlik bilinci zayıf yöneticilerin işe zorlayıcı güç, yasal gücü kullandıkları belirlenmiştir (Instone at all, 1983).

Cinsiyet faktörü de güç kullanım tarzlarına etki eder. Yapılan araştırmalarda kadınlar erkeklere göre daha çok baskı ve ceza yöntemini kullandıkları gözlenmiştir. Bu da kadınların iş hakimiyetinin olmamasına ve kendilerine güven duymamalarına bağlanmıştır. Kadın ve erkek yöneticilerin aynı güç türlerini kullandıkları ve çalışanların verdikleri tepkileri inceleyen diğer bir araştırmaya göre; erkek ve kadın yöneticiler uzmanlık, özdeşlik gücünü kullandıklarında çalışanlar aynı tepkileri vermişler ve çalışanların memnuniyeti en yüksek seviyede çıkmıştır. Erkek yöneticiler uzmanlık, zorlayıcı ve meşru gücü kullandıklarında kadınlardan daha etkili olduğu saptanmıştır. Kadın yöneticilerin ödül gücünü kullandıklarında ise erkeklerden daha etkili oldukları gözlenmiştir (Instone at all, 1983).

Bazen birden fazla güç kaynağının bir arada kullanıldığı zaman daha etkili olduğu söylenebilir. Mesela, bir öğretmen öğrencilerin kendine itaat etmesi için yasal gücünü, Öğrencilerle bir anne-baba gibi hatta arkadaş gibi iletişim kurarak özdeşlik gücünü, diploma, öğretim becerisi, okuduğu kitaplar ve dergiler vb. kriterlerle uzmanlık gücünü kullanabilir. Bu, elbetteki daha etkili olacaktır. Zaten günlük hayatta her insan yöneticilik kabiliyetine göre bu güç kaynaklarından bazılarını kullanır.

Güç tarzları kullanılmasıyla çok çeşitli sonuçlara ulaşılmıştır. Bunlardan en sık görülen sonuçlar şunlardır (Yukl, 2002):

1. Bağlılık
2. İtaat
3. Direnç.

**Bağlılık**, astların yöneticilerini kabul etmeleri ve onunla özdeşleşmeleri durumunda ortaya çıkar. Çalışanlar yöneticilerinin taleplerini yüksek bir motivasyonla yerine getireceklerdir. Örneğin yöneticinin örgüt için önem verdiği bir projeyi ona bağlı astlar yerine getirebilmek için gerekirse mesaiye



kalarak tamamlamak için sıkı bir şekilde çalışacaklardır (Moorhead and Griffin,1992).

**İtaat**, verdiği emirleri fazladan çaba ve enerji gerektirmeyeceği sürece yapmaya istekli olması demektir.Yani çalışanlar normal bir hızda çalışabilir.Ancak işin yarın da tamamlanabileceğini belirterek mesaiye kalmayı reddedebilir. (Moorhead and Griffin,1992). Kamu kurumlarında çalışan memurların durumu itaat tepkisine güzel bir örnek olabilir.

**Direnç**, astların yöneticilerinin verdiği emirlere karşı koyduğu durumda ortaya çıkar.İtaatsiz bir ast yöneticisinin istekleri yerine gelmemesi için projeyi bilinçli olarak sabote edebilir (Moorhead and Griffin,1992).Örneğin müdürüne kızan bir öğretmenin sık sık rapor alması gibi...

Tablo.3.2. Güç Tarzlarının kullanımı ve Sonuçları (Moorhead and Griffin , 1992 ).

GÜÇ TARZLARI	SONUÇLARI		
	BAĞLILIK	İTAAT	DİRENÇ
Özdeşlik Gücü	Yüksek	Olabilir	Olabilir
Uzmanlık Gücü	Yüksek	Olabilir	Olabilir
Yasal Güç	Olabilir	Yüksek	Olabilir
Ödül Gücü	Olabilir	Yüksek	Olabilir
Zorlayıcı Güç	Olmaz	Olabilir	Yüksek

Tabloda.3.2.`de güç tarzları ve sonuçları kısaca ifade edilmiştir. Görüldüğü gibi Özdeşlik, uzmanlık güçlerine bağlılık yüksektir. Meşru ve Ödül güçlerinde bağlılık orta düzeydedir. Zorlayıcı güç kullanımında ise bağlılık olmaması önemlidir. Dolayısıyla bu güç kullanımında işler yürüyor gibi görünse de performans, tatmin ve verimlilikten söz edilemez. Yasal ve ödül güçlerinde ise itaat yüksektir. Zorlayıcı Özdeşlik ve uzmanlık güçlerinde ise orta düzeyde, olabilir seviyesindedir.Bu durum bireylerin güdülenmesi ve

kişilik özellikleriyle ilgili bir durumdur. Direnç konusunda, zorlayıcı güce tepki yüksektir. Bu durum astların zorlanarak çalıştırılmayacağını bir göstergesidir. Yine direnç konusunda, zorlayıcı güç dışında, bütün güç tarzlarının orta seviyede olduğu gözlenmiştir. Bu da demek oluyor ki kullanılan gücün etkisi yanında ortamdan (çalışanın psikolojik durumu, çevresel koşullar) kaynaklanan sebepler de etkilidir.

## 3.2. Güç kullanımına Karşı Tepkiler

Kelman, French ve Raven'in yaptığı sınıflamalardan yola çıkarak güç kullanım tarzlarına göre astların yöneticilerine gösterdikleri tepkileri incelemiştir. Ona göre üç tür tepki görülebilir (Kirel, 1998):

3.2.1. Uyma

3.2.2. Özdeşleşme

3.2.3. içselleştirme (Benimseme)

Tablo.3.3. Güç kullanımına verilen tepkiler (Kirel, 1998)

DÜZEY	TANIM
<i>Uyma</i>	Ödül elde etme veya cezadan kaçınma isteğine dayanır. Ödüller sürdüğü ya da cezalar verilmediği sürece devam eder.
<i>Özdeşleşme</i>	Etkileyen bireyin çekiciliğine dayanır. Etkileşim sürdüğü sürece devam eder.
<i>İçselleştirme</i>	Benimsenen tutum ve davranışların tatmin edici özelliğine dayanır. Tatmin olduğu müddetçe devam eder.

### 3.2.1. Uyma Tepkisi

Yetki kavramı daha önce incelenmişti. Barnard yetkiye uyma tepkilerini şu şekilde açıklamıştır. Ona göre astlar dört şekilde yöneticilerini yetkili kabul ederler:

- ✓ Yönetici kararını onlara doğru algılatabilirse
- ✓ Yönetici verdiği kararlara önce kendisi inanıp organizasyonun amaçlarına ters düşmezse
- ✓ Karar çalışanların çıkarlarına uygun düşerse
- ✓ Çalışanlar karara zihinsel ve fiziksel olarak hazırlarsa

Çalışanların yöneticilerine karşı tutumları yöneticinin etkinliğini ortaya koyar (Yukl,2002). Yani yöneticinin etkin olabilmesi, çalışanların verilen görevleri tam bir itaatle yerine getirmeleri ya da buna karşı koymaları belirleyici rol oynar.

Uyma tepkisi ödül ve zorlayıcı güç kullanımında ortaya çıkar. Çünkü yönetici ikramiye, izin, takdir vb. gibi maddi-manevi menfaatlerle çalışanları güdeleyip istenilen performansı yakalamayı hedeflemiştir. İş görenler bu şekilde kendi menfaatlerine ulaşmak için daha verimli çalışacaklar ve yöneticinin istediği performansı yakalayacaklardır. Aynı şekilde zorlayıcı güçte ise çalışanlar hedeflenen performansı yakalayamadığı takdirde işten çıkarılma, maaştan kesme, azarlanma vb. cezalara maruz kalmamak için uyma tepkisini benimseyeceklerdir. Görüldüğü üzere iş görenlerin uyma tepkisi ödül ve ceza gücüne dayanır. Yöneticinin çok sık cezai müeyyidelere başvurması uygun bir davranış değildir. Günümüzde ödül gücünün insanlar üzerinde daha etkili olduğu görülmektedir.

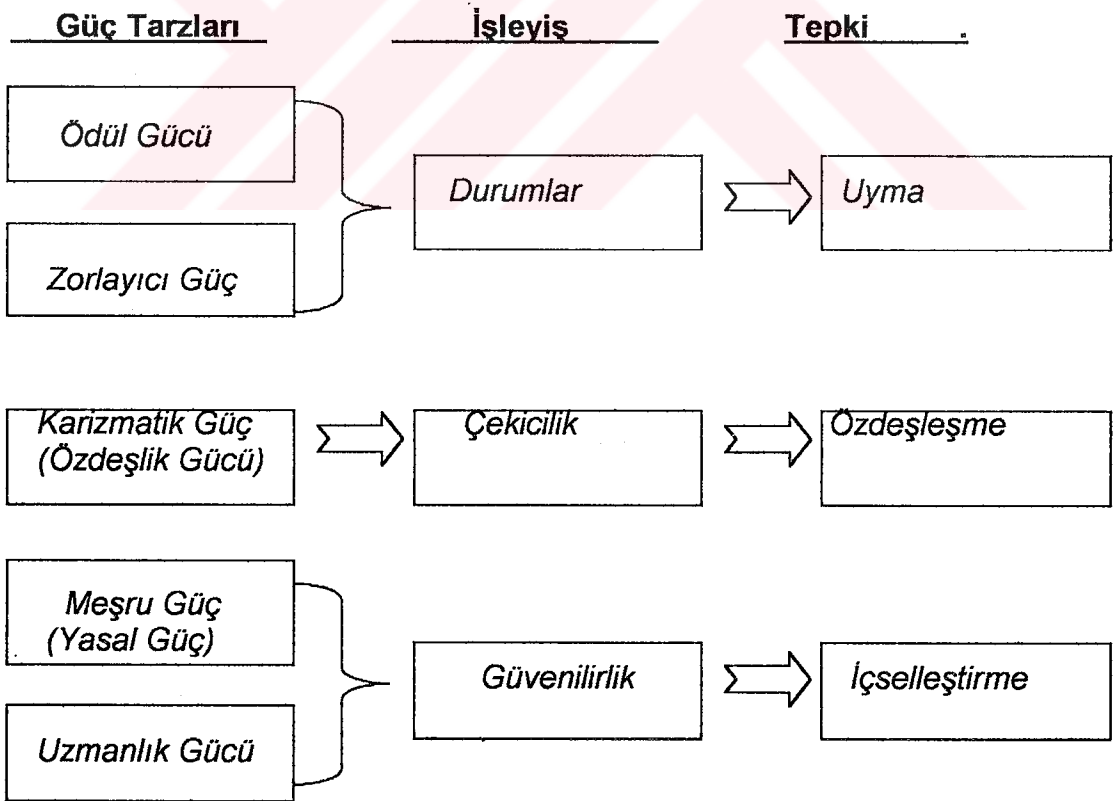
### 3.2.2. Özdeşleşme

Yöneticinin karizmasından kişisel çekiciliğinden kaynaklanan bir tepki türüdür. Çalışanların, yöneticilerini beğendikleri, takdir ettikleri durumlarda verilen görevleri tam olarak yerine getirirler. Çünkü tam bir bağlılık söz konusudur. Bu tür yöneticiler aynı zamanda lider özelliği olan yöneticilerdir. Astları üzerinde hiçbir zaman baskı ve zorlama ihtiyacı duymazlar. Çünkü verdikleri emirler çalışanlar tarafından benimsenerek ve istenerek yerine

getirilir. İdeal yönetici tanımında yöneticinin aynı zamanda lider olması beklenir. Bu da elbette hak edenin, layık olanın yönetici olarak atandığı sistemlerde mümkündür.

### 3.2.3.İçselleştirme (Benimseme)

Bireyin etkileşim içinde olduğu diğer insanlara kendini kabul ettirmesiyle mümkündür. Çalışanların benimseyip kabul ettiği yöneticiler genellikle yasal ve uzmanlık güçlerini kullanırlar. Yönetici verdiği emirlerde çalışanları da gözetir ve çalışanlar yöneticilerinin bilgi ve uzmanlığına güvendikleri için verilen görevleri itiraz etmeden yerine getirirler. Belirli tutum ve davranışları benimsemiş olan kişiler bu yönde düşünüp hareket edecektir. Çünkü bu tutum ve davranışları onları tatmin eder (Kirel,1998). Böylece oluşan yeni tutumlar sürekli ve derinlemesine etkileyici olarak çalışanlar tarafından benimsenir ve yöneticilerini kendine örnek alırlar.



Şekil.3.2. Güç Tarzları ve Karşı Tepkiler (Kirel,1998)

### 3.3. Gücü Açıklayan Kuramlar

Tarih boyunca yöneticiler bireyleri yönetmek için çeşitli modeller ve yöntemler kullanmışlardır. Bunlar; verimliliği artırmak için kullanılan ödül ya da ceza gücünün ilkel "havuç-sopa" yöntemlerinden, etkileme tekniklerine ve bağlılık geliştirme stratejilerine kadar bir çok modeller sayılabilir. Gücü tam olarak açıklayabilmek için yönetimin geçirdiği evreleri, geliştirilen kuramsal modelleri açıklamak gerekir. Gücü açıklayan yaklaşımları üçe ayrılabilir (Bryman,1992) Bunlar:

- 1 Niteliksel Yaklaşımlar (1940`ların sonuna kadar)
- 2 Davranışsal Yaklaşımlar (1940`ların sonundan 1960`ların sonuna kadar)
- 3 Durumsal Yaklaşımlar (1960`ların sonundan 1980`lerin başına kadar )
- 4 Liderlik Yaklaşımları (1980`lerin başından itibaren)

#### 3.3.1.Niteliksel Yaklaşımlar

Niteliksel yaklaşımlar yöneticinin/liderin kişisel özellikleri üzerinde durur ve yönetici/lider özelliklerinin sonradan kazanılamayacağını ve doğuştan gelen özellikler olduğunu ima eder. Üç tip özellik üzerinde durulur.Birincisi boy, ağırlık, yaş, görünüm gibi fiziki özelliklerdir.İkincisi zeka, uzmanlık, bilgi ve güzel konuşma gibi yeteneklerini kapsar.üçüncü olarak içe-dışa dönüklük, baskınlık, özgüven, uyum, duyarlılık gibi kişisel özelliklerini içermektedir (Bryman,1992).

Bu dönemi bilimsel yönetim öncesi ve sonrası diye ikiye ayrılabilir. Bilimsel yönetim öncesinde yönetim konusunu sistemli bir şekilde inceleme, anlama ihtiyacı hissedilmemekteydi. Çünkü yetki, güç kullanımı ve kaba kuvvetin etkisiyle ele geçirilirdi. Birey yetkili konumda olunca kuvvet ve hakimiyet onun elinde sayılmaktaydı (Hicks,1979). Dolayısıyla bu dönemde hakimiyeti elde etme, yönetimi belirleme yöntemleri atamayla veya seçimle

değil, kaba kuvvete dayandığından yöneticinin sorgulanması, özellik aranması söz konusu değildi.

Bilimsel yönetim dönemi ise İkel yönetim şekillerinin biraz daha aşıldığı yöneticilerde bir takım özellikler ve vasıflar arandığı dönemdir. Kabaca ifade edilirse 1880-1940 arasındaki dönemdir. Bu yaklaşımın önderi "bilimsel yönetimin babası" olarak bilinen Frederick W. Taylor'dur. Bu dönemdeki araştırmalar askeri ve idari yöneticilerin özelliklerinin incelenmesi ile başlamış birey ve toplum açısından nasıl özelliklere sahip yöneticilere ihtiyaç olduğu sorusu cevaplanmaya çalışılmıştır. Geleneksel dönem olarak adlandırılabilen bu dönemde çalışanlar aşırı ya da az standardize edilmiş üretim grupları olarak algılanıyor ve onları iten gücün salt olarak ücret olduğu kabul ediliyordu(Hicks,1979). İşini yapan çalışana ücretin ödül olarak konulması yanında zamanla işini ihmal edene karşı ceza uygulanmıştır.

Bu teori, astların ödül motivasyonu yerine, işi ve çalışmayı sevmedikleri için yakın gözetime ve zorlamaya ihtiyaç duydukları varsayımı üzerine kuruludur. (Stoner,Freeman,1992). Yani astlardan gelen taleplere şüphe ile yaklaşp, astlarla ilişkide hiyerarşik yapının olması ve onları yakın denetim altında tutması gerektiğine inanırlar. Onlara göre üst kademe yöneticileri her şeyin en güzeli ve doğrusunu bilirler. Kararlarının itirazsız uygulanması için ceza ve baskı uygularlar.

Ülkemizde yöneticiler kamu kurumlarının, gelenekçi-kuralcı-hiyerarşik yapısı içinde geleneksel yönetim anlayışını uygularlar. Ast-üst ilişkisinde yasal güç tarzı kullanılmakta diğer güç kaynaklarına pek fazla başvurulmamaktadır. Astların görüş ve yeteneklerine pek fazla güvenilmemekte, çalışanlar bu yönde gelişmeye teşvik edilmemektedir. Ast-üst ilişkilerinde otoriter tavırlar öne çıkmakta ve işler emirlerle yürütülmektedir (Ülker,1997).

### 3.3.2.Davranışsal Yaklaşımlar

Davranışsal yaklaşımlar 1940'lı yılların sonlarından itibaren organizasyonlarda yöneticilik/liderlik çalışmaları davranış stillerini anlamaya yönelmiştir.Araştırmacılar özellikle astları daha çok etkin kılan yönetici/lider davranışlarını tanımlamaya çalışmışlardır.Niteliksel yaklaşımların üzerinde durduğu yönetici/lider doğuştan olunur,sonradan kazanılamaz görüşünün aksine araştırmacılar, etkin yönetici/liderliği sağlayan davranışlar tespit edildiğinde bunların öğrenilebileceği ve etkili yönetici/liderler yetiştirilebileceğine inanmaktaydılar. (Bryman,1992)

İnsan ilişkileri adı da verilen bu yaklaşım türü, dünya da ekonomik krizin etkisiyle geleneksel yaklaşımın insana yönelik eksikliklerinin iyice hissedilmesiyle ortaya çıkmıştır. Bu dönemde sendikal faaliyetler, çalışanların mevcut durumdan şikayet etmeleri, organizasyon içindeki huzursuzluklar çalışanların insan olduğu ve onların bir sosyal yönünün bulunduğunu fark ettirmiş ve bu noktada araştırma ve incelemeler başlatılmasına vesile olmuştur. Bu yaklaşıma göre çalışanların nasıl davranmaları gerektiğinden çok nasıl davrandıkları üzerinde durmuştur. Yani olması gerekenden ziyade mevcut durum üzerinde durmuştur. Örgüt odaklı değil de birey odaklı olduğu söylenebilir(Ardıç,1995).

Yönetime yapı açısından yaklaşan geleneksel yaklaşımlara "tez" denilirse, yönetimin insani boyutu üzerinde duran davranışsal yaklaşımlara da "antitez" demek mümkündür(Sağlam,1979). Diğer bir ifadeyle klasik yaklaşımlar sadece yönetim üzerinde yoğunlaşırken, davranışsal kuramlar ise insanı esas almışlardır. Hicks'e göre geleneksel yaklaşımın insanı küçültücü, ezici yanlarına bir tepki olarak insan ilişkilerine önem veren davranışsal yaklaşımlar ortaya çıkmıştır (Hicks,1979).

İnsan ilişkileri yaklaşımı motivasyon, liderlik, birey ve grup davranışı, haberleşme gibi mikro düzeyde gelişmeye başlamış, daha sonra formal ve informal örgütler, sosyal ve teknik sistemler arası etkileşim, birey-örgüt bütünleşmesi gibi makro düzeyde konu ve sorunlarla uğraşarak olgunlaşmış

ve sanayide hümanizm akımına dönüşmüştür(Baransel,1979).Üretimi neredeyse bir mühendislik sorunu gibi ele alan bu yaklaşım, niteliksel yaklaşımı geliştirmiştir (Stoner,Freeman,1992). Anlaşılacağı üzere niteliksel yaklaşımın insanı hiçe sayan tutumuna karşılık olarak davranışsal yaklaşım doğmuştur ve onu çalışanlar lehinde geliştirmiştir.

İnsanlara önem veren davranışsal yaklaşımı savunanlar çalışanların başarısız olmalarını anlayışla karşılarlar. Onlara göre yaratıcı bireyler ilgi duydukları işlerle çalışmak için motive olmuşlardır.Özel ilgi gören çalışanların sırf bu ilgiden dolayı daha iyi iş çıkaracakları varsayımı üzerinde durur. (Stoner,Freeman,1992). Yani bir yerde başarısızlık varsa bunun temellerine inmek lazımdır. Başarısızlığın sebebi çalışanın iş tatmininin olmaması olabilir. Bireyler benimsedikleri,sevdikleri işlerde başarılı olurlar.

Sonuç olarak davranışsal yaklaşımı savunanlara göre organizasyonlar çalışanlarıyla bir bütün olarak ele alınmalıdır. Çünkü organizasyonlar salt olarak üretim faaliyeti olarak görülmez. Ayrıca bir değerler ve inançlar sistemi ve insanların birbirleriyle etkileşim içinde olduğu, kültürel alışverişin olduğu yerlerdir. Hele uluslararası faaliyet gösteren şirketlere bakılırsa bu kültürel etkileşimin ne kadar yoğun olduğu açıkça görülebilir. Dikkat edilmesi gereken nokta çalışanların kendilerini güvende hissedecekleri rahat bir ortamda bu güçlerini kuvveden fiile geçirebilmelerini sağlamaktır.

### 3.3.3.Durumsal Yaklaşımlar

Durumsal yaklaşım, yukarıda belirtilen davranışsal ve niteliksel yaklaşımların ortasını bulmaya çalışmaktadır (Koçel,1995) . Yani tamamen davranışsal yaklaşımların öngördüğü mutlak serbestiyeti öngörmemekte hatta otorite yokluğunun organizasyonun bütünlüğünü tehlikeye attığını savunmaktadır.Yine aşırı merkezizetçi iş görene hiç karar hakkı tanımayan niteliksel yaklaşımı tamamen kabul etmemekte, ortasını bulmaya çalışmaktadır.



Örgütlerin varoluşu iki ana nedene dayanmaktadır. Birincisi ürün ya da hizmet üretmek, ikincisi ise iş görenlerin iş tatminini sağlamaktır. Bu yaklaşıma göre kullanılması en uygun güç kaynakları; uzmanlık ,ödül ve karizmatik güçtür. Bu güçleri zihinsel güçler olarak tanımlayan yazarlara göre günümüzde artık fiziksel güçlerin yerini zihinsel güçler almıştır(Varoğlu ve ark. ,1998).

Yönetici/lider araştırmalarında durumsallık yaklaşımı, davranışların etkinliğinin koşullara göre değişkenlik gösterdiğini öne sürmektedir. Bu, belirli bir stil veya davranış çizelgesinin bazı durumlarda etkin olup diğer durumlarda etkin olmayacağı anlamına gelir. Durumsallık teorisyenleri evrensel uyuma sahip liderlik stilleri olmadığına ve belirli davranışlar bazı koşullarda etkili olurken koşullar değiştiğinde etkisini yitirebileceğini ifade etmişlerdir. (Bryman,1992)

Durumsallık yaklaşımına göre yöneticilerin davranışlarını çok çeşitli değişkenlerin etkilediği söylenebilir. Davranışlar, daha önce de belirtildiği gibi, insana yönelik davranışlarla işe yönelik davranışlar arasında en uygun olanıdır. Yani Demokratik yönetim tarzından otokratik yönetim tarzına kadar, duruma en uygun olanını benimseyecektir. Örneğin iş görenin uzman, hazır bulunuşluğu yüksek olduğu durumda demokratik tarzı benimserken, iş görenin tecrübesiz, hazır bulunuşluğu düşük olduğu durumlarda otokratik yönetim tarzını benimser. Değişkenler ise; yönetici özellikleri, iş gören davranışları ve gereksinimleri, işin özelliği, örgüt yapısı, çevrenin yapısı ve örgüt kültürü gibi bir çok değişken sayılabilir. Anahtar değişken işin özelliğidir (Yukl,2002). İş görenler yapılan işte uzman, yetenekli kişilerse otoriter davranışlar onların motivasyonunu, verimliliğini yok eder. Bu duruma en uygun yönetim tarzı demokratik (özgür bırakıcı) yönetim tarzıdır. Otokratik yönetim için en uygun ortam çalışanların uzmanlık gücünün olmadığı durumlardır. Çünkü böyle bir durumda iş görenler iş hakkında yeterli bilgiye sahip olmadıkları için yöneticiden talimat beklerler.

Durumsal yaklaşımın niteliksel yaklaşımın aksine değişim fikrini çalıştıkları organizasyonda yerleştirmeye çalışırlar. Yeni fikirleri teşvik



ederek, iş görenlerin öz güvenlerini sağlamaya çalışırlar. Çünkü günümüzde iş görenler yönetilen ve denetlenen olmaktan ziyade, bağlı bulunduğu örgütün toplumsal baskısına karşı duyarlıdır. Yönetime karşı duyarlılığı ancak toplumsal ve benimsenme ihtiyaçları karşılanabildiği ölçüdedir (Can,1985). Çağımızda iş örgenler, yüksek ücretler yerine daha üst ihtiyaçların karşılanmasını talep etmektedirler (Aytaç,1997). Örneğin daha iyi bir iş ortamı, yetki ve statü sahibi olmak, serbest çalışma saatleri gibi...

### **3.3.4. Liderlik Yaklaşımları**

20. yüzyıl, liderlik ve yönetim alanında çok yoğun bilimsel çalışmaların yapıldığı bir dönemdir. Bilim adamları liderliği ve ilgili kavramları ayrıntılı bir analize tabi tutmuşlar ve bu çabalar sonucu literatüre yaklaşık 5000 çalışma ve yüzlerce tanım kazandırmışlardır (Erçetin,2000) . Liderlik konusunda ortaya atılan bir çok tanım incelendiği ve en genel anlamda sentez bir tanım oluşturulduğu taktirde "bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları hareket geçirme yetenek ve bilgilerinin toplamıdır." diye tanımlanabilir (Eren, 2000) .Ayrı bir başlık halinde incelendiğinden burada kısa kesilmiştir.

## **3.4. Lider ve Etkili Yöneticilik**

### **3.4.1. Liderliğin Tanımı**

Liderlik, günümüzde en çok tartışılan ve en çok araştırma yapılan konulardan biridir. Ayrıca başlı başına çok geniş bir konudur. Burada konuyla ilgili olması sebebiyle liderlik konusuna ana hatlarıyla kısa bir giriş yapılmıştır.

Lider olmadıkça örgütlerin bir insan ve makine yığınınından pek farkı kalmaz. Liderlik potansiyeli gerçeğe dönüştürür. Bir örgütte ve üyelerinde saklı kalmış potansiyeli ortaya çıkaran bir etkendir (Davis,1984). O halde kısaca liderlik iş görenlerde gizli kalmış potansiyeli pasiflikten kurtarıp aktif hale getirir, denilebilir.

Liderlikle ilgili yapılan bazı tanımlar şöyledir:

Lider, vizyonu cesareti, bilgisi, deneyimiyle yerinde ve zamanında kesin karar alabilen, mükemmel bir takımı, strateji ve planları olan ve hesaplı riskler alabilen kişidir (Koryürek,1999).

Lider, bireyin yeteneklerini, güdülerini ve kişiliklerini belirleyerek onları yöneten bir orkestraya benzetilebilir. Liderler gruplarda bulunan enerjiyi belirleyerek bunu potansiyel enerjiye dönüştürürler (Özkalp,2002).

Stogdill, liderliği şu şekilde özetlemiştir (Erçetin,2000):

1. Grup sürecinde odak olan
2. Kişilik ve etkileri olarak
3. Uyuma, izleme ve ikna etme sanatı
4. Etkinin kullanımı
5. Davranış olarak
6. İnancı şekillendirme
7. Amaçları başarma yöntemi
8. Farklılaşan rol olarak
9. Başlatıcı olarak
10. Etkileşimci olarak önderlik

Yukarıdaki tariflere bakarak Liderliği; rol, davranış, kontrol ve etkileme olarak toparlayabiliriz. Rol olarak liderlik denildiğinde; bireyin yapması ve yapmaması gereken davranışlar kastedilmektedir. Davranış olarak liderlikte; liderin sergilediği davranış ve eylemlerin örgüt üyelerince anlamlılığı, kabul görmesi kastedilmektedir. Kontrol ve etkileme sürecinde ise ; iş gören davranışlarını bazı yöntemlerle kontrol edilmesi ve yönlendirilmesi ifade edilmektedir(Duke,1987).

Lider olan kişiler, temel olarak bir topluluğun gönüllü olarak benimsediği kişilerdir. Diğer bir ifadeyle gösterdiği hedef onu izleyenlerce paylaşılan ve kabul edilen bir hedeftir. Lider ve örgüt üyeleri arasında ortak

menfaatler ve benzerlikler vardır(Ozankaya,1979). Ancak burada liderlik ile hükümranlığı birbirinden ayırt etmek gerekir. Hükümrân kimseler grubun amaçlarını kendi menfaatleri yönünde belirler ve bunları gerçekleştirmek için uğraşır. Bir anlamda grup üyelerini kendi çıkarları için kullanır. Oysa liderlik hükmetmek değil, insanları belirlenen ortak amaçlar doğrultusunda beraber çalışmaya imkan edebilmektir(Goleman,1999). O halde rahatlıkla söylenebilir ki liderlik, belirli amaçlar ve hedefler doğrultusunda başkalarını etkileyebilme ve yönlendirme gücüdür. Farklı durumlarda davranışlara, farklı anlam sergileyebilmektir.

### **3.4.2.Liderin Güç Kaynakları Ve Kullanımı**

Liderin güç kaynakları nelerdir? İzleyenleri üzerinde nasıl etkili olmaktadır? Liderin iyi anlaşılabilmesi ve sorulara cevap verilebilmesi için önce lider-güç kaynakları ilişkisi analiz edilmelidir. Liderin beş farklı güç kaynağı vardır (Çelik,2003):

#### **3.4.2.1.Yasal Güç**

Liderin hiyerarşi kalıbı içindeki konumuna bağlı sahip olduğu yetki gücüdür. Diğer ifadeyle liderin astları üzerindeki yetkisine dayanan ve astlar tarafından kabul edilen güce denir. Örneğin, okul yöneticisinin hiyerarşik yapıdan kaynaklanan gücü gibi...

#### **3.4.2.2. Ödül Gücü**

Liderler genellikle bu güç türünden yararlanarak astlarını değerlendirirler. İş görenlerin arzu ettiği ödülü tespit ederler. Kime ne kadar ödül verileceğine liderler karar verir. Ödül gücü maddi ve manevi ödülleri kapsar. Yani ücret, terfi ve değerlendirme gibi maddi ödüller olabileceği gibi övgü, takdir belgesi vb. gibi manevi ödülleri de içerebilir.

### 3.4.2.3.Zorlayıcı Güç

Ödül gücünün tam karşıtıdır. Liderin emirlerine karşı astların uymamaları durumunda kontrol ve cezalandırma durumudur. Bu da ödül gücü gibi maddi ve manevi olabilir. Rütbe indirme, kıdem durdurma, aylıktan kesme vb. gibi maddi cezalar olabileceği gibi azarlama, sözlü uyarılma şeklinde manevi zorlayıcı cezaları içermektedir.

### 3.4.2.4.Uzmanlık Gücü

Liderin örgütteki işler hakkında özel yetenek ve bilgiye sahip olmasıdır. Lider analiz etme, uygulama ve kontrol etme yeteneğine sahiptir. Uzmanlık gücü güvene dayalı iklimle yakından ilgilidir. Uzmanlık gücünü kullanan lider izleyenler arasında bir bütünlük oluşturur ve güdülenmeyi içselleştirir.

### 3.4.2.5.Karizmatik Güç

Liderin izleyenler üzerinde sahip olduğu güçlü etkiye dayanır. Liderin izleyenler üzerindeki çekiciliğini ve saygısını yansıtmaktadır. İzleyenler üzerinde tartışmasız bir güven, bağlılık ve özdeşlik oluşturmaktadır. Tarihsel süreç içerisinde karizmatik liderlere örnek olarak: Atatürk, Mahatma Gandi, Martin Luther King verilebilir.



Şekil.3.3. Liderin Güç Kaynakları ve etkililiği (Herriegel at all, 1995).

Güç etki ve liderlik arasındaki ilişki şekil 6.1. de yer almaktadır. Bu şekilde liderin sahip olduğu güçlerin iş göreni nasıl etkilediği açıklanmaktadır. Yasal ,zorlayıcı ve ödül gücü örgütsel gücü oluştururken, uzmanlık ve karizmatik güç ise kişisel güçleri oluşturmaktadır.Lider yalnızca organizasyonel güçlerine odaklanırsa çalışanlar büyük ihtimalle maksimum tatmin, kalite ve performans seviyelerine ulaşamaz.Ancak kişisel güçlerini daha çok kullanması iş tatminini, kaliteyi ve performansını doğurur.

### 3.4.3.Lider İle Yönetici Arasındaki Fark

Lider ile klasik yönetici arasındaki farklılıkları şu şekilde özetlenebilir (Erdoğan,1991):

1. Lider grup üyelerince izlenen kişidir. Tüm yöneticiler lider değildir. Klasik yöneticilerin grup üyelerince kabullenilmesi gerekmez. Lider ise grup üyelerinin çoğu tarafından izlenen kişidir. Liderlik atamayla oluşmadığı için her zaman hiyerarşik bir konumu yoktur. İnfomal gruplarda liderler olabilir, ancak bunlar yönetici değildir.
2. Lider grup üyelerinin doğal olarak kabul ettiği kişidir. Zaleznik `e göre klasik yönetici rasyonel karar veren ,sorun çözen kişidir.Lider ise grup üyelerinin beklentilerini karşılayan kişidir.
3. Klasik yönetici örgütsel amaçları gerçekleştirmeye çalışır. Liderin ilgilendiği asıl konular izleyenlerin ihtiyaçlarının karşılanmasıdır. Klasik yönetici örgütsel amaçları gerçekleştiremediği zaman başarısız olurken, lider grubun beklentilerini karşılayamadığı zaman başarısız olur.

Starratt Lider ile klasik yönetici farklılıklarını 10 temel özellik noktasında belirlemiştir. Bunlar aşağıdaki tablo da yer almaktadır:

Tablo.3.4. Lider ile klasik yönetici arasındaki fark (Çelik,2003)

LİDER	KLASİK YÖNETİCİ
Değişimcidir	Yapıyı korur
Yönlendiricidir	Yöneticidir
Özgün işler yapar	Taklit eder
Moral otoriteye dayanır	Bürokratik otoriteye dayanır
İzleyenlere mücadele ruhu aşılar	Mutlu topluluğu korur
Vizyon sahibidir	Liste ve bütçe sahibidir
Paylaşılmış amaca dayalı gücü vardır	Ödül ve cezaya dayalı gücü vardır
Güdüler	Denetler
İlham verir.	Düzenler
Aydınlatır	Eşgüdümler

#### 3.4.4.Okul Yöneticisi Ve Liderlik

Günümüzde okul yöneticileri, okul içinde ve dışında, şimdiye kadar açıklanmaya çalışılan bir çok rolü oynamak ve birçok görevi yerine getirmek durumundadırlar. Okul yöneticilerinin oynaması gereken bu rollerden en önemlisinin liderlik olduğu söylenebilir. Okul yöneticisinin lider olabildiği, lider davranışları gösterebildiği oranda, okulun amaçlarını daha kolay gerçekleştirebileceği düşünülebilir.

Liderliğin çok çeşitli tanımları yapılabilmektedir. Bunlardan bazıları yapıya, bazıları amaca, bazıları davranışa vurgu yapmaktadır. Aşağıda bazı liderlik tanımları verilmiştir. Lipham'a göre, liderlik, bir örgütün amaçlarını ve hedeflerini gerçekleştirmek yada değiştirmek için yeni bir yapı yada süreç başlatmaktır. Stogdill'e göre, liderlik, amaç belirleme ve amaç gerçekleştirme doğrultusunda örgütlenmiş bir grubun etkinliklerini etkileme sürecidir(Hoy ve Miskel, 1987).

Liderlik rolü oynamak durumunda olan yönetici, öğretmenlere tutumları, kişilikleri, örgütündeki alt gruplar, farklılıklar ve benzerlikler hakkında bilgi sahibi olmalıdır. Gurubun niteliği hakkında bilgili olan yönetici gurubun etkililiğini artırabilir, farklılıkları birleştirerek çatışmaları uzlaştırarak kendi liderlik tutumunu, gurubun eğilimleri ile uyuşur durumuna getirebilir .

Okulunu, amaçları doğrultusunda geliştirmek isteyen bir okul yöneticisi, etkili bir yönetim sağlayabilmek için lider olmak durumundadır. Çağdaş yönetim anlayışı ile eğitim yöneticisinin liderlik rolü ağırlık kazanmıştır. Eğer yönetici etkili olmak istiyorsa, grubun lideri olarak eylemde bulunmalıdır (Kaya,1991)

Okul yöneticisinin görevlerindeki değişmeler rolündeki değişmelere yol açmış ve bu rolü, .başlangıç noktası ile sekreterlikten; örgüt mühendisliği, sosyal mühendislik, verim uzmanlığı, işletmecilik gibi aşamalara kadar getirmiştir (Bursalioğlu ,1991).

Okul yöneticilerinin başarılarının, büyük ölçüde bu roller ile liderlik rollerini birleştirmelerine bağlı olduğu söylenebilir.Okul yöneticisinin, üstlük imajından liderlik imajına girebilmesi için öne sürülen bu yolların onun etkililiğini artırmasına yol açabileceği, yardım edebileceği düşünülebilir. Okul yöneticisi liderliğin bir grup eylemi olduğunu, üstlüğün ise sadece kişisel hak ve görevleri kapsadığını hatırlarsa, üstünden çok grubuna dönük çalışabilir ve onların liderlik imajına hiç olmazsa yaklaşabilir (Bursalioğlu ,1991).

#### **3.4.4.1.Etkili Yöneticilerin Liderlik Rollerini**

Bossert vd. etkili okul yöneticilerinin liderlik rollerine ilişkin olarak yazılanları dört grupta toplamışlardır. Bu roller şöyle sıralanabilir (Tanrıören,1988):



1. Etkili okullarda görev yapan yöneticiler, başarıyı vurgulamaya, öğretimin hedeflerinin belirlenmesine ve öğrenciler için performans standartlarının geliştirilmesine önem verirler. Bu davranışlar okulda sağlıklı bir örgüt ikliminin oluşmasına olanak sağlar.
2. Etkili okullarda çalışan yöneticiler, özellikle program geliştirme, öğretim ve karar verme alanlarında etkisiz okullarda çalışan meslektaşlarına göre daha aktiftirler, güçlüdürler. Okul - çevre ilişkilerinde etkilidirler. Çevreyi tanırlar ailelerle iyi ilişkiler kurarlar.
3. Etkili okullar, etkisiz olanlara göre daha iyi örgütlenmişlerdir. Etkili okul yöneticileri öğretimin eşgüdüm ve denetimi, için daha fazla zaman ayırır ve bu işlevi başarıyla yerine getirirler
4. Etkili yöneticiler, insan ilişkilerinde başarılıdırlar. İş görenlerin her türlü gereksinimlerinin farkındadırlar ve onların hedeflerine ulaşmalarına yardım ederler, yapılan iyi işleri takdir ederler.

#### **3.4.4.2. Etkili Yöneticilerin Liderlik Davranışları ve İşgören İlişkileri**

Doggett, etkili yöneticilerin iş görenlerini geliştirmek doğrultusunda, okul düzeyinde sergileyebilecekleri liderlik davranışlarını şöyle özetlemektedir (Tanrıören, 1988):

1. İyi öğretim uygulamalarına ilişkin öğretim tartışmalarını desteklemek.
2. Yıllık iş gören hedeflerinin geliştirilmesi ve değerlendirilmesine öğretmenlerin katılımını sağlamak.
3. Öğrenme kuramları, öğretim yöntemleri ve araştırma gibi konularda bilgilerini sergilemek,
4. Öğrenci disiplini ve öğretmen devamına önem vermek
5. Kendisi ve diğer iş görenler için yüksek, fakat ulaşılması olanaklı beklentiler koymak.
6. Sınıflarda gözlemler yapmak

7. Olumlu pekiştireç kullanmayı geliştirmek.
8. Okul çapında, değişmeye zemin hazırlamak.

Etkili yöneticiler, okul çapında, yukarıdaki sergileyecekleri davranışları ile iş görenlerin, özellikle öğretmenlerin gelişmelerine katkı yaparken, okul dışında da yapılabilecek daha büyük çalışmaların olanaklarını yaratmaya ve öğretmenlerin bu çalışmalara katılmalarını sağlamaya gayret etmelidirler. İş görenlerin bilgi ve yeterlik düzeylerini belirleyerek, onları uygun çalışmalara yönlentmelidirler.

Her okul yöneticisi lider değildir, ama lider olmaya adaydır. Etkili olabilmesi liderlik özellikleri göstermesine bağlıdır. Lider okul yöneticisi çatışmaları uzlaştırabilen, onlardan okulun amaçları doğrultusunda yararlanabilen, sorunlara gerçekçi yaklaşan, özgün çözümler üretebilen kişidir.

Okul yöneticisi, liderden önce üsttür veya baştır. Üstlük imajından liderlik imajına girebilmesi, çok güç olmakla beraber, bazı yollarla sağlanabilir. Bunun için okul yöneticisi şunları yapabilir (Bursalıoğlu ,1991):

1. Eğitim girişiminin temel değer ve ideallerini benimseme ve bunları davranışa dönüştürme,
2. Okulun amaçları ile üyelerin gereksinimlerini dengeleme,
3. Okulda uyumlu ilişkilerin kurulduğu ve işlediği bir hava yaratma,

Okul yöneticisi, yukarıda sıralanan yollarla işgörenlerini etkileyerek liderlik statüsü kazanabilir. Bunun için yönetici üstlerinden çok grubuna dönük çalışmalı ve liderliğin bir grup eylemi olduğunu, izleyenleri olmaksızın liderin olmayacağını bilmelidir. Çatışma durumlarından korkan ve kaçınan, üstüne sormadan hiç bir girişimde bulunmayan, her çeşit problemin çözümünde üstlerini örnek alan yöneticinin liderlik niteliği kuşkuludur (Bursalıoğlu ,1991).

Etkili okul yöneticilerinin liderlik rollerinin, etkili olabilmelerinde oldukça önemli yeri vardır. Lider olabilen yöneticinin etkililiğe ulaşması daha kolaydır. Okul yöneticilerinin liderlikleri yönetsel ve öğretimsel liderlik olmak üzere iki boyutlu olarak düşünülebilir. Etkili olmak isteyen okul yöneticilerinin her iki boyutta yeterli olmaları gerekir. Ülkemizde genellikle yöneticilerin daha çok, yönetsel liderlik rolünü oynadıkları (yasal güç), öğretimsel liderliği (uzmanlık gücü) geri planda bıraktıkları söylenebilir. Yöneticilerin her iki liderlik boyutundaki rolleri ayrıdır ve bu rollerin yöneticilerce yerine getirilmesi etkililiği sağlar.

Okula liderlik yapacak olan okul yöneticisinin okul dışı değişkenleri ve okul içi değişkenleri çok iyi kontrol etmesi ve yönetmesi yeterli değildir. Okul içi ve okul dışı değişkenlerin iyi tasarlanması ve yönetilmesi liderin etkililiğini arttırmakla birlikte, bütün bunlara eklenebilecek bir üçüncü boyut da, liderin kendi kendisini yetiştirme sorumluluğudur. Eğer okul yöneticisi kendi kendisini yetiştirmiyor yada öğrenmiyorsa, uzmanlaşmıyorsa ,etkili okul oluşturması da oldukça şüphelidir.

# 4. KAMU İLKÖĞRETİM OKULLARINDA ALGILANAN GÜÇ TARZLARI VE GÖSTERİLEN GÜÇ TEPKİLERİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA



## 4.1. Araştırmada Gütülen Amaç

Güç kavramı yönetsel ve örgütsel bağlamda çok önemli bir kavramdır. Oysa bu kavram gerektiği önemi görememekte ve davranış boyutunda gerektiği ölçüde araştırılmamaktadır. Halbuki yönetici ve astları açısından kullanılan güç tarzları ve ona karşı gösterilen tepkiler örgütün sağlıklı çalışması ve amacına ulaşması bakımından çok önemlidir. Son zamanlarda yönetim psikolojisi alanında yapılan çalışmalar ümit vericidir. Bu noktada yöneticilerin hangi tür davranış sergilemeleri gerektiği ve astlar üzerinde sebep olacağı tepkiler incelenmeli ve bu konuda kapsamlı çalışmalar yapılmalıdır.

Güç olgusu karşılıklı iletişim kurulan her durumda ortaya çıkar. Fakat burada kullanılan gücün niteliği, miktarı bireyden bireye değişmektedir. Ayrıca güce maruz kalan açısından da durum farklı değildir. Gücü algılama düzeyleri kişiden kişiye farklılık gösteren sübjektif bir kavramdır. Bu da güç konusunda araştırma yapmayı güçleştirmektedir.

Araştırma; yöneticilerin kullandıkları güç tarzları, sergiledikleri yönetim anlayışını ve astlarının gücü nasıl anladıkları ve tepkilerini araştırmak amacıyla yapılmıştır. Mevcut durumu ölçerek nasıl yönetim anlayışının hakim olduğunu ve bu durumun nasıl algılandığı tespit edilmiştir.

## 4.2.Örnekleme

Araştırma, Gebze bölgesi ilköğretim okullarında çalışan yönetici ve personeline uygulanmıştır. Toplam 200 anket dağıtılmış, bunlardan 148 tanesi geri ulaşmıştır. Anket dağıtımı tesadüfi örneklem yoluyla

yapılmıştır. Araştırma için Gebze Milli Eğitim müdürlüğünden izin alındıktan sonra evreni temsil edecek şekilde Gebze merkez, Çayırova, Darıca Dilovası bölgelerindeki bazı ilköğretim okulları yönetici ve personeline uygulanmıştır.

Araştırmada asıl amaç algılanan gücü ve buna karşı gösterilen tepkileri yani mevcut durumu incelemek olup arzu edilen durum hakkında soru sorulmamıştır.

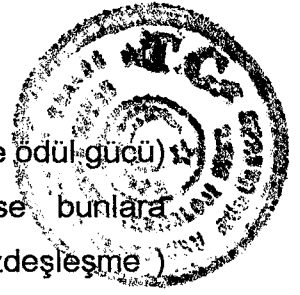
Araştırmaya katılan 148 kişilik denek grubundan 92'si erkek 56'sı kadındır. Ankete katılan deneklerin 137'si öğretmen, 6'sı yönetici ve 5'i memurdur. Öğrenim düzeyleri ise 136'sı lisans, 7'si master, 3'ü lise, 2'si ilkokuldur. Deneklerin branşları ise 89'u sınıf öğretmeni, 54'ü branş öğretmeni ve 5'i de memurdur.

Araştırmada güdülen amaç kurumları yargılamak değil, ilköğretim okullarında gücün nasıl kullanıldığı ve buna karşılık nasıl algılandığını ortaya çıkarmaktır. Bu vesileyle ileride yapılacak yeni çalışmalara bir nebze ışık tutmak arzulanmaktadır.

### 4.3. Yöntem

Araştırmada yöneticilerin kullandıkları güç türlerini çalışanların nasıl algıladıklarını ve gösterdikleri tepkilerini saptamak amacıyla üç bölümden oluşan bir anket formu kullanılmıştır.

Birinci bölümde genel kimlik bilgisini belirlemek amacıyla sekiz soru sorulmuştur. İkinci bölümde ise çalışanların güç tarzlarını algılama biçimleri on dokuz soru sorularak belirlenmeye çalışılmıştır. Üçüncü bölümde ise çalışanların gösterdikleri güç tepkilerini ortaya çıkarmak amacıyla on iki soru sorulmuştur. Araştırmada kullanılan algılanan liderlik gücü anketi ilk defa Belle Rose Ragins'in (1989) yaptığı araştırmada kullanılmıştır. Ayrıca Örgütlerde Güç Kullanımı (1998) isimli çalışmada da benzer şekilde kullanılmıştır (bkz. Ek I ). Orijinal araştırmada olduğu gibi araştırmada yöneticilerin



kullandığı güç tarzlarını (Karizmatik ,uzmanlık ,yasal ,zorlayıcı ve ödül-gücü) belirlemek amacıyla sorular vardır (bkz. Ek II). İkinci bölümde ise bunlara karşı gösterilen güç tepkilerini ( içselleştirme, uyma ,özdeşleşme ) ölçmeye yarayan sorular bulunmaktadır.

Verilerin analizinde 5`li likert ölçekli sorular [ Tamamen Katılıyorum (1), oldukça katılıyorum (2), Biraz Katılıyorum (3), Katılmıyorum (4), Hiç Katılmıyorum (5)] kullanılmıştır.

Anketlerin uygulandığı İlköğretim okullarında anketin güvenliğini test etmek, anlaşılabilirliğini ölçmek için öncelikle 40 kişiyle ön uygulama yapılmıştır. Sonuçların olumlu olarak saptanmasından sonra asıl uygulama yapılmıştır. Anket için gerekli izin ve belgeler İlçe Milli Eğitim Müdürlüğünden alınmıştır. Araştırma neticesinde ankete katılanların herhangi bir zarar görmemeleri için özel kimlik bilgileri çalıştığı kurum isim ve adreslerinin belirlenmesinden özenle kaçınılmıştır.

#### 4.4. Hipotezler

H<sub>1</sub> Bireyler algıladıkları motivasyonel güce karşı kabullenme davranışı gösterirler.

H<sub>2</sub> Bireyler algıladıkları motivasyonel güce karşı içselleştirme davranışı gösterirler.

H<sub>3</sub> Bireyler algıladıkları zorlayıcı güce karşı kabullenme davranışı gösterirler.

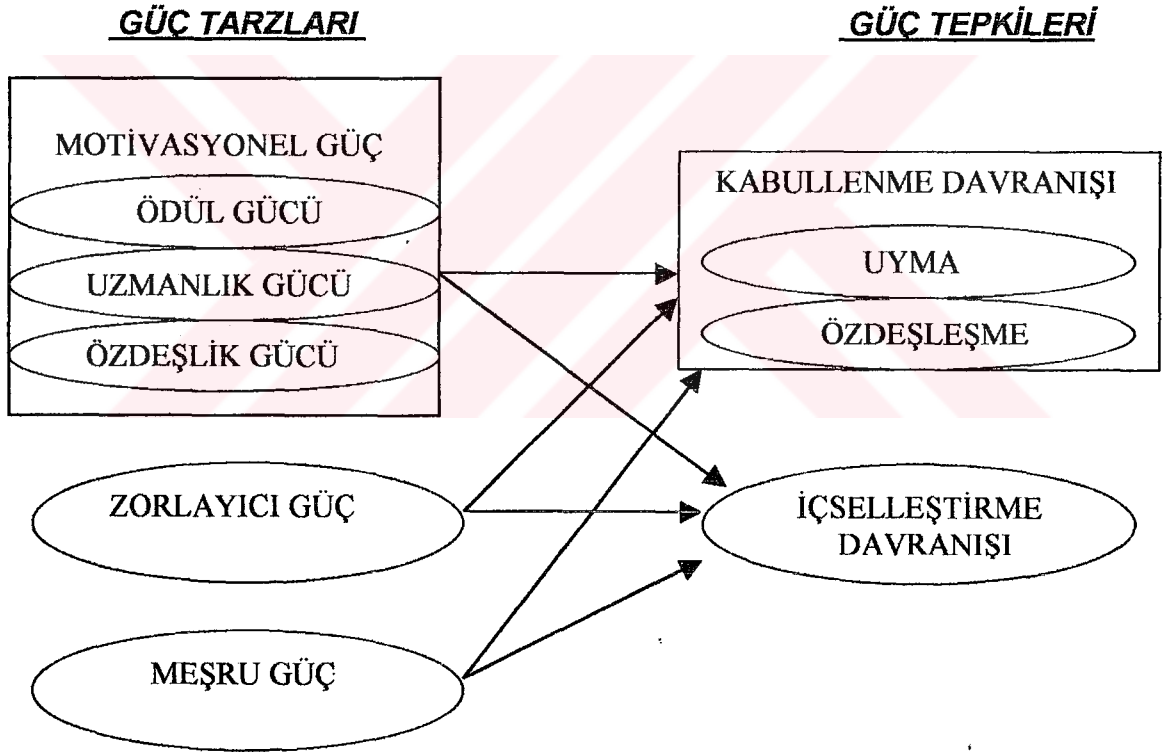
H<sub>4</sub> Bireyler algıladıkları zorlayıcı güce karşı içselleştirme davranışı gösterirler.

H<sub>5</sub> Bireyler algıladıkları meşru güce karşı, kabullenme davranışı gösterirler.

H<sub>6</sub> Bireyler algıladıkları meşru güce karşı, içselleştirme davranışı gösterirler.

Bu Hipotezlere göre araştırmada yapılan ön test sonuçlarına göre faktörlerde değişkenlerin toplanmasına göre 1. bağımsız değişken olarak motivasyonel güç (Ödül, özdeşlik, uzmanlık gücü) olarak adlandırılmıştır. Diğer iki faktörde birer değişken bulunduğundan aynı ad verilmiş ve 2. bağımsız değişken olarak zorlayıcı güç, 3. Bağımsız değişken olarak meşru gücü ele alınmıştır. Güç tepkilerinde ise iki değişkenin birinci faktörde toplanması sebebiyle 1. bağımlı değişken olarak kabullenme davranışı (uyma ve özdeşlik davranışı) olarak adlandırılmıştır., 2. bağımlı değişken olarak ise tek değişkenden oluşan içselleştirme davranışı belirlenmiştir.

Bu hipotezleri aşağıdaki modelle göstermek mümkündür.



Şekil 4.1. Algılanan Güç Tarzları ve Güç Tepkileri hipotez modeli

Bu Hipotezlere göre araştırmada yapılan faktör analizi dışında 1. bağımsız değişken olarak (Ödül ve zorlayıcı güç,) , 2. bağımsız değişken uzmanlık ve meşru güç, 3. Bağımsız değişken olarak ele özdeşlik gücü alınmıştır. Güç tepkilerinde ise 1. bağımlı değişken olarak uyma

davranışı, 2. bağımlı değişken olarak özdeşlik davranışı, 3. bağımlı değişken olarak içselleştirme davranışı belirlenmiştir.

#### 4.5. Araştırmanın Sınırları

Bu araştırma Gebze bölgesi ilköğretim okullarında yapıldığı için sonuçlar Gebze bölgesi belki bir derece Kocaeli bölgesi kamu ilköğretim okulları için geçerlidir. Fakat benzer çalışma koşulları ve yönetim tarzları gösteren diğer eğitim örgütleri içinde model olabilir. Ancak bölgesel, kültürel ve sosyal farklılıklar, kamu ve özel sektör farklılıkları, sektörel farklılıklar değişik sonuçlar çıkmasına sebep olabilir.

Güç kullanımı daha önce söylendiği gibi yöneten ve yönetilenin olduğu her yerde söz konusudur. Ancak uygulama düzeyleri, algılama biçimleri, uygulanış yönü farklılıklar gösterebilir. Çünkü algı konusu sübjektif bir konudur. Bireysel, kültürel ve sosyal farklılıklara göre farklı biçimlerde hissedilebilir. Örneğin yöneticinin emretme tarzı doğu kültüründe normal karşılanırken batı kültüründe sert bulunabilir. Dolayısıyla araştırmayı değerlendirirken bu hususu göz önünde bulundurmak gerekir.

Anketleri uygulamadan önce geçerlilik ve güvenilirlik testini yapıldığı söylenmişti. Ancak soruların cevaplanmasında her bireyin algılama düzeyi farklı olduğu için bir kısmının yanlış algılanarak yanılabilirliklerini gözden kaçırmamak gerekir. Bu kadar bireysel farklılıklar gösteren güç olgusunun araştırılmasında bu gibi riskler kaçınılmazdır.

Araştırmada bulunan sonuçlar kamu ilköğretim okullarında öğretmenlerin yöneticilerinin kullandıkları güç tarzını algılamaları ve gösterdikleri tepkilerle ilgilidir. Aslında araştırmaya çalışan tüm personel dahil edilmek istenmişti. Fakat okullarda çalışan memur ve hizmetlilerin sayıca azlığı ve bu sebepten yeterli sayıda deneğin ankete katılamaması, bu yönde çalışmaya imkan tanımamaktadır. Ayrıca yönetici personel (müdür yard.) içinde aynı durum söz konusudur. Dolayısıyla yorum yapılırken öğretmenlerin algılamaları ve tepkileri gibi ifadeler kullanılmıştır.



## 4.6. Veri Analizleri

Araştırmada SPSS 10.0 paket programı kullanılmıştır. Araştırma sorularının tek tek veri analizi yapılmıştır. Geçerli yüzdelik değerler ve kümülatif değerler belirlenmiştir.

Araştırma ilk olarak bağımlı ve bağımsız değişkenlerimiz nelerdir? Sorusunun cevabını bulmak için faktör analizleri uygulanmıştır. İkinci olarak algılanan güç tarzı ile gösterilen güç tepkileri arasında nasıl bir ilişki vardır? Sorusunun cevabı korelasyon analizi yapılarak aranmıştır. Üçüncü olarak demografik değişkenler için tek yönlü varyans analizi kullanılmıştır.

## 4.7. Bulgular

### 4.7.1. Faktör Analizleri

#### 4.7.1.1. Algılanan Güç tarzı Analizi

Ödül, uzmanlık, özdeşlik, meşru ve zorlayıcı güç olmak üzere beş tür güç sınıflamasını 19 soruyla ölçmektedir. Ödül gücü için 5, uzmanlık gücü için 3, özdeşlik gücü için 5, meşru gücü için 3 ve zorlayıcı güç için 3 er soru sorulmuştur (bkz. Ek2).

Principal component metodu ile yapılan faktör analizinin ilk aşamasında 19 soruluk anketin faktör analizi yapılmış 4 faktör elde edilmiştir. 10. maddenin temsil yükünün azlığı(,48), 14. maddenin bulunduğu faktörle güç sınıflaması bakımından uyumsuzluk göstermesi ve bu sebeple faktörleri isimlendirmenin mümkün olamayacağı için değerlendirme dışı bırakılmıştır. Ayrıca faktör analizinde 1. ve 2. faktörlerde özdeşlik ödül gücünün dağıldığı, 3. ve 4. faktörlerde meşru gücün yer aldığı gözlenmiştir. 2. defa yapılan faktör analizinde daha fazla veri kaybını önlemek için bu sefer faktör sayısı iki ile sınırlandırılmıştır. Ancak 2. faktörün alphası ( $\alpha=0,50$ ) düşük çıkması sebebiyle faktör sayısı 3 le sınırlanılarak ve 1. faktördeki 8. madde temsil

yükü (.52) düşük olması ve 2. faktördeki aykırı duran 17. madde değerlendirme dışı bırakılarak tekrar faktör analizi yapılmıştır. Bu maddeler çıkarıldıktan sonra geriye kalan 15 madde ile yapılan faktör analizi neticesinde maddeler 3 faktör de toplanmışlardır. Birinci faktör **Ödül, uzmanlık, özdeşlik güçlerinden** oluşmuştur. Bu yeni faktöre **motivasyonel güç** adı verilmiştir. Diğer iki faktör altında **meşru ve zorlayıcı gücün** ikiye maddesi yer aldığından 2. faktöre meşru güç, 3. faktöre ise zorlayıcı güç adı verilmiştir. Bu iki gücü sayı azlığı sebebiyle bir faktörde toplamaya çalışılmış fakat ( $\alpha = 0,50$ ) alpha'sı düşük çıktığı için ve ayrı ayrı aldığımızı söylenmişti. Bu duruma göre Faktör 2  $\alpha = 0,62$  ve faktör 3  $\alpha = 0,73$  bulunduğu için sayıdan fedakarlık yapıp ayrı ayrı faktörler halinde alınması uygun bulunmuştur. Faktör analizinin son hali tablo halinde aşağıda görülmektedir. Ayrıca testin faktör analizlerine göre oluşturulan yeni şekli ek 4'te gösterilmiştir

Tablo 4.1. Algılanan Liderlik Gücü Anketinin Faktör Analizi

Algılanan Güç Tarzı Analizi Sonuçları					
Motivasyonel Güç		Meşru Güç		Zorlayıcı Güç	
Madde	Yükü	Madde	Yükü	Madde	Yükü
11 Takdir Etme	.80	5 Talep/Talimat	.88	2 Şahsi İktidar	.88
6 İdeal Yönetici	.77	Yetkisi	.89	3 Katı/Sert Tutum	.71
12 İşinin Ehli	.76	9 Talep/ Talimat			
7 Sezar'ın Hakkı	.73	Hakkı			
Sezar'a	.72				
16 Kendine Güven	.71				
4 Yetenekli	.68				
18	.67				
Fiziksel, Dinamik, Güçlü	.66				
13 Hayranlık	.65				
1 Ödüllendirme	.63				
19 Babacan				$\alpha = ,73$	
15 Arkadaş					
$\alpha = ,91$		$\alpha = ,62$			

#### 4.7.1.2. Güç Tepkileri Analizi

Anketin bu kısmında özdeşlik, uyma ve benimseme davranışları olmak üzere 3 tür güç tepkisini 12 soruyla ölçmektedir. Özdeşlik ,uyma ve içselleştirme davranışlarını 4'er soru sorularak ölçülmektedir.(bkz ek 3)

Aynı şekilde yapılan faktör analizinde 2 faktör elde edilmiştir. Ancak 1. faktörde 9 . madde benimseme davranışını ölçtüğünden diğer sorularla uyum sağlamadığından ve faktörü isimlendirme mümkün olmadığından değerlendirme dışı bırakılmıştır. Yine 1. faktörde 1. maddenin temsil yükü (.48) düşük çıktığı ve uyma tepki sini temsil edemediği için değerlendirme dışı bırakılmıştır. Birinci faktör özdeşlik, uyma tepki davranışların oluşmuştur. Bu faktöre **Kabullenme davranışı** adı verilmiştir. İkinci faktör ise benimseme tepki davranışlarından oluşmuştur. O da **içselleştirme davranışı** olarak aynen kabul edilmiştir. Son olarak sözü edilen maddeler çıkarıldıktan sonra kalan 10 maddeye faktör analizi yapılmış, özdeşlik ve uyma davranışından oluşan kabullenme tepkisi 1. faktör, benimseme davranışından oluşan benimseme tepkisi 2. faktör olarak elde edilmiştir. Faktör analizinin son hali tablo halinde aşağıda görülmektedir. Ayrıca testin faktör analizlerine göre oluşturulan yeni şekli ek 5`de gösterilmiştir.

Tablo.4.2. Güç Tepkileri Anketinin Faktör Analizi Sonuçları

Güç Tepkileri Faktör Analizi Sonuçları			
kabullenme Davranışı		İçselleştirme Davranışı	
Madde	Yükü	Madde	Yükü
7 Bilgi Alıp Daha İyisini Yapmak	.83	11 İşten Haz Alınca Amir Kim Olsa Önemli Değil	.88
6 Güven Kaybetmekten Rahatsız Olmak	.74	12 Amir İlişkileri İşe Bağlılık Etkilenmez	.82
5 İlişkilerimi Bozmamak/Üzmemek	.73	10 İş Yetki Ve Sorumlulukları Amir İlişkiler Etkilemez	.77
4 Kararları Amire Danışmak	.72		
8 İş Başarısı İle Amirle İlişkim Arasında Bağ	.71		
2 Özen Gösterdikçe Hak Edilen Ödül	.57		
3 Cezalandırılmamak İçin Sık Çalışmak		$\alpha = ,78$	
$\alpha = ,84$			

Genel bulgulara geçerken Algılanan güç ve güç tepkilerinin alabileceği en yüksek ve en düşük değerleri belirtmek yerinde olacaktır. Deneklere sorulan sorularda 1 den 5'e kadar cevap hakkı verilmiştir. Buna göre alınabilecek en yüksek ve en düşük değerler şöyle olacaktır.

Tablo. 4.3. Soruların Alacağı Min. Ve Max. Değerler

	Soru Sayısı	minimum	maximum
Motivasyonel	11	11	55
Meşru	2	2	10
Zorlayıcı	2	2	10
Kabullenme	7	7	35
İçselleştirme	3	3	15

Öncelikle bağımsız değişkenler ele alınırsa, Algılanan güç tarzları ortalamalarını motivasyonel güç 29,48 , meşru güç 4,02 ,zorlayıcı güç 6,64 olarak bulunur. Bunları soru sayısına bölünürse motivasyonel güç 2,68 , yasal güç 2,01 ,zorlayıcı güç 3,32 olur. Bu sonuçlara göre okullarda müdürler en fazla yasal gücü, sonra motivasyonel gücü ve son olarak ta zorlayıcı gücü kullandıkları öğretmenler tarafından algılanmaktadır. Bu da bize okul müdürlerinin kanun ve yönetmeliklere dayalı yetkisel bir yönetim anlayışı benimsediklerini astlarını ödül, taltif ve taktiri daha az yaptıklarını ve zorlayıcı güçlere ise daha az başvurduklarını göstermektedir.

Bağımlı değişkenlerden kabullenme davranışını incelersek ortalama olarak 2.83 bulunduğunu, içselleştirme davranışının ise 2,17 olarak bulunduğunu görülür. Bu da bize astların yöneticilerinden ödül almak veya ceza almamak için davranış sergilediklerini ve mevcut durumdan memnuniyetin daha az olduğu göze çarpmaktadır. Ayrıca genel olarak içselleştirme davranışına verilen tepkinin ortalamasının yüksekliği dikkat çekicidir.

## 4.7.2. Korelasyon Analizleri

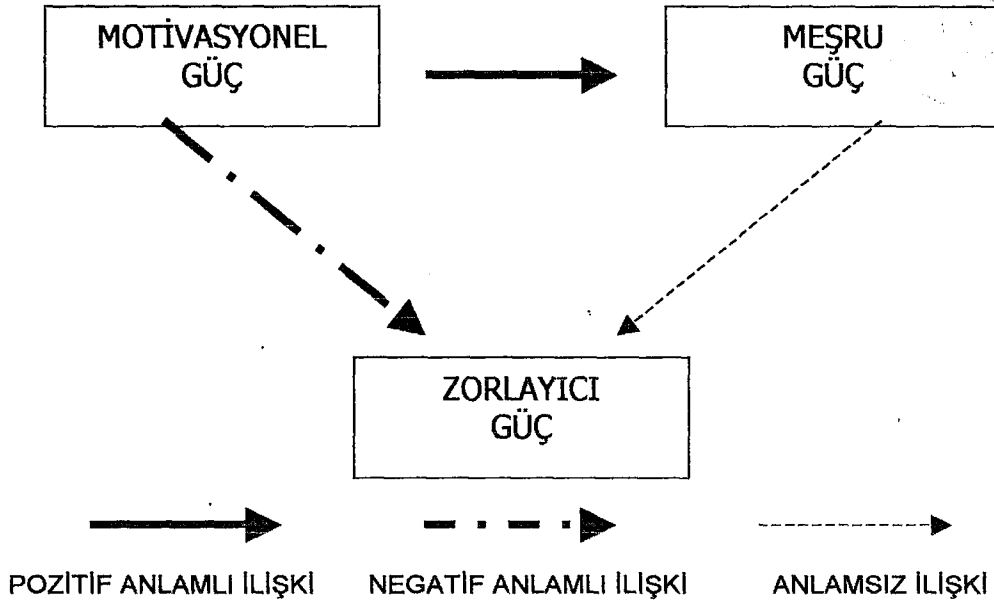
### 4.7.2.1. Algılanan Güç Tarzlarının Korelasyonu:

Güç tarzlarından motivasyonel güç ile zorlayıcı güç, meşru güç ile zorlayıcı güç, motivasyonel güç ile meşru güç arasındaki korelasyonlar aşağıda tabloda verilmiştir.

Tablo.4.4. Algılanan Güç Tarzlarının Korelasyonu

	Motivasyonel	Zorlayıcı	Meşru
Motivasyonel	1		
Zorlayıcı	-,354**	1	
Meşru	,181*	,026	1
** p<,01 - * p<,05 için Anlamlı düzeyde ilişkiyi göstermektedir.			N=148

Tablodan da anlaşılacağı üzere motivasyonel güç ile zorlayıcı güç arasında anlamlı ,negatif bir ilişki vardır. (p=,000) Bu aslında gayet normal bir durumdur. Çünkü motivasyonunun olduğu yerde zorlamaktan, zorlamanın olduğu yerde motivasyondan söz edilemez. Bununla birlikte motivasyonel güç ile meşru güç arasında da anlamlı pozitif bir ilişki vardır. (p=,028) Bu sonuç gösteriyor ki müdürler motivasyonel gücü kullandıklarında meşru güçte onlara destek olmaktadır. Bu sonuçta normal bir sonuçtur. Çünkü astlar, üstlerinin takdirleriyle, iyi yönetimleriyle motive olurlar. Son olarak meşru güçle zorlayıcı güç arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. (p=,755) Bu sonuçta hayli ilginçtir. Buna göre okul müdürleri meşru güçlerini kullanırken zorlayıcı güce baş vurmamaktadırlar. Daha sonra güç tarzları hakkında değerlendirme incelerken ayrıntılı olarak üzerinde durulacaktır.



Şekil.4.2. Algılanan Güç Tarzlarının birbiriyle İlişki Modeli

#### 4.7.2.2. Güç tepkilerinin Korelasyonu

Tablo.4.5.'e baktığımızda güç tepkilerinin kabullenme ve içselleştirme davranışı arasında yapılan korelasyon analizinde anlamlı bir ilişkiye rastlanamamıştır. ( $p=,419$ )

Tablo.4.5. Güç Tepkilerinin Korelasyonu

	Kabullenme	İçselleştirme
Kabullenme	1	
İçselleştirme	,067	1
N=148		

### 4.7.2.3. Algılanan Güç Tarzlarının ,Güç tepkileri ile korelasyonu

Algılanan güç tarzlarından Motivasyonel Güç zorlayıcı güç, yasal güç ile güç tepkileri kabullenme ve içselleştirme davranışı arasındaki korelasyonlar aşağıda tabloda verilmiştir.

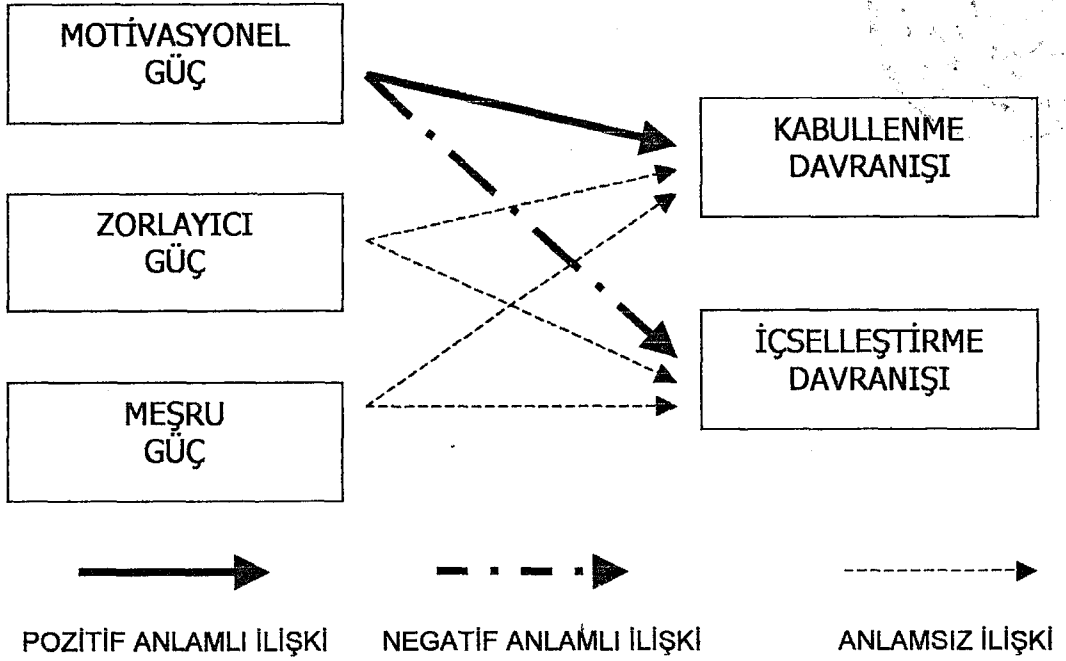
Tablo.4.6. Algılanan Güç Tarzları ile güç Tepkilerinin Korelasyonu

	Motivasyonel	Zorlayıcı	Meşru
Kabullenme	,422**	-,093	,121
İçselleştirme	-,244**	-,115	-,048
** p<,01 Anlamlı düzeyde ilişkiyi göstermektedir.			N=148

Tablo.4.6.'da görüldüğü gibi motivasyonel güç ile kabullenme davranışı ile pozitif güçlü bir ilişki görülmektedir. ( $p=,000$ ) Bu durum göstermektedir ki astlar yöneticilerinin sergiledikleri motivasyonel (ödül ,uzmanlık ,özdeşlik) güçlere karşı kabullenme (uyma ,özdeşlik) davranışı sergilemektedirler. Yine motivasyonel güçle içselleştirme davranışı arasında negatif bir ilişki gözlemlenmektedir. ( $p=,003$ ) Bu sonuçlara göre öğretmenler, okul yöneticilerinin sergiledikleri motivasyonel güçlere karşı olumsuz içselleştirme tutumu sergilemektedirler.

Zorlayıcı gücün kabullenme ( $p=,260$ ) ve içselleştirme ( $p=,165$ ) davranışıyla ve meşru gücün kabullenme ( $p=,142$ ) ve içselleştirme ( $p=,562$ ) davranışıyla anlamlı düzeyde ilişki bulunamadığı için yorum yapılmamıştır.

Ortaya çıkan Sonuçları aşağıdaki modelle özetlememiz mümkündür.



Şekil.4.3. Algılanan Güç Tarzı İle Güç tepkileri İlişki Modeli

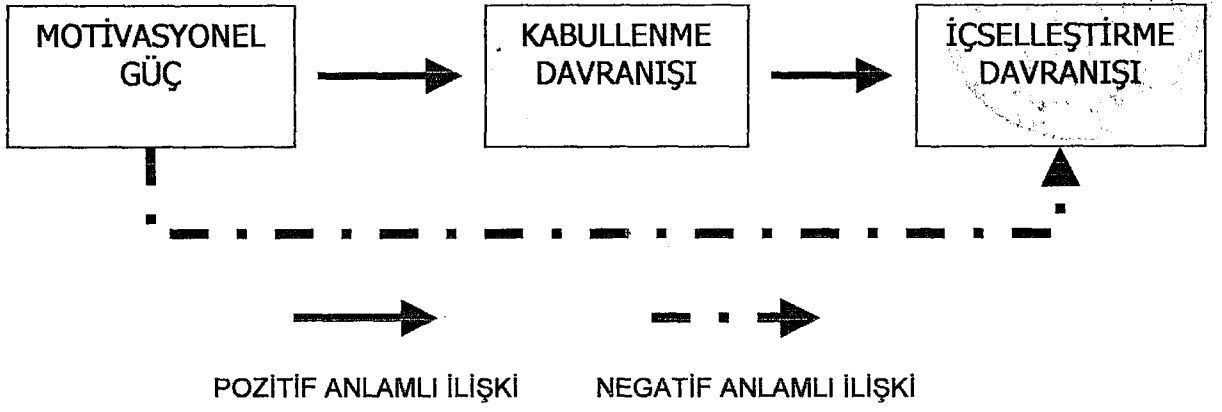
Motivasyonel güçle kabullenme davranış tepkisi pozitif ilişki içindeyken, içselleştirme davranış tepkisinin negatif ilişki içerisinde olması ilginç bir bulgudur. Acaba iki bağımlı değişken arasında neden sonuç ilişkisi kurulabilir mi? sorusunun cevabı aşağıdaki gibidir:

Tablo.4.7. Güç Tepkileri Arasındaki Neden Sonuç İlişkisi

	Motivasyonel → Kabullenme Dav.
İçselleştirme	,302**
** p<,01 Anlamli düzeyde ilişkiyi göstermektedir. N=148	

Görüldüğü gibi kabullenme davranış tepkisi ile içselleştirme davranış tepkisi arasında neden sonuç ilişkisi mevcuttur.(p=,001) Motivasyonel güç astlar üzerinde öncelikle kabullenme tepkisi göstermelerine sebep olurken içselleştirme tepkisini kabullenmeye dayalı olarak göstermelerine sebep olmaktadır. Bu durumu da aşağıdaki model özetlemektedir.(bkz. Şekil.4.4)





Şekil .4.4. Güç Tepkileri Arasındaki Neden Sonuç İlişkisi

#### 4.7.2.4. Hipotezlerin Testi ve Sonuçlar

H<sub>1</sub> Hipotez kabul edilmiştir.

H<sub>2</sub> Hipotez negatif yönde ilişki olduğu saptanmış ve kabul edilmiştir.

H<sub>3</sub> Hipotez reddedilmiştir.

H<sub>5</sub> Hipotez reddedilmiştir.

H<sub>6</sub> Hipotez reddedilmiştir.

#### 4.7.2.5 .Algılanan Güç Tarzları

Araştırmada algılanan güç tarzlarını ve gösterilen güç türlerini saptamak amacıyla ayrıntılı bir inceleme yaparak devam edilmiştir. Bunun için sorulan sorular ve alınan cevaplar (sıklık ,yüzdeler ve anlamlılığı) faktörel boyutta incelenmiştir.

Tablo.4.8. Algılanan Güç Tarzlarından Motivasyonel Güç

CEVAPLAR	Cevap Yok		Tamamen Katılıyor		Oldukça Katılıyor		Biraz Katılıyor		Katılmıyorum		Hiç Katılmıyorum		Anlamlılık
	Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde	
<b>SORULAR</b>													
Amirim başarılı olanı eder (ödül g.)	-	-	32	21,6	45	30,4	47	31,8	16	10,8	8	5,4	2,48
Amirim benim kafamdaki ideal yönetici imajına tam uyar (ödül g.)	-	-	17	11,5	28	18,9	53	35,8	41	27,7	9	6,1	2,97
Amirim iyi yapılan işi ödüllendirir (ödül g.)	3	2,0	19	12,8	38	25,7	53	35,8	29	19,6	6	4,1	2,70
Amirim "Sezar"ın hakkını Sezar'a verir (ödül g.)	-	-	24	16,2	38	25,7	44	29,7	33	22,3	9	6,1	2,76
Amirim işinin ehli bir insandır (Uzmanlık g.)	1	,7	30	20,3	43	29,1	48	32,4	22	14,9	4	2,7	2,48
Amirim son derece yetenekli bir insandır. (uzmanlık g.)	2	1,4	18	12,2	41	27,7	58	39,2	26	17,6	3	2,0	2,65
Amirim fiziksel olarak dinamik ve güçlü bir insandır (özdeşlik g.)	-	-	30	20,3	30	20,3	49	33,1	16	10,8	4	2,7	2,42
Amirime hayranım (özdeşlik g.)	6	4,1	10	6,8	25	16,9	26	17,6	54	36,5	27	18,2	3,30
Amirim kendine güveni tamdır (özdeşlik g.)	1	,7	39	26,4	48	32,4	40	27,0	17	11,5	3	2,0	2,28
Amirim ile arkadaş ilişkileri içindeyiz (özdeşlik g.)	1	,7	24	16,2	29	19,6	39	26,4	39	26,4	16	10,8	2,93
Amirim babacan bir yapıya sahiptir (özdeşlik g.)	1	,7	38	25,7	40	27,0	33	22,3	26	17,6	10	6,8	2,50

Toplam Anlamlılık: 2,68

## 1. Motivasyonel Güç

Çalışmamız da ortaya birinci faktörü bilindiği gibi motivasyonel güç olarak isimlendirmiştik. Motivasyonel güç; Ödül gücü, uzmanlık gücü ve özdeşlik gücünden oluşmaktaydı. Motivasyonel gücün toplam anlamlılığına baktığımızda (2,68 ) olarak görülür. Bu da gösteriyor ki öğretmenlerin ilköğretim okullarında algıladıkları motivasyonel güç ortanın biraz altındadır. Yani okul yöneticileri bu gücü kısmen kullanmaktadırlar. Fakat yeterli ve etkili düzey de değildir. Aslında toplumu ateşleyecek, gelecek nesilleri çağın gerektirdiği bilgi düzeyine ulaştırması gereken eğitim örgütleri yöneticilerinin, bu güç tarzını daha etkili kullanmaları beklenirdi. Öyleyse bu konuda okul yöneticilerinin yeterli bilgi ve donanım düzeyinde olmadıkları söylenebilir.

Bu güç tarzı daha çok yöneticinin liderlik özellikleriyle ilgilidir. Çağımızda artık lider yöneticiler astlarını zorlayarak veya yasal yaptırımlarla korkutarak çalışmak yerine onlara rehberlik ederek (uzmanlık Gücü), onlara örnek, önder olarak (özdeşlik gücü), maddi, manevi, sözlü teşvik ederek (ödül gücü) motive etme, yaptığı işte bir derece serbest bırakarak kişisel kabiliyetlerini sergileme imkanı vermektedir. İş hayatı artık dikey hiyerarşinin hantallığı, yavaşlığı baskıcılığı yönünden kurtulmaya çalışıp, organizasyonda yatay ilişkilerin ön plana çıktığı ve uzmanlığın, bilginin değer kazandığı bir alana kaymıştır. Dolayısıyla bu sisteme artık organizasyonların ayak uydurması gerekir.

Araştırmada algılanan güç tarzlarından motivasyonel gücü saptamak amacıyla ayrıntılı bir inceleme yapılarak devam edilmiştir. Bunun için motivasyonel gücü oluşturan güç türleri (ödül ,uzmanlık ,özdeşlik gücü ) ayrı ayrı ele alınmış, sorulan sorular ve alınan cevaplar (sıklık ,yüzdellik ve anlamlılığı) faktörel boyutta incelenmiştir. Bu güçleri ayrı ayrı incelemenin daha uygun olacağı karsına varılmıştır.

**A-) Ödül Gücü:** Tablo.4.8.'de görüldüğü gibi "Amirim başarılı olanı takdir eder." ( 2,48) Anlamlılığı en yüksek oranda çıkmıştır. Daha sonra sırasıyla "Amirim iyi yapılan işi ödüllendirir" (2,70) , "Amirim "Sezar`ın hakkını

Sezar`a" verir." (2,76) ve "Amirim benim kafamdaki ideal yönetici imajına tam uyar" (2,97) takip etmektedir. Sadece ödül gücünü ölçen soruların toplam anlamlılığı ise (2,73) olarak bulunmuştur. Sonuçlara bakıldığında ödül gücünün ilköğretim okullarında ortanın biraz daha altında algılandığı gözlemlenmiştir. Bunun sebebi okul yöneticilerinin maddi anlamda ödül vermek (para ,terfi ,taktir belgesi vb.) için çok fazla yetkileri olmadığı ve bu konunun daha üst yöneticilere bağlı olduklarıdır. Yöneticilere bu soruyu sorduğumuzda; çalışanlarla iyi ilişkiler içerisinde olduklarını ve ellerindeki kısıtlı yetkiyle astlarını övmek, taltif etmek, sorumluluk vermek, teşekkür-taktir belgesi vermek gibi araçlarla motive ettiklerini vurgulamışlardır. Anket sonuçları bunu kısmen doğrulamıştır. Cevap dağılımına bakıldığında deneklerin %21,6`sı tamamen ,%30,8`i kısmen ,%31,4`ü ise biraz katıldığını söylemişlerdir. Burada toplam cevabın % 83,8, i eder ki yöneticilerin bu gücü kullandığını göstermektedir. Ancak sonuçlar ve gözlemlerimiz yöneticilerin ellerindeki mevcut yetkileri daha etkili kullanabileceğini göstermektedir.

"Amirim iyi yapılan işi ödüllendirir" sorusuna verilen cevapları incelediğimizde dağılıma göre deneklerin %16,2`sı tamamen, %25,7`i kısmen, %29,7`ü ise biraz katıldığını söylemişlerdir. Ayrıca 19,6`sı katılmadığını, 4,1`i hiç katılmadığını ifade etmiştir. Bununla bağlantılı olarak diğer soru da, "Amirim Sezar`ın hakkını Sezar`a verir" sorusuna verilen cevapları incelediğimizde dağılıma göre deneklerin %12,8`sı tamamen, %24,7`i kısmen, %35,8`ü ise biraz katıldığını, 12,3`sı katılmadığını, 6,1`i hiç katılmadığını ifade etmiştir. Bu da gösteriyor ki öğretmenler yöneticilerinin iyi yapılan işi ödüllendirme ve hak ettiğini alabilmekte tereddütleri vardır. Hiç şüphe yok ki bu durumda motivasyonu olumsuz etkileyecek bir durumdur. Çünkü bir örgütte yapılan iyi işlerin değer görmeyeceği, hak edenin hakkını alamayacağı adil olmayan bir ortamın varlığı görüşü hakimse veya tereddüt varsa orada kaliteden ve başarıdan söz etmek mümkün olmaz. Çünkü çalışan ve çalışmayan ayrımı söz konusu olmayınca olumsuz bir motivasyon etkili olur.

Son olarak "Amirim benim kafamdaki ideal yönetici imajına tam uyar" sorusuna deneklerin verdikleri cevapları incelendiğinde deneklerin %11,5`i

tamamen, %18,9'u kısmen, %35,8'i ise biraz katıldığını, 27,7'si katılmadığını, 6,1'i hiç katılmadığını ifade etmiştir. Cevap dağılımına bakıldığında öğretmenlerin yöneticileri çok fazla beğenmedikleri göze çarpmaktadır. Özellikle biraz katılıyorum ve katılmıyorum seçeneklerinde ki cevap yoğunluğu okullarda yönetici seçme sisteminin çok adil olmadığı ve kaliteli yöneticilerin seçilmediği kanısını ortaya koymaktadır. Yine bu durum yöneticilerin öğretmenlerle gerektiği gibi sıcak bir ilişki içinde olmadıkları ve kendilerini kabul ettiremedikleri ve lider vasıfları taşımadıkları sonucunu doğurur ki özdeşlik gücü incelendiğinde konu ayrıntılı olarak ele alınmıştır.

**B-) Uzmanlık Gücü:** Tablo.4.8.'e bakıldığında; "Amirim işinin ehli bir insandır." (2,48) ve "Amirimin son derece yetenekli bir insandır." (2,65) anlamlılık düzeyleriyle uzmanlık gücünü ölçen sorular görülür. Toplam algılanan uzmanlık gücünün anlamlılığı ise (2,57) dir. Sonuçlar bize öğretmenlerin yöneticilerinin uzmanlık güçlerini orta derecede algıladıklarını göstermiştir. Cevaplara baktığımızda "Amirim işinin ehli bir insandır" sorusuna deneklerin %20,3'ü tamamen, %29,1'i kısmen, %32,4'ü ise biraz katıldığını, 14,9'u katılmadığını, 2,7'si hiç katılmadığını söylemiştir. Bu duruma göre öğretmenler yöneticilerinin uzmanlığı konusunda şüpheleri vardır. Diğer soruya, "Amirimin son derece yetenekli bir insandır." verilen cevaplar bakarsak 0,7'si cevap yok, %12,2'si tamamen, %27,7'si kısmen, %39,2'si ise biraz katıldığını, 17,6'sı katılmadığını, 2,0'ı hiç katılmadığını ifade etmiştir. Yine bu soruda da yöneticilerin yetenekli ve uzman oldukları konusunda şüpheler olduğu ve yöneticilerin bu gücü gerektiği gibi kullanmadığı ortaya çıkmıştır. İlköğretim okullarında bu sonuç ilginç bir bulgudur. Çünkü uzmanlık bilgi ve tecrübeyle ilgili bir konudur. Eğitim örgütlerinde atamalar, bilgi ve uzmanlığın deneyimle ilgili olduğu varsayımından yola çıkılarak kıdem esasına göre yapılır. Dolayısıyla sonuçların daha yüksek çıkması beklenirdi. Fakat bu sonuçlar göstermektedir ki bilgi ve uzmanlığın her zaman kıdemle doğru orantılı olmadığıdır.

Uzmanlık gücü örgütte bir yöneticinin sahip olması gereken en önemli güçlerden biridir. Çünkü astlar yöneticilerinin verdiği emirleri yerine getirmeleri için onların bilgi ve deneyiminden şüphe duymamaları gerekmektedir. Ayrıca

astlar değişen teknoloji sistem ve yöntemler konusunda yöneticilerinin kendilerine rehberlik etme ihtiyacı duyarlar. Bu durumda yöneticilerin astları üzerinde etkililiği için önemlidir. Bir örgütte çalışanların yöneticilerin astları tarafından uzmanlık bilgi gücünde şüphe duyulması yöneticilerin güç kaybına sebep olabilir ve verdikleri emirlerin yerine getirilmemesine sebep olabilir. Hele eğitim gibi bir ulusun geleceği ile ilgili bir kurumda böyle bir yönetim zafiyeti önemli bir husustur.

**C-) Özdeşlik Gücü:** Tablo.4.8.'e bakarsak sırasıyla; "Amirim kendine güveni tamdır" (2,28), "Amirim fiziksel olarak dinamik ve güçlü bir insandır" (2,42) , "Amirim kendine güveni tamdır" (2,50) , "Amirime hayranım" (3,30) anlamlılık düzeyinde özdeşlik gücünü ölçen soruları görürüz. Toplam algılanan özdeşlik gücünün anlamlılığı ise (2,69) olup öğretmenlerin bu gücü ortanın biraz altında algıladıkları görülmektedir. Sorulara verilen cevapları incelediğimizde "Amirim kendine güveni tamdır" en yüksek anlamlılık düzeyine sahip soru olmuştur. Motivasyonel gücün genelinde en yüksek yine bu soru çıkmıştır. Cevaplara baktığımızda deneklerin %26,4'ü tamamen, %32,4'ü kısmen, %27 `si ise biraz katıldığını, %11,5'i katılmadığını, %2'si hiç katılmadığını ifade etmiştir. Sonuçlardan yola çıkarak yöneticilerin kendilerine güvendiklerini söyleyebiliriz.

Takip eden "Amirim fiziksel olarak dinamik ve güçlü bir insandır" sorusuna ise deneklerin %20,3'ü tamamen, %20,3'ü kısmen, %33.1 `i ise biraz katıldığını, %10,8'i katılmadığını, %2,7'si hiç katılmadığını ifade etmişlerdir. Bu cevaplara bakarak yöneticilerin genellikle fiziki bakımdan sağlam ve dinamik bir yapıya olduklarını, fakat cevap yoğunluğuna bakılırsa öğretmenlerin bu konuda da tereddütleri olduğunu göstermektedir. Kıdem esasına göre terfi sisteminde bu durum gayet normaldir. Hatta daha olumsuz çıkması da beklenebilir. Diğer bir soru olan, "Amirim kendine güveni tamdır" cevaplarına bakıldığında deneklerin %25,7'si tamamen, %27'si kısmen, %22.3 `ü ise biraz katıldığını, %17,6'sı katılmadığını, %6,8'i hiç katılmadığını söylemişlerdir. Cevap dağılımlarına göre okul yöneticilerinin genelde babacan davranış sergiledikleri söylenebilir. Zaten eğitim örgütünde çalışan bireylerin, öğretmenlerin insan ilişkilerinin iyi olması ve sevgi dolu olması gerekir. Aksi



duygularla işini yapamaz. Çünkü hammaddeniz insandır. Cevaplar arasında biraz katılıyorum şıkkının yüksek çıkması da düşündürücüdür. Son olarak "Amirime hayranım" sorusuna verilen cevaplar incelendiğinde deneklerin %4,1'i cevap vermezken, %6,8'i tamamen, %16,9'u kısmen, %19,6'sı ise biraz katıldığını, %36,5'i katılmadığını, %18,2'si hiç katılmadığını ifade etmişlerdir. Cevap yoğunluğuna bakıldığında anlamlılığın en düşük çıktığı soru olması göze çarpmaktadır. Ayrıca katılmıyorum seçeneğinin en çok işaretlenen seçenek olması eğitim yöneticilerinin yeterince özdeşlik gücünden faydalanamadıkları öğretmenleri etkileyecek bir karizmaya sahip olmadıkları sonucu çıkar. Ayrıca diğer sorulara göre en fazla cevap verilmeyen sorulardan biri olması dikkat çekicidir.

Sonuç olarak söylenebilir ki özdeşlik gücü yöneticinin kişiliğinden ve kişisel özelliklerinden beslenen bir güç tarzı olduğundan, yöneticinin astlarına çekici gelmesi, onlara ilham kaynağı olması, astların ona benzemeye çalışması, onu örnek alması ve verdiği emirleri yerine getirmesi bakımından çok önemlidir. Yöneticisinin bu güçlerden mahrum olduğu bir örgütte sağlıklı işleyiş pek mümkün olmamaktadır. Çünkü Lider izleyenleri motive etmeli ve onları harekete geçirebilmelidir. Bunun içinde astları tarafından örnek alınan ve değer verilen bir insan olması şarttır. Tabii özdeşlik gücü tek başına yeterli olmaz. Diğer güçlerle beraber algılanması gerekir.

Tablo.4.9. Algılanan Güç Tarzlarından Meşru Güç

CEVAPLAR	Cevap Yok		Tamamen Katılıyor		Oldukça Katılıyor		Biraz Katılıyor		Katılmıyorum		Hiç Katılmıyorum		Anlam.
	Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde	
SORULAR													
Amirim benden talepte bulunma ve veya bana talimat verebilecek bir pozisyonunda bulunmaktadır	2	1,4	56	37,8	42	28,4	39	26,4	9	6,1	-	-	1,97
Amirim benden talepte bulunma ve bana talimat verme hakkına sahiptir	1	,7	54	36,5	38	25,7	47	31,8	7	4,7	1	,7	2,05

Toplam Anlamlılık: 2,01





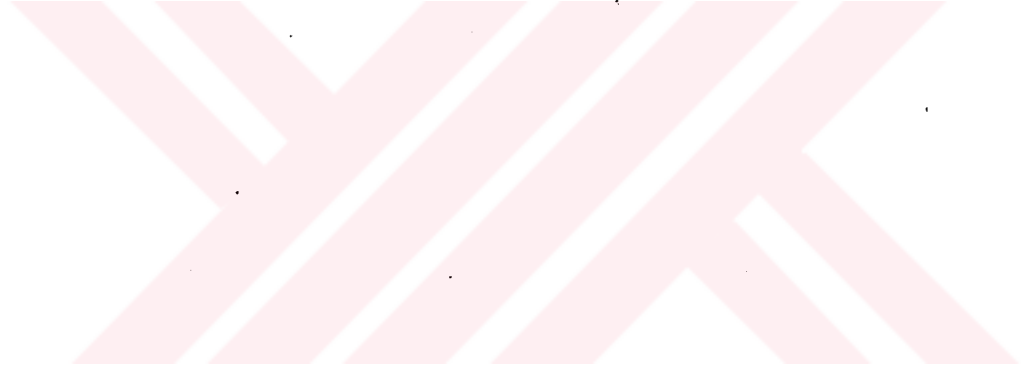
## 2. Meşru Güç:

Tablo.4.9.'da görüldüğü üzere " amirim benden talepte bulunma ve veya bana talimat verebilecek bir pozisyonda bulunmaktadır.(1,97) anlamlılık derecesi oldukça yüksek çıkmıştır. Bu da gösteriyor ki öğretmenler meşru gücü yüksek derecede algılıyorlar. Deneklerin verdikleri cevaplara ayrıntılı olarak bakarsak %1,4'ü cevap yok, %37,8'i tamamen, %28,4'ü kısmen, %26,4'ü ise biraz katıldığını, %6,1'i katılmadığını, ifade etmişlerdir. Cevap dağılımlarına bakıldığında öğretmenler yasal gücü oldukça yüksek şekilde algılıyorlar, makamdan kaynaklanan yetkileri kabul ediyorlar. Dikkat çeken bir durum deneklerden hiç birisi hiç katılmıyorum seçeneğini seçmemiştir. Yani her denek az da olsa makamdan kaynaklanan gücü kabul etmektedir. Diğer soruya bakarsak; "Amirim benden talepte bulunma ve bana talimat verme hakkına sahiptir" (2,05) anlamlılık derecesiyle hemen hemen diğer soru kadar yüksek seviyede algılanmıştır. Cevapların analizine bakarsak, %0,7'si cevap yok, %36,5'i tamamen, %25,7'si kısmen, %31,8'i ise biraz katıldığını, %4,7'si katılmadığını, %0,7'si hiç katılmadığı sonuçlarını görüyoruz. Aşağı yukarı diğer soruyla paralellik arz eden bu sonuçlar gösteriyor ki, öğretmenler yöneticilerinin makam yetkilerinden dolayı talep ve isteklerini yüksek seviyede kabulleniyorlar demektir.

Güç kaynağı liderin izleyenleri tarafından kendilerini etkileme hakkına sahip olduğuna inanmaları ile ilgilidir. Meşru güçte otoriteyi temsil eder. Yani meşru gücün astlar tarafından algılanması yöneticilerinden gelebilecek emir ve istekleri yapmaya kendilerini zorunlu hissetmeleridir. Dolayısıyla yöneticinin otoriteye sahip olması, astlarının onun emirlerine uyup uymamaları ile belirlenir. Kısaca meşru gücü olan yönetici, ancak astları onun emirlerini kabul edip yapıyorlarsa otorite sahibidir. Burada kanaatimizce asıl sorun verilen emirlerin istekle mi yoksa zoraki mi yapıldığıdır.

\* Meşru güç ile Güç tepkileri arasında yapılan korelasyon analizinde anlamlı bir ilişkiye rastlanamamıştı. Ancak Deneklerin verdiği cevap ortalamalarına bakılarak soruları analiz etmenin araştırmamız için faydalı olacağı kanısındayız. Anlamlılık derken sorulara verilen cevapların ortalama ağırlığı kast edilmiştir. Yoksa genel olarak korelasyon bağlamındaki anlamlılık değildir.

Genel sonuçlara baktığımızda meşru gücün bu kadar yüksek seviyede algılanması dikey hiyerarşik yapılanmanın oldukça fazla olduğu Milli Eğitim Bakanlığı, ona bağlı Milli Eğitim Müdürlükleri ve İlköğretim okullarında şaşırtıcı değildir. Çünkü genel sistem üstten aşağıya emretmek yoluyla yürüdüğü için sonuçlar doğaldır. Ayrıca öğretmenler tarafından motivasyonel güçten daha yüksek seviyede algılanmasının nedeni ise her şeyin sıkı sıkıya kural ve yönetmeliklerle çevrelenmiş olan -657 devlet memurları temel kanununda memurun işyerinde giyeceği kılık kıyafet yönetmeliğinde giyilen pantolonun kumaş cinsine varıncaya dek en ince ayrıntısına kadar belirlenmiştir. Öğretmenlerin meşru gücü yüksek seviyede algılamaları nedeni, verilen emirleri benimsemeleri değil, cezai müeyyidelere maruz kalmamaktan olabilir. Daha sonra güç tepkilerini incelerken değinilen içselleştirme davranışının da (2,17) anlamlılığının yüksek olması bu savımızı desteklemektedir.



Tablo.4.10. Algılanan Güç Tarzlarından Zorlayıcı Güç

CEVAPLAR	Cevap Yok		Tamamen Katılıyor		Oldukça Katılıyor		Biraz Katılıyor		Katılmıyorum		Hiç Katılmıyorum		Anlam
	Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde	
SORULAR													
Amirim genellikle Kendi iktidarını kullanarak yönetir	3	2,0	12	8,1	18	12,2	47	31,8	45	30,4	23	15,5	3,27
Amirim genelde işle ilgili konularda disiplini sağlamak amacıyla katı ve sert tutum içine girer	-	-	16	10,8	18	12,2	33	22,3	55	37,2	26	17,6	3,38

Toplam Anlamlılık: 3,32

### 3. Zorlayıcı Güç:

Tablo.4.10`a baktığımızda "Amirim genellikle Kendi iktidarını kullanarak yönetir" (3,27), "Amirim genelde işle ilgili konularda disiplini sağlamak amacıyla katı ve sert tutum içine girer" (3,38) soruları belirtilen anlamlılık düzeyleriyle zorlayıcı gücü ölçmektedir. Genel olarak anlamlılık düzeyine baktığımızda (3,32 ) çıktığı görülmektedir. Sonuçlara göre zorlayıcı gücü öğretmenler diğer güç türlerine göre daha düşük algılamışlardır. Soruları ayrıntılı olarak incelediğimizde "Amirim genellikle Kendi iktidarını kullanarak yönetir" sorusuna deneklerin ifade etmişlerdir. Cevap dağılımına göre öğretmenler zorlayıcı gücü biraz algılamakla beraber rahatsız edecek düzeyde olmadığı görülmektedir. Diğer soruya - "Amirim genelde işle ilgili konularda disiplini sağlamak amacıyla katı ve sert tutum içine girer" – baktığımızda, %10,8`i tamamen, %12,2`si kısmen, %22,3`i ise biraz katıldığını, %37,2`si katılmadığını, %17,6`sı hiç katılmadığı sonucu çıkmıştır. Cevap dağılımına göre öğretmenler yöneticileri tarafından katı ve sert tutum içerisinde olmadıklarını belirtmektedirler. Bu da gösteriyor ki eğitim yöneticileri sert, katı yönetim anlayışı göstermemektedirler.

Yöneticilerle yapılan görüşmelerde astlarının verimli olabilmeleri, okulların sağlıklı faaliyetini sürdürebilmesi için yazılı yönetmelikler ve kurallar bulunduğunu, kamu kurumunda çalışan bütün memurların bunları bildiğini herkesin bu kurallara uymak zorunda olduğunu söylemişlerdir. Kuralları ihlal eden personele ceza verilmeden önce uyarıda bulduklarını ve kuralları ihlal etmeye devam ederse cezai müeyyide uyguladıklarını belirtmişlerdir. Ancak bunu yaparken kişisel tutumlar değil de kuralların uygulandığını vurgulamıştır. Cezaların genel de uyarı, yazılı ikaz şeklinde olduğunu işten uzaklaştırma vb. gibi daha ağır cezaların daha üst makamların yetkisinde olduğunu belirtmişlerdir. Zorlayıcı gücün düşük algılanmasının sebeplerinden biri bu olabilir. Çünkü okul yöneticilerinin kıdem durdurma, meslekten men gibi cezalar okul yöneticisini aşan konulardır. Dolayısıyla bu gücün

\* Zorlayıcı güç ile Güç tepkileri arasında yapılan korelasyon analizinde anlamlı bir ilişkiye rastlanamamıştı. Bu sebeple meşru güç için yukarıda söylenen durumlar burada da söz konusudur.

uygulanabilirliği sınırlıdır. Tabii bu noktada zorlayıcı gücün korkuya dayandığı bir gerçektir. Yöneticinin gerçekten cezalandırma imkanına sahip olması kadar, astların onu algılamaları da önemlidir. Örneğin meslek hayatının başında idealleri olan bir öğretmen uyarı cezası almamak için çok dikkat eder. Fakat meslek hayatının sonuna gelmiş bir öğretmen için kıdem durdurma cezası bile bir anlam ifade etmez. Ceza sonrası doğacak neticeler bireylerin o cezaya bakış açılarını belirler. Nitekim devlet memurunu işten atmanın zorluğu malumdur. Dolayısıyla böyle bir kontr-garantiyi elde etmiş personele zorlayıcı güç çok etkili olmayacaktır.

Yöneticilerin kullandıkları zorlayıcı gücün amacı, onları daha etkin verimli çalışmaya yönlendirmek olmalıdır. Tabii bu gücün yerinde ve dozunda kullanılması önemlidir. Ancak zorlamayla katı, sert tutumlar sergileme astlarda korku duygusunu yaratır. Korku ise insanın sosyal ilişkileri bitiren, kişisel yetenekleri körelten, örgütsel bağlılığı yok eden dolayısıyla verimi ve kaliteyi düşüren bir unsurdur. Şunu da belirtmek gerekir ki verimi, kaliteyi artırmak için zorlayıcı güç yerine motivasyonel güç daha etkili hem de daha çağcıl bir yaklaşımdır.

#### **4.7.2.6. Güç Tepkileri**

Araştırmanın bu bölümünde gösterilen güç tepkilerini saptamak amacıyla ayrıntılı bir inceleme yapılarak devam edilecektir. Bilindiği gibi güç tepkilerine yaptığımız faktör analizinde uyma ve özdeşlik davranışı birinci faktör olarak bulunmuş ve ona kabullenme davranışı ismi verilmişti. Benimseme davranışı 2. faktörü oluşturmuş ve ona benimsemenin diğer adı olan içselleştirme davranışı olarak isimlendirilmiştir. Bunun için sorulan sorular ve alınan cevaplar (sıklık, yüzdelik ve anlamlılığı) faktörel boyutta incelenecektir.

Tablo.4.11. Güç tepkilerinden Kabullenme davranışı

CEVAPLAR	Cevap Yok		Tamamen Katılıyorum		Oldukça Katılıyorum		Biraz Katılıyorum		Katılmıyorum		Hiç Katılmıyorum		Anlam.
	Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde	
<b>SORULAR</b>													
Yaptığım işte sık sık amirimin aldığım daha iyisini yapacağıma inanırım (özdeşlik dav.)	6	4,1	17	11,5	35	23,6	50	33,8	29	19,6	11	7,4	2,75
Yaptığım bir hatadan dolayı amirimin güvenliğini kaybetmek beni rahatsız eder (özdeşlik dav.)	6	4,1	41	27,7	50	33,8	22	14,9	24	16,2	5	3,4	2,21
Amirim ile ilişkilerimi bozmamak ve onu üzmemek için işime önem veririm (özdeşlik dav.)	6	4,1	22	14,9	29	19,6	35	23,6	41	27,7	15	10,1	2,86
Yaptığım işten aldığım verimlilikle, amirimle olan ilişkim arasında doğrudan bir ilişki vardır (özdeşlik dav.)	7	4,7	17	11,5	37	25,0	39	26,4	37	25,0	11	7,4	3,08
Bütün kararları amirime danışarak alırım (Uyma dav.)	5	3,4	11	7,4	24	16,2	50	33,8	43	29,1	15	10,1	2,81
İşime özen gösterdikçe hak ettiğim ödülü alırım (Uyma dav.)	7	4,7	20	13,5	22	14,9	50	33,8	42	28,4	7	4,7	3,31
Cezalandırılmamak için genelde çok sıkı çalışırım (Uyma dav.)	5	3,4	16	10,8	14	9,5	29	19,6	60	40,5	24	16,2	2,42

Toplam Anlamlılık: 2,83

## 1. Kabullenme Davranışı

Tablo.4.11'e bakıldığında kabullenme davranışı dört adet özdeşlik davranışı, üç adet uyma davranışı sorusuyla ölçülmektedir. Toplam anlamlılığına bakıldığında (2,83) öğretmenler tarafından orta-alt seviyede algılandığı görülmektedir. Bu sonuç beklenen değerdir. Çünkü daha önce ele alınan Motivasyonel güçle yakın değerler çıkmıştır. Kabullenme davranışını oluşturan uyma ve özdeşlik davranışını ayrı ayrı ele alınıp ayrıntılı olarak incelenmiştir.

**A-) Özdeşlik Davranışı:** Tablo.4.11'e baktığımızda özdeşleşme tepkisini ölçen soruları "Yaptığım işte sık sık amirimin bilgisini aldığımda daha iyisini yapacağıma inanırım" (2,75), "Yaptığım bir hatadan dolayı amirimin güvenini kaybetmek beni rahatsız eder" (2,21), "Amirim ile ilişkilerimi bozmamak ve onu üzmemek için işime önem veririm" (2,86), "Yaptığım işten aldığım verimlilikle, amirimle olan ilişkim arasında doğrudan bir ilişki vardır" (3,08) anlamlılık düzeyinde görülür. Özdeşlik davranışını ölçen soruların toplam anlamlılığına bakıldığında (2,65) çıktığı görülmektedir. Sonuçlar göre öğretmenler özdeşlik davranışı tepkisini orta derecede anlamlılıkla göstermektedirler. Sonuçlara bakıldığında daha önce ele alınana özdeşlik gücüyle (2,69) yakın değerler olduğu onun biraz altında bir sonuç çıktığı görülmektedir. Soruları tek tek ele alıp incelendiğinde ; "Yaptığım işte sık sık amirimin bilgisini aldığımda daha iyisini yapacağıma inanırım" sorusuna denklemin, %4,1'si cevap yok, %11,5'i tamamen, %23,6'sı kısmen, %33,8'i ise biraz katıldığını, %19,4'ü katılmadığını, %7,4'ü hiç katılmadığını ifade etmiştir. Cevap dağılımına göre öğretmenler yaptıkları işten amirlerinin bilgisini aldığımda çok daha iyisini yapmaya inanmakta tereddütleri vardır. Bu sonuca göre öğretmenler yöneticilerinin uzmanlık gücüne pek güvenmemektedirler. Nitekim daha önce ele aldığımız uzmanlık gücü analizi de bu sonucu teyit etmektedir. Özdeşlik davranışını ölçen diğer soruya - "Yaptığım bir hatadan dolayı amirimin güvenini kaybetmek beni rahatsız eder" - verilen cevaplara bakıldığında %4,1'si cevap yok, %27,7'si tamamen, %33,8'i kısmen, %33,8'i ise biraz katıldığını, %19,4'ü katılmadığını, %16,2'si hiç katılmadığı sonucu görülür. Sonuçlara göre

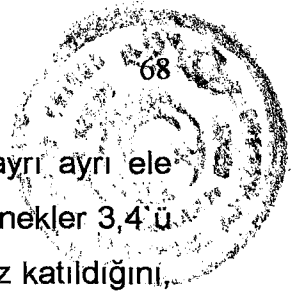
öğretmenler yöneticilerine karşı güven telkin ettiklerini ve bunu zedelemek istemedikleri anlaşılmaktadır. Özdeşlik davranışını ölçen üçüncü soru ise "Amirim ile ilişkilerimi bozmamak ve onu üzmemek için işime önem veririm" dir. Cevap dağılımına bakıldığında %4,1'si cevap yok, %14,9'u tamamen, %19,6'sı kısmen, %23,6'sı ise biraz katıldığını, %27,7'si katılmadığını, %10,1'i hiç katılmadığı sonucu çıkmıştır. Sonuçlara göre öğretmenler işlerini sadece yöneticisiyle olan ilişkileri yüzünden değil de başka etik değer sebebiyle de önem verdikleri ortaya çıkmaktadır. Eğitim gibi geleceğimizi ilgilendiren bir mesele de salt olarak kişisel ilişkilerden ziyade başka ahlaki değerlerin öne çıkması beklenen bir neticedir. Diğer bakış açısıyla öğretmenler amirleriyle olan ilişkilerine de önem vermektelerdir. Onunla ters düşmeyi istememektelerdir.

Davranışını ölçen son soru olan "Yaptığım işten aldığım verimlilikle, amirimle olan ilişkim arasında doğrudan bir ilişki vardır" a verilen cevaplara bakıldığında %4,7'si cevap yok, %11,5'i tamamen, %25'i kısmen, %26,4'ü ise biraz katıldığını, %25'i katılmadığını, %7,4'ü hiç katılmadığı görülmektedir. Sonuçlara göre öğretmenler bir önceki soruda dediğimiz gibi yöneticileriyle olan ilişkilerine önem vermekte, ters düşmek istememektelerdir. Zaten çalışanların huzurlu olmadığı ve yönetimle sürekli çatışma içinde olan örgütte verimlilikten söz edilemez. İş ortamının huzurlu olması çalışanların kendilerini güvende hissetmeleri kalite verimi artıran ana etkenlerdir.

Sonuç olarak öğretmenlerin özdeşlik gücünün algılanmasına paralel şekilde tepki göstermişler orta derecede özdeşleşme davranışını sergilemişlerdir.

**B-) Uyuma Davranışı:** Tablo.4.11 'e baktığımızda uyuma tepkisini ölçen soruları "Bütün kararları amirime danışarak alırım" (2,81), "İşime özen gösterdikçe hak ettiğim ödülü alırım" (3,31) "Cezalandırılmamak için genelde çok sıkı çalışırım" (2,42) anlamlılık düzeyiyle görülür. Uyuma davranışını ölçen soruların toplam anlamlılığına baktığımızda (3,00) olduğu görülmektedir. Uyuma davranışı özdeşlik davranışına göre daha düşük çıkmıştır. Meseleyi





tam olarak algılayabilmek için soruları ve verilen cevapları ayrı ayrı ele alınırsa; "Bütün kararları amirime danışarak alırım" sorusuna denekler 3,4'ü cevap yok, %7,4'ü tamamen, %16,2'si kısmen, %33,8'i ise biraz katıldığını, %29,1'i katılmadığını, %10,1'i hiç katılmadığı yanıtını vermişlerdir. Cevap yoğunluğuna göre öğretmenler bütün kararlarını yöneticilere danışmamakla beraber onları haberdar etmektedirler. Zaten sistem de bunu gerektirmektedir. Okuldaki en yetkili yönetici ve denetmen okul müdürüdür. Okulda olabilecek olaylardan birinci derecede sorumludur. Bu sebeple okul yöneticileri öğretmenlerin sınıf içi faaliyetleri denetlemekte bilgileri dışında faaliyet gösterilmesine sıcak bakmamaktadır.

Uyma davranışını ölçen diğer soruya baktığımızda "İşime özen gösterdikçe hak ettiğim ödülü alırım" sorusuna 4,7'si cevap yok, %13,5'i tamamen, %14,9'u kısmen, %33,8'i ise biraz katıldığını, %28,4'ü katılmadığını, %4,7'si hiç katılmadığı yanıtını vermişlerdir. Cevap dağılımına göre öğretmenler işlerini iyi yaptıklarında ödüllendirileceklerine dair ciddi tereddütleri olduğu görülmektedir. Bu durum hiç şüphe yok ki kaliteyi ve verimliliği olumsuz etkileyecek bir durumdur. Daha önce ele alınan ödül gücünü deneklerin algılamaları da yakın değerleri göstermektedir. Daha önce de dediğimiz gibi okul yöneticileri ödül gücünü gerektiği gibi kullanamamakta ve öğretmenler hak ettikleri ödülü alabileceklerine tereddütte yaklaşmaktadırlar. Uyma davranışını ölçen son soruya -"Cezalandırılmamak için genelde çok sıkı çalışırım"- verilen cevaplara göre 3,4'ü cevap yok, %10,8'i tamamen, %9,5'u kısmen, %19,6'sı ise biraz katıldığını, %40,5'i katılmadığını, %16,2'si hiç katılmadığı yanıtını vermişlerdir.

Sonuçlara göre öğretmenler işlerini ceza almamak için değil iş ahlakları sebebiyle yaptıkları anlaşılmaktadır. Bu savımızı daha önce ele alınan özdeşlik davranışı analiz sonuçları da desteklemektedir. Sonuçlar göre öğretmenler yaptıkları işi sırf ödül almak veya cezadan kaçmak için yapmadıklarını başka etik değerlerin daha ağır bastığını göstermektedir. Bu durum öğretmenlerin yaptıkları mesleğin kutsallığının farkında olduğunu göstermesi bakımından sevindiricidir.

Tablo.4.12. Güç tepkilerinden içselleştirme davranışı

CEVAPLAR	Cevap Yok		Tamamen Katılıyorum		Oldukça Katılıyorum		Biraz Katılıyorum		Katılmıyorum		Hiç Katılmıyorum		Anlam.
	Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde	
<b>SORULAR</b>													
Yaptığım işten haz aldığım sürece amirimin kim olduğu önemli değildir (içselleştirme dav.)	7	4,7	56	37,8	37	25,0	24	16,2	12	8,1	12	8,1	2,09
İşime olan bağlılığımı amirimle olan ilişkilerim etkilemez (içselleştirme dav.)	7	4,7	52	35,1	34	23,0	26	17,6	22	14,9	7	4,7	2,16
İşimin yetki ve sorumlulukları dahilinde çalışırım, amirimle olan ilişkiler beni etkilemez (içselleştirme dav.)	7	4,7	44	29,7	35	23,6	35	23,6	18	12,2	9	6,1	2,27

Toplam Anlamlılık: 2,17



## 2. İçselleştirme Davranışı

Tablo.4.12'ye baktığımızda içselleştirme tepkisini ölçen soruları "Yaptığım işten haz aldığım sürece amirimin kim olduğu önemli değildir"(2,09) , "İşime olan bağlılığımı amirimle olan ilişkilerim etkilemez" (2,16), "İşimin yetki ve sorumlulukları dahilinde çalışırım, amirimle olan ilişkiler beni etkilemez"(2,27) anlamlılık seviyeleriyle görülmektedir. İçselleştirme tepkisi toplam anlamlılığına baktığımızda (2,17) bulunduğu ortaya çıkmaktadır. İçselleştirme tepkisi kabullenme tepkisinden daha yüksek seviyede gösterilmiş olduğu sonuçlardan anlaşılmaktadır. Bu konuyu ayrıntılı olarak incelemek için sorulara tek tek bakılmıştır.

İlk soruya baktığımızda-"Yaptığım işten haz aldığım sürece amirimin kim olduğu önemli değildir"- cevapların 4,7'si cevap yok, %37,8'i tamamen, %25'u kısmen, %16,2'si ise biraz katıldığını, %8,1'i katılmadığını, %8,1'i hiç katılmadığı şeklinde olmuştur. Cevaplara bakarak öğretmenler, yönetici seçmekten ziyade huzurlu, severek çalıştığı iş ortamını benimsemektedir. Bu noktada öğretmenlerin bu konuya ideolojik yaklaşmadıklarını da göstermektedir. Yine başka bir pencereden bakarsak öğretmenler yöneticilerin karizmatik güçlerine de fazla vermediklerini yaptıkları işe ve iş ortamına daha önem verdikleri anlaşılmaktadır. Yani onlara arzu ettikleri, iş doyumuna ulaşabilecekleri ortamı hazırlayan her yöneticiyle çalışabilecekleri sonucu çıkmaktadır.

Diğer soruya bakarsak; "İşime olan bağlılığımı amirimle olan ilişkilerim etkilemez" e verilen yanıtlar 4,7'si cevap yok, %35,1'i tamamen, %23'ü kısmen, %17,6'sı ise biraz katıldığını, %14,9'u katılmadığını, %4,7'si hiç katılmadığı şeklindedir. Cevap yoğunluğuna bakarak şunu söylenebilir ki öğretmenler yaptıkları işin kutsallığına inanarak yapmaktadırlar. Çünkü işleriyle aralarına yöneticilerini sokmamakta ikisini birbirinden ayırmaktadırlar. İçselleştirme tepkisini ölçen son soruya baktığımızda -"İşimin yetki ve sorumlulukları dahilinde çalışırım, amirimle olan ilişkiler beni etkilemez"- verilen yanıtlar 4,7'si cevap yok, %29,7'si tamamen, %23,6'sı kısmen, %23,6'sı ise biraz katıldığını, %12,2'si katılmadığını, %6,1'i hiç katılmadığı

şeklinde olmaktadır. Cevap yoğunluğuna göre şunu söyleyebiliriz ki öğretmenler işleriyle yöneticileri arasındaki ilişkiyi ayrı kategorilerde değerlendirmektedirler. Zaten sistem olarak işini yapan bir asta yöneticinin herhangi bir tavrının olması söz konusu değildir. Kişisel düşmanlıklar olsa bile ast işini iyi yaptıktan sonra yöneticinin yapacağı fazla bir şey yoktur. Hele bu kamu kurumu için değerlendirildiğinde yöneticinin zaten kısıtlı olan hareket alanı iyice daralmaktadır.

## 4.8. Demografik Değişkenler İle Algılanan Güç Tarzları Ve Güç Tepkilerinin Karşılaştırılması

### 4.8.1. Güç Tarzları ve Demografik Değişkenler

Güç tarzları ve demografik değişkenlerin karşılaştırılması için tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır.

#### 4.8.1.1. Astların Cinsiyete göre Algıladıkları Güç Tarzları

Astların okul yöneticilerinin kullandıkları güç tarzlarını algılamalarında kadın ve erkek denekler arasında bir fark olup olmadığını anlamak için anova testi uygulanmıştır. Test sonucu motivasyonel ve zorlayıcı gücü algılamada cinsiyete göre bir fark yoktur. Ancak meşru gücün algılanmasında anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır. Sonuçlara göre erkekler meşru gücü kadınlara göre daha yüksek seviyede algılamaktadırlar. (bkz. Tablo.4.13)

Tablo.4.13. Cinsiyete göre Algılanan Güç Tarzlarının Tek Yönlü Varyans Analizi

Cinsiyet	N	Motivasyonel			Zorlayıcı			Meşru		
		Ort.	F	Anlam.	Ort.	F	Anlam.	Ort.	F	Anlam.
Erkek	92	2,63	,860	,355	3,28	,352	,554	1,90	4,345	,039
Kadın	56	2,76			3,39			2,20		
<b>Toplam</b>	148	2,68			3,27			2,01		

#### 4.8.1.2. Astların Medeni Hale Göre Algıladıkları Güç Tarzları

Medeni hale göre astların algıladıkları güç tarzlarına baktığımızda bekarlar motivasyonel gücü evlilere daha yüksek derecede algıladıkları görülmüştür. Keza zorlayıcı gücün algılanmasında da anlamlı bir farklılık vardır. Ancak bu sefer evliler bekarlara göre zorlayıcı gücü daha yüksek seviyede bir anlamlılıkla algılamışlardır. Keza meşru gücü de evliler daha yüksek seviyede algılamaktadırlar.(bkz. Tablo.4.14.)

Tablo.4.14. Medeni Hale göre Algılanan Güç Tarzlarının Tek Yönlü Varyans Analizi

Med. Hal	N	Motivasyonel			Zorlayıcı			Meşru		
		Ort.	F	Anlam.	Ort.	F	Anlam.	Ort.	F	Anlam.
Evli	100	2,85	15,14 0	,000	3,20	4,772	,031	1,96	1,103	,0295
Bekar	48	2,32			3,59			2,12		
<b>Toplam</b>	148	2,68			3,32			2,01		

#### 4.8.1.3. Astların Branşa Göre Algıladıkları Güç Tarzları

Örnekleme grubundaki sınıf öğretmeni, branş öğretmeni ve memurlardan oluşan astların branşa göre algıladıkları güç tarzları bakımından anlamlı bir farklılık olup olmadığı anova testi ile incelenmiş algılamaları açısından bir farka rastlanamamıştır.(bkz. Tablo.4.15)

Tablo.4.15. Branşa göre Algılanan Güç Tarzlarının Tek Yönlü Varyans Analizi

Meslek	N	Motivasyonel			Zorlayıcı			Meşru		
		Ort.	F	Anlam.	Ort.	F	Anlam.	Ort.	F	Anlam.
Sınıf Öğr.	89	2,68	,027	,973	3,34	,264	,769	1,94	1,316	,271
Branş Öğr.	54	2,69			3,32			2,15		
Memur	5	2,60			3,00			1,70		
<b>Toplam</b>	148	2,68			3,32			2,01		

#### 4.8.1.4. Astların Öğrenim Durumuna Göre Algıladıkları Güç Tarzları

Astların öğrenim durumuyla algıladıkları güç tarzı arasında anlamlılık olup olmadığını ölçmek için deneklerinin çoğunun lisans mezunu olması (n=136), yüksek lisans (n=7), Lise (n=3) ve ilk-orta okul (n=2) öğrenim düzeylerinde yeterli örneklem bulunmaması sebebiyle anova testi uygulanamamıştır.

#### 4.8.1.5. Astların Yaşa Göre Algıladıkları Güç Tarzları

Astların yaşları ile algıladıkları güç tarzları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını incelemek amacıyla yaş grupları oluşturuldu. (bkz. Tablo.4.16) Daha sonra tek yönlü varyans analizi yapıldı ve astların yaşları ile algıladıkları güç arasında anlamlı bir ilişki bulundu. Sonuçlara göre öğretmenlerin yaşları ile algıladıkları motivasyonel güç arasında yüksek, anlamlı bir farklılığın bulunduğu görülmektedir. Buna göre 20 -29 yaş arası öğretmenler motivasyonel gücü yüksek seviyede algılamaktadırlar. Bunu 30-39 yaş arası ve 40-49 yaş arası öğretmenler takip etmektedir. 50 ve üzeri yaştaki öğretmenlerin değerinin yüksek çıkması ise örneklem yetersizliği sebebiyledir (n=9). Kısaca yaş ilerledikçe algılanan motivasyonel gücün etkisinin düştüğü söylenebilir.

Öğretmenlerin algıladıkları zorlayıcı güç ile yaşları arasında anlamlı, düşük bir farklılık görülür. Burada da göze çarpan husus motivasyonel güçteki durumun tersidir. Yaş arttıkça algılama düzeyi de artmaktadır. Genç yaştaki öğretmenler daha düşük seviyede zorlayıcı gücü algılamışlardır. Sonuçlar kısmında ayrıntılı olarak bu konu tartışılacaktır.

Algılanan meşru güç ile yaş arasında anlamlı, düşük bir farklılık vardır. Bu gücün algılanmasında dalgalı bir seyir vardır. Fakat 40-49 arası yaş grubunda, çok yüksek seviyede algılanması ilginç bir durumdur. Bu konu

üzerinde sonuç bölümünde üzerinde durulacaktır. Sonuçlar ayrıntılı olarak tablo.4.16'da gösterilmiştir.

Tablo.4.16. Yaşa göre Algılanan Güç Tarzlarının Tek Yönlü Varyans Analizi

		Motivasyonel			Zorlayıcı			Meşru		
Yaş	N	Ort.	F	Anlam.	Ort.	F	Anlam.	Ort.	F	Anlam.
20-29	53	2,34	6,117	,001	3,52	2,713	,047	2,05	2,721	,047
30-39	51	2,75			3,41			2,17		
40-49	35	3,04			2,91			1,67		
50 - +	9	2,89			3,27			2,22		
<b>Toplam</b>	148	2,68			3,32			2,01		

#### 4.8.1.6. Astların Hizmet Yılına Göre Algıladıkları Güç Tarzları

Tablo.4.17.'de görüldüğü gibi astların hizmet yılı ile güç tarzlarından algıladıkları motivasyonel güç arasında güçlü, anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Sonuçlara bakılırsa astlar hizmet süresi 1-9 yıl arası olanlar motivasyonel gücü orta düzeyde algılamaktadırlar. Hizmet yılı 10-19 yıl ve 20-29 yıl arası olanlar ise yaklaşık aynı düzeyde ve daha düşük seviyede algılamaktadırlar. Hizmet yılı 30 ve üzeri algılama değerinin düşük çıkması örneklem yetersizliğinden (n=4) kaynaklanmaktadır. Belirli bir yaştan sonra algılanan motivasyonel gücün düşmesi sonuçlar kısmında ayrıntılı tartışılacaktır.

Algılanan meşru güç ve motivasyonel gücün hizmet yılı ile arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığı için yorum yapılmamıştır.

Tablo.4.17. Hizmet Yılına göre Algılanan Güç Tarzlarının Tek Yönlü Varyans Analizi

Mes. Yılı	N	Motivasyonel			Zorlayıcı			Meşru		
		Ort.	F	Anlam.	Ort.	F	Anlam.	Ort.	F	Anlam.
1-9	83	2,43	6,883	,000	3,42	1,244	,296	2,01	2,004	,116
10-19	25	3,01			3,42			2,34		
20-29	36	3,03			3,04			1,83		
30 - +	4	2,63			3,25			1,62		
<b>Toplam</b>	148	2,68			3,32			2,01		

#### 4.8.1.7. Astların Kurum Yılına Göre Algıladıkları Güç Tarzları

Örneklem grubundaki astların kurum yılına göre algıladıkları güç tarzları bakımından anlamlı bir farklılık olup olmağı anova testi ile incelenmek için gruplama yapılmıştır. Yapılan test sonucunda algılamaları açısından bir farka rastlanamamıştır. (bkz. Tablo.4.18)

Tablo.4.18. Kurum Yılına göre Algılanan Güç Tarzlarının Tek Yönlü Varyans Analizi

Kur. Yılı	N	Motivasyonel			Zorlayıcı			Meşru		
		Ort.	F	Anlam.	Ort.	F	Anlam.	Ort.	F	Anlam.
1-10	136	2,66	,730	,394	3,33	,073	,798	1,99	,942	,333
11+	12	2,87			3,25			2,25		
<b>Toplam</b>	148	2,68			3,32			2,01		

#### 4.8.2. Güç Tepkileri ve Demografik Değişkenler

Güç tepkileri ve demografik değişkenlerin karşılaştırılması için one way – anova testi uygulanmıştır.



#### 4.8.2.1. Astların Cinsiyete göre Gösterdikleri Güç Tepkileri

Astların gösterdikleri Güç Tepkileri davranışlarında kadın ve erkek denekler arasında bir fark olup olmadığını anlamak için anova testi uygulanmıştır. Test sonucu Kabullenme ve İçselleştirme davranış tepkisinde cinsiyete göre bir fark yoktur.

Tablo.4.19. Cinsiyete göre Gösterilen Güç Tepkilerinin Tek Yönlü Varyans Analizi

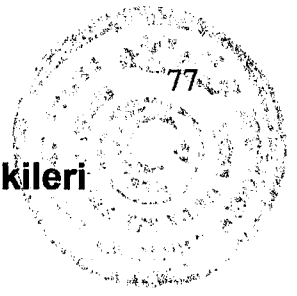
		Kabullenme			İçselleştirme		
Cinsiyet	Ort.	F	Anlam.	Ort.	F	Anlam.	Ort.
Erkek	92	2,88	,814	,368	2,05	2,904	,091
Kadın	56	2,74			2,37		
<b>Toplam</b>	148	2,83			2,17		

#### 4.8.2.2. Astların Medeni Hale Göre Gösterdikleri Güç Tepkileri

Medeni hale göre astların gösterdikleri Güç Tepkilerine baktığımızda Kabullenme davranış tepkisini göstermede evli ve bekarlar arasında anlamlı bir farka rastlanamamıştır. Ancak içselleştirme davranışı tepkisinin gösterilmesinde anlamlı bir farklılık vardır. Evliler bekarlara göre içselleştirme davranış tepkisini daha yüksek seviyede güçlü bir anlamlılıkla göstermişlerdir. (bkz. Tablo.4.20)

Tablo.4.20. Medeni Hale göre Gösterilen Güç Tepkilerinin Tek Yönlü Varyans Analizi

		Kabullenme			İçselleştirme		
Medeni Hal	N	Ort.	F	Anlam.	Ort.	F	Anlam.
Evli	100	2,90	1,620	,205	2,00	7,749	,006
Bekar	48	2,69			2,53		
<b>Toplam</b>	148	2,83			2,17		



#### 4.8.2.3. Astların Branşa Göre Gösterdikleri Güç Tepkileri

Örneklem grubundaki sınıf öğretmeni, branş öğretmeni ve memurlardan oluşan astların branşa göre gösterdikleri Güç Tepkileri bakımından anlamlı bir farklılık olup olmadığı anova testi ile incelenmiş gösterdikleri tepkiler bakımından anlamlı bir farka rastlanamamıştır. (bkz. Tablo.4.21.)

Tablo.4.21. Branşa göre Gösterilen Güç Tepkilerinin Tek Yönlü Varyans Analizi

Meslek	N	Kabullenme			İçselleştirme		
		Ort.	F	Anlam.	Ort.	F	Anlam.
Sınıf Öğr.	89	2,88	,681	,508	2,13	,355	,701
Branş Öğr.	54	2,78			2,21		
Memur	5	2,42			2,53		
<b>Toplam</b>	<b>148</b>	<b>2,83</b>			<b>2,17</b>		

#### 4.8.2.4. Astların Öğrenim Durumuna Göre Gösterdikleri Güç Tepkileri

Astların öğrenim durumuyla gösterdikleri güç tepkisi arasında anlamlılık olup olmadığını ölçmek için incelendiğinde deneklerinin çoğunun lisans mezunu olması (n=136), yüksek lisans (n=7), Lise (n=3) ve ilk-orta okul (n=2) öğrenim düzeylerinde yeterli örneklem bulunmaması sebebiyle anova testi uygulanamamıştır.

#### 4.8.2.5. Astların Yaşa Göre Gösterdikleri Güç Tepkileri

Örneklem grubundaki astların yaşlarına göre gösterdikleri Güç Tepkileri bakımından anlamlı bir farklılık olup olmadığı anova testi ile incelenmiş, anlamlı bir farka rastlanamamıştır. (bkz. Tablo.4.22.)

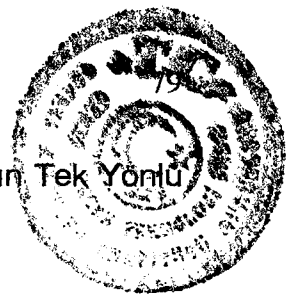
Tablo.4.22. Yaşa göre Gösterilen Güç Tepkilerinin Tek Yönlü Varyans Analizi

		Kabullenme			İçselleştirme		
Yaş	N	Ort.	F	Anlam.	Ort.	F	Anlam.
20-29	53	2,61	2,085	,105	2,38	1,588	,195
30-39	51	2,96			2,20		
40-49	35	3,02			1,87		
50 - +	9	2,60			2,00		
<b>Toplam</b>	148	2,83				2,17	

#### 4.8.2.6. Astların Hizmet Yılına Göre Gösterdikleri Güç Tepkileri

Tablo.4.23'de görüldüğü gibi astların hizmet yılı ile güç tepkilerinden gösterdikleri kabullenme davranışı arasında güçlü, anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Sonuçlara bakılırsa astlar hizmet süresi 1-9 yıl arası olanlar motivasyonel gücü orta düzeyde algılamaktadırlar. Hizmet yılı 10-19 yıl arasında olanlar en düşük seviyede tepki göstermişlerdir. Hizmet yılı 20-29 yıl arasında olanlar ise düşük seviyede fakat bir öncekinden daha yüksek düzeyde tepki göstermişlerdir. Hizmet yılı 30 ve üzeri algılama değerinin yüksek çıkması örneklem yetersizliğinden (n=4) kaynaklanmaktadır. Belirli bir yaştan sonra gösterilen tepkinin artması sonuçlar kısmında ayrıntılı tartışılmıştır.

Gösterilen içselleştirme davranışı tepkisinin hizmet yılı ile arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığı için yorum yapılmamıştır.



Tablo.4.23. Hizmet Yılına göre Gösterilen Güç Tepkilerinin Tek Yönlü Varyans Analizi

		Kabullenme			İçselleştirme			
Meslek Yılı	N	Ort.	F	Anlam.	Ort.	F	Anlam.	
1-9	83	2,63	4,474	,005	2,33	1,791	,151	
10-19	25	3,36			2,13			
20-29	36	2,94			1,87			
30 - +	4	2,75			2,17			
<b>Toplam</b>	148	2,83				3,32		

#### 4.8.2.7. Astların Kurum Yılına Göre Gösterdikleri Güç Tepkileri

Örnekleme grubundaki astların kurum yılına göre gösterdikleri Güç Tepkileri bakımından anlamlı bir farklılık olup olmadığı anova testi ile incelenmiş, anlamlı bir farka rastlanamamıştır.

Tablo.4.24. Kurum Yılına göre Gösterilen Güç Tepkilerinin Tek Yönlü Varyans Analizi

		Kabullenme			İçselleştirme			
Kurum Yılı	N	Ort.	F	Anlam.	Ort.	F	Anlam.	
1-10	136	2,66	,365	,547	3,33	,095	,758	
11-+	12	2,87			3,25			
<b>Toplam</b>	148	2,68				3,32		

## 5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Sosyal bir varlık olan insan toplum hayatını benimsemiş bir varlıktır. Tek başına yaşamamakta başka insanlarla hatta bitki ve hayvanlarla iletişim kurmaya, onlarla etkileşim içinde olmaya mecburdur. Bu etkileşim sırasında karşılıklı bir güç kullanımı ortaya çıkar. Gücün şiddeti, yönü bireylere göre değişir. Bu noktada güç kavramının çok belirgin olmayan, kişiden kişiye değişen subjektif bir özelliği ortaya çıkar.

Güç konusu örgütsel davranış biliminin pek çok alanıyla ilişkilidir. Örneğin bir örgütte güç kullanımının direkt ya da dolaylı olarak etkilediği liderlik, motivasyon stres, iş doyumu, iş kültürü, çatışma vb. pek çok konu incelenebilir. Ancak biraz önce bahsettiğim güç olgusunun kullanma ve algılama bakımından subjektif olma özelliği bu konuda ki çalışmaları sınırlamaktadır.

Çalışmanın amacı kamu ilköğretim okullarında okul yöneticilerinin kullandıkları güç tarzlarının personelce nasıl algılandığını, buna karşı gösterilen güç tepkilerini ve bu bağlamda kamu ilköğretim okullarında nasıl bir yönetim anlayışı benimsendiğini ve yöneticilerin hangi güç tarzlarını daha çok kullandıklarını ortaya çıkarmaktır. Çalışmamızda mevcut durum incelenmiş arzu edilen durum dikkate alınmamıştır.

Güç tarzlarının kendi aralarındaki korelasyona baktığımızda motivasyonel güç ile meşru güç arasında düşük, anlamlı, pozitif bir ilişki olduğu görülmektedir. ( $r=,18$ ) Bu sonuç göstermektedir ki okul müdürleri makamlarının gerektiği motivasyonel (ödül, özdeşlik, uzmanlık) güçlerini iyi kullanmamaktadırlar. Bunun çeşitli sebepleri vardır. Daha önce dediğimiz gibi okul yöneticileri motivasyonel güç konusunda zaten bu konuda kısıtlı yetkilere sahiptirler. Fakat mevcut imkanlarını da pek kullanmadıkları hem gözlemlerimizden hem de sonuçlardan ortaya çıkmaktadır. Bu konuyu güç tarzlarına gösterilen tepkiler konusunda ayrıntılı ele alacağız.

Motivasyonel güç ile zorlayıcı güç arasında negatif, anlamlı ( $r=-,35$ ) bir ilişki mevcuttur. Bu konu gayet normaldir. Çünkü motivasyon ve zorlama asla bir arada bulunacak iki kavram değildir. Aslında ilişkinin negatif yönde daha güçlü çıkması beklenebilirdi.

Zorlayıcı güç ile meşru güç arasında anlamlı bir ilişki çıkmamıştır. Oysa kural ve yönetmeliklerle donatılmış bir kurumda bu iki gücün anlamlı çıkması beklenebilirdi. Ancak bu konuda yöneticilerin yetkilerinin kısıtlılığı etkili ceza vermek için üst makamların onayının gerekliliği hele hele devlet memurunu işten atmanın zorlukları bu konuda anlamlı ilişki kurulamamasında etkili olmuştur. Ayrıca güç kavramı subjektif bir kavram olduğu, algılama derecesinin bireysel farklılığı da unutulmamalıdır.

Algılanan güç tarzlarının güç tepkileriyle olan korelasyonuna baktığımızda sadece motivasyonel güç ile kabullenme davranışı ve içselleştirme davranışı ile anlamlı ilişki bulunmuştur. Motivasyonel güç ile kabullenme davranışı ( $r=,42$ ) arasında anlamlı pozitif bir ilişki mevcuttur. Bu sonuç hipotezlerimizden birincisi "Bireyler algıladıkları ödül gücüne karşı, -ödül almak için- uyma davranışı gösterirler." Ve ikincisi "Bireyler algıladıkları özdeşlik güce karşı, özdeşleşme davranışı gösterirler." doğrulamaktadırlar. Motivasyonel güç ile kabullenme (uyma, özdeşleşme) davranışı arasındaki ilişki düzeyi orta seviyedir. Bu demektir ki öğretmenler yöneticilerinin motivasyonel gücü gerektiği kadar kullanmadıklarını algılamaktadırlar. Bunun sebeplerini motivasyonel gücü oluşturan güçleri açarak tartışalım. Motivasyonel gücü oluşturan ödül gücünü okul yöneticileri çok etkili kullanmamalarının sebebi yukarıda belirtildiği gibi kısıtlı imkanlar sebebiyle olabilir. Ancak mevcut imkanların yeterli kullanılmadığı da aşıkardır. Diğer bir sebep yöneticilerin bunu etkili ve adil olarak kullanma stratejilerini bilmediklerinden astları arasına huzursuzluk sokmamak için kullanmadıkları gerçeğidir. Burada motivasyonel gücü oluşturan bir diğer güç çeşidi olan uzmanlık gücü devreye girer. Okul yöneticilerinin belki en önde gelen görevi eğitim öğretim konularına rehberlik etmeleridir. Fakat bu konuda öğretmenler yöneticilerini verilen cevapları hatırlarsak orta düzeyde algılamaktadırlar. Kanaatimizce bu tablo çok iyimser bir tablodur. Bu noktada

eğitim düzeylerini hatırlarsak 148 denekten sadece 7 tanesi lisans eğitiminden sonra kendini geliştirmeye ve yüksek lisans yapmaya ihtiyaç duymuştur. Verilen cevapları bu hususu göz ardı etmeden değerlendirmek gerekir. Yine de çağımızda okul yöneticilerinin sadece yönetici değil, öğretimsel liderlik gibi bir misyonu üstlenmesi gerekirken bu konu da astları tarafından yetkin görülmemeleri kanaatimizce normal bir sonuç değildir. Çünkü astlarının yetersiz bulduğu yöneticinin otoritesi olmaz ve verdiği emirler, yaptığı rehberlik astlar tarafından dikkate alınmaz. Bu sorun yöneticinin meşru gücünün algılanmaması sonucunu doğurur ki meşru g  ile g  tepkileri arasında anlamlı bir ilişki çıkmaması savımızı doğrular niteliktedir.

Motivasyonel gücü oluşturan diğer bir güç olan özdeşlik gücü kabullenme dolayısıyla özdeşleşme davranışı arasındaki uzmanlık gücü ile uyma davranışı arasındaki ilişkiyle paralellik arz eder. Öğretmenler okul yöneticilerinin özdeşlik gücünü orta düzeyde algılamışlardır. (bkz tablo 8.8)  nk  üstünü yekin görmeyen bir astın onu örnek alması ve özdeşleşme davranışı sergilemesi düşünülemez. Yöneticinin  zdeşlik gücünü kullanabilmesi için kendinden emin olması, bulunduğu makama hak ederek gelmesi ve yaptığı işte uzman olması gerekir. Bu konularda eksik olan bir yönetici özdeşlik gücünü tam olarak kullanamaz. Kullansa bile astları dikkate almaz. Okul yöneticilerine bakıldığında; terfi, kıdem esasına dayalı olduğu, bu konuda eğitim alıp almadığına dikkat edilmediği, torpil ve kayırmanın etkili olduğu bir atama sisteminde özdeşlik gücünü etkili kullanabilmesi pek mümkün değildir. Cevaplar arasında özdeşlik gücünü ölçen "amirime hayranım" (3,30) cevabı ortalaması en düşük cevaptır. Bu bakımdan dikkat çekicidir.

Motivasyonel g  ile içselleştirme davranışı ( $r=-,24$ ) negatif, anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bu sonuca göre öğretmenler, yöneticilerinin kullandıkları motivasyonel gücüne karşı olumsuz bir içselleştirme davranışı geliştirmektedirler. İçselleştirme diğer adıyla benimseme davranışı; yöneticinin astlarına kendini kabul ettirmesiyle mümkündür. Yönetici verdiği emirlerde çalışanları da gözetir ve çalışanlar yöneticilerinin bilgi ve

uzmanlığına güvendikleri için verilen görevleri itiraz etmeden yerine getirirler. Belirli tutum ve davranışları benimsemiş olan kişiler bu yönde düşünüp hareket edecektir. Çünkü bu tutum ve davranışları onları tatmin eder. Böylece oluşan yeni tutumlar sürekli ve derinlemesine etkileyici olarak çalışanlar tarafından benimsenir ve yöneticilerini kendine örnek alırlar.

Bu noktadan hareketle motivasyonel güç ile içselleştirme davranışı direkt olarak negatif bir ilişki içinde ise acaba araya kabullenme davranışını koyarsak ilişkinin yönü nasıl olur diye bakıldığında ( $r=,30$ ) düzeyinde anlamlı, pozitif bir ilişki olduğunu görülür. Bu sonuca göre motivasyonel gücün algılanmasında kabullenme davranışı ile içselleştirme davranışı arasında neden sonuç ilişkisi vardır. Yani öğretmenler yöneticilerinin kullandıkları motivasyonel gücü önce kabullenip daha sonra içselleştiriyorlar demektir. Kabullenmeden benimseme, tutum geliştirme, içselleştirme mümkün olmamaktadır. O halde okul yöneticileri bu gücü kullanırken bu noktaya dikkat etmeleri gerekmektedir. Aksi halde motivasyonel gücün kullanımında fayda yerine zarar görürler. Bu bağlamda geliştirilen -"Bireyler algıladıkları uzmanlık gücüne karşı, içselleştirme davranışı gösterirler." Önermesini araştırma dolaylı olarak doğrulamıştır. .

Araştırma meşru güç ve zorlayıcı güç ile güç tepkileri arasında anlamlı bir ilişki çıkmaması, geliştirilen hipotezleri - "Bireyler algıladıkları Bireyler algıladıkları zorlayıcı güce karşı , -ceza almamak için- uyma davranışı gösterirler" ve "Bireyler algıladıkları yasal güce karşı, içselleştirme davranışı gösterirler."- doğrulamamıştır. Bulgular doğrultusunda söylenebilir ki 657 sayılı devlet memurları kanunu çalışanlara aşırı bir koruma zırhı olmasından dolayı bu konuda yöneticilerin zorlayıcı ve meşru güçleri etkili kullanımı söz konusu değildir. Özel sektörde yapılan araştırmalarda bu gücün yüksek seviyede anlamlı çıkması savımızı doğrular niteliktedir.

Demografik değişkenlerden cinsiyete göre güç tarzlarının algılanmasına bakıldığında motivasyonel ve zorlayıcı güçte anlamlı bir farklılık görülmezken meşru gücün algılanmasında erkekler kadınlara göre daha yüksek seviyede algılamaktadırlar. Bunun sebebi okullarda yöneticiler



genellikle erkek olduğu için meşru gücün kullanımında bayanlara biraz daha toleranslı davranmalarından kaynaklanıyor olabilir.

Cinsiyete göre astların gösterdikleri Güç Tepkileri davranışlarında kadın ve erkek denekler arasında Kabullenme ve İçselleştirme davranış tepkisinde bir fark yoktur.

Medeni hale göre astların algıladıkları güç tarzlarına baktığımızda bekarlar motivasyonel gücü evlilere daha yüksek derecede algıladıkları görülmüştür. Bekar öğretmenler evlilere göre işlerine daha fazla vakit ayırabilmeleri ve iş tatminine daha çok ulaşmalarından olabilir. Zorlayıcı gücün algılanmasında da anlamlı bir farklılık vardır. Ancak bu sefer evliler bekarlara göre zorlayıcı gücü daha yüksek seviyede bir anlamlılıkla algılamışlardır. Bunun sebebi evliler bekarlara göre daha hassas olmaları ve yöneticilerinden herhangi bir ceza (azarlama, sarı zarf, aşağılama vb.) almayı uygun görmemeleridir. Keza meşru gücü de evliler daha yüksek seviyede algılamaktadırlar. Zorlayıcı güçle aynı sebeplere dayandığını düşünüyoruz. Kanaatimizce bu konu salt olarak evlilikle alakalı değildir. Bunun yanında mesleki kıdemle (evli olmayan öğretmenler genellikle meslek hayatının başındaki öğretmenlerdir.) ilgili olduğu düşünülmektedir. Kendi başlıkları altında incelenmiştir.

Medeni hale göre astların gösterdikleri Güç Tepkilerine gelince Kabullenme davranış tepkisini göstermede evli ve bekarlar arasında anlamlı bir farka rastlanamamıştır. Ancak içselleştirme davranış tepkisinin gösterilmesinde anlamlı bir farklılık vardır. Evliler bekarlara göre içselleştirme davranış tepkisini daha yüksek seviyede güçlü bir anlamlılıkla göstermişlerdir. Buna sebep olarak yine sırf evli bekar ayrımı değil de mesleki kıdem ile ilgili olduğu düşünülmektedir. Belirli bir hizmet yılını aşmış öğretmenler astlarının kullandığı meşru güce bir tutum geliştirirler ve bunu benimserler. Sistem de pek fazla değişmediği için mevcut durumu devam ettirme yolunda meşru gücü algılamada bekarlara göre daha duyalı davranırlar.

Astların branşa göre algıladıkları güç tarzları bakımından anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Yine astların branşa göre gösterdikleri Güç Tepkileri bakımından da anlamlı bir farklılık yoktur. Anlamlı bir farklılık çıkmaması branş olarak farklılaşsa da meslek bağlamında öğretmenlerin aynı değerleri paylaştıkları söylenebilir.

Astların öğrenim durumuyla algıladıkları güç tarzları ve güç tepkileri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı örneklem yetersizliği sebebiyle ölçülememiştir. Bize göre yeterli örneklem olabilseydi anlamlı bir farklılık çıkması muhtemeldi. Çünkü bireylerin eğitim düzeyinin yükselmesi algılamayı etkileyecek bir faktördür. Ancak biz burada başka bir şeye dikkat çekmek istiyoruz. Ankete katılan Öğretmenlerden çok az sayıda yüksek lisans (n=7) mezunu olması eğitim sistemimiz adına üzüntü verici bir durumdur. Öğretmenler kendilerini geliştirmemektedirler. Bunun sebebi öğretmenleri bu konuda teşvik edecek özendiricilerin bulunmaması, yani merkezi otoritenin ödül gücünü etkili kullanmamasıdır. Çünkü ücretlendirmede ve terfi de lisans, yüksek lisans mezunu ayrımı kayda değer bir şekilde yapılmadığı için öğretmenler gerekli ilgi ve alakayı göstermemektedirler. Bu konuda yeni çalışmalar umut vericidir. Kanaatimizce öğretmenlik ve yöneticilik mesleğine\* belirli standartlar getirilmesi, periyodik sınavlarla terfilerin yapılması ve bu şekilde ödül gücünün etkin kullanımı ümit vericidir.

Astların yaşları ile algıladıkları güç arasında anlamlı bir ilişki olduğu ve öğretmenlerin yaşları ile algıladıkları motivasyonel güç arasında yüksek, anlamlı bir farklılığın bulunduğu görülmektedir. Buna göre 20 -29 yaş arası öğretmenler motivasyonel gücü yüksek seviyede algılamaktadırlar. Öğretmenlerin meslek hayatının ilk yıllarında daha idealist oldukları ve motivasyonel güçlere karşı daha duyarlı oldukları söylenebilir. Bu durum aslında bütün meslek grupları için geçerlidir. Özellikle gerekli teşvik edicilerle motivasyon desteklenmezse verimlilik ve kalite büyük ölçüde düşer. Kamu okullarının bugünkü durumu ve anket bulguları bu görüşü destekler niteliktedir. Çünkü bulgulara bakıldığında yaş grubu ilerledikçe algının

\* Yeni hazırlanan kanun tasarısında öğretmenler belirli aralıklarla sınavlara alınıp baş öğretmen , uzman öğretmen ,stajyer öğretmen kategorilerine ayrılacak ve ücret ,terfi gibi konular bu standartlara göre belirlenecektir.

düştüğü gözlemlenmiştir. (bkz. Tablo.4.16) 50 ve üzeri yaştaki öğretmenlerin değerinin yüksek çıkması ise örneklem yetersizliği sebebiyledir(n=9). Kısaca yaş ilerledikçe algılanan motivasyonel gücün etkisinin düştüğü söylenebilir.

Öğretmenlerin algıladıkları zorlayıcı güç ile yaşları arasında düşük, anlamlı bir farklılık görülür. Ancak Burada göze çarpan husus motivasyonel güçteki durumun tersi olmasıdır. Yaş arttıkça algılama düzeyi de artmaktadır. Genç yaştaki öğretmenler daha düşük seviyede zorlayıcı gücü algılamışlardır. Buna sebep olarak ileri yaştaki öğretmenlerin yöneticileriyle sürtüşme içine girmeyi uygun görmemeleri ve kendi akranları veya daha genç bir yöneticiden azarlama, uyarı alma vb. cezai müeyyidelere maruz kalmama isteği olabilir. Çünkü insanlar yaşlandıkça daha alıngan olurlar ve genç yaşta kabul edilebilecek davranışlar yaşlanınca daha incitici olur. Algılanan meşru güç ile yaş arasında da düşük, anlamlı bir farklılık vardır. Bu gücün algılanmasında dalgalı bir seyir göze çarpmaktadır. Özellikle 40-49 yaş grubunda çok yüksek seviyede algılanması ilginç bir durumdur. (1,87) Bu konu da şunu söyleyebiliriz ki 40 ve üzeri yaş grubu öğretmenlerin artık kendilerini sistemin bir parçası hissetmeleri ve hayat tarzı olarak algılamalarıdır. Gerçi yaşa göre gösterilen içselleştirme davranış tepkisi anlamsız çıkmıştır. Fakat bu sorulara verilen cevap ortalamalarının (1,83) yüksek ve paralele çıkması zayıfta olsa bu görüşümüzü destekler niteliktedir. (Bkz. Tablo.4.22)

Astların hizmet yılı ile güç tarzlarından algıladıkları motivasyonel güç arasında güçlü, anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Yaş ile paralel sonuçlar çıkması anlamlıdır. Sonuçlara bakılırsa astlar hizmet süresi 1-9 yıl arası olanlar motivasyonel gücü orta düzeyde algılamaktadırlar. Bu sonuca göre meslek yılının başındaki öğretmenlerin hazır bulunuşlulukları mevcuttur. Orta düzeyde algılamalarının nedeni bu gücün etkin kullanımına inanmadıkları ve bu konuda beklentilerinin olduğu söylenebilir. Demek ki sözü edilen meslek aralığındaki öğretmenler ödül gücünün etkili kullanımıyla çok verimli olabilirler. Hizmet yılı 10-19 yıl ve 20-29 yıl arası olanlar ise yaklaşık aynı düzeyde ve daha düşük seviyede algılamaktadırlar. Sonuçlara göre belirli bir hizmet yılını aşan öğretmenler sistemin de etkisiyle rutinliğe kaymaktadır ve

bu konuda mevcut teşvik edicileri -fazla etkilenmemeleri sebebiyle- daha düşük düzeyde algılamaktadırlar. 30 ve üzeri algılama değerinin düşük çıkması örneklem yetersizliğinden (n=4) kaynaklandığından değerlendirmede dikkate alınmamıştır. Algılanan meşru güç ve zorlayıcı gücün hizmet yılı ile arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığı ve sebepleri daha önce tartışıldığı için yorum yapılmamıştır. Astarların yaşlarına göre gösterdikleri Güç Tepkilerine gelince anlamlı bir farka rastlanamadığından yorum yapılmamıştır. (bkz. Tablo.4.22)

Astarların hizmet yılı ile gösterdikleri güç tepkilerinden kabullenme davranışı arasında güçlü, anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Sonuçlara göre astlar hizmet süresi 1-9 yıl arası olanlar motivasyonel gücü orta düzeyde algılamaktadırlar. Hizmet yılı 10-19 yıl olanlar en düşük seviyede tepki göstermişlerdir. Hizmet yılı 20-29 yıl arası olanlar ise hizmet süresi 1-9 yıl olanlardan düşük seviyede fakat hizmet yılı 20-29 yıl arası olanlardan yüksek düzeyde tepki göstermişlerdir. Sonuçların dalgalı bir seyir izlemesi dikkat çekicidir. Sonuçlara bakılırsa öğretmenler meslek hayatının ilk yıllarında kabullenme davranışına daha duyarlıyken, meslek hayatının ortalarında daha düşük derece de algılamaya başlıyorlar. Meslek hayatının sonuna yaklaşanlar ise tekrar kabullenme davranışını gösterme eğilimi sergilemektedirler. Bu konu öğretmenlerin tecrübe ve deneyimleriyle ilgili olduğunu düşünülmektedir. Çünkü mesleğin ilk yıllarında öğretmenler tecrübesiz oldukları için uyma ve yöneticisini örnek almaya daha eğilimlidir. Meslek hayatının ortalarında ise kendini daha yetkin ve tecrübeli hissettiği için yöneticilerini bu konuda yeterli görmemeğe başlamaktadır. Meslek hayatının sonuna yaklaşmış öğretmenlerin tekrar kabullenme davranışı sergilemeleri ise durağanlıktan kendini geliştirmemekten dolayı özellikle teknoloji kullanımında tekrar kabullenme davranışına yönelmeleriyle açıklanabilir. Hizmet yılı 30 ve üzeri algılama değerinin yüksek çıkması örneklem yetersizliğinden (n=4) kaynaklanmaktadır. Kanaatimizce yorum olarak bir önceki gruba dahil edilebilir. Gösterilen içselleştirme davranışı tepkisinin hizmet yılı ile arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığı için yorum yapılmamıştır.

Astların kurum yılına göre algıladıkları güç tarzları ev gösterdikleri güç tepkileri bakımından anlamlı bir farka ulaşamadığından yorum yapılmamıştır.



Etkili bir eğitim yöneticisinin davranışları konusunda elde edilen bulgular doğrultusunda nasıl bir yönetim anlayışı benimsemesi gerektiği şöyle özetlenebilir. Etkili bir eğitim yöneticisi;

Okuldaki personelini etkileyen ve onları okulun amaçlarına uygun olarak verimli, kaliteli bir eğitim öğretim sürecine kanalize eden kişidir. Etkileme örgütün amaçlarına ulaşılması doğrultusunda iş görenlerin gösterdiği çabalara yol gösterme ve bu çabaları gözetim altında tutma ile ilgilidir. Yani yöneticilerin yeterli düzeyde uzmanlık ve özdeşlik gücüne sahip olması ve bu etkili bir biçimde kullanmasıyla mümkündür.

Örgüt özellikleri açısından değerlendirildiğinde, bürokratik bir yapıya sahip olan, yetki ve sorumluluğun hiyerarşik olarak dağıtıldığı, biçimsel bir yapının bulunduğu eğitim kurumları da birer örgüt olma özelliği taşırlar. Temel girdisi ve çıktısının insan olması ve eğitimin temel hedefi olan "davranış değiştirme" sürecinin oluşturulduğu özel bir çevre olması eğitim örgütlerini ve bu örgütlerin yönetimlerinin önemini arttırmaktadır. Davranış süreci olarak ifade edilen eğitimin, büyük oranda gerçekleştiği yerler olan okulların kendilerine özgü özellikleri, yönetimin önemini arttırmaktadır.

Eğitim politikalarının uygulanmasından sorumlu eğitim yöneticileri olan okul yöneticileri başarılı yönetsel eylemlerde bulunmak durumundadırlar. Bu da okul yöneticilerinin, yönetici yeterliklerine sahip ve sorumluluklarının bilincinde olmalarına bağlıdır. Okulların etkili olmaları, yani önceden belirlenen amaçlarına ulaşabilmeleri büyük ölçüde okuldaki etkinliklerin, eğitim ve öğretim programının yürütülmesinden sorumlu olan yöneticilerin etkili olmalarına ellerindeki yetkiyi ve gücü doğru biçimde kullanmalarına bağlıdır. Okullardaki en basit etkinlikler bile rastlantıya bırakılmayacak ve



özenle planlanacak kadar önemlidir. Bu durum eğitim yöneticilerine önemli sorumluluklar yüklemektedir.

Okul yöneticilerinin, yönetici olarak yerine getirmekle yükümlü olduğu, daha çok okul içinde yapılan işlemlerden başka, okul dışında da yapmaları gereken görevleri vardır. Yöneticiler çağcıl anlayışta, eğitim politikalarının, amaçlarının oluşmasına da katkıda bulunurlar. Bugün, etkili yöneticiler sadece okul içindeki geleneksel işlevlerinin yanında, okul dışında da çeşitli rolleri başarıyla oynayabilen kalkınma liderleridir. Çevredeki çeşitli kurumların yöneticileriyle ilişkide bulunarak; okulun politika ve amaçlarını yorumlamak, yeni program ve düzenlemeleri tanıtmak, uygulama sonuçlarını ve düzenlemeleri tanıtmak, uygulama sonuçlarını değerlendirip açıklamak, baskı gruplarıyla uzlaşmak, örgütü adına konuşmak, çok örgütlü etkinliklerin koordinatörlüğünü üstlenmek, örgütünü çevreye tanıtmak ve benimsetmek yöneticilerin örgüt dışı görevlerinden bazılarıdır.

"Okulu yönetici yönetir" yargısı ile okulları amaçları doğrultusunda, okuldaki insan ve madde kaynağını en verimli biçimde kullanarak yaşatmak, geliştirmek ve işletmek durumunda olan okul yöneticilerinin bugün oynamaları gereken roller ve yapmaları gereken görevler, eğitim alanındaki hızlı gelişmelere ve değişmelere koşut olarak hızla değişmekte ve gelişmektedir. Bugün okul yöneticisi sosyal mühendis, alan uzmanı, politika saptayıcısı, işletmeci, kamu yöneticisi, eğitimci, öğretimsel lider, iyi bir örgütçü, çevre lideri, toplumun aktif bir üyesi ve değişmeye açık bir insan gibi rolleri içtenlikle oynamalıdır.

Bugün okul yöneticisinin, okulun hem birey, hem de kurum boyutlarını dengede tutması ve sorumluluklarını yerine getirebilmesi için iyi bir bürokrat olması yani yasal yetkilerini iyi bilmesi ve meşru gücünü etkili bir biçimde kullanması gerekmektedir. Okul yöneticisi çatışmaları uzlaştırmak, bir değişme ajanı olmak durumundadır. Sadece okul içinde değil okul dışında da aktif bir insan olmak, çevre kalkınması ile ilgili sorumluluk yüklenmek zorundadır. Yine okul yöneticisi bugün artık bir işletme gibi düşünülen okulda,

insan boyutunu her zaman göz önünde tutarak, etkili işletme yönetimini sağlamakla karşı karşıyadır.

Okul yöneticisi, sağlıklı kararlar almak, eğitim-öğretim sürecini iyi planlamak, okulu amaçları gerçekleştirebilecek biçimde örgütlemek, iyi bir iletişim ağı oluşturarak, kanalları sürekli açık tutmak, okuldaki iş görenleri etkileyerek güdülemek, okuldaki ve okulla ilgili okul dışındaki bütün etkinlikleri eşgüdümlemek ve eğitim-öğretimle ilgili bütün etkinlikleri sürekli olarak değerlendirmek ve değerlendirme sonuçlarına göre, eğitim-öğretim sürecini yeniden gözden geçirmek işlevlerini en iyi biçimde yerine getirmek durumundadır. Bunları yapabilmek için izleyenlerinin onu severek isteyerek takip ettiği bir Karizmatik lider (Özdeşlik gücü), eğitim öğretimle ilgili her konuda astlarına rehberlik yapabilen öğretimsel lider (uzmanlık gücü), astlarını iyi motive ederek gerekli aktivasyonu sağlayan dönüşümsel lider (ödül gücü) olmak zorundadır.

Ülkemizde eğitim yöneticisi atamada yeterlik ve liyakat ilkelerinin dikkate alındığını söylemek oldukça güçtür. Genellikle mesleki yeterlik ve deneyimine bakılmaksızın yönetici atanabilmektedir. Bundan hızla vazgeçilmeli, yeterlik ve liyakat ön plana çıkarılmalıdır.

Eğitim-yöneticileri öğretmenler arasından seçilmektedir. Yöneticilik eğitimi almış olmak atamalarda bir tercih olarak dikkate alınmamaktadır. Eğitim yöneticisi atamalarında, eğitim yönetimi öğrenimi görmüş olmak bir koşul olarak kabul edilmelidir. Etkililiğin öğrenilebileceği düşüncesinden hareketle, eğitim yöneticileri hizmet içi eğitim çalışmalarıyla uzmanlaşmaya yönlendirilerek etkili duruma getirilmelidir.

Okullarımızdaki yöneticilerimizin öğretimsel liderlikten çok, yönetici yönlerinin daha ağır bastığı gözlenen bir durumdur. Bu durum yöneticilerin eğitim-öğretim faaliyetlerini gereğince yönlendirmelerini, geliştirmelerini ve değerlendirmelerini engellemektedir. Bu nedenle okul yöneticileri liderlik eğitiminden geçirilmeli, öğretim programlarını anlama ve yorumlayabilmeleri,

öğretim etkinliklerini geliştirme ve yönlendirebilmeleri için gerekli yeterlik kazandırılmalıdır. Gerekli yeterlikler kazandırılan eğitim yöneticilerinin yetkileri ve yetkileri oranında sorumlulukları artırılmalıdır.

Sonuç olarak, eğitim yöneticiliğinin meslekleşemediği ülkemizde, okul yöneticilerinin öğretmenler arasından atama ile belirlenmesi, yönetsel etkililik açısından ciddi sorunlar yaratmaktadır. Uygulamada okul yöneticiliği kadrolarına atanmada hizmet öncesinde yöneticilik eğitimi almış olma koşulunun bulunmaması, sistemi "öğretmen, yönetici" patolojilerinin etkisinde bırakmaktadır. Bu nedenle okul yöneticilerinin kişisel özellikleri ve mesleki deneyimleri özel bir önem kazanmaktadır. Ne var ki kişisel özellikler ile hizmet içinde sınama-yanılma yoluyla kazanılan mesleki deneyim, genellikle etkin ve verimli bir okul yönetimi sağlamakta yetersiz kalmaktadır. Eğitim sisteminin etkinleştirilmesi için başta yönetim olmak üzere eğitim uzmanlığı hizmetlerinden ivedilikle yararlanılmalıdır. Çünkü bugün ağırlaşan eğitim karşısında, alanında hizmet öncesi eğitim görmüş yöneticinin yanı sıra, psikolog, programcı, denetmen gibi uzmanlık hizmetlerinden yararlanmak, bir zorunluluk haline gelmiştir.



## KAYNAKLAR

1. ARDIÇ K. ,Klasik yönetim Anlayışından Toplam Kaliteye Doğru, KHO Matbaası ANKARA 1995, s.973
2. AYTAÇ S. "Çalışma Yaşamında Kariyer" Epsilon yay. İSTANBUL 1997 , s.44
3. BARANSEL A. "Çağdaş Yön. Düşüncesinin Evrimi" Fatih mat. İSTANBUL 1979,s.216
4. BARON R. A., Greenberg J. "Behavior in Organizations" Allyn and Bacon, BOSTON 1990, s.416-417
5. BAŞARAN, İ. Ethem. "Eğitim Yönetim" , Kadioğlu Mat., ANKARA,1994
6. BİLGİN N. "Sosyal Psikolojiye Giriş" Ege Ü. Edebiyat Fak. Yay. İZMİR , 1988 s.94-105
7. BRYMAN A. "Carisma and Leadership in Organization" Sage Publication, LONDON 1992,s.1-20
8. BURSALIOĞLU, Z. "Eğitimde Yenileşme ve Demokratik Liderlik". Ankara Ü. Eğitim Bil. Fak. Dergisi, C:24, Sayı:2, ANKARA 1999 s.176-185
9. CAN H. "Başarı Güdüsü ve Yönetimsel Başarı" H.Ü.İİBF yay. ANKARA 1985. s.39
10. ÇELİK V. "Eğitimsel liderlik" Pegem yay. Cantekin Mat. ANKARA 2003 s.3-7,
11. DAVIS K. "işletmede insan davranışı" İ.Ü. yay. İSTANBUL 1984 s.141
12. DUKE D.L. "School leadership and Instructional Improvement" Rondon Hause NEW YORK 1987
13. EREN E. "Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi" İ.Ü. yay. İSTANBUL 2000 s.350-420
14. ERÇETİN Ş. "önder sarmalında vizyon" Önder mat. ANKARA 2000 s.6-7
15. GOLEMAN D. "Duygusal zeka" Varlık yay. İSTANBUL 1999 s.193
16. GOULD S., HJELLE Sahw "An equity-exchange model of organizational involvement." Academy of Management Review 1979,4, s.53-62

17. HERRIEGEL D SULOUM jr. J.W., WOODMAN R.W. "Organizational Behavior" West publishing Comp. NEW YORK 1995 s.346-347
18. HİCKS H.G. "Örgütlerin Yönetimi" Turan K. ANKARA 1979 s.17-25
19. HOY K., G. Miskel "Educational Administration: Theory, Research and Practive. Third Edition", Randam Hause, NEW YORK. 1993 s.270
20. HUSE E.F. "Management" West Publishing, MINNESOTA 1982 s.342-431
21. INSTONE D., Major B., Bunker B.B. "Gender, self. confidence, and social influence strategies: An organizational simulation." Journal of personality and wcial psychology 1983. 44(2), s.322-325
22. KAYA, Y. K "Eğitim Yönetimi: Kuram ve Türkiye'deki Uygulama.", Bilim yay., ANKARA , 1999s. 139-140
23. KIREL Ç. "Örgütlerde güç kullanımı" İİBF Fakültesi Anadolu Ü. yay. ESKİŞEHİR 1998
24. KIRIM A. "Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim" Sistem Yay. İSTANBUL 1998 s.65
25. KOÇEL T. "İşletme Yöneticiliği" Beta yay. İSTANBUL 1995 s.1-55
26. KORYÜREK C. "Önder ve Önderlik" İSTANBUL 1999 s.44
27. LUTHANS F. "Organizational Behaviour" Mc Graw Hill, NEW YORK, 1991 s.193-321
28. MOORHEAD G., GRİFFİN R.W. "Organizational Behavior", Managing People and Houghton Mifflin Company, BOSTON 1992 s.290-295
29. ONARAN O. "Örgütlerde Karar Verme" Sevinç Mat., ANKARA, 1979 s.2
30. OZANKAYA Ö. "Toplum Bilimine giriş" SBF Basın Yayın Y.O. Basımevi ANKARA 1979 s.45-186
31. ÖZKALP E. "Sosyolojiye Giriş" A.Ü. yay. ESKİŞEHİR 1995 s.9-184
32. PREFER J. "Power in Organization", A Division of Harper Collins Publishers, NEW YORK, 1981 1-5
33. PREFER J. "Managing with Power" Harvard Bussiness School Press, BOSTON, 1992 s.29-30
34. ROBINS P. S. "Organizational Behavior", Prentice Hall, NEW JERSEY. 1996 s.460-490
35. SAĞLAM H. "Örgütsel Değişme" TODAİE ANKARA 1979 . s. 10-35

36. SCHIESHEİM C.A., PODSAKOFF P.M. "Field Studies of French and Raven's Bases of Social Power for Future Research: Critique and Suggestions" Psychological Bulletin, 1997, 387-411.
37. SIMON H. ,MARCH J. G. "Örgütler" TODAİE Sevinç M. Ankara 1975 s.40-41
38. SİNANOĞLU R. "Dünyada liderlik ve Güç İlişkisi." 21. y.y. da Liderlik Sempozyumu .İSTANBUL 1997,s.89
39. SOYER S. "Endüstri Sosyolojisine Giriş" Saray yay. İZMİR s.185
40. STONER J.A.F., FREEMAN E. R. "Management" Prentice Hall int.,NEW JERSEY 1992 s.25-45
41. SUN T. "Savaş Sanatı" Form yay. İSTANBUL1992 s.2
42. TANRIÖĞEN, A. "Okul Yöneticilerinin Etkililiği ile Öğretmen Morali Arasındaki İlişkiler" Hacettepe Ü. ANKARA 1988 s.13-20
43. TEVRÜZ S. "Davranışlarımızdan seçmeler" YALOVA Emek Ofset 1989 s.18-99
44. TÜRKMEN İ. "Yön. zaman ve Yevki Dev. Açısından Verimlilik" MPM yay. ANKARA 1996 s.53
45. ÜÇÖK T. "Yönetim İlkeleri" Gazi kitabevi ANKARA 1988 s.123
46. ÜLKER G. ,Yönetici ve Lider,21, yy. da Liderlik Semp." İSTANBUL 1997 s.187
47. WAGNER J. HOLLENBECK R. "Management and Organizational Behavior" Prentice Hall Englewood Cliffs, 1992 s.462
48. WALKER J. W. "Human Resource Planning" Mc Graw-Hill Book NEW YORK 1980 s. 143-173
49. VAROĞLU A. AKTAŞ R. ZEL.U. "Müzakere teknikleri" KHO basımevi ANKARA1998s.221 s.3/2-3/20
50. YUKL G. "leadership in Organizations" Prentice Hall int.,NEW JERSEY 2002 s. 8-248

## ÖZGEÇMİŞ

1976 yılında Erzincan`da doğan Mehmet Zeki GÖKSU, ilk öğrenimini Erzincan`da Atatürk İlköğretim Okulunda tamamladıktan sonra orta ve lise öğrenimini Erzincan İHL`de 1993 yılında bitirdi.Aynı yıl S. Demirel Ü. İlahiyat Fakültesini kazandı.Daha sonra 1995 yılında Marmara Ü. İlahiyat Fakültesine yatay geçiş yaptı ve 1998 yılında adı geçen üniversiteden mezun oldu.Aynı yıl GYTE İşletme Fakültesinde yüksek lisans programına başladı.Milli Eğitim Bakanlığına bağlı Yenimahalle İlköğretim Okulunda sınıf öğretmenliği görevini yürütmektedir.



**EK 1****ANKET FORMU****I. Bölüm: Genel Kimlik Bilgisi**

1. Cinsiyetiniz :  Erkek  Kadın
2. Medeni haliniz :  Evli  Bekar  Dul
3. Yaşınız : .....
4. Eğitim Durumunuz :  Lisans  Master  Lise  İlk-orta Okul
5. Göreviniz :  Öğretmen  Yönetici  Memur
6. Meslekte kaçınıcı yılınız : .....
7. Kaç yıldır bu okuldasınız: .....
8. Branşınız :  Sınıf Öğretmeni  Branş Öğretmeni

**II. Bölüm: Algılanan Güç Anketi**

1- Amirim iyi yapılan işi ödüllendirir.

Tamamen Katılıyorum  Oldukça Katılıyorum  Biraz Katılıyorum  Katılmıyorum  Hiç Katılmıyorum

2- Amirim genellikle kendi iktidarını kullanarak yönetir.

Tamamen Katılıyorum  Oldukça Katılıyorum  Biraz Katılıyorum  Katılmıyorum  Hiç Katılmıyorum

3- Amirim genelde işle ilgili konularda disiplini sağlamak amacıyla katı ve sert tutum içine girer.

Tamamen Katılıyorum  Oldukça Katılıyorum  Biraz Katılıyorum  Katılmıyorum  Hiç Katılmıyorum

4- Amirim son derece yetenekli bir insan olduğuna inanırım.

Tamamen Katılıyorum  Oldukça Katılıyorum  Biraz Katılıyorum  Katılmıyorum  Hiç Katılmıyorum

5- Amirim benden talepte bulunma ve veya bana talimat verebilecek bir pozisyonda bulunmaktadır.

Tamamen Katılıyorum  Oldukça Katılıyorum  Biraz Katılıyorum  Katılmıyorum  Hiç Katılmıyorum

6- Amirim benim kafamdaki ideal yönetici imajına tam uyar.

Tamamen Katılıyorum  Oldukça Katılıyorum  Biraz Katılıyorum  Katılmıyorum  Hiç Katılmıyorum

7- Amirim "Sezar`ın hakkını Sezar`a" verir.

Tamamen Katılıyorum  Oldukça Katılıyorum  Biraz Katılıyorum  Katılmıyorum  Hiç Katılmıyorum

8- Amirim bulunduğu mevkîye tesadüfen gelmemiştir.

Tamamen Katılıyorum  Oldukça Katılıyorum  Biraz Katılıyorum  Katılmıyorum  Hiç Katılmıyorum

9- Amirim benden talepte bulunma ve bana talimat verme hakkına sahiptir.

Tamamen Katılıyorum  Oldukça Katılıyorum  Biraz Katılıyorum  Katılmıyorum  Hiç Katılmıyorum

10- Amirime insan olarak saygı duyarım.

Tamamen Katılıyorum  Oldukça Katılıyorum  Biraz Katılıyorum  Katılmıyorum  Hiç Katılmıyorum

11- Amirim başarılı olanı takdir eder.

Tamamen Katılıyorum  Oldukça Katılıyorum  Biraz Katılıyorum  Katılmıyorum  Hiç Katılmıyorum

12- Amirim işinin ehli bir insandır.

Tamamen Katılıyorum  Oldukça Katılıyorum  Biraz Katılıyorum  Katılmıyorum  Hiç Katılmıyorum

13- Amirime hayranım.

Tamamen Katılıyorum  Oldukça Katılıyorum  Biraz Katılıyorum  Katılmıyorum  Hiç Katılmıyorum

14- Amirim tembelliği mutlaka cezalandırır.

Tamamen Katılıyorum  Oldukça Katılıyorum  Biraz Katılıyorum  Katılmıyorum  Hiç Katılmıyorum

15- Amirim ile arkadaş ilişkileri içindeyiz

Tamamen Katılıyorum  Oldukça Katılıyorum  Biraz Katılıyorum  Katılmıyorum  Hiç Katılmıyorum

16- Amirimin kendine güveni tamdır.

Tamamen Katılıyorum  Oldukça Katılıyorum  Biraz Katılıyorum  Katılmıyorum  Hiç Katılmıyorum

17- Amirim çalışanlarla arasına her zaman mesafe koyar.

Tamamen Katılıyorum  Oldukça Katılıyorum  Biraz Katılıyorum  Katılmıyorum  Hiç Katılmıyorum

18- Amirim dinamik ve güçlü bir fiziğe sahiptir.

Tamamen Katılıyorum  Oldukça Katılıyorum  Biraz Katılıyorum  Katılmıyorum  Hiç Katılmıyorum

19- Amirim babacan bir yapıya sahiptir.

Tamamen Katılıyorum  Oldukça Katılıyorum  Biraz Katılıyorum  Katılmıyorum  Hiç Katılmıyorum

### III. Bölüm : Güç Tepkileri Anketi

1- Amirim beni ödüllendirdiğinde işime çok daha fazla önem veririm.

Tamamen Katılıyorum  Oldukça Katılıyorum  Biraz Katılıyorum  Katılmıyorum  Hiç Katılmıyorum

2- İşime özen gösterdikçe hak ettiğim ödülü alırım.

Tamamen Katılıyorum  Oldukça Katılıyorum  Biraz Katılıyorum  Katılmıyorum  Hiç Katılmıyorum

3- Cezalandırılmamak için genelde çok sıkı çalışırım.

Tamamen Katılıyorum  Oldukça Katılıyorum  Biraz Katılıyorum  Katılmıyorum  Hiç Katılmıyorum

4- Bütün kararları amirime danışarak alırım.

Tamamen Katılıyorum  Oldukça Katılıyorum  Biraz Katılıyorum  Katılmıyorum  Hiç Katılmıyorum

5- Amirim ile ilişkilerimi boznmamak ve onu üzmemek için işime önem veririm

Tamamen Katılıyorum  Oldukça Katılıyorum  Biraz Katılıyorum  Katılmıyorum  Hiç Katılmıyorum

6- Yaptığım bir hatadan dolayı amirimin güvenini kaybetmek beni rahatsız eder.

Tamamen Katılıyorum  Oldukça Katılıyorum  Biraz Katılıyorum  Katılmıyorum  Hiç Katılmıyorum

7- Yaptığım işte sık sık amirimin bilgisini aldığımında daha iyisini yapacağıma inanırım.

Tamamen Katılıyorum  Oldukça Katılıyorum  Biraz Katılıyorum  Katılmıyorum  Hiç Katılmıyorum

8- Yaptığım işten aldığım verimlilikle, amirimle olan ilişkim arasında doğrudan bir ilişki vardır

Tamamen Katılıyorum  Oldukça Katılıyorum  Biraz Katılıyorum  Katılmıyorum  Hiç Katılmıyorum

9- Amirimin bulunduğu mevkîsi sebebiyle bana verdiği emirlere uyarım.

Tamamen Katılıyorum  Oldukça Katılıyorum  Biraz Katılıyorum  Katılmıyorum  Hiç Katılmıyorum

10- İşimin yetki ve sorumlulukları dahilinde çalışırım, amirimle olan ilişkiler beni etkilemez.

Tamamen Katılıyorum  Oldukça Katılıyorum  Biraz Katılıyorum  Katılmıyorum  Hiç Katılmıyorum

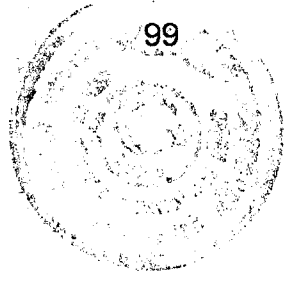
11- Yaptığım işten haz aldığım sürece amirimin kim olduğu önemli değildir.

Tamamen Katılıyorum  Oldukça Katılıyorum  Biraz Katılıyorum  Katılmıyorum  Hiç Katılmıyorum

12- İşime olan bağlılığımı amirimle olan ilişkilerim etkilemez.

Tamamen Katılıyorum  Oldukça Katılıyorum  Biraz Katılıyorum  Katılmıyorum  Hiç Katılmıyorum

**ALGILANAN GÜÇ TARZININ SORU SINIFLANDIRMASI**



**A. ÖZDEŞLİK GÜCÜ :**

1. Amirim iyi yapılan işi ödüllendirir.
6. Amirim benim kafamdaki ideal yönetici imajına tam uyar.
7. Amirim "Sezar`ın hakkını Sezar`a" verir.
11. Amirim başarılı olanı takdir eder.

**B. UZMANLIK GÜCÜ :**

4. Amirim son derece yetenekli bir insan olduğuna inanırım.
12. Amirim işinin ehli bir insandır.

**C. ÖZDEŞLİK GÜCÜ:**

13. Amirime hayranım.
15. Amirim ile arkadaş ilişkileri içindeyiz.
16. Amirim kendine güveni tamdır.
18. Amirim dinamik ve güçlü bir fiziğe sahiptir.
19. Amirim babacan bir yapıya sahiptir.

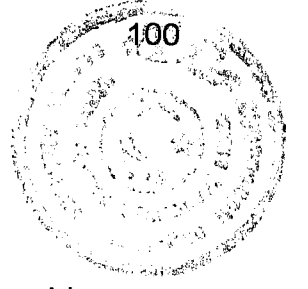
**D. ZORLAYICI GÜÇ:**

2. Amirim genellikle kendi iktidarını kullanarak yönetir.
3. Amirim genelde işle ilgili konularda disiplini sağlamak amacıyla katı ve sert tutum içine girer.

**E. MEŞRU GÜÇ:**

5. Amirim benden talepte bulunma ve veya bana talimat verebilecek bir pozisyonda bulunmaktadır.
9. Amirim benden talepte bulunma ve bana talimat verme hakkına sahiptir.





**GÜÇ TEPKİLERİNİN SORU SINIFLANDIRMASI**

**A. ÖZDEŞLEŞME TEPKİSİ:**

5. Amirim ile ilişkilerimi bozmamak ve onu üzmemek için işime önem veririm.
6. Yaptığım bir hatadan dolayı amirimin güvenini kaybetmek beni rahatsız eder.
7. Yaptığım işte sık sık amirimin bilgisini aldığımda daha iyisini yapacağıma inanırım.
8. Yaptığım işten aldığım verimlilikle, amirimle olan ilişkim arasında doğrudan bir ilişki vardır

**B. UYMA TEPKİSİ:**

2. İşime özen gösterdikçe hak ettiğim ödülü alırım.
3. Cezalandırılmamak için genelde çok sıkı çalışırım.
4. Bütün kararları amirime danışarak alırım.

**C. İÇSELLŞETİRME TEPKİSİ:**

10. İşimin yetki ve sorumlulukları dahilinde çalışırım, amirimle olan ilişkiler beni etkilemez.
11. Yaptığım işten haz aldığım sürece amirimin kim olduğu önemli değildir.
12. İşime olan bağlılığımı amirimle olan ilişkilerim etkilemez.

**ALGILANAN GÜÇ TARZININ FAKTÖR BOYUTLARI**



**I. BAĞIMSIZ DEĞİŞKEN: MOTİVASYONEL GÜÇ**

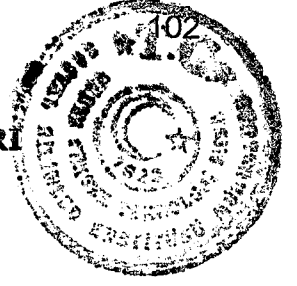
1. Amirim iyi yapılan işi ödüllendirir.
4. Amirim son derece yetenekli bir insan olduğuna inanırım.
6. Amirim benim kafamdaki ideal yönetici imajına tam uyar.
7. Amirim "Sezar`ın hakkını Sezar`a" verir.
11. Amirim başarılı olanı takdir eder.
12. Amirim işinin ehli bir insandır
13. Amirime hayranım.
15. Amirim ile arkadaş ilişkileri içindeyiz.
16. Amirim kendine güveni tamdır.
18. Amirim dinamik ve güçlü bir fiziğe sahiptir.
19. Amirim babacan bir yapıya sahiptir.

**II. BAĞIMSIZ DEĞİŞKEN: ZORLAYICI GÜÇ**

2. Amirim genellikle kendi iktidarını kullanarak yönetir.
3. Amirim genelde işle ilgili konularda disiplini sağlamak amacıyla katı ve sert tutum içine girer.

**III. BAĞIMSIZ DEĞİŞKEN: MEŞRU GÜÇ**

5. Amirim benden talepte bulunma ve veya bana talimat verebilecek bir pozisyonda bulunmaktadır.
9. Amirim benden talepte bulunma ve bana talimat verme hakkına sahiptir.



**GÖSTERİLEN GÜÇ TEPKİLERİNİN FAKTÖR BOYUTLARI**

**I. BAĞIMLI DEĞİŞKEN: KABULLENME DAVRANIŞI**

2. İşime özen gösterdikçe hak ettiğim ödülü alırım.
3. Cezalandırılmamak için genelde çok sıkı çalışırım.
4. Bütün kararları amirime danışarak alırım.
5. Amirim ile ilişkilerimi bozmamak ve onu üzmemek için işime önem veririm.
6. Yaptığım bir hatadan dolayı amirimin güvenini kaybetmek beni rahatsız eder.
7. Yaptığım işte sık sık amirimin bilgisini aldığımında daha iyisini yapacağıma inanırım.
8. Yaptığım işten aldığım verimlilikle, amirimle olan ilişkim arasında doğrudan bir ilişki vardır

**II. BAĞIMLI DEĞİŞKEN: İÇSELLEŞTİRME DAVRANIŞI**

10. İşimin yetki ve sorumlulukları dahilinde çalışırım, amirimle olan ilişkiler beni etkilemez.
11. Yaptığım işten haz aldığım sürece amirimin kim olduğu önemli değildir.
12. İşime olan bağlılığımı amirimle olan ilişkilerim etkilemez.