

T.C
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI VE ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM BİLİM DALI

**ÖRGÜTLERDE GÜÇ KULLANIMI BİR KAMU
KURUMUNDA GÜCÜN KULLANIM TARZI**
(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan: **Hülya AYZAZ ÇAMLİK**

İSTANBUL, 2011

T.C
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI VE ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM BİLİM DALI

**ÖRGÜTLERDE GÜÇ KULLANIMI BİR KAMU
KURUMUNDA GÜCÜN KULLANIM TARZI**

(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan:

Hülya AYZ ÇAMLİK

Öğrenci No:

070778015

Danışman:

Prof.Dr. Mehmet Fikret GEZGIN

İSTANBUL, 2011

YEMİN METNİ

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “**Örgütlerde Güç Kullanımı Bir Kamu Kurumunda Gücün Kullanım Tarzı**” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamın içinde kullanıldıklarını her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım. 28/09/2011

Hülya AYAZ ÇAMLIK

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ
TEZLİ YÜKSEK LİSANS SINAV TUTANAĞI

28/09/2011

Enstitümüz *İşletme Yönetimi* Anabilim dalı *İnsan Kaynakları ve Örgütsel Değişim* Bilim dalı yüksek lisans öğrencilerinden 070778015 numaralı *Hülya Ayaz ÇAMLİK* 'ın "Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim - Öğretim ve Sınav Yönetmeliği"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği "**ÖRGÜTLERDE GÜÇ KULLANIMI BİR KAMU KURUMUNDA GÜCÜN KULLANIM TARZI**" konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun 09.09.2011 tarih ve 2011/16 sayılı toplantısında seçilen ve Taksim Yerleşkesinde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, ilgili yönetmeliğin (c) bendi gereğince 45 dakika süre ile aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında *oyçokluğu/oybirliği* ile *Kabul/Red veya Düzeltme* kararı verilmiştir.

İşbu tutanak, 4 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü'ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir.

DANIŞMAN
PROF.DR MEHMET FIKRET GEZGİN

ÜYE
YRD.DOÇ.DR SEFER GÜMÜŞ

ÜYE
YRD.DOÇ.DR. AHMET ATILGAN

TEŞEKKÜR

Yüksek lisans eğitimime başladığımdan bu yana bana her türlü desteği gösteren, bu tez çalışmasında da beni destekleyen ve yönlendiren değerli danışman hocam Sayın Prof.Dr. MEHMET Fikret GEZGİN'e sonsuz teşekkür ederim.

Yüksek lisans eğitimimin tez aşamasında, literatür çalışmalarıma destek veren ve bana değerli katkılarda bulunan sevgili arkadaşım Osmangazi Üniversitesi Çocuk Cerrahisi Ana Bilim Dalı Başkanı Prof. Dr. Hüseyin İlhan'a, sevgili avukat Duygu Çamlık'a, beni yürekten destekleyen ve araştırmamın analizlerini yapmamda bizzat katkıda bulunan sevgili arkadaşım, Doç.Dr. Gül Şendil'e, çalışmam sırasında bana hem çeviri konusunda destek olan hem de beni motive eden sevgili oğlum Oğulcan Eren Akay ve Barış Çamlık'a en içten teşekkürlerimi sunuyorum.

Bu çalışmam boyunca bana maddi manevi katkılarını esirgemeyen sevgili eşim Londra Başkonsolosluğu muavin konsolosu Bilal Çamlık'a teşekkürü bir borç bilirim. Londra Başkonsolosu Sayın Ahmet Çeviköz ve sevgili çalışma arkadaşlarına da bana verdikleri destek ve yardımlardan dolayı teşekkürlerimi iletiyorum.

Beni yetiştirmekte her türlü özveriye gösteren, sevgili annem merhume Safiye Ayaz ve sevgili babam merhum Salih Ayaz'a sonsuz şükranlarımı sunarım. İyi ki benim annem ve babam oldunuz.

HÜLYA AYAZ ÇAMLIK

ÖRGÜTLERDE GÜÇ KULLANIMI: BİR KAMU KURUMUNDA GÜCÜN KULLANIM TARZI

Tezi Hazırlayan: **Hülya AYAZ ÇAMLİK**

ÖZET

İnsanların güç sahibi olma arzuları insanın var olduğundan beri vardır ve var olmaya devam edecektir. Özellikle örgütlerde ister yöneten veya isterse yönetilen olsun tüm bireylerin güce sahip olmak, gücü elinde tutmak ve başkalarını etkileyip kendi istek ve arzuları doğrultusunda yönlendirme ihtiyaçları vardır. Bu ihtiyaç en küçük topluluktan (aile, okul, arkadaş grupları), en büyük örgütlere kadar her yerde gözlenebilir.

Bu güne değin, “Güç ve Örgütsel Güçle” ilgili pek çok tanım yapılmaya çalışılmış, bu konuyla ilgili pek çok yazar araştırmalar yapmış ve fikirleri ileri sürmüştür. Oysa Türkiye’de bu konuyla ilgili çalışmaların azlığı dikkat çekicidir. Çünkü güç ve güç kullanma terimleri hala olumsuz olarak algılanmaktadır. Oysa güç yönetimde oldukça önemli bir unsurdur. Güç ve güç kullanımı olmadan kişilerin belli hedeflere sevk ve idaresi söz konusu olamaz.

Güce verilen tepkiler oldukça dikkat çekici olmakla birlikte, bu konu üzerinde ne yazık ki fazlaca durulmamıştır. Örgütlerde güç tepkilerini anlamadan bireyleri anlamak ve onları yönetmek oldukça zordur. Günümüzde örgütlerde insan kaynağının nelerden ve nasıl etkilendiği konusu üzerinde çalışmalar yapılırken güç olgusundan uzak durmak yönetimde sorunların varlığını arttıracaktır.

Anahtar Kelimeler: Güç, Örgütsel Güç, Güç Kaynakları, Güç Tepkileri

THE USAGE OF POWER IN ORGANIZATIONS : THE WAY OF POWER IMPLICATION IN PUBLIC ESTABLISHMENTS

Presented by : **Hülya AYAZ ÇAMLIK**

ABSTRACT

Humans have always had and will always have the desire to hold power. Especially in organizations, all individuals , leader or not, need to possess power, maintain power and manipulate others with it into playing according to the power holders wants and needs. This need can easily be observed from the smallest of organizations (family, school, friend circles) to the most complex.

Many studies have been undertaken, and numerous papers have been written by various academicians and researchers over the subjects ‘Power’ and ‘Organizational Power’ until today, however, the number of studies that have been developed in Turkey is strikingly low. This is because the terms associated with ‘Power’ and ‘Usage of Power’ are still perceived in a pejorative light in our culture and society, when actually ‘power’ is a vital organ in management. Without ‘power’ and ‘implication of power’, individuals cannot be directed towards certain goals or be managed to reach them.

As interesting as a subject the reaction to power is, it hasn’t been really paid much attention to. It is quite difficult to comprehend and manage individuals without fully understanding the reaction to power in organizations. Ignoring the ‘power’ fact is only going to add to existing management problems in organizations when today studies are being held on by what the human source is effected and in what way.

Key Words: Power, Organizational power, Power sources, Power reactions.

İÇİNDEKİLER

ÖZET	i
ABSTRACT	ii
TABLolar LİSTESİ	vi
ŞEKİLLER LİSTESİ	vii
I-GİRİŞ	1
2-ÖRGÜTSEL GÜÇ VE GÜÇ KULLANIMINA İLİŞKİN KAVRAMSAL TEORİK ÇERÇEVE	3
2.1.Örgüt Kavramı	3
2.1.1. Formal Örgüt	5
2.1.2.İnformal Örgüt	6
2.2.Güç Kavramına Genel Bakış	6
2.2.1.Güç Kavramının Tanımı	6
2.2.2 Güç Yaklaşımları ve Temel Prensiplerine Göre Bir Sınıflandırma	9
2.2.3.Gücün Algılanışı ve Güce Karşı Tutumlar.....	11
2.2.4. Güce İlişkin Yasalar	13
2.5.1. Örgütsel Güç ve Örgütsel Güçle İlgili Temel Kavramlar	14
2.3.2.Örgütsel Güç Tanımları.....	17
2.4.Örgütsel Güç ve Örgütsel Güçle ilgili Temel Kavramlar	22
2.4.1.Otorite	23
2.4.2.Nüfuz.....	26
2.4.3.Meşruiyet.....	27
2.5. Güç Temelleri ve Güç Türleri	28
2.6. Örgütsel Gücün Kaynakları	31
2.6.1.Özdeşlik Gücü (Referent Power)	39

2.6.2.Uzmanlık Gücü (Expert Power).....	40
2.6.3.Ödüllendirici Güç (Reward Power)	41
2.6.4.Zorlayıcı Güç (Coercive Power)	42
2.6.5.Meşru Güç (Legitimate Power).....	43
2.6.6.Gücün Dikey Kaynakları.....	45
2.6.7.Gücün Yatay Kaynakları.....	47
2.7.Gücün Kullanımı, Gücü Yönetmek	48
2.8. Gücün Benzer Kavramlarla İlişkisi.....	52
2.8.1. Otorite ve Güç (Yetke,Yönetmel Yetke ve Erk) İlişkisi.....	52
2.8.2 Yetki ve Güç İlişkisi.....	54
2.8.3.Kuvvet ve Güç İlişkisi.....	57
2.8.4.Etkileme ve Güç İlişkisi	57
3-ORGANİZASYONLARDA GÜÇ TEPKİSİ.....	59
3.1.Kişilerarası Güç Tepkileri	59
3.1.1. Uyma Davranışı	59
3.1.2. Özdeşleşme (İdentification)	60
3.1.3.İçselleştirme-Benimseme (İnternalization)	60
3.2. Gruplarda Güç Tepkileri	61
4-GÜÇ İLİŞKİLERİNİ ETKİLEYEN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER	62
4.1.Güç-Cinsiyet İlişkisi	62
4.2.Yaş-Güç İlişkisi	63
4.3. Güç-Eğitim İlişkisi.....	63
5-ÖRGÜTLERDE GÜÇ KULLANIMI İLE İLGİLİ ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	64
5.1. Problem.....	65
5.2.Araştırmanın Amacı.....	65
5.3. Araştırmanın Önemi.....	66

5.4 Evren Ve Örneklem	67
5.5. Varsayımlar	67
5.6. Sınırlılıklar	68
5.7.Verilerin Toplanması	70
5.8.Verilerin Analizi.....	71
6-BULGULAR VE YORUMLAR.....	71
SONUÇ VE ÖNERİLER	79
KAYNAKLAR.....	82
EKLER	84
Ek:I	84
ANKET FORMU	84
EK 2 : Güç Tepkileri Anketi	88
EK. 3. ALGILANAN GÜÇ ANKETİ SORU SINIFLAMASI.....	91
Ek:4.GÜÇ TEPKİLERİ ANKETİ SORU SINIFLANDIRMASI	93
EK:5 TİP HİZMET SÖZLEŞMESİ (Türk Uyrklular İçin)	94

TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1. Katılımcıların Cinsiyetine Göre Yaş ve Çalışma Yılı Ortalamaları.....	73
Tablo 2. Katılımcıların Güç Algısı ve Güç Tepkisi Testleri Alt Boyutlarından Aldıkları Puanların Ortalama ve Standart Sapmaları.....	74
Tablo 3. Katılımcıların Güç Algısı ve Güce Verilen Tepkiler Testleri Altboyutları Arasındaki Korelasyonlar.....	76

ŞEKİLLER LİSTESİ

ŞEKİL 1: Gücün Kaynakları ve Temelleri.....	28
ŞEKİL 2: Örgütlerde Güç Kaynakları (Wagner,Hollenbeck).....	36
ŞEKİL 3:Otorite ve Güç İlişkisi.....	54

I-GİRİŞ

Güç olgusu insan tarihi kadar eski bir kavramdır. Güç kavramı, önceleri sadece fiziksel güç olarak kendini gösterirken daha sonraları giderek kişi ya da kişilerin karşısındaki insanı etkileme ve onu istediği doğrultuda yönetme ve kendi çıkarları için kullanabilme becerisi olarak tanımlanmıştır. Bu eylemin esas temeli kişilerin birbirleriyle etkileşim içinde bulunabilme ihtiyaç ve arzularıdır. İnsanın çabası sadece varlığını sürdürebilmek, hayatta kalabilmek iken giderek doğal kaynakların tükenmesi, insanın gelişmesi ve yeni keşifler, icatların yapılması, nüfusun artması gibi çeşitli nedenlerle, insanların başkalarıyla iletişime ve etkileşime geçmesi gerekmiştir. Bu durumda da, kişiler kendi ihtiyaçları doğrultusunda başkalarını etkileme amacına yönelmiştir.

Başkalarını etkileyebilmek ancak gücü elinde bulundurmakla mümkün olabilmektedir. Günümüzde hızla değişen teknolojiler, giderek gelişen örgütsel yapılar güce daha fazla ihtiyaç duyulmasına neden olmaktadır. Gücü elinde bulundurmak, gücün sürekliliği anlamına gelmez, gücü kullanabilmek ve gücün sürekliliğini gücü elinde bulunduran kişinin kendi kişilik özellikleri ve çabalarına bağlıdır. Yöneticinin gücü elinde bulundurabilmesi için, pek çok güç kaynağını elinde bulundurması gerekmektedir.

Güç konusu örgütlerde gelişen ve değişen pek çok konunun tersine hala yeteri kadar anlaşılamamış ve yeteri kadar önemsenmemiştir. Çünkü güç kavramı belirgin olmayan bir kavramdır ve pek çok başka kavramla karıştırılmaktadır. Bir başka sebebi de, güç konusunun yanlış anlaşılmış ya da anlaşılamamış olmasında aramak gerekir. Günümüzde bile güç dendiğinde sanki kötü bir şeyden bahsediliyormuş gibi, gücü elinde bulunduranlar, güce sahip olanlar, gücü arzulayanlar gücü ya reddetmek ya da saklamak ihtiyacı içindedirler.

Bu çalışmanın ikinci bölümünde, gücü ayrıntılı bir şekilde tanımlayarak, örgütsel güç ve güç kullanımına ilişkin kavramsal teorik bir çerçeve çizmeye çalışıldı. Gücün nasıl bir şey olduğunu ve nasıl algılandığını üzerinde duruldu. Güç algılarının her örgütte farklı olabileceği, yöneticilerin ne tip güçleri elinde bulundurduğunu ve güç biçimlerinin algılanışının o örgütte farklı sorunlara yol açabileceği ya da tam

tersine güç sahibinin çalışanları çeşitli güç türleriyle etkileyerek yönetebileceğine ilişkin kaynak ve bilgiler tartışıldı.

Üçüncü bölümde ise; çalışanların algıladıkları bu güce karşı gösterebilecekleri tepkiler üzerinde duruldu. Yukarda da belirttiğimiz gibi güç bir ilişkiler dizgisidir. Karşılıklı etkileşimi gerektirir. Dördüncü bölümde güç ilişkilerini etkileyen demografik özelliklerin tanımları yapıldı ve güçten nasıl etkilenebilecekleri anlatılmaya ve tanımlanmaya çalışıldı.

Çalışmamızda son olarak da yapılan gücün algılanışı ve güce verilen tepkiler anketi değerlendirildi ve elde edilen sonuçlar tartışıldı.

2-ÖRGÜTSEL GÜÇ VE GÜÇ KULLANIMINA İLİŞKİN KAVRAMSAL TEORİK ÇERÇEVE

2.1.Örgüt Kavramı

Yönetimden ve yönetilenden ve güç kavramından söz etmek için örgüt kavramından da söz etmek gereği vardır. Çünkü yönetsel eylemler bir örgütte gerçekleşir. Eğer örgütten söz etmezsek, örgütsel bir gücün varlığından da söz etmemiz pek olası değildir. Pek çok yazar ve araştırmacı çeşitli örgüt kuramları ortaya koymuşlardır. Tüm örgütsel kuramlar, örgütü kendi görüşleri doğrultusunda tanımlar. Bu kuramlardan “Davranışsal Yönetim Kuramı” örgütü, insanların ortak hedeflere ulaşmak için oluşturdukları etkileşim sürecinin dokusu olarak tanımlamıştır. Oysa sistem kuramlarına göre bir anlaşmadan söz edilir. Örgüt anlaşma yoluyla bireylerin geliştirdikleri amaçlara ulaşmak isteyen çalışanların bir ortaklığıdır. Yapısal ve süreçsel yönetim kuramları ise örgütten bir araya gelmiş insanların biçimsel birlikteliği olduğundan söz eder.

Bir örgütten söz edebilmek için örgütte en az iki ve daha fazla insanın bir arada olması gereklidir. Çalışanların ortak amaçlara yönelik olarak ve gönüllü bir şekilde örgütte var olmayı sürdürme istekleri olmalıdır. Bu kişilerin güçlerini birleştirmek ve daha etkili iletişim sağlamak için bir iletişim ağı kurmaları, aynı zamanda bu kişiler belli amaçlara yönlendirilmiş, düzenli, dengeli, kestirilebilir davranışlar göstermelidir. Bunun dışında, bireylerin gerek dışarda gerekse çalışma ortamında çatışmaları ve sorunları çözerek işbirliği ve uyum içinde yaşamaları zorunludur (Başaran, İbrahim Ethem, Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü,3. Baskı, Feryal matbaası, Ankara,2000,s.74)

Örgütün bir başka özelliği de, genel anlamda örgüt, amaçlarını gerçekleştirmek için bireylerin ihtiyaç duydukları para, zaman gibi kendi güçlerinin üstündeki güç kaynaklarını daha etkin kullanabilmek için bir araya gelerek oluşturdukları olgulardır. Bu nedenle örgüt insanlar için son derece önemlidir. Bazı kişilerin, kendi amaçlarını gerçekleştirmek için bir araç olarak gördüğü, insanların bir araya geldiği örgütleri, rastlantısal olarak bir araya gelen insan topluluklarından ayırt etmek gerekir.

Bir örgütün varlığından sözedebilmek için en az üç temel özelliğin var olması gerekmektedir. Gerçekleştirilmesi zor ve kişilerin bireysel güçlerini aşan ortak bir amaç, bu amaçlar etrafında birden çok insan ve bu insanların amaçlarına ulaşmak için çaba gösteriyor olmaları şarttır.

Balcı (2002) örgütün daha ayrıntılı bir tanımını yapmıştır. Ona göre örgüt, ortak amaçları gerçekleştirmek üzere hem insanların örgütlenip eşgüdümlemesi, hem de madde ve insan kaynaklarının eşgüdümlemesi sürecidir. Bu amaçları gerçekleştirmek için birden fazla insanın var olması gerekmektedir. Ayrıca örgütlerin amaçları olması gerektiğini ve amaçlarını gerçekleştirmek için ise kasti olarak yapılandırılmış olduklarını söyler (Zafer,D., İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynaklarına İlişkin Öğretmen Görüşleri,Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü,Sakarya,2008)

Rasyonel bakış açısına göre örgütler, örgütsel amaçlar için oluşturulan her türlü kaynaktır. Burada roller, teknoloji, belirlilik, kestirilebilirlik,etkililik, optimizasyon,otorite, kurallar, direktifler, performans programları, koordinasyon gibi kavramlar amaçlara ulaşmak için çok önemlidir. Bu bakış açısına göre yönetici, örgüt amaçlarını gerçekleştirmek zorunda olan kişi olarak görülmektedir.

Örgütlere insan açısından bakan araştırmacılar, örgüt ve insan arasındaki karşılıklı bağımlılığa dikkat çekmiş ve bu araştırmacılar insanın kişisel ihtiyaç, beceri ve değerleriyle örgütteki biçimsel rolleri arasındaki uyumu sağlamaya ve geliştirmeye çalışmışlardır. Bunları yaparken yeni bir takım kavramlardan söz etmeye başlamışlardır. İnsanın ihtiyaçları ve doğası, kişilik, grup dinamiği, katılımlı yönetim, işi zenginleştirme, örgütsel demokrasi v.b. Bu bakış açısına göre; örgütler insanın ihtiyaçlarını karşılamak için vardır. Karşılıklılıktan sözedene bu görüşe göre, örgüt ve insan birbirine muhtaçtır ve örgüt ve insan arasında uyum olmalıdır. Bunu sağlamanın yolu da insanların iş doyumunu sağlamaktır (Zafer,a.g.t.,2008, s.14).

Örgütleri politik sistemler olarak gören görüşe göre ise örgütler; değişik bireyler, ilgi grupları, bölümler, meslek grupları, etnik gruplar arasında oluşturulan

koalisyonlardır. Bu grupların, inançları değerleri, bilgi düzeyleri, gerçeği algılamaları niyetleri, referansları farklıdır ve bu özellikler kolay kolay değişmez. Örgütsel kararların çoğu, genelde örgütte kaynakların dağılımı ile ilgilidir ve bu nedenle de örgütte çatışma kaçınılmazdır. Politik örgütlerde güç önemli bir kaynaktır ve kişiler arası iletişim ve işbirliği yöneticiler aracılığıyla sağlanır. Eğer yönetici örgütte kişilere bir takım yararlar ve fırsatlar sağlıyorsa o örgütte çatışma daha az olacaktır. Yönetici bunları yapabilmek için, çalışanların görevleriyle, kariyerleriyle ilgili ya da örgüt dışı konularla ilgili (Kendisine ve ailesine zaman ayırmak gibi) konularda bilgi sahibi olması gerekir. Çünkü örgütsel amaç çalışanların etkileşimi ile gerçekleşir. Bu tip örgütlerde güç-iktidar, meşruiyet, üzerinde en çok durulan temel kavramlardır ve bu bakış açısı, örgütsel etkinlikleri çıkar temeline dayandırarak açıklar (Zafer, a.g.t.,2008,s.13).

2.1.1. Formal Örgüt

Örgüt iki şekilde sınıflandırılmıştır. İnfomal örgüt ve formal örgüt. Bazen bu sınıflama informal örgüt, doğal örgüt ve formal örgüt şeklinde de yapılabilir. Her iki örgüt birbirinden bazı farkları nedeniyle ayırt edilir.

Her örgütün kendine özgü bir örgüt yapısı, hiyerarşik kademeleri, görevleri, farklı iletişim yolları, çalışanların farklı yetki ve sorumlulukları, komuta zinciri gibi yapısal faktörleri vardır. Formal örgütlerde bu yapısal faktörler çok net çizgilerle belirlenmiştir. Grup üyeleri birbirleriyle etkileşimde bulunma olanağına sahip değildir. Grubun ya da örgütün statü pozisyonlarına yapılan atamalar dış otorite tarafından yapılır. Örgütün amaçları ve görevler genellikle dış otorite tarafından yapılır. Örgütler, formal ya da yasal olarak belirlenmiş hiyerarşik bir yapıya sahiptir (Zafer,a.g.t.,2008,s.16)

2.1.2.İnformal Örgüt

İnformal örgüt, insan kaynağının görünmeyen ve yapısal olmayan tarafı olarak ifade edilebilir. Bunlar ise informal gruplar, informal ilişkiler (İş dışındaki ilişkiler), kendiliğinden oluşan amaçlar gibi örgütlerin doğal yönünü ifade etmektedir.

Bu tür örgütlerde grup üyelerinin tümü diğerleriyle etkileşim içinde olabilirler. Grubun lideri grup içinden kendiliğinden seçilir. Grup kendi yapısını ve örgütünü kendisi kurar. Bu gruplar belli amaçlar için bir araya gelmiş, hiyerarşik ya da yasal yapısı olmayan gruplardır ve bazen formal örgüt yapısının içinde oluşurlar. Örgüt ne kadar büyük olursa olsun informal gruplar küçük olarak kalırlar.

2.2.Güç Kavramına Genel Bakış

2.2.1.Güç Kavramının Tanımı

Güç kavramı, ister örgütlerde olsun, ister toplumsal yaşantının herhangi bir katmanında olsun, her alanda karşımıza çıkan ve insan ilişkilerinin ve iletişiminin ayrılmaz bir parçası olan bir olgudur. Bu nedenle de güç konusu tarihten bu güne önemli tartışma ve araştırmaların temel konusu olmuştur.(Bayrak, S., Yönetimde Bir İhmal Konusu Olarak Güç Ve Güç Yönetimi-I, 2000, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve idari Bilimler Fakültesi, C.5, S.2, s.21-34)

Doğal ki güç kişiden kişiye farklı anlaşılacağı gibi , kültürden kültüre de farklılıklar gösterecektir. Pek çok psikoloji yazarı insanı, biyo-psiko-sosyal bir varlıktır diye tanımlar. Kişi biyolojik ve psikolojik bir varlık olmakla birlikte esas olarak onun varlığını belirleyen şey sosyal bir ortama olan gereksinimidir. Her insan farklı olarak sosyal ortamlarda farklı ilişkiler kurar. Bu ilişkiler sırasında kişiler hem karşı taraftan etkilenirler hem de karşı tarafı etkilerler. Karşılıklı bu etkileşim zaman zaman kişilerin tutum ve davranışlarını değiştirmelerine neden olur. Buna” sosyal

etki” denir. Sosyal etki sonucu olarak kişilerin inançlarında, tutumlarında davranışlarında ve duygularında bazı değişimler meydana gelmektedir. İşte “Kişilerin birbirlerini etkilemek adına kullandıkları yetenek ya da potansiyel etki “sosyal güç” (French ve Raven,1959)” tür. (Sungurlu M., 1996 Örgütlerde Güç Kullanımı, Endüstri ve Örgüt Psikolojisi, s. 55-67) Bundan da anlaşılacağı üzere sosyal güç; öncelikle kişilerin birbirleriyle iletişimde olması, grup içi ilişkilerde bireyin kullandığı gücün diğerlerince algılanıp kabullenilmesi, sonunda da gücü kullanan kişinin, kişi ya da kişileri hedefleri doğrultusunda davranışa yöneltebilmesi eylemidir.

Alman sosyolog Max Weber, güç konusunda çalışma yapan hemen hemen ilk yazardır. Weber (1947) “güç”ü, sosyal ilişkiler içinde herhangi bir pozisyonda olan kişinin , engellemelere rağmen bu yeri ve onun sağladıklarını koruyabilme potansiyeli olarak ele almıştır (Artan,İ., 2000,Örgütlerde Güç Kullanımı ve Kaynakları). Robert Dahl gücü, örgütsel davranışı anlamada yardımcı olacak bir kavram olarak kullanmıştır. Örneğin Robert Dahl’a göre güç; A kişinin B kişinin davranışını etkileme kapasitesi olarak değerlendirilmiştir . (Kirel Ç. 1998, Örgütlerde Güç Kullanımı , Çalışanların Algıladıkları Güç Tepkileri Üzerinde Bir Uygulama, Anadolu Üniversitesi Yayınları; No. 1031,İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları ; 113 s.5-6)

Emerson ise gücü, birinin diğerine karşı kullandığı gücün karşı tarafın potansiyel direnme gücü tarafından belirlendiğini söylemektedir. Yani A’nın B üzerindeki gücü, B’nin potansiyel direnme gücüne göre belirlenebileceğini ifade etmektedir.(Emerson,M.R.Power Dependence Relations American Sociology Review 27,1962, s.31-41) Emerson’a göre (Emerson, a.g.t s.31-41) A’nın gücü aynı zamanda onun yeteğini de ortaya koyar.” Yetenekten kastedilen gücü elinde bulunduranların diğerlerini istedikleri sonuçlara ulaştırmada, onlara hükmetme davranışdır. (Kirel ,a.g.t.,1998,s.6)

Pek çok yazar gücü farklı biçimde tanımlamışlardır. Bu yazarlar örgütsel güç model ve kavramlarının ilk temelini atmış kişilerdir ve örgütsel gücün bugün daha ayrıntılı ele alınmasında önemli rol oynamışlardır.

Güç sürekli olarak çatışma ve işbirliği içinde ya da düşmanlık veya iletişim halinde, örgütlü ya da örgütsüz olarak bir takım kurumlar oluşturur. Bu kurumların oluşmasındaki en önemli faktör kişisel etkileşimlerdir (Çolak,M. Örgütlerde Çatışmanın Yönetiminde Gücün Kullanımı ve Bir Araştırma, 2007,s.6)

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

Pfeffer'e göre (Pfeffer, J. Managing With Power, Harvard Business School Press, Boston, 1992), güç terimi geniş bir şekilde açıklanmış ve tanımlanmıştır.

“Gücün çeşitli özellikleri vardır.

-Güç, sosyal bir terimdir .Kişiler arası etkileşimden doğar. Gerek kişiler, gerekse bireyler birbirleri üzerinde bir güce sahiptirler.

-Güç, kesin ve değişmez değildir. Zamana ve bireye göre güç ilişkileri değişebilir Güç, özellikle çalışanlar arasında dinamik bir ilişkidir. Örneğin A, B'nin davranışlarını etkilediğinde , B de A'yı etkileme gücüne sahiptir. Ancak B diğer çalışanları etkileyemez. Sadece doğrudan etkileşim içinde bulunduğu kişi ya da kişileri etkiler.Ancak zamanla ast ve üst arasındaki sosyal ilişkiler ve güç ilişkisi değişebilir. Üst bir hata yaparsa ya da hatasını yinelerse, ast üzerindeki gücünü kaybedebilir.

-Güç ve otorite birbirinden oldukça farklı konulardır . Otorite gücün yasal halidir.(Kırel, Ç. A.g.t,s.6)”

Pek çok yazarın ve araştırmacının yaptığı tanımlarda gücün iki farklı boyutundan sözeder (Artan, İ., a.g.t., 2000s, 283). Birinci boyut; işlerin tamamlanması, faaliyete geçme, biraraya gelme şeklinde olumlu durumları içeren kısmı, ikinci boyutu ise, diğerlerini kontrol etme, diğerlerinden üstün olma ve onlara hükmetme, diğerlerine istediklerini yaptırma ve onları kendi çıkar ve istekleri doğrultusunda bir hedefe yönlendirme durumudur. Gücün bu boyutu, olumsuz algılanan ancak güç içinde her zaman yer bulan bir boyuttur. Tarihsel sürece bakıldığında her zaman zayıfın güçsüzü sömürdüğü görülmüştür. Güçlü liderler güçsüzlere savaş açmışlar ve onları hükümranlıkları altına almışlardır. Gücü elinde bulunduran ülkeler sömürgeler kurup

diğer ülkeleri gerek insan gücünü kullanarak, gerekse doğal kaynaklarını kullanarak sömürmüşlerdir. Dolayısıyla güce atfedilen bu olumsuz anlam gerçektir. Kanter'e (1977) göre, güç sahibi olanlar, gücü daha çok elinde tutmayı, daha fazla güç sahibi olmayı istemektedirler ve bu istek onların dengelerini yitirip, gerçek dışı davranışlar sergilemelerine neden olmaktadır. Ya da bu kişilerin irrasyonel tutum ve davranışlar sergileyebileceklerine ilişkin vurgu yapılmaktadır (Artan,İ a.g.t., s,283).Yani gücü elinde bulunduranlar olumsuz davranışlar gösterebilirler. Bu nedenle güç isteği gizlenir ya da başka isimler altında ortaya çıkabilir. Aslında bu kişiler, amaçlarının, gücü elde tutmak ya da ele geçirmek değil sadece insanlara bir şekilde yardım etmek olduğunu iddia ederler.

2.2.2 Güç Yaklaşımları ve Temel Prensiplerine Göre Bir Sınıflandırma

Daha önce de sözünü ettiğimiz gibi güç çeşitli yazarlarca çeşitli şekillerde tanımlanmıştır. Bu tanımlarda ortaya çıkan en önemli şey, temelde güç kavramına iki farklı bakış açısının hakim olduğudur. Bunlardan biri," Bireysel yaklaşım"(individual approach), diğeri ise "İlişkisel Yaklaşım" (relational approach) dır. Bireysel yaklaşım daha çok kişilerin kişisel özelliklerine dayanan bir yaklaşımkken, ilişkisel yaklaşım ise kişilerarası ilişkilere odaklanır. Bunlardan başka, bunların tam tersine gücün ne bireysel ne de ilişkisel olmadığı üzerinde duran sistemik yaklaşım vardır. Güç bu yaklaşıma göre sisteme ait bir tutumdur.(Güleç,E., Kişilik Yapısı Ve Örgüt İçindeki Güç Mesafesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi,2010, s.38)

Bireysel Güç Yaklaşımı

Bireysel-psikolojik yaklaşım, gücün bireye ait bir özellik olduğunu savunur. Berle'ye (1969) göre güç, kişinin elindedir. Yani güce sahip olan gücü elinde tutar. Güçlü olma isteği bireyin bir özelliğidir. Bireyler sürekli güçlü olmak için çaba gösterir. Güç aynı zamanda bir şeyleri algılama kapasitesidir ki bu da bireyin çevresini algılamasıyla ilgili bir durumdur (Zafer,a.g.t.,2008,s.38).

Güç, bu yaklaşıma göre kişinin adeta doğuştan getirdiği bir özellik şeklinde ifade edilmektedir. Çünkü güç kişinin özünde vardır ve her birey bu güce ulaşmak

ihtiyacıdır. Güce ulaşmak için de tüm bireylerin kapasiteleri vardır ancak bu kapasiteler her birinde farklıdır. Güç bu yaklaşıma göre, bireysel bir özellik olarak görülmektedir ve psikolojik faktörler üzerinde durulmaktadır. Bu yaklaşıma getirilen en büyük eleştiri diğer dışsal faktörlerin göz ardı edilmiş olmasıdır. Çünkü gücü sadece bireysel bir özellik olarak tanımladığımızda diğer bireysel, örgütsel, sosyal, kültürel v.b tüm faktörleri dışarda bırakmış oluruz. Halbuki, politik, ekonomik v.b çevresel faktörler yanında yukarıda sözünü ettiğimiz faktörlerin birbirleriyle etkileşimi gücün meydana gelmesinde oldukça önemlidir. Örgütler açık sistemlerdir ve gücü sadece bireysel-psikolojik boyutta ele alan bu sistem, gücü yeteri kadar açıklayamamaktadır.

İlişkisel Güç Yaklaşımı

Gücü tanımlamaya ilişkin bireysel-psikolojik güç yaklaşımının sınırları çizilip kabul edildikten sonra, gücün bir tek kişinin kendisine ait bir özellik olduğu açıklaması yetersiz kalmıştır. Araştırmacılar gücün ilişkisel boyutları üzerinde de çalışmışlardır ve kişilerin içinde var olan kişisel bir özellikten ziyade, kişilerarası sosyal bir ilişki olduğu üzerinde durarak, bireysel-psikolojik yaklaşımdan farklı bir yaklaşım ortaya koymuşlardır ki bu yaklaşıma da “ilişkisel Güç Yaklaşımı” adını vermişlerdir.

İlişkisel güç yaklaşımına göre, Emerson(1962) “gücün bir başka kişinin o kişiye olan bağımlılık düzeyiyle arttığını” ortaya koymuştur. Bu yaklaşımda gücün bir kaç boyutundan sözedilir. Bunlar gücün bağımlılık boyutu, ilişkisel boyutu ve yaptırım boyutudur. Emerson’a göre örneğin, A ve B kişilerini ele alırsak, A’nın B ile olan ilişkisinde A B’ye bağımlı ise yani A B’ye ihtiyaç duyuyorsa, B A’dan daha güçlüdür diyebiliriz. Bağımlılık burada gücün bir fonksiyonudur.

İlişkisel güç yaklaşımına göre A’nın B ile olan ilişkisi ilişkisel bir boyuttur. Yani A, B olmadan yeteri kadar güçlü olmayacaktır. B de A olmadan gücünü gösteremeyecektir. Burada kişiler arası bir etkileşim söz konusudur ve bu etkileşim çeşitli şekillerde ortaya çıkabilir. İş grupları, her türlü sosyal gruplar, dernekler, mesleki gruplar, koalisyonlar şeklinde ortaya çıkabilir.

Bir başka boyut da yaptırım boyutudur. Bu boyutların her biri birbiriyle bağlantılıdır. Eğer A kişisi B kişisine göre daha az güçlüyse ve B kişisi A kişisi hakkında çeşitli nedenlerle olumsuz fikirlere sahipse ona ceza verebilecektir. Yani B

kişisi yaptırımları elinde bulunduran kişidir. Kim daha güçlüyse o daha fazla yaptırım gücüne sahiptir. Bu güçler daha önce de sözü edildiği olumlu ya da olumsuz her türlü gücü kapsar. Yani ödül ve cezalandırma gücünü kullanabilen kişi diğerlerine göre daha fazla güç sahibidir.

French ve Raven de gücün kişiler arası ilişkilerin bir sonucu olduğunu söylemişlerdir. Bu ilişkilerin de bir takım kaynakları olduğunu açıklamışlar ve bu kaynakların sınıflandırılması çalışmalarını beşli güç kaynakları sınıflandırmasının ilk temeli sayılabilir.

2.2.3.Gücün Algılanışı ve Güce Karşı Tutumlar

İnsanlık tarihi boyunca her zaman güce ihtiyaç duyulmuştur. İnsan var olduğu sürece gücü aramış ve onu elinde tutmaya çalışmıştır. Güce karşı hemen her toplumda, kültürde ve organizasyonda çeşitli tutumlar geliştirilmiştir. Gücü insanlar hem olumlu ve hem de olumsuz olarak algılamışlar ve bu algıları sonucu tutumlarını ortaya koymuşlardır. Güç uzun yıllar daha çok olumsuzluklarla birlikte ortaya çıkmıştır. Tarihe baktığımızda gücü elinde bulunduranların kişilere haksız yere baskı uyguladıkları, mallarını ellerinden aldıkları ve bunun sonucu kişileri kendilerine bağımlı kıldıkları görülmektedir. Bu tür güç sahiplerinin güçlerini sevgiye dayandırmadıkları ve kişisel ayrımlar yaptıkları için güç genelde olumsuz algılanmaktadır. Klasik yaklaşımda güç, sosyal ve politik arenada genel olarak yıkıcı bir etki olarak tanımlanmıştır (Bayrak, a.g.t.,2000, s.24).

İngiliz tarihçi Jhon Emerich Dalberg, gücün aldatmaya meyilli olduğunu ve sürekli aldattığını söyler. Peret B. Shelley ise gücü, yıkıcı bir hastalık hatta veba gibi tanımlayarak, onun dokunduğu her yeri kirlettiğini özgürlük ve doğruluğu yok ettiğini insanları tutsak ederek onları robota çeviren bir etki yaratan bir olgu olarak tanımlar. Henry Adams, gücün zehirli olduğundan söz ederek insanlar üzerindeki etkisinin korkunçluğundan bahseder. Spinoza'ya göre ise güç, ün ve para hırsıyla insanın varolma nedenine üstün gelen ve bunların amaç edinildiği durumlarda ortaya çıkan delilik halidir. Filippo da, “güç özellikle bireyselliğe ve eşitliğe önem veren geleneksel toplumlarda ruhsal yönü ağır basan bir kavramdır, bu nedenle yöneticiyi güç peşinde koşan bir kişi olarak tanımlamanın o kişiyi lekelemek ve ona iftira etmektir” diyerek

güce olumsuz bir anlam yüklemiştir (Bayrak, a.g.t.,2000, s.24). Gücün bu olumsuz anlamı günümüzde hala işlevini sürdürmektedir. Tarihsel sürece bakıldığında da gücü olumsuz gösteren pek çok örnekle karşılaşırız. Derebeylerinin halka kötü davranmaları ve halkı kendi çıkarları doğrultusunda çalıştırmaları ve onlara istediklerini yaptırma hala hatırlanır. Özellikle Hitler, Lenin, Nemrut, Mussolini gibi devlet adamlarının güçlerini halka karşı kullanmaları ve onları mutsuzluk içine sürüklemiş olmaları gücün ahlaksız olarak da görülmesine neden olmuştur (Bayrak, a.g.t.,2000, s.24).

Güç insan yaşamında doğuştan ölene kadar her bir evrede gerekli ve önemlidir. Gücün kendisi insanın var oluşu için gereklidir. Daha önce de sözünü ettiğimiz gibi güç olgusu insanlık tarihi kadar eskidir. Tarih güç ve onu kullanmak konusunda pek çok kötü örnekle dolu olmakla birlikte, iyi örnekler de azımsanmayacak kadar çoktur. Ülkesi için ve iyi insanlara yardım etmek için çırpınan kahramanlarla doludur tarih. O halde gücün tamamıyla kötü olduğunu söylemek pek olası değildir. Buraya kadar tartışıklarımızdan yola çıkarak, gücün hem iyi ve hem kötü olarak değerlendirildiğini söyleyebiliriz. Bazı bilim adamları da gücün iki yönü olduğunu söylemişlerdir. Peter Bacharac ve Morton Baratz “gücün ilk yüzünün arzulan sonuçların elde edilmesine yönelik doğrudan uygulamasıdır ki bu kabul gören bir durumdur” demiştir. Oysa gücün ikinci yüzü açık olarak ortaya konmaz. Bu yüz, politik süreçlerin işleyişinde ortaya çıkar ve bilinçli ya da bilinçsiz olarak engel olmayı veya sorun çıkartma eylemlerini kapsar. Gücün gizlenen ve maskelenen bu yüzü gücü arzu edenlerde hem bir arzu uyandırmakta hem de bu arzuyu ortaya koymalarına engel olmaktadır. Çünkü burada söz konusu olan gücün olumsuz yönüdür.

Çağdaş yaklaşımı savunan yazarlar, klasik yaklaşımın tersine gücün daha çok olumlu taraflarından söz ederek, gücü, “bir takım amaçların gerçekleştirilmesi için örgütlü direnmeye dayandırmadandan kaynakları harekete geçiren potansiyel ya da kapasite” olarak tanımlamışlardır. Pfeffer (1981), organizasyondaki önemli bölümlerin güçlerini organizasyona katkıda bulunmak için kullandıklarını söyler. Son yıllarda yapılan çalışmalar da göstermektedir ki gücün olumlu yönde kullanılması hem yönetici, hem, çalışanlar hem de organizasyonlar açısından önemli getiriler

sağlamaktadır. Bunun sonucu olarak giderek örgütlerin iyileştirilmesi çabaları ağırlık kazanmaktadır.

2.2.4. Güce İlişkin Yasalar

Berle, “gücün kendine özgü yasaları” olduğundan sözeder . Ona göre güç evrensel bir tecrübedir (Bayrak, a.g.t.,2000, s.26). Berle gücün doğal yasaları dediği beş tane yasa ortaya koymaktadır. Bu yasaların her yerde uygulandığına dikkati çekmektedir.

“1-Güç örgütlerdeki boşluğu doldurur.

2-Güç kişiseldir.

3-Güç bir fikir ve felsefe sistemine dayanır. Güç temel bir düşünce zeminine oturtulmak zorundadır. Eğer gücün bir sistemi ve felsefesi olmazsa system yıkılır, kişiler ellerindeki gücü kaybedebilirler.

4-Güç örgütler kanalıyla yürütülür ve örgütlere dayanır.

5-Güç belli bir sorumluluk alanını kapsar ve bu alan içinde hareket eder (Berle A. , İktidar, Tur Yayınları, İstanbul, 1980, s,7).”

1-Güç sürekli bir boşluğu doldurur.

Berle,ücün olmadığı yerde kaosun olacağını söyler. Kaos öylesine çıkmaz bir durum oluşturur ki güç kaba ve dehşetli olsa da kaosa tercih edilir demektedir. Çünkü insanlar doğaları gereği karmaşaya katlanamazlar. Çünkü kaos kişisel güvensizliğe neden olur ve organizasyonlarda çalışanların verimliliğini engeller.

2-Güç her zaman kişiseldir.

Kim olursa olsun herkesin az yada çok kişisel gücü vardır. Çünkü güç insanın kişisel bir özelliğidir. Ancak ona sahip olan bir insan olduğunda güç vardır. Berle’ye göre, hiç bir sınıf, hiç bir grup kendi kendine gücü uygulayamaz. Çünkü sınıf gücü, grup gücü ve elit gücü gibi güçler olmadığını söyler ve ancak gücü kullanmak için teşkilat gereklidir der. Bu teşkilatı da harekete geçirmek için bir kişiye ihtiyaç vardır ve o kişiye teşkilat harekete geçirme yetkisi vermek zorundadır ve aksi halde güç gerçek olmamayacağını söyler.

3-Güç her zaman felsefe ve fikir sistemine dayanır.

Her türlü konuda fikir sistemi olabilir. Bu sistemler, para kazanmak, güvenliği sağlamak, eğitim olanaklarını sağlamak, iyi yerlerde barınmayı sağlamak v.b gibi konulardır. Lider ya da yönetici fikir sistemini açıklar ve diğerlerini düzenlediği bu faaliyetlere katılmaları için koordine eder. Her örgütün bir fikir sistemi ve felsefesi olmak zorundadır. Fikir sisteminin olmadığı organizasyon ya da örgütlerde kurulu düzen bozulabilir veya güç başkasının eline geçebilir. Bu nedenle felsefenin varlığı güç için çok önemlidir.

4-Güç kuruluşlara bağlıdır.

Güç organizasyonlar aracılığıyla uygulanır. Organizasyonlar güç sahibi olanın iradesini diğerlerine nakletmek, gücü belirli bir hedefe yöneltmek için oluşturulurlar ve büyüyüp gelişirler. Organizasyonlar gücün uygulanabilmesi için bir araçtır, gücü verirler, gücü sınırlandırır ve gerektiğinde de gücü geri alırlar (Zafer, a.g.t.,2008,s.20)

5-Güç belli bir sorumluluk alanını kapsar.

Güç, güç sahibine bir sorumluluk yükler, yani onu bir sorumlulukla karşı karşıya getirir ve güç sahibi kişi güçle birlikte belli sorumlulukları da üstlenmek zorundadır. Yönetici gücünün verdiği sorumluluklardan hoşlanmayabilir. Bununla birlikte güç sahibinin sorumluluk almadığı durumlarda çatışmalar başlayabilir. Diğer kişiler, çalışanlar yöneticiye meydan okuyabilirler.

2.5.1. Örgütsel Güç ve Örgütsel Güçle İlgili Temel Kavramlar

2.5.1.1. Örgütsel Güç

Yönetimde, yöneticilerin isteklerini yaptırabilmesi, aldıkları kararları uygulayabilmesi, örgütü planlanan hedefe doğru yöneltebilmesi, kısacası örgütü hem insan kaynağı, hem de işletme olarak yönetebilmesi için bir güce ihtiyaçları vardır. Örgütler de canlı birer organizmadır ve bir örgütü örgüt yapan içindeki insan kaynağı ve bu kaynağın doğru bir şekilde yönetilmesidir. İnsan söz konusu olduğunda sosyal güçten bahsetmek olasıdır. Bu kaynağın ne kadar iyi yönetildiği yöneticinin gücü nasıl ve ne şekilde kullandığı ile orantılıdır. Etzioni sosyal gücün kaynaklarını

sınıflandırmıştır. (Etzioni,A. 1975 A comparative analysis of complex organization: On power involvement and their correlates. New York , The Free Press) Etzioni, fiziksel güç, materyal ve sembolik güçlerden bahseder. Fiziksel güç; fiziksel yaptırımlara, Materyal güç; kaynakların kontrolü ve kaynak dağıtımını, sembolik güç ise ödül dağıtımını, saygı ve prestijin kullanılmasını ifade eder. (Sungurlu, a.g.t s,56)

Etzioni, üç çeşit örgütsel güç ve üç çeşit örgütsel üyelikten bahseder. Aynı zamanda güç ve üyelik arasında ilişki olduğunu ve bu ilişkinin örgütsel gücün uygun olup olmadığı konusunu etkilediğini söyler. (Aşan, ö.,Aydın, E.M. 2006 Örgütsel Davranış , Arıkan Basım s,269) Etzioni Güç Analizinde, üç çeşit örgütsel güç tanımlar.

Cezalandırma Gücü: Çalışanlara gözdağı verilerek ya da cezalandırmayla korkutarak, zor kullanarak çalışanları etkilemeye çalışmak.

Ödüllendirme gücü: Çalışanlara ödüller vererek istenilen davranışlara yöneltmeye çalışmak.

Kuralsal (Normatif) Güç: Çalışanlara gerekli bilgileri vererek işleri doğru yapmalarını sağlamak.

David McClelland da güç ve yöneticilerin güç kullanma yolları hakkında çeşitli araştırmalar yapmıştır.

Yazara göre gücün olumlu ve olumsuz iki tarafı vardır . Olumsuz olan tarafı kişisel güç dediği, kişisel çıkarlar için kullanılan bir güçtür ki bu sadece yöneticinin kendi gücünü arttırmak için kullandığı tek taraflı bir güçtür. Amaç yöneticinin kazanmasıdır ve bu kaybet- kazan biçiminde bir güçtür. Bu gücü kullanan yöneticiler “güce aç” yöneticilerdir.

McClelland’a göre toplumsal güç, gücün olumlu yanıdır. Bu güç, bireyden çok grubun amacına yöneliktir ve grup amaçlarını başarmak üzere güdü yaratmayı hedeflemektedir. Yazar toplumsal gücü kullanan yöneticilerin;

“1-Otorite sistemine inançları olduğunu, bu nedenle hiyerarşik sistemi benimsediklerini, emir komuta zinciri kapsamında başkalarından etkilenmekten ve başkalarını etkilemekten memnun olduklarını ifade eder.

2- Bu yöneticiler iş ve disiplin odaklıdır . Bu tür çalışmadan zevk duyarlar ve amaçları değer yaratmaktır.

3-Özveri, özveri örgütün amaçlarına ulaşmak için şarttır. Eğer örgütün amaçlarına ulaşılabilirse, bireysel amaçlara da ulaşılabilir.

4-Adalet İnanç, bu yöneticiler için adalet çok önemlidir ve her türlü değer önünde gelir. (Can,H.,Örgütsel Davranış, 2006 s, 269)

Güç politik anlamda, karar alma aşamasında verilecek kararın yönünü belirleyen önemli bir faktördür. Bu nedenledir ki organizasyonlarda güç sahibi olan ve onu kullanmayı bilen kişi etkili ve başarılı olur. Bunun sonucu olarak da yönetimde güç ve bununla bağlantılı olarak otorite ve etkileme yönetici açısından büyük önem taşır. Çünkü yöneticinin başarısı yönettiği kişilerin başarısına bağlıdır.(Koçel, T., İşletme Yöneticiliği, 8.b. İstanbul Beta 2001, s. 447)

Güç kavramını, A kişinin B kişisini etkileyebilme kapasitesi olarak tanımlamıştık. Farklı bakış açılarına göre, A kişinin bilinçli ya da bilinçsiz olarak bu etkiyi yaratması; B kişinin rızasının olup olmaması değişkenlerine bağlıdır. (Philip, M., “Political Recruitment and Careers”, Kuper J., Political Theory. Routledge and Kegan P. , 1987, s. 194-197) Temelde değişmeyen ise gücün ilişkisel bir kavram olmasıdır. Yani güç bir karakter özelliği olmaktan çok, belli kişilerin belli durumlarda sahip olduğu yetidir. A kişinin güçlü olması “ kimleri (güç alanı), hangi konularda (güç konusu) ve nasıl (güç kaynağı) etkilediğine bağlıdır (Koçel,a.g.t.,s.449). Yani güç alanı, kişinin etkileyebildiği kişilerin toplamı, güç konusu; kişinin başkalarını hangi konularda etkileyebildiği ve güç kaynakları; kişinin başkalarını etkilemek için hangi kaynaklardan yararlandığını ifade eder. Örgütün gücünden, örgütteki güçten ve örgütlerin içindeki bireylerin gücünden bahsederken bunların hangisinin örgütsel güç kavramına karşılık geldiği araştırmacının hipotezine bağlıdır (Aydın, Ş. 2007, Bir Araç Olarak Örgütsel Güç Kullanımı: Sakarya Üniversitesi Araştırması,Yükseklisans Tezi s, 15).

Bu çalışmada örgütsel gücün nasıl ve ne şekilde, nereden kaynaklandığı üzerinde durulmakla birlikte, yöneticinin gücü ve güç kaynaklarından da bahsedilerek örgütsel gücün yalnızca örgütün kaynaklarıyla sınırlı olmadığı konusu üzerinde durulmaktadır. Bu konuyla ilgili olarak araştırmacıların çalışmaları üzerinde durulmaktadır. Pfeffer ve Salanick (1974)’e göre, maddi güç kaynaklarının kontrolünü elinde bulundurmamak bir güç kaynağıdır. Ancak burada birim gücünün de kaynak dağılımının önemli bir belirleyicisi olduğu söylenebilir. Güç ile ilişkili olan bir

süreç de liderlik gücüdür. Bir başka güç şekli ise Mintzberg' (1983) ün “Örgütsel çıktıları etkileme kapasitesi” şeklinde tanımladığı bir güçtür ve bu da araştıracının hipotezini ne üzerine kurduğuyla ilgilidir. Bunun bir ayağı ise politik güçtür. Her yönetici benimsediğı bir politikanın çerçevesinde örgütsel gücünü kullanabilir ve bu da örgütsel çıktıları etkileme kapasitesini etkileyebilir(Aydın, a.g.t.,2007 , s. 17).

Perrow, örgütsel güç kavramına daha geniş bir tanım getirmiş ve şöyle tanımlamıştır: “Kaynaklarına -ki bu kaynaklar sermaye, ekipman, çalışanlar, piyasa, meşruiyettir- dayanarak, değerli çıktılar –mal, hizmet, kar, ücret, ilgi çeken bir iş, sosyal statü veya diğer şeyler-yaratan bir sistem düşünün, güç; kişilerin ya da grupların değerli çıktılarını başkaları da isterken veya başka çıktılarını tercih edip onlar için çaba harcarken sistemden çekip alma yetenekleridir. Güç, çıktılarının ilk dağıtımını değiştirme, eşsiz bir dağıtım kurma veya çıktılarını değiştirme yetkisidir.”(Perrow, C.,Complex Organizations, A Critical Essay. Third Edition, Random House, Inc, USA. 1986)

Knights ve Roberts (1982) örgütsel güç kavramının örgüt yazını tarihinde yüklendiğı içerikleri şöyle açıklarlar.

Görgül araştırmalara göre, güç kavramı; öncelikle, geniş bir yelpaze arz eden fenomenleri açıklama yeteneğı olan bağımsız bir değişken olarak ancak diğer fenomenlere atıfla açıklanabilecek bağımlı bir değişken olarak ve son olarak da, daha somut gerçeklik ima eden bir nedensellik zincirinin bir halkası olamayacak kadar karmaşık bir kavram olarak bir dizi tarihsel süreçten geçmiştir (Aydın,a.g.t.,s. 17) Knights ve Roberts (1982)'in bu saptaması -somut örnekler verilmemekle birlikte- güç kavramının hangi nedenlerle ele alındığına dair genel bir fikir verir ki bu da son derece anlamlıdır.

2.3.2.Örgütsel Güç Tanımları

Daha önce örgütsel güçle ilgili tanımlardan söz etmiş olmakla birlikte burada bu tanımların topluca kısa birer özetini yapmanın, bu konuya ilerde ilgi duyacak araştırmacılar tarafından bu konudaki araştırma ve yazınlara kolay ulaşmalarına yardımcı olacağını düşünüyoruz.

“ Russel (1938) Güç, planlanan etkilerin üretilmesidir.

Urwick(1944) Güç, çalışma bağlamında işlerin yapılmasını sağlama yeteneğidir.

Weber(1947) Güç, bir toplumsal ilişki içinde, neye dayalı olursa olsun, kendi istencini, dirençleri bile aşırıp yerine getirme kapasitesidir.

Bierstedt (1950): Güç, yaptırım uygulama kuvvet ya da yeterliliğidir, güç gizil kuvvettir. Gücün kendisi kuvvet uygulamayı mümkün kılan önsel kapasitedir.(akt. Bacharach ve Lawner , 1982)

Dahl (1957) A, B üzerinde, B'nin başka türlü yapamayacağı bir şeyi yapmasını sağlayabildiği ölçüde güç sahibidir; kullanılmayan potansiyel güç, güç değildir. (akt. Bacharach ve Lawler, 1982)

Mechanic (1962) Güç, kendisinin var olmaması halinde ortaya çıkmayacak olan bir davranışı doğuran kuvvettir. (akt. Bacharach ve Lawler, 1982)

Blau (1964) Güç; grup olarak insanların isteklerini ötekilere, dirence rağmen, kabul ettirebilme bacerileridir. Bu, normalde verilen ödüllerin verilmemesi ya da cezalandırma gibi caydırma yoluyla olur. (akt. Bacharach ve Lawler, 1982)

Wrong (1968) Bir sosyal ilişkide taraflardan biri kullanmadığı bir gücün sahibi olabilir. Muhtemelen hedeflerin geliştirdikleri uyum, genellikle potansiyelin gerektiğinde kullanılabileceğine ilişkin beklentilere dayanır. (akt. Bacharach ve Lawler, 1982)

Giddens (1976) Güç, basit olarak insane eyleminin dönüştürücü kapasitesidir. (akt. Knights ve Roberts, 1982)

Astley (1982) Güç, sosyal aktörlerin amaçlarına ya da istedikleri sonuçlara ulaşmak adına diğer aktörlerin dirençlerinin üstesinden gelme kapasitesidir.

Knights ve Roberts (1982) Alternatif olarak güç, bir kollektif örgüt sisteminde, birimler aracılığıyla bağlayıcı buyruklar verebilme kapasitesidir.

Mintzberg (1983-84) Güç, sonuçları etkilemek için istenen şeylerin yapılmasını sağlayabilmektir.

Bennis ve Nanus (1985) Güç, eyleme başlamayı ve onu sürdürmeyi, niyetleri gerçekliğe dönüştürmeyi mümkün kılan temel enerjidir. (akt. Pfeffer,1992)

Gardner (1990): Güç, başkalarının davranışları aracılığıyla belirli ve hedeflenmiş sonuçlar meydana getirebilme kapasitesidir. (akt. Pfeffer, 1992),(Aydın,a.g.t.,s.12-13)”

Gücün tanımın yapan pek çok yazar , gücün farklı karakteristikleri olduğundan da bahsetmişlerdir. Güç her zaman üretken, değiştirici ve dönüştürücü olarak ele alınmıştır. Aynı zamanda güçte bir sonuç odaklılık, sonuç doğuruculuk vardır. Gücün tanımında doğru ya da yanlış kavramı yoktur. Gücü kazanma ve elinde tutma becerileri , gücün iyi ya da kötü olduğundan ya da kullanıldığından ziyade var olan şartları görebilmektir. Güç evrensel bir deneyimdir. (Çolak M., a.g.t., s,5)

Tüm bu tanımlamaların dışında örgütsel gücün doğasını açıklayan modeller de vardır. Bu modeller bizim araştırmamızla doğrudan ilintili olmasa da gücü daha anlaşılır kılmak için ele alınmışlardır. Bunlardan biri Clegg (1989)' in “Güç Devreleri Modeli”dir. İkincisi ise; davranışsal bir model olan Cobb (1984)'un “Bölümlü Güç Modeli”dir. Bir başka model de Etzioni'nin “Güç Analizi”dir. Bir başka yaklaşım da McClelland'ın “İki Taraflı Güç” kuramıdır.

Clegg' in Güç Devreleri Modeli

Clegg (1989) bu modelde örgütsel gücü üç farklı seviyede görüntüleyen bir açıklama önermektedir. Burada güç ayrık devrelerinin içinden geçen bir süreçtir (Bayraktaroğlu, 1999: 92). Örgütde kişiler, “belirli koşullar altında”, “kaynakların kontrolünü” ele geçirme mücadelesi içine girerler. Kişilerin (Yöneticiler veya diğer çalışanlar) bu eylemleri sonucunda, kendilerinin de içinde buldukları ve örgütün kültürel dokusunu oluşturan “anlamlandırma normları” ile “örgütsel üyelik ilişkilerini belirleyen normları” dönüştürüp yeniden üretmektedirler. Diğer taraftan örgütün var oluş amaçlarını gerçekleştirme yolunda ihtiyaç duyduğu “disiplinsel teknikler” ve “üretim teknikleri” de örgütün kültürel dokusunu oluşturan normlarla, dış çevrenin empoze ettiği belirsizliklerin etki alanındadır. Çevresel belirsizlikler örgütün sosyal yapısını ve sosyalleşme normlarını da etkilemektedirler. Bu örgütsel aktörler, hem örgütün var oluş amaçlarını gerçekleştirmesini sağlayan *biçimsel kurallar* ile *üretim tekniklerinin*, hem de örgüt üyelerinin örgüt içi sosyal yaşantılarının ve örgütsel kimliklerini çerçeveleyen kuralların süzgecinden geçmek durumundadırlar. Bu etkilerin şekillendirdiği bir sosyal ortam içinde, bireyler örgütsel rollerini oynarken de kaynakların kontrolü uğrunda bir güç mücadelesi içine girerler. Bu güç mücadelesi kaynaklar üzerinde kontrolünü hedefleyen bir mücadele olup modelde “sebepsel güç” ilişkisi olarak adlandırılmaktadır. Sosyalleşmenin kurallarının belirlendiği seviyedeki güçsel etki, *düzenleyici*

niteliktedir. Bireylerin sisteme entegre oldukları düzeyde ise *kolaylaştırıcı* bir güçsel etki söz konusu olmaktadır (Aydın,a.g.t.,s.17)

Cobb' un Bölümlü Güç Modeli

Cobb (1984) ise güç uygulama sürecine odaklanan bir model önermektedir. O'na göre erken dönem teorik modeller, gücün hedefin algısıyla karar vermesi arasında geçen süreç üzerindeki rolüne odaklanmıştır. Son dönemdeki çalışmalar daha çok öznel beklenen fayda ya da beklenti teorilerinden geliştirilmiş modellere dayanmaktadır. Cobb ise, temelde davranışsal bir anlayış benimsemekle birlikte, yapının etkilerini de göz ardı etmeyen bir modelle, güç uygulayacak olan kişi ile üzerinde güç uygulanacak olan kişi ya da kişilerin, kişisel ve durumsallıklarına dayanan bir açıklama sunmaktadır.

Modelin önemli bir parçasını *önsel koşullar* oluşturur. Yani güç kullanımının daha önce var olan koşullarla ilişkilendirilmesidir. Gücü kullanacak olanın, güç kullanımına dair *psikolojik eğilimi*; bunu yapabilmesini sağlayacak olan *politik yetenekleri* ve *kişisel güç temeli* önsel koşulların en önemli özelliklerini oluşturur.

Üzerinde güç uygulanacak olan kişinin *eyleme hazır olma derecesi* ile bunu *yapabilirlik* derecesi de, üzerinde güç uygulanması hedeflenen kişi ile ilgili önemli bir faktördür. Gücü kullanacak olanla üzerinde güç uygulanacak iki kişi, örgütün *biçimsel* ve *biçimsel olmayan* yapısı; kendileri ile örgüt arasındaki *uyum* derecesi ve Cobb'un çapraz faktörler dediği, “belirsizliklerle mücadele etme düzeyi” ve “kaynakların kontrolü” değişkenlerinin oluşturduğu koşullar içerisinde etkileşime girebileceklerdir.

Cobb daha sonra, karar verme aşaması, davranışın ortaya çıkması aşaması ve sonuçların duruma etkilerinin ortaya çıkması aşaması şeklinde kavramsal bir çerçeve ile güç uygulamasını anlatmaktadır. Modelin içerisinde evrimin aşamaları olarak konumlandırılan bu unsurlar aslında gücü kullananın (failin) hedef üzerindeki güçsel etkisinin nasıl cereyan edeceğine dair alternatiflerdir. Buna göre kişi, kişisel ve durumsal güç kaynaklarından hareket ederek, amaçlarına ulaşmak için tüm bu

süreçlerin içinden geçer ya da etraflarından dolaşabilir. Yani “güç uygulaması, bu aşamalardan bir ya da birkaçının etkilenebilmesi için uygun kaynakların kullanımını gerektirir” (Cobb, 1983)

McClelland’ın İki Taraflı Güç Modeli

David McClelland güç gereksinimi ve yöneticilerin güç kullanma yolları üzerinde geniş araştırmalar yapmıştır. McClelland (1972) insanları üç gruba ayırır (Zafer, a.g.t.,2007). Başarma ihtiyacı olan kişiler, bu kişiler iş odaklıdır. Hedefe ulaşmak için çok çalışırlar ve bunun sonucunda da takdir edilmeyi beklerler. İlişki kurma ihtiyacı olan kişiler ise çalışmayı hayatlarının ikinci planına alırlar. Çok çalışmak yerine arkadaşları ve aileleriyle birlikte olmayı tercih ederler. Güç kazanma ihtiyacı olanlar ise, kişileri yönetmek ve kontrol etmek isterler ve yönetim kademelerinde çalışmayı tercih ederler.

McClelland örgütlerde özellikle gücün doğru ve yanlış kullanımını üzerinde durur (Can,a.g.t.,2006, s.268). McClelland’a göre gücün olumsuz ve olumlu yönleri vardır. Olumsuz olan kişisel güçtür. Kişisel güç ancak kişisel çıkarlar için kullanılır ve bu gücün kaybet –kazan biçimidir. Bu gücü fazlaca kullanan kişiler daha önce de belirtildiği gibi “güce aç” kişilerdir ve kendi kişisel çıkarları için diğerlerine baskı uygulayabilirler.

Gücün olumlu yönü ise toplumsal güçtür. Toplumsal güç, grup amaçlarını başarmak ve insanları bu yönde güdüleme maksadıyla kullanılan güçtür. Ayrıca kişisel güçten çok toplumsal gücün kullanılması üzerine vurgu yapılmaktadır. McClelland güçlerini başarıyla kullanan yöneticilerin dört tip davranış sergilediklerini ifade etmektedir.

- Otorite sistemine inanç: Hiyerarşik sistemin gerekli ve biçimsel kuralların önemli olduğuna inanırlar.

- İş ve disiplin odaklılık: Düzen ve disiplin içinde çalışmaktan zevk duyarlar ve bu kişiler için çalışmak para kazanmanın dışında değer yaratmak demektir ve o nedenle oldukça önemlidir.

- Özveri: Bu yöneticiler, örgütü ve örgütün gereksinmelerini kendi çıkarlarının önünde tutarlar.

• Adalete inanç: Bu yöneticiler için inanç her şeyin önünde gelir. Daima bu temel ilkeyi göz önünde bulundururlar.

Etzioni'nin Güç Analizi

Etzioni (1961), gücü sosyolojik yönden ele almıştır. Üç çeşit örgütsel güç ve üç çeşit örgütsel üyelikten söz eder (Can,a.g.t.,2006,s.269)

Cezalandırma gücü: Cezalandırma korkusu veya gözdağı vererek çalışanları etkilemeye çalışmak.

Ödüllendirme gücü: Bir takım ödüllerle çalışanları istenen hedefe yönlendirmek.

Kuralsal (Normatif) güç:Çalışanların işlerini iyi yapması için bilgi sağlamak.

Yazarın üyelik tarzları da şunlardır.

Zorunlu Üyelik: Bu tarz üyeliklerde kişiler, içinde buldukları örgütün üyesi olmayı istemezler. Ancak o grubun üyesi olurlar. Hapishane ve toplama kampları gibi yerlerde zorunlu üyelik tarzına örnek yerlerdir ve kişiler orada zorunlu olarak çalışma faaliyetlerine katılırlar.

Çıkarıcı Üyelik: Çalışanlar, üyesi oldukları grupta yarar görüp görmeyeceklerinin değerlendirmesini yapıp, o örgütte kalırlar. Sendikalar bu tür örgütlere örnek olarak gösterilebilir.

Ahlaki Üyelik: Kişiler kendilerine bir yararı olmasa da örgütün bir parçası olmaktan memnundurlar. Dernekler, vakıflar ve yardım kurumları bunlara örnektir.

2.4.Örgütsel Güç ve Örgütsel Güçle ilgili Temel Kavramlar

Otorite,Nüfuz ve Meşruiyet

Güç kavramını açıklayabilmek ve anlayabilmek için, gücün esasen bağlı olduğu diğer kavramları da açıklamakta yarar vardır. Bu kavramların ne anlama geldiği, örneğin otorite ile gücün aynı olup olmadığı, eğer farklı iki kavramdan sözediliyorsa bu farklılıkların ne olduğu konusu üzerinde durulmasında yarar vardır. Bu bölümde otorite ve nüfuz kavramlarının ayrışmasının ne anlama geldiğinden de sözedilecektir.

Örgütsel gücü tanımlamaya çalışırken, bu gücün sosyal bilimin bir dalı olan insan kaynakları açısından da ne derece bilimsel olarak ortaya konulabileceği de

gösterilmeye çalışılacaktır. Doğal ki güç gibi her şeyden etkilenebilen ve perspektife göre değişen bir kavramdır. Ölçümü de oldukça zor olan bu kavramın etkilendiği ya da bağlı olduğu kavramları açıklamakta yarar vardır.

2.4.1.Otorite

Otoriteyi incelerken, otoritenin hukuksal, manevi ve demokratik, yönetsel bir kavram olarak karşımıza çıktığını görmekteyiz. Sosyal örgütlerin yaşamlarını sürdürebilmeleri için otoritenin varlığına ihtiyaç vardır. Bu ihtiyaç, yöneten ve yönetilen ilişkisinin doğal sonucu olarak ortaya çıkar. Buradan da anlaşılacağı üzere karşılıklı bireysel ilişkinin olduğu durumlarda otorite söz konusudur. Otorite için, iktidar koşullarını yorumlama, bir güç simgesi tanımlayarak, denetim ve nüfuz koşullarına bir anlam vermeye çalışmaktır diyebiliriz (Karaman,A.,Profesyonel Yöneticilerde Güç Yönetimi,1999, s.69)

Otorite kavramı, günlük hayatta çok sıklıkla güç kavramının yerine kullanılır. Hatta güç ve otorite kavramının birbirlerine yakın olduğu algısı mevcuttur. Bu iki kavram aslında kişi ya da yöneticilerin diğerlerini etkilemede kullandıkları iki ayrı durum olmakla birlikte, istenen sonuca ulaşmada benzerlikler göstermektedirler. Otorite ile ilgili ilk tanımları yapanlardan biri Fayol (1939)'dur. Fayol otoriteyi, bireyin bir başkasına emir verme hakkı ve itaat ettirebilme gücü olarak tanımlar (Aydın,a.g.t., 2009, s.6).

Otorite, fiziksel zorlamaya başvurmadan, boyun eğene karşı belli bir davranışı kabul ettirecek bir gücü elde tutmaktır. Otoritenin kişileri etkileyen psişik bir temeli vardır ve bu temel, yalnızca bireysel psikolojik analiz yapılarak ortaya çıkarılamaz. Otorite emir vermeyle boyun eğme arasındaki ilişkinin içine yerleşir, bu da otoritenin toplumsal bir olay gibi sayılmasına izin verir (Mendel,G., Bir Otorite Tarihi Süreklilikler ve Değişiklikler, 2005-b,s. 23). Otoritenin kişisel bir durum olmadığını tersine toplumsal bir olay olarak değerlendirildiğinden söz etmiştik. Otorite konusunda, özellikle meşru otorite konusunda ilk kapsamlı çalışmayı Alman sosyal bilimci Max Weber yapmıştır. Weber (1947) de otoriteyi çeşitli şekillerde tanımlamıştır. Weber otoriteyi;"otoriteyi elinde bulunduran kişinin ya da kişilerin açıkladıkları iradenin (emir verme), diğerlerinin (otorite altında bulunan kişiler)

davranışlarını etkilemeye yönelmesi ve gerçekten bu davranışları, sanki otorite altında bulunanlar, emrin içeriğini kişisel davranışlarının temel kuralı yapmayı bizzat kendileri (itaat eden) istiyormuşçasına hareket edecek biçimde etkilemesi” olarak açıklamaktadır (Arslan, a.g.t,2009, s.29).

Weber karizmatik otoriteden de bahsetmektedir. Bu otorite tarzı genellikle, yasal örgütler dışında, çeteler, gençlik örgütleri, güruh ya da cemaat gibi birincil gruplarda görülür. Burada önceden belirlenmiş bir otorite rolü yoktur. Ancak önder pozisyonundaki kişi grup tarafından kabul gördükçe önderliği sağlamlaşır ve bir otorite haline gelebilir. Önderin meşruiyet kazanması söz konusudur. Yani kişi içinde bulunduğu grup tarafından kabul görür ve ona itaat edilir. (Duverger, M. Siyaset sosyolojisi,2007, s.136)

Weber geleneksel otoriteden de söz eder. Geleneksel yapılarda bu tarz bir otorite kutsal bir nitelik taşır, bu yapılardan gelen bireyler de otoriteyi sorgulamak yerine otoriteye geleneksel bağlılık duygusuyla itaat ederler. Uzun süreden beri geçerli olan geleneklere uygun olarak yönetimde bulunanların kutsal olduğu inancı da, geleneksel otoritenin meşruluğunu yaratır. Özellikle feodal yapılarda bu otorite tarzına rastlamak mümkündür. Feodal yapıda bulunan bu otorite tipinde, herşey gelenekler tarafından oluşturulmuştur. Hatta yönetenlere bırakılan keyfilik alanı bile gelenekler tarafından saptanmıştır. Yönetilenler ise, geleneksel bağlılık duygusuyla yöneticilere itaat ederler (Yıldız,H.,Otoriteye Yönelik Davranış Ölçeği, Basılmamış Yüksek lisans tezi,İstanbul, 2000, s.23).

Otoritenin sistemli ve yaygın bir şekilde halk kitleleri üzerinde uygulanması, ancak siyasi iradenin eğitim vb. yollarla gerçekleştirilir. Siyasi irade ya da otoriteyi elinde tutmak isteyenler genç nesli otoriteye itaat edecek şekilde yetiştirerek istedikleri hedefe ulaşırlar. Bu çaba olmadan otoriteyi yerleştirmek zor bir süreçtir. Esas olarak yapılan özellikle geleneksel toplumlarda atalarını örnek göstererek eğitimi sanki, eğitim modelinin dayatıldığı bir durum değilmiş gibi gösterirler. Gerçekte niyet edilen ve yapılmak istenen, egemenlik kurmaktır. Ama bu sanki aslında baskı kurmak isterken eğitirmiş gibi yapılmasına hizmet etmektedir (Arendt,H.Geçmişle Gelecek Arasında Otorite Nedir,İstanbul,2004,s.164).

“Otorite” terimi yerine “yetki” kavramını kullanan, Erol Eren; otoritenin her şeyden önce haklar ve ödevler açısından tanımlanan hukuksal bir kavram olduğunu, hukuki açıdan ise bir “baskı kuvveti” olarak tanımlandığını belirtmektedir. Eren,

manevi ve demokratik bir kavram olarak otoriteyi, baskı kuvvetine karşıt olarak, “başkalarının rızalarının ortaya çıkardığı yönetme hakkı” olarak tanımlamaktadır. Bu biçimde ortaya çıkan otorite, diğer bireylerle bağımsız ilişkilere dayanmakta, “ikna etme ve takip ettirme gücü” özelliğine bürünmektedir. Bu özelliği ile otoritenin, bağımsız iradelere dayanan, kişisel ve manevi bir etki olarak diğer kişileri uymaya razı eden bir güç olduğu ortaya çıkmaktadır.

Otorite aslında hem bireysel, hem de toplumsal bir ihtiyaçtır. Özellikle ekonomik kaynaklar söz konusu olduğunda bu kaynakların bireylere eşit dağıtılamayacağı bilinen bir gerçektir. Çünkü her toplumda toplumsal sınıflar vardır. Ekonomik ve toplumsal kaynakların eşit dağıtılmaması ve bu kaynakların sınıfsal farklılığı yaratması sonucu, otorite sürekli varlık gösterecektir. Özellikle ekonomik kaynaklardaki eşitsizlik, bu kaynakları daha fazla bulunduranların lehine sosyo-ekonomik bir sınıf ortaya çıkacaktır. Bu sınıf üretim araçlarına da sahip olacaklar ve bu güce sahip olmayanlara göre üstünlük sağlayacaklardır.

Robert sözlüğü, otorite terimiyle ilgili olarak altı tanım yapmaktadır.

Bunlar;

“1- Otorite; buyruk verme hakkı veya boyun eğdirme erkidir.

2- Otorite; iktidar organları ya da otoriteyi yürüten kişilerdir.

3- Otorite; kamu otoritesi ediminin (yasa) zorunlu yaptırımcı gücüdür.

4- Otorite; otoriter ya da tam güvence altına alınmış davranışlardır.

5- Otorite; zorlamasız, saygılı ve güvenli boyun eğmeyi kabul ettiren çekiciliktir.”

“Otorite; bir konuda uzman olmaktır. Bu bir bilginin ya da uzmanın eseri de olabilir “(Mendel, 2005-b; 24).

Robert sözlüğünün yapmış olduğu altı tanımlamadan ikincisi, otoriteyi iktidar organlarıyla eş değer görmektedir. Birbirine benzer tarafları olmakla beraber iktidar ve otorite kavramları birbirinden ayrı şeylerdir. Otorite kavramı iktidar kavramından daha karmaşık bir yapıya sahiptir. Otoritede kişinin nedenler üzerinde düşünmek yerine, sorgusuz sualsiz kabulünü gerektirir. Otoriteyi kullanan kişi, diğerleri tarafından kayıtsız şartsız kabul gören kişidir. Kendisine bir şeyler yapmasını veya bir şeylere inanmasını söyleme hakkına sahip olduğunu kabul ettiği kişi tarafından kendisine yaptırılmak istenen şeyleri yapmak veya bir şeylere inanmak zorundadır. Otoriteyi kabul etmek, tam anlamıyla, insanın yapması veya inanması istenen şeyi

incelemekten sakınması demektir. Otorite uygulama hakkına sahip kişi ise, neden göstermek zorunda değildir. Otoritesi başkalarınca kabul edilmiş kişiye inanılır ve itaat edilir. Çünkü bu kişinin otoriteyi kullanmakla inanılmak ve itaat edilme hakkı vardır. Burda önemli olan şey, itaat edilen kişinin kim olduğudur, uyulan ve itaat edilen konunun ne olduğu ikincil önemdedir. (Bağcı,a.g.t.,2009,s.28).

2.4.2.Nüfuz

Otoriteden söz ettiğimiz de nüfuzu da ister istemez bu kavramla ilişkilendirmek gerekir. Bacharach ve Lawler (1982) nüfuzu, Peabody'nin (1964) işlevsel otorite, Lawrence ve Lorsch'un(1967) bilgi temelli nüfuz olarak kabul ettikleri kavramların bir birleşimi olarak ele alırlar. Otorite bu tanımda hiyerarşik bir yapıya dayandırılırken, nüfuz tamamıyla işlevsel bir duruma bağlıdır. Yani bir kişi ya otoriteyi elinde bulundurur ya da otoriteye sahip değildir. Bir kişinin otoriteye sahip olması hiyerarşik yapının hangi katmanında bulunduğuyla ilgilidir. Oysa nüfuz tamamıyla kişinin elindedir ve herkesin hiç değilse bir parça nüfuzla sahip olduğu söylenebilir. Tannenbaum (1950), gücün akışı ve içeriği hakkında net bir ayırım yapar. Otorite yukarıdan aşağı doğru kullanılırken, nüfuz çok yönlü olabilir (Aydın, a.g.t.,2007, s.8).

Otorite ve nüfuz, buna maruz kalan kişi ya da kişilerin davranışlarının istendik olup olmamasıyla da farklılık gösterir. Otorite bireyin bilişsel katılımıyla mümkündür. Yani birey gücü kabul eder. Nüfuz da her zaman bir rıza vardır. Ancak Weber'e göre otorite için "içsel ve dışsal çıkarlar"a ihtiyaç duyulduğunu söyler. Nüfuzdaki bu uyma davranışı bazen de üzerine güç uygulanan kişinin gönüllülük ile oradaki ilişkiye girmesi olabilir. Yani aslında hem bir rıza vardır, aynı zamanda da kişinin gönüllülüğünü sağlayan bir güç vardır. Bu nedenledir ki nüfuz gücün bir türü olarak da düşünülebilir. Yöneticinin kendisinden gelen uzmanlık gücü ve özdeşim gücünde ortaya çıkan ya da kişilerin algıladığı etki, nüfuz olabilir. Yukarda da değindiğimiz gibi nüfuz ast-üst ilişkisine bağlı değildir ve bazılarında göre tam da bu nedenle birbirleri üzerinde otoritesi olmayan grupların güç için, içinde mücadele ettikleri bir sistemdir (Aydın,a.g.t.,2007,s.9).

2.4.3.Meşruiyet

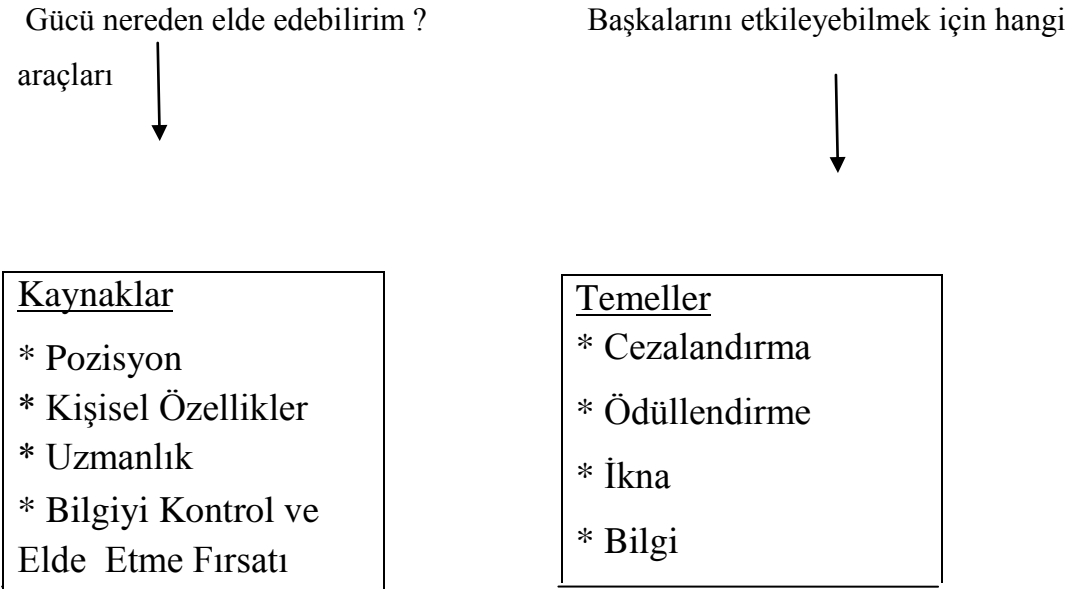
Meşruiyet kavramı üzerinde burada durulmakla birlikte, bu kavram bu araştırmanın kapsamını aşmaktadır ve bu nedenle kısaca tanımlanmaya çalışılacaktır. Meşruiyet; güç kaynaklarını, güç türlerini, gücün uygulanmasını sağlayan kavramsal bir zemini oluşturur ki Emerson'a (1962) göre, meşrulaştırmayı, gücü isteyen kişi ya da gücü elinde tutmaya çalışan kişinin nasıl algılayacağı konusu, meşruiyet kavramını örgütsel güç tanımı içine koyar. Burada yönetici ya da gücü elinde tutmaya çalışan kişi bu zemini (meşruiyet) taktik olarak mı yoksa sınırlandırılmış gücün verildiği bir süreç olarak mı algılayacaktır? Emerson'a göre bu bir süreç olarak değil bir taktik olarak algılanmaktadır. Emerson, meşruiyetin süreçsel tanımı üzerinde durur. "Meşruiyet, içinde normların ve rol gereklerinin olduğu bir koalisyon sürecidir" der. Emerson meşruiyetin bu tanımında süreçsel olduğu şeklinde bir görüş bildirirse de, aynı zamanda güce meydan okuyanlara karşı durmak adına yasal bir zemin sağladığını da söylemektedir. Yani bu kavramın sonuçsal etkilerini de önemsemektedir. Emerson'dan başka Weber, Beetham da meşruiyetle ilgili tanımlar üretmişler ve tartışmalara katılmışlardır.

Weber, (1974) tanımını inanç üzerine kurmuştur. Meşruiyetin otorite yapısının uygunluğuna ilişkin bir inanç olduğunu savunmuştur. Bu tanıma göre meşruiyet, doğruluğu kabul edilmiş, kurallara uymaya hazır olma halidir. Beetham (1991), Weber'in bu meşruiyet yorumunu eleştirir. Bu tanımın meşruiyetin, sosyal bilimsel tartışmasını zorlaştırdığını savunur. Beetham meşruiyet kavramına sosyal bilimsel bir çözümleme meydana getirmiştir. Beetham, "güç, kurallara uygunluğu; bu kuralların baskın olan ve üzerinde güç sahibi olunan tarafların inançlarına atfen kabul edilebilir oluşu ve üzerinde güç uygulamanın söz konusu güç ilişkisi hakkındaki rızasına dair kanıtların varlığı ölçüsünde meşrudur" der. Yani burda üç koşul söz konusudur. Güç kurallara uygun olması, bu kuralların güç kullanılan kişilerce kabul görmesi ve güç uygulananların buna razı olmaları gerekmektedir. Weber'i izleyen sosyal bilimciler (Mills,1959), koalisyona dayalı bir süreç yerine-güç kullanan ve buna rıza gösterenler arasında-"meşrulaştırma" ya da "haklılaştırma sembolleri"ne dayanan taktiksel bir meşrulaştırma tanımı yapmışlardır.

2.5. Güç Temelleri ve Güç Türleri

Gücün temellerini Türkiyede'ki farklı yazarlar da gücü farklı biçimlerde tanımlamışlardır. Bazıları aynı tanıma “Gücün Kaynakları” derken, bazıları da “Gücün Temelleri” demektedir. (Kırel, Ç., a.g.e., s,13, Bayrak, S. A.g.e., s,24, Sungurlu,M., s, 56-57). Bazı yazarlara göre dört tür güç temeli vardır. Bunlar; zorlayıcı güç, ödüllendirme gücü, ikna edici güç ve bilgi gücüdür (Bayrak, a.g.t., s,24) Güç kaynakları ise beş grupta toplanmaktadır (Kırel,Ç., a.g.t, s.19).

Bunları ayırt edebilmek için Şekil 1'deki gibi göstermemiz mümkündür.



Şekil 1: Gücün Kaynakları ve Temelleri

Kaynak: P.Stephen Robbins, Organizational Behavior, Prentice Hall Inc., Englewood Cliffs, New Jersey,1996, s. 275 (Bayrak, S., 2001,s. 24)

Bir kişinin aynı anda bir ya da daha fazla güce sahip olduğunu söyleyebilir miyiz? Bununla ilgili cevaplar aşağıda gösterilmiştir.

-Güce sahip olan kişi, yaptıkları iş karşılığında diğerlerine bir ödül veya kar sağlayıcı birşey kazandırır (Ödüllendirici Güç)

-Gücü elinde bulunduran bulunduğu pozisyona bağlı olarak diğerlerinden yasal bir takım isteklerde bulunuyorsa (Yasal Güç)

-Kişi konusunda uzman ve tecrübe sahibi ise; yeteri kadar bilgiye ve diğerlerini denetleme gücüne sahipse (Uzmanlık Gücü)

-Bireyler karşısındaki kişi ya da kişilerle bazı şeyleri birlikte yapmaktan hoşlanıyorsa (Özdeşlik Gücü).

Bir kaç çeşit güç türünden sözdebiliyorsak, bireylerin de çeşitli güçlere sahip olabileceğini ve bunların en az bir tanesini kullandığını söyleyebiliriz demektir. (Kırel, Ç. A.1998 , s, 14). Yani kişiler birden fazla çeşit farklı güce aynı zamanda sahip olabilirler.

Gücü daha iyi anlayabilmek için, gücün kaynağını bilmek gerekmektedir. Bununla birlikte gerekli araçlara sahip kişinin neyi yönlendirdiğini yani temelini belirlemek gerekir, ancak ondan sonra gücü etkili uygulayabilmek mümkün olabilir. Güç kaynakları güç için birer araçtır. Kişilerin organizasyon içindeki pozisyonları, liderin kişisel özellikleri, aynı kişinin geliştirmiş olduğu uzmanlık gücü ve bilgiyi kullanabilmesi hepsi birer güç kaynağıdır. Bu kaynakların tümünü ya da bir kısmını kontrol edebiliyor olmak kişinin güç temelleriyle ilgilidir. Bu güç temelleri şunlardır.

a-Ödüllendirme Gücü (Reward Power)

Ödüllendirme gücü, “bir yöneticinin istenilen davranışları ödüllendirmek yoluyla astlarının davranışlarını etkileme yeteneğidir” şeklinde tanım bulur. (Bayrak, a.g.t., s, 30). Bu güç tarzında liderin birşeyi yaptırmak veya kişileri istenilen hedefe yönlendirmek için ödül verme yetkisini elinde bulundurma ve ödül verebilme gücüdür. Bu ise, yöneticinin ve/veya gücü elinde bulunduranın kaynaklar üzerindeki denetime sahip olabilmesi ile mümkündür. Çalışanlar yöneticinin isteklerine, gücü elinde bulundurduğu için uyarlar. Yani çalışanlar, ödül alma, terfi etme, tanınma, takdir edilme, daha iyi bir kazanç elde etme ihtiyacı nedeniyle yöneticinin istekleri doğrultusunda davranırlar. Yönetici, terfi, ücret artışları, takdir, statü v.b gibi güç araçlarını elinde bulundurur. Çalışan bu ödüllerden birini hedefleyip ulaşamadığında fiziksel değilse de psikolojik olarak rahatsız olmakta ve o nedenle de uyma davranışı

göstermektedir. Bunun sonucu da ödül alma olasılığı artar. Çünkü işletmelerde ödül alan birimler statü olarak daha iyi algılanırlar ve gücü ellerinde tutabilirler.

(Bayrak ,S., 2000, s. 30)

b) Cezalandırma Gücü (Coercive Power)

Zorlayıcı güç korkuya dayandırılan bir güçtür. Çalışanları korkutan herşey bir güç kaynağıdır. Bu güç, fiziksel güç kullanımından, her türlü aracı kullanmaya, yöneticilerin işe son verme, terfi durdurma veya rütbe indirme, statü değiştirme gibi pek çok cezalandırma davranışını kapsamaktadır. (Buraklıoğlu, T. 2005, Yönetimde Otorite Güç ve Etkileme-1, 2011, <http://tarikburaklioglublogcu.com/yonetimde-otorite-guc-ve-etkileme-1/268651>)

Cezalandırma gücü, ”bir yöneticinin astlarının istenmeyen davranışlarını, cezalandırma araçlarıyla etkileme yeteneğidir.”(Bayrak,a.g.t.,s,30). Tıpkı ödüllendirme gücü gibi, yönetici cezalandırma gücüne sahipse, yani planladığı hedefe ulaşmada başarılı olamayan bireylere bunun sonucu ceza verme yetkisini elinde bulunduruyorsa ceza gücü var demektir. Bu güç daha önce de belirtildiği gibi çalışanın beklentilerine ters düşen ve onu hayal kırıklığına uğratabilecek her şey olabilir. Sözelimi, kişiyi seilmeyen bir işe atama, iş kurallarını sıkılaştırma, daha çok iş yükü verme, yakından denetleme, fazla mesai yaptırma ve karşılığında ücret ödememe ve/veya başkalarının yanında psikolojik olarak aşağılama v.b gibi davranışlar ve cezalar sayılabilir.

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

b-İkna Edici Güç

İkna edici güç, ödüllerin paylaşılmasına ve yönlendirilmesine dayanır (Bayrak, a.g.t s,31). Yönetici, çalışanları işe alabiliyorsa, organizasyonun her türlü çıkarını korumak adına medyayı etkileyip yönlendirebiliyorsa, çalışanların statüye

ilişkin beklentilerini karşılayabiliyor ve kontrol edebiliyorsa, grup davranışlarını ve grubun normlarını etkileyebiliyorsa ikna gücüne sahip demektir (Öztürk, A. Örgütsel Gücün Temelleri, 1994, s,200). İkna gücü, iletişim becerinizin yüksek olmasıyla mümkündür. İletişim gücü olmayan kişiler kendilerini başkalarına ifade etmede başarısız olurlar. Anlaşılamazlar. Anlaşılamadıkları gibi de, başkalarını da etkileyemezler.

Howland ikna edici iletişim modelinden bahseder. Howland bu modeli daha çok tutum değişimi konusunda yaptığı araştırmalarda kullanmış ve yüzyüze ilişkilerin, yüksek inanırlılığın, karşı tarafa katılma olanağı tanıyan iletişimin, gruba verilen önemin, gerçeklere dayalı bilginin ve davranışın tutum değişimine yol açtığından sözeder.

2.6. Örgütsel Gücün Kaynakları

Örgütsel gücü bazı araştırmacılar “sosyal güç olarak da adlandırmışlardır. (Sungurlu,1996,s.56). Bazıları ise, otoriteyi oluşturan güç kaynakları” olarak otorite başlığı altında değerlendirmişlerdir (Arslan,Yönetim Faaliyetlerini Harekete Geçiren Güç.Denizli,2009,s,42). Daha önce de belirtildiği gibi güç kaynakları ve güç temelleri tanımları birbirleriyle sık sık karıştırılmaktadır. Güç kaynaklarının pek çok tanımlaması yapılmıştır. Etzioni'nin (1975) sınıflamasında; fiziksel, material ve sembolik güçler yer almaktadır. (Sungurlu,a.g.t.,s.56) Fiziksel güç ile; fiziksel yaptırımlar, materyal güçle; kaynakların kontrolü ve kaynak dağıtımı, sembolik güçle ise; ödül dağıtımı, saygı ve prestij kastedilmektedir.

Güç nereden gelmektedir? Gücün, birey ve grupları etkileyerek, onlarda bir takım değişimler yaratmasını sağlayan şey nedir? gibi sorular araştırmacıları gücün kaynaklarının araştırılmasına yöneltmiştir. Bunun sonucu olarak da güç kaynaklarıyla ilgili bazı tanımlama ve sınıflandırılmalar yapılması gereği ortaya çıkmıştır. Güç kaynaklarıyla ilgili araştırmalara baktığımızda, ilk çalışmanın Alman sosyolog Weber (1947) tarafından yapıldığı bilinmektedir. Weber gücün, doğuştan, kişilikten veya otorite konumunda bulunmaktan kaynaklandığını ileri sürmüştür (Artan, İ., 2000, Örgütlerde Güç Kullanımı ve Kaynakları,s,293) Daha sonra çeşitli araştırmacılar ve yazarlar da günümüze değin pek çok çalışma yapmışlardır

Brass (1984), Carzo ve Yanouzas (1967), Emerson(1962), Kanter (1977), Korda (1975), Kotter (1979), Lahman (1989), Warren (1968) güç kaynakları sınıflamalarını ortaya koyan kişilerdir (Artan, İ.,a.g.t., 2000 s, 293).Bunlara dayanarak Artan'a (2000) göre güç kaynaklarını French ve Rawen'den farklı bir şekilde sınıflandırabiliriz.

- 1- Fiziki Güç Kaynakları
- 2- Ekonomik Kaynaklar
- 3- Bilgi
- 4- Başarı/Ün
- 5- Çekici Kişilik (Karizma)
- 6- Konum (Pozisyon)
- 7- Çevre ve İlişkiler
- 8- Yansıtıcı Güç

Bunlardan kısaca sözetmek gerekirse;

1-Fiziki Güç Kaynakları

Günümüzde pek örgütsel yapının içinde bahsedilmeyen ama hala geçerliliğini sürdüren ve sürdürecektir olan bir güçtür. Söz gelimi, gelişmiş ülkelerde (İngiltere) askeri gücü ya da polis gücünü somut olarak görmesiniz de o gücün varlığını bilir ve ona uygun bir tutum takınırsınız. Eylül 2011 de Londra ve diğer şehirlerde yaşanan toplumsal isyan, yağmalama ve kundaklama olaylarında polisin gücü hemen ortaya çıkmış ve geniş çaplı bu isyan beş gün gibi kısa sürede kontrol altına alınmış ve toplumsal düzen sağlanmıştır. Hepimiz biliriz ki ülkelerin güçleri aynı zamanda askeri güçleriyle ölçülmektedir. Fiziki güç kullanılsa bile, bunun karşı tarafa algıtılması güç sahibinin isteklerini yaptırmasını sağlamaktadır.

Fiziki güçten her yerde ve her şekilde yararlanmak mümkündür ve günümüzde hala yararlanılmaktadır. Bazı insanlar yanlarında büyük hayvanlarıyla dolaşırlar. Korumaları vardır. Ya da ellerinde silahla dolaşabilirler. Çete haline gelip güçlerini birleştirebilirler. Toplumlar fiziksel olarak güçsüz olana saldıranların örnekleriyle doludur.

2-Ekonomik Kaynaklar

Her türlü ekonomik kaynağa sahip olanlar ekonomik güce de sahip olurlar. Ekonomik kaynaklar, her türlü ihtiyaç maddesi olabileceği gibi, o ihtiyaç maddelerini satın alabilecek, para ve diğer değişim araçları olabilir. Değerli madenler, petrol kaynakları, altın ya da teknolojiyi geliştirecek her türlü yer altı zenginlikleri de ekonomik kaynak olarak gösterilebilir. Bu kaynakları elinde tutan ve bu kaynaklara sahip olanlar gücü de elinde tutarlar ve bu kaynaklara sahip olmayanları kaynaklardan yararlandırmayarak istediklerini yaptırma gücüne sahip olurlar. Günümüzde bunun pek çok örneğini hem kişiler bazında, hem kurumlar bazında , hem de ülkeler bazında görmek mümkündür. Bu güçten sadece gücü elinde bulunduranlar yararlanmaz, aynı zamanda bu gücü yönetenler de bu güçten yararlanırlar. Örnekse; politikacılar, bürokratlar, üst düzey yöneticiler, bu kaynakları başkaları için yönetenler ekonomik güçten fayda sağlarlar.

3-Bilgi

Günümüz dünyası artık bilgi çağını yaşamaktadır. Eğitime oldukça çok para harcanarak bilgi sahibi olunmaya çalışılmaktadır. Bilgiyi elinde tutan artık gücü de elinde tutmaktadır. Gelişmiş ülkeler artık günümüzde ağır sanayi yerine bilgi satmaktadır. Bugün örgütlerde pek çok danışman çalışmaktadır ya da danışmanlık firmaları örgütlere eğitim ve destek vermektedir. Bilgi bugün uzmanlık gerektiren işlerde çok önemlidir. Örgütlerde işe alım konusunda seçme ve yerleştirme işini iyi yapacak uzmanlar çalıştırılmaktadır. Üretimi arttırmak ve üretimde ortaya çıkabilecek sorunları en aza indirmek için AR-GE departmanları özel uzmanlık alanlarına sahip kişilerce çalışmaktadır.

Bir başka bilgi kaynağı da bu bilgilerin aktarılabilirdiği iletişim kaynağıdır. İşletmelerde orta düzey yöneticiler ve yönetici sekreterleri bu kaynağı kullanan kişiler oldukları için çok önemlidirler ve gücü ellerinde bulundururlar.

4- Başarı-Ün

Başarı, kişilerin yaptıkları işlerde ortalamanın üstünde bir performans gösterebildikleri durumlardır ki bu durumlar işletmeden işletmeye, örgütten örgüte değişiklik gösterebilir. Başarılı kişiler diğer çalışanlara göre daha çok güç ve olanak kazanırlar. Onlar için daha fazla çalışma ve gelişme şansı verilebilir. Örgütlerde başarıyı yakalamış kişiler pek çok olanaktan yararlandırılırlar. Çünkü her örgüt ve her yönetici başarıyı ister. Yönetici, başarılı çalışanlarla güç kazanır ve bu gücü de her zaman elinde tutmak ister.

5-Çekici Kişilik (Karizma)

Bu güç tarzı kişilerin kendi özelliklerinden kaynaklanan tek güçtür. Bazı insanlar hem fiziksel görünüşü, hem duruşu, davranışları ve etrafa gösterdiği kişilik özellikleri nedeniyle olumlu olarak algılanırlar ve sempati toplarlar. Bu kişilere kendiliğinden saygı ve sevgi duyulur. Farklılıkları nedeniyle de kişileri yönetebilirler ve belli bir hedefe yönlendirebilirler. Tarihe baktığımızda pek çok karizmatik liderden bahsetmek mümkündür. Ancak bu liderler daha çok biçimselleşmemiş örgütlerde bulunurlar ve bunların içinde Atatürk gibi, Gandi gibi dünya tarihi bile değiştirebilmiş olanlar vardır.

6-Konum (Pozisyon)

Pozisyon gücü de önemli bir güç kaynağıdır ve pek çok kişi günümüzde gücünü bu konumdan almaktadır. Mossholder ve Kemery'e (1998) göre pozisyon gücü liderin kişiliğinden bağımsız olarak örgütteki pozisyonundan kaynaklanan bir güçtür. Seçimle ve/veya atamayla belirli bir konuma getirilen liderin, ast tarafından algılanan gücüdür (Daft,2004). Aynı zamanda bu güç yasallıkla ilişkilendirilmektedir (French ve Raven, 1959). (Meydan, H. C. , Liderin Güç Kaynakları Üzerine Kültürel Bağlamda Bir Araştırma, A.Ü., SBF Dergisi, 65-4, s,124-140)

Pozisyon gücü, işletmelerde, devlet kurum ve kuruluşlarında, örgütlerde hiyerarşik kademelerde belli-üst bir konumda bulunmakla elde edilebileceği gibi, kalıtım yoluyla da elde edilebilir. Bazı toplumlarda hala yönetimin başında olanlar bu

pozisyonu aileden devralırlar. Asillik de aileden miras olarak kişilere geçer ve onları pozisyonlarından ötürü doğrudan güç sahibi yapar.

Pozisyon gücünde , gücün kaynağı tamamen pozisyonun kendisidir. Bu kişiler işgal ettikleri pozisyon nedeniyle, bir devlet, bir sosyal kuruluş ya da örgütte güç sahibidirler ve pozisyonları değiştiği anda güçleri de sona erebilir. Bu güce sahip olanlar, orayı temsil etmek ve gereğini yerine getirmek zorundadırlar. Bu güç genelde “ otorite “ olarak tanımlanır. Çünkü biçimsel yapılarda bu kişilere yasalar, yönetmelik ve tüzükler belli yetki ve haklar vermiştir (Artan, İ., a.g.t, s, 296-297)

7-Çevre ve ilişkiler

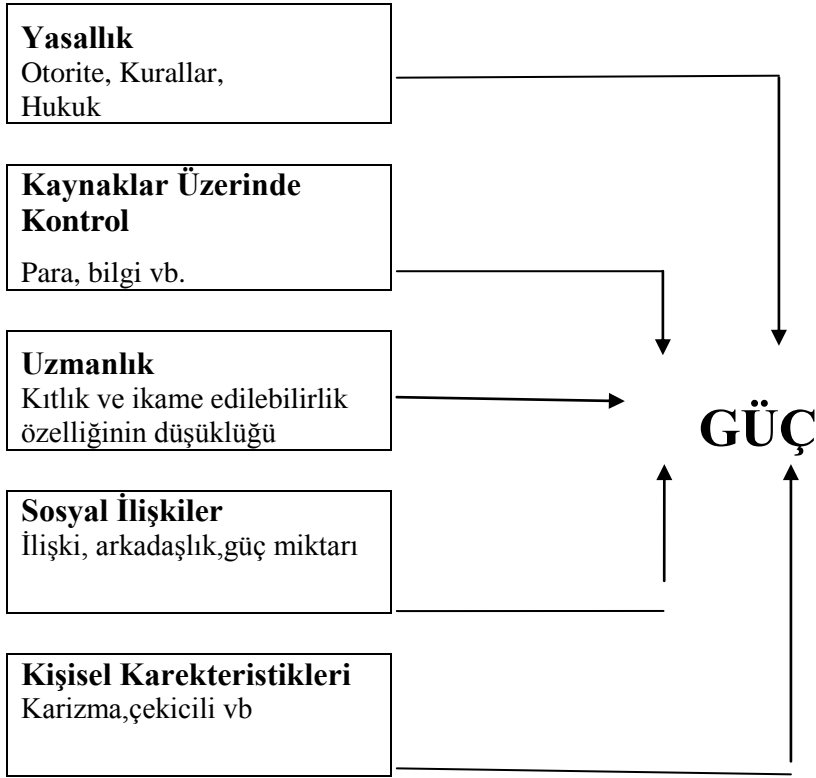
Bazı gruplar üyelerine belli güçler verirler. Bu gruplar ister biçimsel, isterse de biçimsel olmayan ilişkiler ağı içinde kurulmuş olsunlar, bu gruplara mensup kişiler belli bir güce sahiptir. Tarikatlar, cemaatler, mesleki birlikler, partiler, ulusal ya da uluslararası cemiyetler, klüpler, spor klüpleri, okul dernekleri ya da klüpleri üyeleri arasında dayanışma sağlayarak, kişilerin güçlenmesini sağlarlar (Bozkurt, T. ,1999 Grup Dinamiği, 125-156)

8-Yansıtıcı Güç

Bu güç türünde güç kaynağı kişinin kendisi ya da bulunduğu durum değil, yanında bulunduğu kişi ya da kişilerdir. Güçlü kişilerin ya da güçlü fikirlerin yanında bulunan kişiler güçlerini o kişi ya da fikirlerden alırlar. Yansıtıcı güce sahip olanlar, başarılı kişilerin, güçlü ailelerin veya bazı görünmeyen güçlerin gücünü kendi güçleriymiş gibi yansıtırlar (Raven, 1990). Güç isteği ve motivasyonu yüksek olan kişiler, kendilerine güçlü insanların yanında yer bulma o kişinin gücünden yararlanma yolunu seçebilirler (Artan, İ., 2000, s.297). Bu güce ulaşmanın çeşitli yolları vardır. Evlilikler, ortaklıklar, arkadaşlıklar ya da fikirdaşlıklar yoluyla kişiler yansıtıcı güce sahip olabilirler.

Bunlardan başka, en çok bilinen ve yaygın olanı ve günümüzde de hala geçerliliğini sürdüren tanımlamaları yapanlar French ve Raven'in Beşli sınıflamasıdır (Sungurlu M.a.g.e,s,56). Bunlar; “ Özdeşlik Gücü”, “Uzmanlık Gücü”, “Zorlayıcı Güç”, “Yasal Güç” ve “Özdeşlik Gücü”dür.

Moorhead ve Griffin (1992), güç tarzlarını iki grupta toplamaktadırlar. Bunlar 1-Zorlayıcı güç, 2- Kişisel güçtür (Sungurlu,M., a.g.e.,s, 56). French ve Raven ve diğer yazarların bu konudaki çalışmaları gücün temelleri hakkında geniş bir yelpaze sunmakla birlikte, bu kategoriler belirsizlik yaratmaktadır. Çünkü gücün temelleri ve kaynakları karıştırılmıştır. Güç kaynakları, gücü elinde bulunduranın, gücü hangi temele dayandırarak sahip olduğunu anlatır. Güç kaynakları ise, kısaca güç kaynaklarının nasıl kontrol edildiği konusunda bize bilgi verir.



Şekil- 2-Örgütlerde Güç Kaynakları (WAGNER, HOLLENBECK)

Yasallık

Yasal güç, örgütlerde karar alma, düzen ve işin yapılabilmesine ilişkin konularda son derece önemlidir. Örgütlerde güç kullanımı konusunda yapılan çalışmaların sonuçları da göstermiştir ki gücün yasal olarak kullanılma hali otoritedir. Yasal otorite örgütlerde güç ve yasallığı belirler (Kırel, Ç.1998,a.g.t., s.20).

Kaynaklar Üzerinde Kontrol

Kaynaklar üzerinde kontrol, kontrol edene güç sağlar. Özellikle kaynaklar kıt ve önemliyse control yetkisini elinde bulunduran kişiler gücü de elinde bulundururlar. Bu kişilerin otoriteye ihtiyacı yoktur.

Bu kişiler örgüte kritik kaynaklar sağlayarak, örgütün bu kaynakları kullanma konusunda yardımcı olurlar. Örneğin, bir pazarlamacı pazarlama taktiklerinden sözedebilir, bir akademisyen ya da bir araştırmacı bilgi vererek yöneticilerin ne yapmaları gerektiği ya da kendi kişisel yönetim eğilimlerinin ne olduğu konusunda onları bilgilendirebilir ve bu bilgiler bilgiyi alana bir yarar sağlar. Bu nedenle bilgiyi sağlayan bu kişiler gücü ellerinde bulunduran kişilerdir.

Kaynakların kontrolünü elinde bulundurmakla güç arasındaki ilişkinin açıklaması değişim teorisinin kavramlarına dayanır. Kaynakları korumanın zorluk derecesi, bu kaynakların ne derece kritik oldukları, belirsizlikle başa çıkabilme derecesi kaynağın belirleyicileridir (Aydın, Ş., Bir Araç Olarak Güç Kullanımı: Sakarya üniversitesi Araştırması, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya 2007)

Uzmanlık

French ve Raven'e göre bazı kişiler uzmanlık gücüyle müşterilerini etkilerler. Bu kişiler herhangi bir konuda örgütün problemlerini çözebilecek kişilerdir. Sözelimi doktor, psikolog, mali müşavir, danışman, avukat gibi mesleklere sahip olanlar, çalıştıkları kişiler üzerinde bir otoriteleri yoktur. Ancak yukarıda da sözünü ettiğimiz gibi uzmanlıkları sayesinde bu kişiler güç elde ederler. Uzman olmak tek başına uzmanlık gücüne sahip olmak için yeterli değildir (Kirel,Ç. a.g.t., s. 21) Bu güce sahip olmak için o örgüt için kritik bir noktada olmak ve örgütün başarısı için katkıda bulunabiliyor olmak gerekir. Sözelimi kısıtlı pazar olanağına sahip işletmenin pazar payının artırılması, işe devam konusunun sorun haline geldiği durumlarda bunun çözümlenebilmesi, işgörenin sık sık hastalık izni ya da diğer idari izinleri almamasını sağlayarak işgücü arttırımını sağlamak yani çalışanı motive etmek gibi uzmanlık gerektiren konulara sahip olan kişiler bu gücü kullanabilirler.

Sosyal İlişkiler

En önemli güç kaynaklarından biri de sosyal ilişkilere dir. Sosyal ilişkiler örgüt ya da işletme dışında kurulan ilişkilere dir ve bu ilişkiler üstün astla iletişim kurmasını sağlayarak güçlü bir bağ oluşmasına yardımcı olur. Bugün pek çok işletme çalışanlarını yöneticilerle çalışma saatleri dışında da buluşturmaktadır. Özellikle piknik, işletme dışı sosyal faaliyetler, spor karşılaşmaları, büyük yemek organizasyonları ve açık hava eğitimleri düzenleyerek bu ilişkiler güçlendirilmekte ve kişilerin organizasyona bağlılıklarını arttırılmaya çalışılmaktadır.

Kişisel Karakteristikler

Örgütlerde, örgütü oluşturan üyeler arasındaki kişisel farklılıklar, kişilerin güç düzeyini belirler. Bir kişinin konuşması etkileyici ise, karizmatik bir kişi ise, diğer kişileri istediği hedefe yönlendirebiliyor ve isteklerini yaptırabiliyorsa, kişisel gücü var demektir (Kirel,Ç.,a.g.t., s.22) Tarihte bu tür pek çok lider vardır.

Kişisel güç konusunu açıklayabilmek için kişisel özellikler üzerinde durmakta yarar vardır. Bu özellikler Kirel'e göre (Kirel, 1998) kendilik kontrolü, otoriter kişilik, Makyavellenizm, kendine olan güven şeklinde sıralanmaktadır.

Kendilik kontrolü, bireylerin olabilecekler konusunda bir yaptırım ve kontrol güçleri olduğuna inanmaları şeklinde tanımlanabilir. Bu tür kişilerin içsel kontrolleri yüksektir ve” içsel kotrollü” kişiler olarak tanımlanırlar. Dışsal kontrollü kişiler ise olup bitenlerin sorumluluğunu dışardaki bir takım güçlere bağlarlar ve sorumlulukları dış faktörlere yüklerler. İçsel kontrolü olan kişiler dış olaylardan daha az etkilenirler ve olup biten herşeyi bilmek isterler. Böylece kontrolü ellerinde tutmayı sürdürebilirler.İçsel kontrollü kişiler daha çok başarıya yönelik çalışırlar ve başkalarını ikna etmek için çaba gösterirler. Dış kontrollü olanlar ise, emir alıp emirlere uymaya çalışırlar ancak gene de bundan şikayet ederler.

Otoriter kişilik tipinde olan kişiler, katı kuralları olan, dirençli, her fırsatta güçlerini kullanan ve kendinden güçsüzleri ezen kişiler olarak tanımlanabilirler. Bu tarza sahip olan kişiler astlarına zorlayıcı bir tutum takınırlar. Sonuçta dışsal kontrollü kişiler işlerinde istenen başarıya ulaşamazlar.

Otoriter kişilikle ilgili bir diğer tanım ise, Makyavellenizm olarak adlandırılır. Makyavellenizm adını 16. yüzyılda yaşamış ve gücün nasıl kullanıldığı hakkında kitap yazmış (Kirel,a.g.t., s.24-25) Niccola Makyavelli'den alır. Makyavelli felsefesine göre, makyavellist kişi yararçı (pragmatist); başkalarını kullanan, insanlarla arasına mesafe koyan, başkalarını daha çok ikna eden ve başkaları tarafından ikna edilemeyen kişidir. Bu düşünceye ya da bu öğretiye sahip kişi sonuca göre davranır, sonuç odaklıdır ve daha çok kazanır. İçinde bulunduğu duruma göre tutum takınır ve hareket eder.

Bir başka güç ilişkisini ve özelliğini etkileyen kişilik özelliği de özgüvendir. Kişinin kendine olan güveni aynı zamanda kişinin kendini sevip sevmemesi, kendini kabul edip etmemesiyle ilgilidir. Kendine güveni yüksek olan insanlar daha atılgan ve daha başarılıdırlar. Güveni eksik olan insanlar ise daha kuşkucu, çekingen ve başkalarının kendileri hakkında ne düşündüğü ile daha ilgili kişilerdir.

Bunların yanında, yaş, cinsiyet , kişinin zeka düzeyi de gücü etkileyen diğer kişisel faktörlerdir.

Daha önce de ifade ettiğimiz gibi güç kaynakları konusunda yapılan sınıflandırmalar arasında French ve Raven'in (1959) beşli sınıflandırması en çok bilinen ve benimsenmiş olanıdır. Bu çalışmada French ve Raven'in beşli sınıflamasına göre "Algılanan Güç" ve "Güç Tepkileri" anketi kullanılmıştır. Bu nedenle French ve Raven'in beşli sınıflaması üzerinde durulmasında yarar vardır..

2.6.1.Özdeşlik Gücü (Referent Power)

Astın üstüne, kişisel nedenlerle hayranlık duyması ile oluşan algılama üzerine kurulmuş bir kavramdır (Rahim,M.A.,Jurnal of Managment 1989, Vol. 15, No.4, s.545). Yani bu güç kaynağını kişisel özelliklerden alır. Bir kişi diğer kişinin kişisel özelliklerini beğeniyor, bundan dolayı da o kişiye benzemeye çalışıyor ve onunla kendini aynılaştırmaya çalışıp onu örnek alıyorsa, sözü edilen bireyi (üstün) , diğerini (astın) etkilediği güce özdeşlik gücü denir. İyi bir üne ve özdeşlik gücüne sahip olan yöneticiler, onlar gibi ya da onlardan daha başarılı olmak isteyen genç yöneticiler üzerinde bu tür bir güç kullanabilir (Çolak,a.g.t.,s. ?) Özdeşlik gücü yüksek olan yöneticiler astları tarafından sevilir, sayılır ve takdir edilir. Bu güç, astın üst tarafından

istenen davranışları göstermesini sağlar. Çünkü ast üstüne saygı duyduğu, onun kişilik özelliklerinden hoşlandığı için ona hayranlık duyar. Bu yöneticiler bu gücü farklı koşullarda, farklı biçimde kullanabilirler.

2.6.2.Uzmanlık Gücü (Expert Power)

Üstün veya yöneticinin belirli bir alanda özel bilgisi, tecrübesi varsa veya diğer kişiler üstün iş konusunda yeterli bilgi ve tecrübesi olduğuna inanıyor ve bu bilgiye ihtiyaç duyuyorsa söz konusu kişinin uzmanlık gücü var demektir. Bu kişi diğerlerinin ihtiyaç duyduğu özel ilgi ve becerilere sahiptir ve diğerleri de onun tavsiyelerine uymanın kendileri için daha yararlı olacağına inanırlar. Burada önemli olan yöneticinin bilgide ne kadar uzmanlaştığıdır. Bu da çalışanların güveniyle ortaya çıkar. Yani çalışanlar yöneticinin uzmanlık gücüne ne kadar inanır ve güvenirse yöneticinin gücü o oranda artacaktır.

Bu güç türü örgütte diğer insanları etkilemede kullanılacak en etkili yoldur diyebiliriz. Uzmanlık gücüne sahip yöneticiler, çalışanlarca nadir bilgiye sahip kişiler olarak tanımlanırlar ve astlar bu kişilerce daha çabuk etkilenebilirler. Aynı zamanda özel beceriye sahip kişiler de diğer kişileri kolaylıkla etkileyebilirler. Söz gelimi işinde uzman olduğuna inanılan bir kalp doktoru, eğer kalp hastalıklarından korunmak için beslenme konusunda tavsiyelerde bulunuyorsa pek çok kişi onun önerileri doğrultusunda beslenmesine dikkat edecektir. Kişiler uzman olan kişilere saygı duyarlar ve bağlılık gösterirler.

Uzmanlık gücü becerinin yanında , bilgi, yetenek ve tecrübeye de dayanan bir güçtür. İşinde tecrübeli olmayan kişiler aynı uzmanlığa sahip bile olsalar daha az etkileyici olurlar. Uzmanlık gücü için sadece tecrübe , sadece bilgi ya da sadece yetenek yeterli değildir. Bunların hepsinin bir arada bulunması güce sahip kişinin gücünü artırır. Bu güç aynı zamanda başka departman ya da başka örgütlerle çalışmak durumunda olan kişiler için son derece gereklidir. Bu kişilerin uzman olarak görülmesi doğrudan güçlerini arttıracaktır.

Uzmanlık gücü, özdeşlik gücü gibi temelini kişinin kendinden alır. Yani; ödüllendirici, zorlayıcı ve yasal güce göre bireysel bir güçtür. Diğer güç çeşitleri örgütsel temelli güçlerdir. Bir kişi sekreterlik yaparken, eğitimine devam edip işletme

içinde farklı alanlara yükselebilir. Kişi kazandığı tecrübe nedeniyle yönetici sekreteri pozisyonuna yükselebilir. Söz gelimi bir muhasebe elemanı önce memur olarak başladığı departmana zamanla yönetici olabilir. Burada kişinin uzmanlaşması; tecrübesi , bilgisi, yetenekleri ve becerileri çok önemlidir.

Uzmanlık gücünün iki yönü vardır. Bir etkileyenin gücü ve diğeri etkilenenin o kişiye olan güvenidir. Yani bu güç tarzında karşılıklılık söz konusudur. Eğer diyelim ki bir fabrikada ustabaşı başında amir olarak görevli mühendisin uzmanlığına güvenmiyorsa onu dikkate almayacak ve bilgisine başvurmayacaktır. Burada astların algısı çok önemlidir. Sadece bir fabrikada değil günlük hayatta da güven duymak, etkilenen için etkilenme derecesini belirler. Bir çocuk babasının bilgisine güvenirse onun gücüne uyar ya da bir hasta doktorunun uzmanlığına güveniyorsa ona saygı duyar ve dediklerini yerine getirir. Ya da kişi doktorun kendi alanı dışındaki tavsiyelerini önemsemez. Çünkü kişinin uzmanlık gücü bilgisiyle sınırlıdır. Bir doktor avukatlıkla ilgili bilgilere vakıf değildir ve bu konuda onun önerileri dikkate alınmaz. Keza farklı meslekler için de aynı şey söz konusudur.

2.6.3.Ödüllendirme Gücü (Reward Power)

Astın; amirinin ya da yöneticisinin istediği davranışı gösterdiğinde ödüllendirileceği algısı üzerine kurulu bir güçtür. Yani kişi olumlu bir davranış gösterdiğinde üstü tarafından ödüllendirileceğine inanır.. Kendisine bu ödülleri sağlayabilen kişinin ödüllendirici gücü var demektir.Bu güce sahip kişi ya da kişiler örgütün kaynaklarını da kullanma ve kontrol etme yetki ve yeteneğine sahiptirler. Çalışanlar üzerinde olumlu bir etki yapan ödüllendirme işlevi, yönetici tarafından çok değişik biçimler ve yollarla gerçekleştirilebilir. Yönetici pozisyonundaki kişinin ücret artışı sağlama, terfi ettirme, daha iyi iş koşulları sağlama, statü sağlama, daha fazla sorumluluk verme, işleri cazip hale getirme, takdir ve övme gibi ödülleri verebilmesi o yöneticinin güç kaynaklarını oluşturur (Kırel, Ç., a.g.t., s,57).

Kişiler kendilerine yararlı olabilecek sonuçlara ulaşacaklarsa, yöneticilerinin istek ve emirlerine uyarlar. Ödül o nedenle oldukça önemlidir. Ödül veren kişi, bu kişiler üzerinde verdiği ödülün sonuçlarını kontrol ederek güç kullanabilir. Sonuçları ne kadar kontrol edebilirse o kadar o kişiler üzerinde ödüllendirici güce sahip olacaktır

ve gücüne kullanmayı sürdürebilecektir. Çalışanlar eğer ödüle değer verirlerse, ödülü sadece bir kişiden alacaklarına inanırlarsa ve o kişinin ödülü verebileceğine olan güvenleri artarsa ödüllendirmenin de gücü artacaktır. Ödülü veren yöneticinin ödülü adaletli ve doğru dağıtacağına ilişkin güven de ödülü verenin gücünü arttıracaktır. Eğer çalışanlar adil ve eşit ödül dağıtımının olmadığına ilişkin kuşku duyarlarsa yöneticinin gücü azalacak, çalışanlarda iş tatminsizliği ve motivasyon düşüklüğü görülecektir. Ancak bir başka gerçekte yöneticiler bazı sebeplerden bu gücü her zaman ellerinde bulunduramazlar. Sendika sözleşmeleri, şirket politikaları, kaynaklar üzerinde kontrolün azalması gibi sebeplerle yöneticiler ödüllendirme gücüne her zaman güvenemezler. Çünkü burdaki güç yöneticinin ödül verebilmesine doğrudan bağlıdır. Kişi eğer ödülü veremeyecek bir pozisyondaysa gücü de azalacaktır. Yöneticiler ya da ödül gücüne sahip olan kişiler mutlaka maddi bir ödül vermek durumunda değildir. Daha önce de söz ettiğimiz gibi ödüllendirmenin çeşitli yolları vardır. Bir yöneticinin astı hakkında yazdığı rapor sonucu kişi, insan kaynakları tarafından terfi ile ödüllendirilebilir. Ödülü veren bir başka departman olmakla birlikte ödülün gücü gene de yöneticidedir.

2.6.4.Zorlayıcı Güç (Coercive Power)

Astın, üstünü etkileme girişimlerinin başarısız olması halinde kendisinin üstü tarafından cezalandırılacağı üzerine kurulu bir kavramdır (Rahim,a.g.t., 1989,s.546) Zorlayıcı güç, grup üyelerini belli bir yönde davranışa yöneltmek için başvuru maddi ve manevi zorlamaları ifade eder. (Şimşek, s.170) Burada ceza tehditi söz konusudur. Çalışanlar belli bir korku algırlarlar. Korku yöneticilerin çalışanı kontrolünü sağlar. Bu gücü ancak kaynakları kontrol etme gücüne sahip olan kişiler kullanabilir. Yani yöneticinin çalışan üzerinde yaptırım gücüne sahip olması durumlarında zorlayıcı güç kullanılabilir. Bu güç de diğer güç çeşitleri gibi uygun kullanılmadığında fazla bir işe yaramaz. Söz gelimi sürekli tehdit altında olan kişiler bir süre sonra buna duyarsızlık geliştirebilirler. Çok katı ya da tutarsız güç kullanımı istenmeyen sonuçlara neden olabilir. Zorlayıcı güç genellikle olumsuz bir içeriğe sahiptir. Yönetici maaş kesme, terfi ettirmeme, çalışan bireyleri işten çıkarma tehditleri şeklinde zorlayıcı güç kullanılabilir ve bu da bireylerin korku duyup emirlere

itaat etmelerini zorunlu kılar. Tubbs'a(1984) göre ödüllendirici güç karşısında istedikleri bir ödüle ulaşmak için kişiler kabul gören bir davranışa yönelirken, zorlayıcı güç karşısında ise cezaya maruz kalmamak için olumlu ve kabul gören davranışlara yönelirler (Sungurlu ,a.g.t., s.58).

Zorlayıcı güç kullanımında her zaman cezanın kendisi kullanılmamakla birlikte ceza tehtidi sıkça kullanılır. Bu daha çok çocuk ebeveyn ilişkisinde, öğretmen öğrenci ilişkisinde gözlenir. Annenin çocuğunu eğer yaramazlık yapmayı sürdürürse bir daha gezmeye götürmeyeceği, onu sevmeyeceği veya oyuncağıyla oynamasına izin vermeyeceği tehtidi veya babanın çocuğuna onunla futbol oynamayacağı tehtidi gibi ya da öğretmenin öğrencisine çalışmadığı takdirde notunu düşüreceğini söylemesi sık rastlanan zorlayıcı güç örnekleridir. İşletmeler de ise, yönetici çalışanını çeşitli şekilde tehdit edip onun çalışmasını sağlamaya çalışabilir. Söz gelimi ikramiye vermeme, istenmeyen bir yere tayin ya da istenmeyen bir yere istihdam etme gibi. Bütün bunlar zorlayıcı gücün görüntüleridir. Fiziksel güç de zorlayıcı gücün bir şeklidir. Zorlayıcı gücün kullanılmasında yarar olabilecek durumlar; yasal olmayan eylemlerin sona erdirilmesi ya da önlenmesi, kuralların bozulmasıdır.

French ve Raven'e göre zorlayıcı güç ile ödüllendirici güç birbirinin tam tersidir. Her ikisi de benzer dinamiklerden yola çıksalar da ve her ikisi de yöneticinin yani gücü elinde bulunduranın inisiyatifinde olsa da birbirlerinden farklıdırlar. Çünkü birinde ödüle ulaşmak için olumlu bir motivasyon varken diğerinde olumsuz bir tehdit söz konusudur. Ödüllendirici güç astın üzerinde olumlu bir etki bırakırken ve etkisi daha fazlayken, zorlayıcı güç astın üzerinde olumsuz bir etki yapar ve yaptırım etkisi daha azdır (Aydın, a.g.t., 2007)

2.6.5.Meşru Güç (Legitimate Power)

Bu güç çeşidi, üstün; astın davranışını onaylayabileceği ve kontrol edebileceği algılaması üzerine kurulmuş bir kavramdır. (Rahim,a.g.t., 1989, s.546) Yönetici bu gücü bulunduğu mevkiden almaktadır. Bazı litaratürlerde bu güce “Yasal Güç” de denir. Yasal güç, genellikle bireyin formal pozisyonundan veya derecesinden kaynaklanır. Burada örgütsel bir hiyerarşi vardır ve bu hiyerarşide yöneticinin pozisyonuna göre astlarının davranışlarını etkileme gücü değişir. Yani çok ya da az

olabilir. Bir kişi, kaynak kişinin, yani üstün kendisini etkilemeye hakkı olduğunu düşünüyorsa o kişinin “meşru bir gücü” var demektir. Bu gücü yönetici sadece işle ilgili sınırlar içinde kullanabilir. Başka bir durumda astların buna itiraz etme hakları vardır. Çünkü meşru güç yasalara dayalı bir güçtür. Astlar üstlerinin emir verme ve verdikleri emirlere yasallık çerçevesinde astlarından isteme hakkına sahiptirler. Astlar verilen bu emirlere uymadıkları takdirde olumsuz yaptırımlarla ya da sonuçlarla karşılaşacaklarını bilip kabul ederler. Burada önemli olan, astların etkileyenin davranışlarının kendileri tarafından kabul edilmesidir. Üstler emir verebilir, astları belirli bir şekilde etkileme gücüne sahiptirler ve onları kendi hedefleri doğrultusunda yönlendirip yönetebilirler.

Meşru gücün derecesi örgütten örgüte değişir. Mekanik ve bürokratik organizasyonlarda meşru güç daha çok hissedilir. Organik organizasyonlarda ise bu güç belirsizdir. Söz gelimi yaratıcı işler yapan reklam şirketlerinde, araştırma işi yapan bazı şirketlerde bu güç daha azdır. Meşru gücün fazla hissedildiği mekanik ya da bürokratik örgütlerde, astlar üstlerinin emirlerine mutlak uyma davranışı sergilerler. Özellikle bir bölüm şefinin gücü sadece bölüm şefi olmasından gelmez, ona yasal bazı yetkiler de verilir ise bölüm şefinin altında çalışanlar mutlak onun dediği ve ya istediği şeylere uymak zorunda kalırlar ve uyarlar. Kısacası yasal güç otoriteyi temsil eden bir güçtür. Fakat çalışanlar yönetimsel güç uygulamaları hakkında farksızlık bölgesine sahiptirler (Zone of indifference). Bu bölge astın üstün emirlerini isteklerini sorgulayacağı ve gerekirse reddedeceği bir durumdur. Burada yöneticinin gücünü her ne olursa olsun kabul etme zorunluluğu yoktur. Örneğin bir yönetici evinde bozulmuş bir şeyi tamir etmek için yanında çalışan bir mühendise ya da teknik elemana emir veremez. Kişi ancak iş sınırları içinde amirinin isteklerini yerine getirmekle yükümlüdür. Fakat bu kişi ya da kişiler işletmede herhangi bir sorun çıktığında kendi bilgilerinin dışında bir bilgiyi gerektirdiği halde yardım etme zorunluluğu duyabilirler. Bu durum o kişi ya da kişilerin bilgisel güce sahip olduklarını gösterir ki bu gücü (French ve Raven (1965) bilgisel güç (Informational Power) olarak tanımlamışlar ve diğer beş güce ilave etmişlerdir. Bilgisel güç; kaynak kişinin, diğer bireylerin kazanmak istediği bilgileri elinde tutmasına ve bu bilgilerin yayılmasını kontrolü altında bulundurmasına dayanır. Kişilerin sahip oldukları bu bilgileri sunması ya da sunmaması, verilecek kararları sahip olduğu bilgiyle yönlendirip yönlendirememesi, onun gücünün boyutlarını ortaya koyar (Sungurlu,a.g.t., s.58)

Bu tanımların dışında gücün kullanımına ilişkin bazı kaynaklardan da söz etmek mümkündür. İlişkiler sadece dikey yani üstten alta inen bir biçimde gerçekleşmez. İlişkilerin bir de yatay düzlemde olanları vardır. Bu da gücün kaynağının kullanımında farklı etmenlerin olduğunu gösterir.

2.6.6.Gücün Dikey Kaynakları

Güç kaynaklarına, üst kademedeki yöneticiler ve kişilerin ulaşması oldukça kolaydır.. Ancak diğer kademedeki çalışanlar da güç kaynağına ulaşabilmeleri mümkündür. Bu kişilerin güç kaynaklarına, makamları ve durumlarına ve bu durumların olanaklarına göre ulaşabilirler. Ulaştıkları bu güç kaynakları diğerlerini etkilemelerini sağlar. Üst düzey çalışanlar ve yöneticiler tarafından kullanılacak dikey kaynaklar; Biçimsel Makam, Örgütsel Kaynaklar ve Kontrolü, Karar Verme, Bilginin Kontrolü, Ağ Bağlantısı Kurma gibi kaynaklardır.

Biçimsel Makam; Makamlar özellikle bürokratik örgütlerde oldukça önemlidir ve makamlara kişiler olmadan bazı güçler verilmiştir. Makamların ayrıcalıkları, sorumlulukları ve hakları vardır. Kişinin biçimsel durumundan ötürü elde ettiği bir gücü vardır. Bu daha önce de sözünü ettiğimiz meşru güçle aynıdır. Kişi gücünü makamın gücünden alır ve tüm çalışanlar onun bu gücünü kabul eder. Yönetici, planlama, karar verme, kontrol etme gibi yasal güçlere sahiptir.

Alt kademelerde de çalışanlar bir takım güçlere sahiptir ancak, onların güç miktarları örgütlerin yapısına göre değişir. Eğer bir çalışan yaptığı işte kendi başına karar verebiliyorsa, doğrudan üstlerine bazı konularda fikir verebilecek düzeyde ise onun gücü var demektir.

Örgütsel Kaynakların Kontrolü; Bir örgütte en önemli kaynaklardan biri paradır. Çünkü paranın diğer pek çok kaynağı satın alma gücü vardır. Bu güç ise yöneticinin elindedir. Yani parayı kontrol edenler üst düzeydeki yöneticilerdir. Paranın kontrolü, dağıtımı, diğer kaynakları satın alma gücü yasal olarak yöneticiye verilmiştir. Ancak gene de diğer örgütsel kaynaklar da önemlidir. Hammadde, makina,

araç-gereç, insan,ürün gibi kaynakların hangisi örgüt için yaşamsal bir öneme sahipse, o kaynağı kontrol eden de önemli bir güce sahip olacaktır. (Aşan,Ö., Aydın, E.M.,a.g.t, s.274)

Karar Verme; Örgütlerde karar verme konusu özellikle son yıllarda yönetimin önemli konularından biridir. Doğal ki yönetici için de karar verme ve kararlara katılımı sağlama çok önemlidir. Ancak gene de örgütün çok önemli, adeta yaşamsal konuları hakkında karar vermek yöneticinin işidir. Yönetici elbette her konuda tek tek karar verecek durumda olmayabilir. Bu nedenle alt kademelere de kendi uzmanlık alanlarıyla ilgili karar yetkisi verebilir. Alt kademeye karar yetkisi verirken bunların sınırlarını çizer. Örgütsel amaçlar üst yönetici tarafından belirlenir. Alt kademe amaca ulaşmak için kullanacağı yollar konusunda özgür olabilir. Söz gelimi bir traktör fabrikasında satış müdürlerine satış hedefleri verilir. Amaç ortaya konur. Satış müdürleri o amacı gerçekleştirmek için kullanacakları yol ve yöntemlerde bağımsız bırakılabilirler.

Bilginin Kontrolü; Bilgi günümüzde çok önemli bir güç kaynağıdır. Çünkü bilgi çağını yaşıyoruz ve örgütler veya kişiler ne kadar fazla miktarda ve özel bilgiyi ellerinde bulundurlarsa o kadar güçlüdürler demektir. Bilgi sanılanın aksine kıt bir kaynaktır ve bilgiyi elinde bulduranlar üst düzey yöneticilerdir. Daha önce de uzmanlık gücü konusunda sözünü ettiğimiz gibi, yöneticiler bilgiye ulaşmak için o konuda uzman danışman kişilerle iş birliği yapabilirler. Bilgi aynı zamanda belki de günümüzün en pahalı güç kaynaklarından biridir. Üretim araçlarına sahip olmak, üretim araçlarını işlevsel hale geçirmeye her zaman yetmez. Bunun yanında üretim kaynaklarını harekete geçirecek bilgi gücüne ihtiyaç vardır. Bu nedendir ki astlar ne kadar çok bilgiye sahipseler o kadar güce de sahip olabilirler. Söz gelimi ar-ge çalışanları şirketlerde önemli bir bilgi gücünü ellerinde bulundururlar. Çünkü burada çalışanlar bilgiyi ellerinde bulundururlar.

Ağ Bağlantısı Kurma;

Özellikle bürokratik örgütlerde, örgüt içinde her türlü olaydan, gelişmeden ve her türlü bilgiden haberdar olan kişi gücü daha fazla elinde bulundurur. Diğer örgütlerde de buna ihtiyaç vardır. Bu nedenle yöneticiler kendi ağını kurar. Bu bilgi ağı kendisinin merkezde olduğu ve güvenilir kişilerden oluşan bir haberleşme ve bilgi toplama ağıdır. Ne kadar çok şey bilirse o kadar çok gücünü koruyabilir.

2.6.7.Gücün Yatay Kaynakları

Daha önce de sözünü ettiğimiz gibi, örgüt sadece dikey ilişkilerden oluşmaz. Örgütlerde sadece üst ve ast ilişkileri yoktur. Aynı zamanda çalışanların da birbirleriyle ilişkileri vardır ve bu ilişkiler oldukça önemlidir. Çalışanların birbirleriyle olan ilişkileri de bazı güç kaynakları oluşturur.

Bağımlılık; Daha önce de belirtildiği gibi güç, bilgi ya da herhangi bir güç kaynağını elinde bulundurmakla ilgilidir. Diyelim ki üretim yapan bir fabrikada eğer bir bölüm diğer bir bölüme herhangi bir kıt kaynak nedeniyle bağımlıysa diğer bölüm yani o kaynağı sağlayacak olan bölüm diğerinden daha güçlüdür demektir. Özellikle günümüzde satış departmanları bu nedenle üretim departmanından daha güçlü olduklarını iddia ederler. Çünkü onlar olmasa üretilen mal satılamayacak depolarda bekleyecektir. Çünkü ön plana çıkan yani nihai hedefi amaçlayan departman satıştır. Ya da üretim bölümünün neyi üreteceği ar-genin çalışmaları sonucu ortaya çıkar, ar-ge pazarlama bölümünden bilgi alarak nasıl bir ürün üreteceğine karar verir, üretim bölümü finansla doğrudan bağlantılıdır çünkü finansal desteği bu bölüm sağlar, ayrıca tüm bölümler nitelikli insan kaynağına ihtiyaç duyarlar ki bu da insan kaynaklarının denetimindedir. Bu kaynaklara kim ne kadar fazla ihtiyaç duyarsa ihtiyaç duyulan bölüm daha güçlüdür denilebilir.

Merkezilik; Örgüt içindeki her bölüm yukarıda da sözünü ettiğimiz gibi sistemin işlemesi açısından örgüt için çok önemlidir. Örgüt çıktılarını kim daha çok yarar sağlıyorsa o bölüm daha önemli ve merkezi bir role sahiptir (Aşan,Ö., Aydın, E.M.,a.g.t, s.274). Her örgüt için farklı bir bölüm yaşamsal önemde olabilir. Mal üreten bir firma için üretim bölümü önemliyken, araştırma projeleri üreten bir şirket içinse ar-ge daha önemli olacaktır.

Yerine Konulamazlık; Örgütte bir kişinin ya da bir bölümün yaptığı işi onların yokluğunda diğer bölüm ya da kişiler yapamıyorsa buna yerine konulamazlık denir. Bu kişiler ya da bu bölüm dolayısıyla diğerlerine göre daha fazla güce sahiptir. Günümüzde örgütler bu duruma düşmemek için o kişilerin yokluğunda, boşluğu dolduracak yedek kişiler yetiştirmektedirler.

Belirsizlik Kontrolü; Her örgüt için zaman zaman çeşitli nedenlerle belirsizlik durumları olabilir. Bu belirsizlik durumlarında genellikle yöneticiler ne yapacaklarını bilemezler ve bunun için yardıma ihtiyaçları vardır. Söz gelimi ekonomik belirsizliklerin olduğu dönemlerde örgütler ne yapmaları gerektiği konusunda finansçılardan yardım alabilirler. Ya da belirsizlik alanları değiştiğinde, örgüt içinde de bazı bölümlerin güçlerinde değişme olabilir. Bazı bölümler daha güçlü hale gelebilecekken bazıları ise güç kaybedebilirler. Örneğin ikinci Dünya savaşı sonrasında özellikle ülkeler mal gereksinimi içindeydiler o nedenle üretim çok önemliydi ve pek çok yönetici üretim yapan örgütlerden çıktı (Aşan,Ö., Aydın, E.M.,a.g.t, s.274). Daha sonra mal üretimi arttı ancak bunun pazarlaması ve satışı konusunda belirsizlik başladı. Talebin üzerinde üretim yapıldığı için doyma yaşandı ve bunun sonucu olarak satış için yeni fikirler aranmaya başlandı. Bu dönemde ise pazarlamanın önemi arttı.

2.7.Gücün Kullanımı ve Gücü Yönetmek

Güç kullanma bazı literatürlerde gücü yönetmek olarak da ifade edilmektedir (Çolak,a.g.t.,2007,s.33). Her yönetici, hatta her insan şu ya da bu şekilde bir güce sahip olmak ister. Kişiler, günlük yaşantıdan tutun da hayatın her alanında birbirlerini etkilemeye, istedikleri doğrultuda onları yönlendirmeye ve yönetmeye çalışırlar. Bir anne çocuğunu inançları ve değerleri doğrultusunda yönetip yönlendirir. Çocuğunu doğurmuş olmanın verdiği doğal annelik gücünü iyi ya da kötü bir şekilde kullanabilir. Ya da bir öğretmen öğrencisini istediği hedefe ulaştırmak için elinde bulundurduğu yasal ya da karizmatik gücü kullanabilir. Bu güç tehdit, cezalandırma gibi kötü bir şekilde kullanılabilirken, takdir, taltif, ödüllendirme gibi olumlu şekillerde de kullanılabilir. Gücü elinde bulundurmamak, gücü kullanabilmek pek çok insan için arzu edilen bir durumdur.

Güce ulaşmak ve onu kullanabilmek için kişilerin de motivasyona ihtiyacı vardır. Gücü bilinen ve görünen yollardan elde etmek, istenen bir durumdur. Sosyal bir varlık olan insanın davranışları içinde bulunduğu sosyal çevre tarafından kontrol edilir. Güce gayri meşru yollardan ulaşmaya çalışan ya da gücü kötüye kullanan kişilerin güçleri mutlak bir gün sona ermektedir. Güç başkaları tarafından da

onaylanırsa, kişinin hayallerini ve hedeflerini mümkün kılabilen güvencü içinde kullanılabilir. Çoğunluk tarafından benimsenmeyen fikir ve ideallere dayanan bir iktidar uzun ömürlü olamaz.

Güç her yerde farklı şekilde kullanılır ve farklı yasal dayanakları, kendine göre yasaları vardır. Pfeffer güç yönetiminde dört tane yasadancü söz eder. (Çolak,a.g.t.,2007,s.33).

1".Hemen hemen tüm örgütler belli çıkarlara göre kurulmuşlar ve bu çıkarları bünyelerinde barındırırlar." Yönetici ilk iş olarak örgütteki politik yapıyı ve örgütün çıkarlarını incelemelidir ki ona uygun bir tutum içine girebilsin. Çünkü ister yönetici, ister çalışan olsun bireyler için örgüt yapısını bilmek, güç dengelerinin nasıl işlediğine ilişkin farkındalık sahibi olmak gücü kullanmak ve yönetmek için zorunludur. Örgütlerde çıkar grupları ve onların belli sistemleri vardır. Bu grupların hangi birimlerde ve kimlere bağlı olduğunu bilmek yani haberleşme gücünü elde bulundurmak yöneticinin güç kullanımını kolaylaştırır.

2".Çalışanların önemli konularda ne gibi görüşleri olduğunu bilmek." Bu oldukça önemlidir. Bir örgütte bireyler olaylara ve onların çözümüne farklı bir açıdan bakabilir. Bu kişilerin bakış açısını öğrenmek, onları bu bakış açısına iten nedenleri öğrenmek demektir. Birbirinden farklı bakış açısına sahip olan bireyler o örgütte hem olumlu hem de olumsuz sonuçlara neden olabilirler. Ancak farklı düşünen bireylerin yeteri kadar akıllı olmadığı gibi yanlış bir inanç yöneticinin gücünü kullanmasını olumsuz olarak etkileyecektir. Önemli olan farklı görüş açısına sahip bireylerin yöneticinin ve işletmenin hedefleri doğrultunda yönlendirilip yönetilebilmeleridir. Çünkü herkes kendine benzeyen kişilerle anlaşabilir. Bireylerin birbirleri ile anlaşabilmesi gene de o kişi ya da kişilerin başarılı bir şekilde yönetileceği anlamına gelmez. Kişilerin yeterli bilgileri yoksa ya da olmadığı gibi bir düşünce oluşmuşsa yönetici uzmanlık gücünü kullanarak onları yönlendirebilir, bilgilendirebilir. Onları olgular ve analizler yoluyla ikna etmek de mümkün olabilir. Ancak gene de kişiler bilgiyi kendi bakış açılarıyla değerlendirebilirler. O nedenle kişileri tanımak son derece önemlidir.

3".Güç merkezli yönetim." Burada söz konusu olan yöneticinin –hangi düzeyde olursa olsun- güce olan ihtiyacıdır. Kişinin bu gücü birlikte çalıştığı kişilerden daha fazla olmak zorundadır. Aksi takdirde güce sahip olmayan bireyler işlerin altından kalkamaz ve diğerlerini yönetip yönlendiremezlerKişinin kendini güçlendirebilmesi ve

elindeki güç kaynağını doğru kullanabilmesi ancak iktidarın nereden kaynaklandığını ve iktidara nasıl hangi kaynaklardan ulaşılabileceğini bilmesi ile mümkündür. Güç kazanmak ve gücü kullanmak için bazı stratejiler kullanmak gerekebilir bu da bazen kişileri rahatsız edebilir. Güce ulaşmayı hedefleyen ya da iktidarı elinde bulundurmaya arzulan kişiler çok çalışıp, birlikte çalıştığı insanlara iyi davranınca bu veya bunun gibi şeylere dikkat edince hedefe ulaşabileceklerini sanırlar. Oysa her zaman bu çabalar işe yaramayabilir. İktidarı anlamak ve iktidarı kazanmaya çalışmak için bazı iktidar kaynakları oluşturmak gerekir.

4".Güçü kullanacak ve gücü merkez alacak yönetimlerde , yöneticinin iktidar olmaya ve gücünü kullanmaya yönelik olarak bazı stratejileri biliyor ve kullanıyor olabilmesi gereklidir." Artık günümüzde yönetimden daha çok stratejik yönetim daha etkili olmaktadır. Bazı stratejiler benimseyerek ya da örgütün ve insanların ihtiyaç duyduğu durumları saptayarak ona uygun stratejiler belirlemekte yarar vardır. Bunlar zamanlamanın önemini bilmek, örgütsel yapıyı bilmek ve ondan yararlanmak, çalışan insan kaynağını tanımak ve onların örgütlere bağlılığının psikolojisini bilmek gibi stratejiler yöneticinin gücünü arttıracaktır. Sözünü ettiğimiz bu durumlar işe yaramasa bile, yöneticinin gözlem yeteneğini arttıracak dolayısıyla insanları daha kolay tanımasını sağlayacaktır. Yönetici gücünü kullanırken bunları göz önünde bulundurduğu takdirde yöneticinin yönetim gücü artacaktır.

Yönetici için en önemlisi de iktidarın ne gibi güce sahip olduğunu ve bunu nasıl kullandığına dair stratejilerin bilinmesi gerekir. Ancak bazı kişiler bunu uygun bulmayabilirler ve güçlerini kullanmaktan kaçınırlar. Oysa yasal güç kullanılmadığında bilginin etkisi azalacaktır. Gücü etkili kullanmak, yönetici için zorunludur. Çünkü gücün kullanılmadığı yerde, güç güç değildir.

Yönetici, aynı anda birden çok güce sahip olabilir. Bu güçleri kullanabilme yetkinliği onun güç düzeyini gösterir. Kişi ne kadar çok çeşitli güç kaynağına sahipse o kadar güçlüdür demektir. Daha önce de sözünü ettiğimiz gibi yönetici gücü kendi kişiliğinden ve bulunduğu pozisyondan alabilir. Uzmanlık ve özdeşim gücü diğer güçlerden yani yasal güç, ödüllendirici güç ve zorlayıcı güçten daha önemlidir. Çünkü kişinin kendine ait gücü onun astları tarafından daha çok sevilip, takdir edilmesini dolayısı ile de emir ve isteklerine itaat edilmesini sağlar. Bu tarz bir güç kullanımı yöneticiyi daha da güçlü kılar. Güç kullanıldıkça ve sonuçları görüldükçe artar ve güç gücü doğurur.

Gücün kullanım amacı, elbette ki işletmelerde yöneticinin o işletmeyi istenen düzeye getirmeyi istemesiyle ilgilidir. Amaç, çalışanları doğru yönlendirmek, onlardan azami verimi almak, işletme içindeki işgücü kayıplarını ve drop outları önlemektir. Kişilerin, özellikle önemli görevlerdeki çalışanların işi terketmeleri durumunda işletme büyük kayıplar vermektedir. Bunu önlemek yöneticinin gücünü doğru kullanmasıyla mümkün olacaktır. Gücü iyi, olumlu kullanmak bu tür sorunların azalmasını sağlayacaktır. Bu konu başka araştırma ve çalışmalarda kişilerin örgütsel bağlılıkları olarak ifade edilmektedir. Çetin'e göre örgütsel bağlılık; genel olarak işe katılma, sadakat ve örgüt değerlerine olan inanç da dahil olmak üzere bireyin örgüte olan psikolojik bağlılığını ifade etmektedir (Bağcı,a.g.t.,2009,s.37). Ancak örgütsel bağlılığın pek çok nedeni olmakla birlikte en önemli neden yöneticinin etkileme gücüdür. Özellikle tarihte insanları peşinden sürükleyen büyük liderlerin etkileme gücünün varlığından söz etmek mümkündür.

Yönetici gücü olumlu kullandığı gibi olumsuz bir biçimde de kullanılabilir. İnfomal cezalar yoluyla da yöneticiler gücü kötüye kullanabilirler. Namie ve Namie'ye (2003) göre infomal cezalar, işyerindeki olumsuz davranış türlerinin tümünü içermektedir (Zafer,a.g.t.,2008,s.22). İnfomal ceza, kişiye acı vermek amacıyla yapılan her türlü davranıştır ve bu davranışlar hedef kişi üzerinde etkilidir.

İnfomal ceza sürekli olduğunda etkilidir ve gücünü kötüye kullanan yöneticiler bunu sürekli yaparlar. Yöneticiler diğerlerini değiştirmek ve kendi istediği hedefe yönlmek için çeşitli güç biçimlerini kullanırlar. Yukarda da değindiğimiz gibi kişiler güçlerini çeşitli şekillerde kötüye de kullanabilirler. Bazı yöneticiler astlarının bir şekilde birbirleriyle çatışmasını sağlayarak onları yönetirler. Bazen de onların değerleriyle ilgili bir durumu kışkırtıp onlara karşı kullanabilirler. Bütün bunlardan yönetici çıkar sağlayabilir. Çalışanlarını bir seçimle karşı karşıya bırakabilirler. Örneğin çalışanın bir yakınının ani bir rahatsızlığında yönetici çalışanı tehdit ederek bir seçime zorlayabilir (Özdemir,2003,164).

2.8. Gücün Benzer Kavramlarla İlişkisi

2.8.1. Otorite ve Güç (Yetke, Yönetmel Yetke ve Erk) İlişkisi

Güç ve otorite kavramları pek çok yönden benzerlik taşımakla birlikte, farklı anlamlar taşırlar. Gerek otorite, gerekse güç kendisi dışında bir kişi üzerinde etkisini gösterebilir. Bu etki, otorite olaylarında canlıdır. Yöneticiler bu güç sayesinde başkalarını harekete geçirecek otoriteye sahip olabilirler.

Güç, insan yaşamında her zaman ve her yerde gereklidir ve insan ilişkilerinin önemli bir parçasıdır. Dolayısıyla da kişiler arası ilişkiler olmadan güçten söz etmek mümkün değildir. Tek başına bir kıyas yapmadan bir kişinin güçlü ya da güçsüz olduğunu söyleyemez. Güce sahip olduğuna inanılan kişi, gerçekte, diğerleri üzerinde bir etki kurabiliyor, onları isteği hedefe doğru yöneltebiliyorsa ve bunda süreklilik varsa o kişinin güçlü olduğu söylenebilir.

Güç insanın bir özelliğidir ve ancak O'na sahip olan biri olduğu zaman güç vardır. (Bayrak, a.g.t., 2000; 27). İnsani ilişkilerde güç genelde fiziki olmak yerine psikolojik bir görünüm arz eder. Güç, daha önce de belirttiğimiz gibi başkalarını etkileyebilme kapasitesi olarak da tanımlanabilir (Çolak, a.g.t., 2007, s.21). Güce sahip olan kişi, bu yeterliliğini faaliyete dönüştürmeden karşısındakine etkisini hissettirir, gücünü onun zihninde yaşatır (Şahin, 1999; 7).

Otorite daha önce de değindiğimiz gibi, gücün meşrulaştırılmış halidir. Otorite diğer bir deyişle insanları kullanma ve değiştirme hakkıdır. Bu hakkı elinde tutan ise otoriteye sahip olan kişidir. Bundan da anlaşılacağı üzere otorite aynı zamanda gücün yasal halidir. Weber (1947), bu nedenle güç sahibi bireyden, otorite kullanmasının beklendiğini söyler. Weber'e göre güç meşru değilse hemen zayıflayacak ve etkisini kaybedecektir.

Güç ve otorite ilişkisine daha yakından bakmak için otoritenin özelliklerine bakmakta yarar vardır.

a- Otorite, bireyin herhangi bir özelliğinden kaynaklanmaz, o bireyin örgüt içinde işgal ettiği pozisyondan kaynaklanır.

b- Otorite kayıtsız şartsız astlar tarafından kabul edilir. Otoriteye sahip olan kişiye astları itaat ederler. Çünkü yöneticinin kullandığı otorite yasal otoritedir ve kuralları daha önceden yazılı olarak ortaya konmuştur.

c- Otorite tek başına yöneticinin başarılı olmasını sağlamaz. Otorite kişinin onu kullanma becerisiyle orantılı olarak etkili olabilir. Bu etki ise ancak kişileri etkileyebilmekle mümkündür.

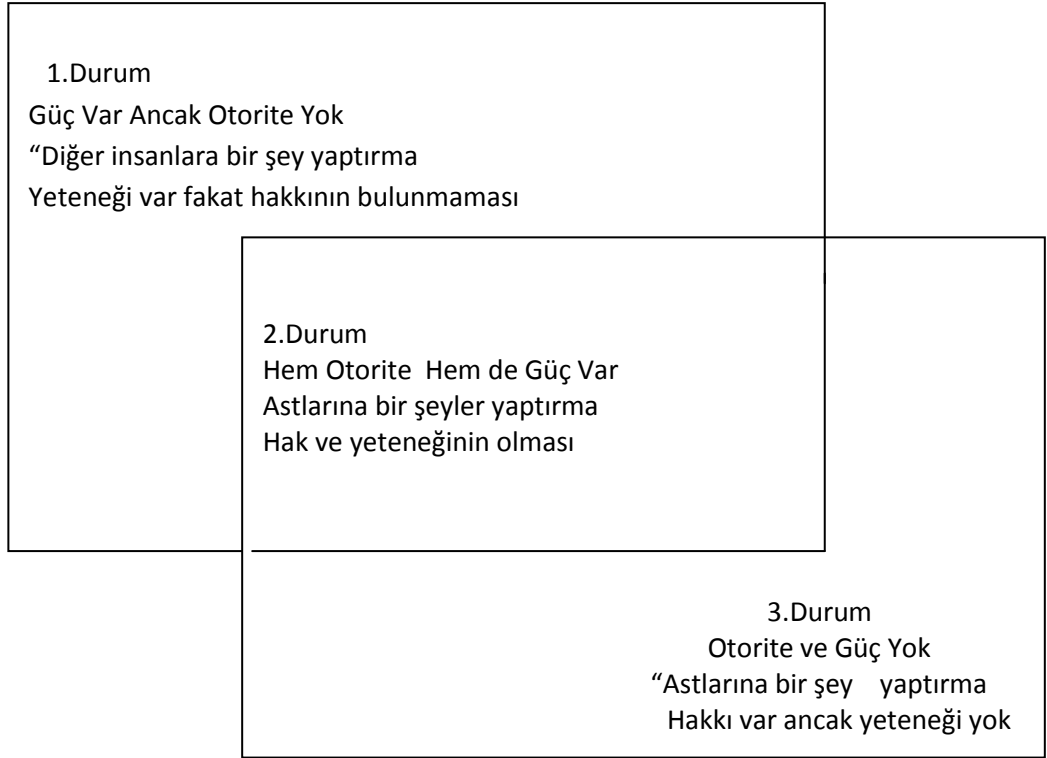
d- Sonuç olarak diyebiliriz ki otoriteyle donatılmış her kişi güçlü değildir. Otoritesi olmadığı halde pek çok kişiyi etkileyebilen kişilere (daha önce de sözünü ettiğimiz gibi özellikle yasal otoritesi olmayan kişiler) rastlamak mümkündür (Bayrak,a.g.t.,2000,s.29)

Güç ve otorite birbirinden farklı olduğu gibi, iki kavramın birbirleriyle ilişkileri de vardır. Bu ilişkiler aşağıdaki gibi özetlenmiştir.

1-Otorite gücün bir kullanım şeklidir ve güç otoriteyi de kapsamaktadır.

2-Güç bir şeyi yaptırabilme yeteneğidir.Otorite de ise bir hak vardır.

3-Otorite, harekete geçirebilmenin ve emir verebilmenin haklı ve hukuki bir gücüdür. Yani hak hukuk kavramı otoritenin temel aldığı gücün şeklini gösterir. Tepe yöneticilerinden en alta kadar garantilenmiş bir hak olan otorite pozisyona dayalı bir durumdur. O pozisyonu kim işgal ederse etsin otoritesi olacaktır. Çünkü pozisyon ona bu hakkı vermektedir.(Kırel,a.g.t., 1998, s.10)



Şekil 3. Otorite ve Güç İlişkisi

Kaynak, Sabahat Bayrak, Yönetimde Bir İhmal Konusu Olarak Güç ve Güç Yönetimi, Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Y. 2000, s.29

Tabloya baktığımızda 1. ve 3. durumlarda otorite ve güç ilişkisi yetersizdir. 2. durum ise istenen bir durumdur. Burada otorite güç dengesi vardır.

Otorite ve güç arasındaki bir başka farklılık ise, otorite başkası tarafından verilir yani dağıtılır. Güçte ise önemli olan kişinin bunu algılaması ve anlamasıdır. Otorite boşlukları kaldırmaz. Boşluklar hemen grup içinde kişi ya da kişilerce başka güçler tarafından doldurulur.

2.8.2 Yetki- Güç İlişkisi

Yetki ve otorite pek çok kaynakta aynı anlamda tanımlansa da aralarında farklar vardır. Fakat her ikisi de gücün yasal yollardan kullanılmasını sağlar. Yetki, ”elde edilmiş bir otorite adına bir işi yapma hakkı” olarak tanımlanır. Bir başka tanıma göre yetki; “Belirli kaynaktan verilen bazı emir veya tüm emirlerin bir grup insan tarafından yerine getirilmesi

imkanlıdır.”denilmekte ve bununla da organizasyonların yetkiyi kullanma zorunluluğu olduğu ifade edilmektedir. (Çolak,a.g.t.,2007,s.17)

Organizasyonların başarıya ulaşması için organizasyon şemaları yapılır. Yani kim hangi işte çalışacak bu örgüt şemasında baştan planlanır ve bu şemada otorite, yetki kullanma, kuvvet ve hesap verme ve sorumluluğun yapısı oluşturulur. Çünkü daha önce de sözünü ettiğimiz maddi kaynaklar yanında insan kaynağının önemi de küçümsenmeyecek kadar çoktur. İnsan unsurunun etkili ve verimli çalıştırılması, insan kaynağının etkili kullanımı organizasyonların başarısı için bir zorunluluktur. Organizasyon şemaları yoluyla, otorite, yetki, kuvvet ve hesap verme kanalları somut bir şekilde gösterilir. Otorite burada daha soyut bir kavram olarak ortaya çıkar. Ancak yetki kavramında, yapılacak faaliyetlerin sınırları, alanları ve kullanılacak otorite hacmi belirgin bir şekilde ortaya konulduğu için bu kavram otoriteye göre daha somuttur. Yönetici, yetki alanları daha önceden belirlendiği için daha somut ve net bir şekilde otoritesini kullanabilir.

Güç genel bir kavramdır ve genellikle, yetki, hesap verme ve sorumluluğun temeli olarak kabul edilir. Yetkiyi gücün gerekli olan yönlerinden veya avantajlarından biri olarak bakmak mümkündür. Yasalar, sosyal kuruluşlar değerler birer yetki sistemidir ve güç yoluyla ortaya çıkmışlardır. Dayanağı güç olgusudur. Fakat bu gerçek gözden kaçabilir.

Yetki nasıl ortaya çıkmıştır sorusunu sorduğumuzda yasal olarak ortaya çıktığını söyleyebiliriz. Çünkü buradaki güç yasal bir güçtür ve güç yetki sayesinde genişletilebilir. Bu da yöneticinin başarısına ve gücü kabul ettirmesine bağlıdır. Gücün yetkiye göre soyut bir kavram olduğunu, yetkinin bir sistemde daha kolay görülebileceğini ve dolayısıyla da gücün dinamiğinin yani onun temel yapısını ve pozisyonunu anlamının genelde güç olduğunu söyleyebiliriz. Ayrıca gücün soyut yapısından dolayı, yetkinin güç tarafından kurulmuş ve korunmuş olduğu gerçeği göz ardı edilebilir ve gözden kaçabilir (Çolak, a.g.t.,2007,s.17).

Güç, bir kimsenin başkalarına kendi düşüncelerini kabul ettirme faaliyeti olarak da tanımlanır. Güç, kişiler arası ilişkiler olmadan (bir emir veren için bir itaat eden gereklidir) gerçekleşemez. Güç için insan-grup, grup-insan ilişkileri sözkonusudur. Yetki ve yetkinin kullanılabilmesi için güç kavramı çok önemlidir ancak, planlama, organizasyon, koordinasyon, yöneltme ve denetim gibi çeşitli

yönetim işlevleri üzerinde durulduğu halde güç kavramı üzerinde bu anlamda pek durulmamıştır.

Yetki ve otorite arasında farklılıklar olmasına rağmen, her ikisi de gücün yasal yolla kullanılması için açılan kapılardır. Yetki ve otoriteye sahip olunsa bile, etkileme olgusu olmadıkça güçten sözedilemez (Bayrak,a.g.t.,2000,s. 30) Yetki sahibi olan kişi güç sahibi olur. Ancak yetkisini kullanmayı beceremediğinde güçsüzleşir. Tam tersi de mümkündür, yani bir organizasyonda bir bireye gücünü pekiştirmek ve kullanabilmek için yetki verilmese de kişi gücünü arttırabilir. Güç, görev ve yetkiyle ilgilidir. Bazen güç o görev ve mevkide olmayan güç sahibinin yakınları tarafından da kullanılabilir. Kişinin içinde bulunduğu “pozisyon gücü” yakınlarına da bir güç sağlayabilir.

Organizasyonlarda çeşitli güç grupları vardır ve bu gruplar birbirlerini etkilerler. Bu etkileşim sonunda bazen güç yer değiştirebilir. Yetki bazen birinden alınıp, bir başkasına verilebilir. Yetkisine rağmen gücünü iyi kullanamayan bir yönetici o organizasyonda etkisini kaybetmiş demektir. Yetki verilir güç ise alınır. Bu gücünü ve güç alanını büyümeye çalışan kişiler için normal bir süreçtir. Kişilerin sahip oldukları yetki, o kişi ya da gruplara verilen gücün avantajlarından birisidir. Güç burda yasal bir konumdadır. Gücün yasallaşma süreci Blau tarafından, “gücün toplum tarafından kabullenilmesi” şeklinde açıklanmıştır. Kişiler bu durumda her zaman yönetici durumunda olan kişinin tutumunu benimser ve onun koyduğu kurallara uygun davranma isteğini duyduklarını birbirlerine ifade ederler. Böyle bir iletişim ve etkileşim sonunda ortaya çıkan görüş ve inanç birliği, yönetici durumunda bulunan kimsenin gücünü arttırıcı bir grup baskısı oluşturur. Yönetici çalışan kişi ya da kişiler üzerindeki kontrol gücünü arttırarak yetkisini yasal hale getirebilir.

Yetki ile gücün karşılaştırmasını yaptığımızda; yetki daha çok mevkiyle ilgilidir. Güç kullanımı ise daha çok etkilemeyle ilgilidir ve kişi diğerlerini etkiledikçe daha güçlüdür. Bu etkileme Herbert Goldhammer ve Edward Shils’e göre baskı ve manipülasyonla dahi olabilir (Bayrak a.g.t.,2000,s.31). Bir başka özellik ise, yetki ve sorumlulukla birliktedir. Yetki olmadan sorumluluğu kimse almak istemez ya da tersi sorumluluk olmadan yetki kullanılamaz. Oysa güç ve sorumluluk ilişkisi bu denli kuvvetli değildir.

Güç ve yetki arasındaki bir başka fark ise yetki devredilebilir. Üst kademe yöneticisi yetkilerinin bir kısmını alt kademedeki çalışanlara devredebilir. Oysa gücü

devretmek pek olası değildir. Çünkü güç daha çok kişisel bir durumdur ve daha çok özel amaçlara dayalıdır. Yani kişi kendi istediği doğrultuda ve kendi hedeflerine yönelik olarak kişileri sevk ve idare edebilir. Yetki kullanımında ise grup amaçları ön plandadır ve yöneten ve yönetilen amaçları göz önünde bulundurulmaktadır.

2.8.3.Kuvvet Güç İlişkisi

Kuvvet genellikle güç ile eş anlamlı kullanılmakla beraber yönetim sürecinde birbirlerini tamamlayan kavramlar olarak görülmektedir (Bayrak,a.g.t.,2000 s.30). Kuvvet gücün uygulanış şekli olarak tanımlanabilir. Aralarındaki farkı ancak bireyleri etkileme sürecinde görmek mümkündür. Yani başlangıç, süreç ve sonuç ilişkisinde bu fark ortaya çıkar. Güç daha önce de ifade edildiği gibi A'nın B'yi etkileyip B'ye isteklerini yaptırması sürecidir.B eğer A'nın isteklerini ya da talimatlarını yerine getirirse A'nın gücü var demektir. Burda kişisel bir yaptırım söz konusudur. Oysa kuvvette B A'nın talimatlarına uymaz ancak A'nın fiilen aldığı önlemler karşısında zorunlu olarak uyarsa burda kuvvet uygulanmıştır denir. Yani kuvvet gücün ifade edilme şeklidir (Koçel, T.,İşletme Yöneticiliği,2003,s.385)

2.8.4.Etkileme ve Güç İlişkisi

Güç ile adı geçen ve ilişkilendirilen bir kavram da etkilemedir. Bu ilişkiyi açıklarken etkileme kavramının ne olduğundan bahsetmek gerekir. Etki, doğrudan ya da dolaylı olarak diğer bir kişi veya grubun hareket ya da davranışında bir değişikliğe sebep olan fikirler ya da örnekler olarak tanımlanır (Çolak, a.g.t., 2007,s.21). Yani etkileme bireyin gücünü kullanırken yararlandığı süreçtir. Örneğin, bir işletmede ustabaşı çok çalışarak ve verimli olarak diğerlerinin çalışma potansiyelini değiştirebilir ve onların verimliliğini arttırabilir. Yani etkileme, bir kişinin verdiği talimat, öneri veya emirlerinin diğerleri tarafından yerine getirilmesidir. Bu durumda emir veya talimat veren kişi gücünü kullanabilmektedir. Eğer diğer kişiler bu emir ve talimatlara uyuyorsa talimatı veren kişi güçlüdür denilebilir. (Koçel,a.g.t.,2003,s.384)

Daha önce de sözü edildiği gibi yönetim, insan davranışlarının istenilen hedefe yönlendirilmesi olayıdır. İnsan davranışlarını yönetebilmek için ise kişilerin lider ya da yöneticilerden etkilenmesi gerekir. Bu ise güç kullanımıyla mümkündür. Kişileri etkileyebilmek için doğrudan etkilenmek istenen kişi üzerinde bir kuvvet uygulanabilir. Bir başka yol da, kişi ya da kişilere ödül ya da ceza verilerek bu kişiler kandırılabilir. Ya da kişinin fikirleri propaganda yapmak gibi çeşitli faaliyetler ile değiştirilebilir. (Bağcı,a.g.t.,2009,s.23)

Etkilemenin temelinde ya örgütsel kaynaklara sahip olmak ya da tarafgirlik yoluyla onları kontrol edebilmek yatar. Kaynaklar, bir kimsenin sahip olduğu pozisyon ya da kişisel özelliklerinin sonucu olarak kontrol edilebilir. Söz gelimi bir işletmede, uzmanlık pozisyonu ya da güvenlik görevlisi pozisyonunun her ikisi de kararları etkilemede kullanılabilen potansiyel birer kaynaktır. Açıklamalardan da anlaşılacağı üzere güç bir kaynaktır. Güç kişi ya da kişilerin kendi çıkarları doğrultusunda sonuçları seçebilme yeteneği iken, etki; bu sonuçlara ulaşabilmektir. Örneğin, trafik polisi bir el işaretiyle araçların tümünü durdurabilir. Burda kullanılan onun yasal gücüdür. Ancak araç sürücüleri de bu güçten etkilenir ve araçlarını durdururlar. Sonuç olarak diyebiliriz ki etkileme, kişilerin tutum ve davranışlarını, onların istek ve amaçlarına ters düşmeyecek şekilde, uzun sürede değiştirme girişimidir. Etkileme burada gizli bir iletişim stratejisi izler (Tutar, Hasan, Örgütsel İletişim, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2003,s.120).

Güç ve otorite kavramları birbirine çok yakındır ve aralarında net bir sınır çizmek oldukça zordur. Her iki kavram da birbirlerini etkilerler ve desteklerler. Yönetici ya da kişiler birbirlerini etkilemek için güçlerini arttırmak isterken, öte yandan güçleri arttıkça birbirlerini etkilemeleri de artacaktır. Ancak yine de etkilemenin kişileri sevk ve idare etmek için tek başına yeterli olmadığı bilinen bir gerçektir. Güçle bağlantılı, otorite, kuvvet, yetki ve otorite kavramları anlaşıldıkça sadece pozisyondan kaynaklanan biçimsel yetkinin kişinin davranışlarını etkilemede tek bir araç olmadığı ortaya çıkmaktadır ve insanların davranışlarını etkilemede başka başka yöntemlerin de olacağı olasılığını güçlendirmektedir.

3-ORGANİZASYONLARDA GÜÇ TEPKİSİ

3.1.Kişilerarası Güç Tepkileri

Güç ve güç kullanımı ve bunun sonucu ortaya çıkan dinamikler, örgüt içinde yönetimin önemli bir konusudur. Yöneticinin başarılı olabilmesi çalışanları ve örgüt dışında işbirliği yaptığı kişileri sevk ve idare etmesiyle doğru orantılıdır. Bir yönetici ancak gücü varsa ya da gücünü etkin bir biçimde kullanabiliyorsa başarılı olabilir.

Örgüt içindeki kişilerin, başka birinin yani yöneticinin, kendisine güç kullanıp onun davranışlarını değiştirmeye çalışmasına vereceği tepkiler farklı farklı olacaktır. French ve Raven'in güç sınıflandırmasına dayanarak yönetici ve çalışanların güç ilişkisi üzerinde duran H. Kellman, yöneticinin kullandığı bu güç çeşitlerine karşılık, güce maruz kalan farklı tepkiler gösterdiğine dikkat çekmiştir (Bayrak,a.g.t.,32). Bunlar bizim çalışmamızın da ana temasını oluşturmaktadır.

3.1.1. Uyma Davranışı

Yöneticiler, çalışanların uyma davranışı göstermeleri için ödüllendirme ya da cezalandırma gücüne baş vururlar. Bunun sonucunda da çalışanların uyma davranışı gösterdikleri görülmüştür. Kişiler kendi çıkarlarına uygun sonuçlar elde edeceklerinde uyma davranışı gösterirler ve güce sahip olan kişinin istekleri doğrultusunda hareket ederler (Can,a.g.t.,2006,s.276). Çünkü burada önemli olan şey istenen davranışı yapma sonucu alınacak ödül, bu davranış yapılmadığında kaçınılması gereken cezadır. Yani kişi ceza almamak ya da ödül alabilmek için uyma davranışı gösterecektir. Ancak burda önemli bir faktör de ödülün sürekliliğidir. Yönetici ödüllendirici gücünü kullanabilmek için bir takım kaynakları elinde bulundurmak zorundadır. Eğer ödüllendirme araçlarını elinde bulundurmazsa bir süre sonra ödüllendirme gücü azalacak ve uyma tepkisi de yavaş yavaş ortadan kalkacaktır. Bir başka husus da yöneticinin yani gücü elinde bulduranın çalışanlardan istediklerinin tam olarak yerine getirilip getirilmediğini anlaması gerekir ki bu da çalışanların sürekli

yöneticileri tarafından denetlenmelerini gerektirir. Çünkü yönetici çalışanlara ödül ve/veya ceza verebilmek için gözetlemeye ihtiyaç duyar.

Yapılan araştırmalar gücün kaynağı ile sergilenen uyma davranışı arasında bir ilişki olduğunu göstermektedir (Can,a.g.t.,2006,s.276).

3.1.2. Özdeşleşme (İdentification)

Kişiler hayran oldukları ya da etkilendikleri insanlarla özdeşleşmek isterler. Özdeşleşme, karizmatik güçle aynı temele dayanır (Can, a.g.t., s.32). Çünkü karizmatik güç daha önce de belirttiğimiz gibi kişinin kişisel gücünden kaynaklanan bir güçtür ve bu güç çalışanları etkiler. Bu güç kişisel çekicilik temeline dayanır. French ve Raven'in ortaya koyduğu beğeniye dayanan güç ile özdeşleşme birbirleriyle yakından ilişkilidir. Kişilerin özdeşleşme sürdüğü sürece yöneticiler diğer kişileri etkileyebilirler.

Özdeşleşme davranışı, sadece örgütlerde yöneticiyle kişilerin ilişkilerinde değil, insanların hayatlarının her alanında gözlemlenebilir. Özellikle psikoloji de yapılan araştırmaların da ortaya koyduğu gibi kişiler özdeşleşme davranışını hayatın her alanında kullanırlar. Küçük bir çocuk hayran olduğu futbolcuyu taklit ederek onun gibi top oynar ya da öğrenci öğretmeni ile özdeşleşim yaparak onun gibi bir öğretmen olmayı ister. Taklit ya da özdeşleşme özellikle son yıllarda örgüt içi koçluk çalışmalarında ve eğitimlerde dikkate alınmakta ve koçluk sürecinde eğitim alan kişiye hayran olduğu ve yardım alacağı bir kişiyle mentörlük ilişkisine girmesi önerilmektedir. Özdeşleşme sürecinde karşılıklı etkileşim son derece önemlidir. Özdeşleşme yapılan davranışın da ne olduğu son derece önemlidir. Çünkü özdeşleşilen davranış kişinin olumlu yönde etkilenmesine yarayacak ve onu olumlu yönde bir uyma tepkisine yöneltecektir.

3.1.3.İçselleştirme-Benimseme (İnternalization)

Benimseme tepkisi, belirli davranış ya da tutumları benimseyen kişilerin göstereceği bir tepkidir. Uyma sürecinde ya da tepkisinde ödüle ulaşmak, cezadan kaçmak söz konusuysen, özdeşleşmede ise yöneticiyle özdeşleşmek gerekmektedir.

İçselleştirme veya benimseme tepkisinde ise kişinin kendi değeriyle kendisinden istenen şeyin üst üste örtüşmesi gerekmektedir. Kişi burada davranışın içeriği ile ilgilenmektedir çünkü bunda gönüllülük esastır. Bu gönülden uyma davranışı uzmanlık gücüne karşı bir tepkidir (Can, a.g.t., s.32). Benimseme tepkisini, pozisyon ve uzmanlık gücünün teşvik ettiği söylenebilir (Bayrak,a.g.t.,s.33).

3.2. Gruplarda Güç Tepkileri

Daha önce de belirttiğimiz gibi, güç birinin diğerini etkileyebilme özelliğidir. İnsanlar sosyal bir çevrede yaşarlar ve birbirleriyle sürekli etkileşim içindedirler. Birbirlerini olumsuz yönde etkileyebilecekleri gibi, olumlu yönde de etkilerler. Ancak güce ulaşmak için bir kişinin diğerini istediği hedefe yönlendirebilmesi gerekmektedir. Henüz güce ulaşmamış yani güç sahibi olmamış kişi ya da kişiler ve güç sahibi olmaya çalışan kişiler öncelikle bireysel olarak güce ulaşmaya çalışacak, güce ulaşamazlarsa koalisyonlar kuracaklardır. Tüm bireyler güç sahibi olmanın başkaları üzerinde daha etkili olmayı sağladığını bilirler. Ancak bireysel çabalar diğerlerini etkilemeyi mümkün kılmaz. Çünkü kişisel çabalar zor, maliyetli ve risklidir. Oysa güce ulaşmak için bir ya da daha fazla kişinin güç kaynaklarını birleştirmesi elde edecekleri sonuçları oldukça fazla etkileyecektir. Bu kurulan koalisyonlar, gücü dengelemektedir. Bunun dışında koalisyonlar organizasyondaki karşılıklı bağımlılık nedeniyle de kurulur. Çalışanların görevleri ne kadar rutin ise orada daha fazla bağımlılık olacaktır. Bağımlılığın olduğu yerde daha fazla koalisyon olabilir (Bayrak,a.g.t.,s.33).

Organizasyonda pek çok farklı koalisyon ve pek çok farklı güç vardır. Ancak bu güç türlerini iki başlık altında toplamak mümkündür. Yok edici güçler ve birleştirci güçler. Bir örgütün ayakta kalmasını sağlayan birleştirci güçlerdir. Her örgütte her iki güç çeşidine de rastlamak mümkündür ancak birleştirci gücün her zaman daha fazla olması örgütün ayakta kalması için şart ve gereklidir. Çünkü yıkıcı güçler sürekli örgütü yıpratmaya ve yok etmeye yönelik faaliyetlerde bulunurlar.

4-GÜÇ İLİŞKİLERİNİ ETKİLEYEN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER

Güç ilişkilerinde merkezi konumda olan birinin diğerleri üzerinde baskın bir etki uyguladığı, bir grup içinde görülebilen davranışlardandır (Kirel,a.g.t.,s.54). Bireyler birbirleriyle sürekli bir alış veriş içindedirler. Bu nedenle de görüşlerini sosyal alış-veriş kuramına dayandıran sosyologlara göre olumlu sonuçlar elde etmeyi amaçladıkları için birbirleriyle güç ilişkisi içine de girerler. Sosyal alış-verişlerin yani fikirlerin, ricaların, emirlerin gidiş gelişi her zaman asimetriktir, eşit değildir. Adil olmayan güç dağılımı sonunda, sonuçlar aynı şekilde değerlendirilmez.

Bu bölümde, çalışmamızın da araştırma konularından olan cinsiyet, yaş ve eğitim üzerinde durulacaktır ve bu kavramlar açıklanmaya çalışılacaktır.

4.1.Güç-Cinsiyet İlişkisi

Bu güne değin pek çok konuda yapılan araştırmalarda, özellikle rol ve güce ilişkin yapılan araştırmalarda kadınların tarihsel süreçte hep farklı rollere layık görüldüğü saptanmıştır. Erkekler sürekli güçlü olma, amaca ulaşma gibi özelliklere doğru yönlendirilirken, kadınlara evi çekip çevirme, bakıcılık gibi roller verilmiştir. Erkeklerle hem güçlü olma rolü hem de ailede gücü kullanan ve karar veren kişi rolü verilmiştir. Onun içindir ki erkekler her zaman ailede karar verici rolünü üstlenmişlerdir.

1985 yılında Birleşmiş Milletlerin kadınların eşitliği üzerine yayınladığı son on yıllık araştırmaya göre, kadınlar dünyadaki işlerin üçte ikisini yapmakla birlikte dünyadaki gelirlerin ancak onda birini almaktadırlar. Yine kadınlar dünyadaki mülkiyetin yüzde birine sahiptirler. 1985'ten günümüze değin cinsiyete ilişkin bu sonuçlar pek değişmemiştir. Kadınlar Dünyadaki işlerin çoğunu yapmakta ancak erkeklere göre az ücret almakta ve sosyal güvenlik sistemlerinden yararlandırılmamaktadır. Walby ve Robbinson (1988) tarafından yapılan araştırmada, bürokratik kurumlarda üst yönetimde erkeklerin, alt kademedeki işlerde ise daha çok kadınların çalıştığını saptanmıştır. Kadınlar ya part-time işler yapmakta ya da erkekler tarafından tercih edilmeyen işlerde çalıştırılmaktadırlar (Bayrak,a.g.t.,s.35)

4.2.Yaş-Güç İlişkisi

Seksenli yıllara kadar yaş, ilerlemek ve statü kazanmak için önemli bir faktördü. Bürokratik kurumlarda özellikle kişiler yaşlandıkça pozisyonlarında bir iyileşme ve artış görülüyordu. Bu konuda kurumların bir politikalarının olup olmaması önemli değildi. Burada yaşın ve tecrübenin güçle anlamlı bir ilişkisinin olduğu düşünülmüştür. Ancak 1980'lerden sonra teknolojide yaşanan hızlı değişim ve bilgi teknolojilerindeki büyük gelişme, yaşlıların yerine bilgiye sahip olan gençlerin hızla yükselmelerini sağlamıştır. Bu durum da beraberinde genç ve yaşlı yöneticiler arasında bir bakıma kuşak çatışmalarını ortaya çıkarmıştır. Genç yöneticiler daha fazla bilgileriyle başarı gücünü kullanırken, kendini gösterme ve kabul ettirme ihtiyacında olmuşlardır. Yaşlı yöneticilerin ise uzmanlık ve özdeşleşme gücüne baş vurdukları saptanmış ve bu kişilerin ödül-ceza güçlerini kullanmışlardır. Yaş güç ilişkisinde kuramsal kaynaklı güçlerde pek farklılık olmamakla birlikte kişisel kaynaklı güçlerde farklılıklar olmuştur. Bu gözlemler Abdala'nın (1987) çalışmasıyla benzerlik göstermektedir. Abdala çalışmalarında deneyimli çalışanların uzmanlık gücünü kullandığını bulmuştur. Bu Homans adlı kuramcının adalet kuramı sonuçlarıyla uyumlu bulunmuştur. Bu kurama göre, Homans, kişilerin sosyal alış-veriş sürdürürebilmeleri için, yaptıkları yatırımdan daha kazançlı olmak zorunda olduklarını söylemektedir. Bu Shaw ve Costanso (1970) tarafından yapılan araştırma sonuçlarında yaşlı kişilerin yaptıkları yatırımların fazla olduğunu düşünüp daha fazla ödül beklentisi içinde oldukları saptanmıştır (Bayrak,a.g.t.,s.36).

4.3. Güç-Eğitim İlişkisi

Eğitim de diğer demografik özellikler gibi işletmeler açısından oldukça önemlidir. Öncelikle, kişilerin örgüte uyum sağlamaları açısından önemlidir. Ayrıca eğitim düzeyi arttıkça kişilerin uzmanlık gücüne verdikleri önem artmaktadır. Bu kişiler, eğitimsiz kişilerin tersine cezalandırıcı gücü kullanmamaktadırlar. Bu kişilerin eğitilmiş olmaları nedeniyle kolay yükelebildikleri ve belirli pozisyona geldikleri gözlenmiştir. Eğitimi yüksek kişiler pozisyon güçlerini kullanabilmektedirler. Oysa

eğitim düzeyi düşük kişiler cezalandırıcı gücü kullanmakta ve değişime kapalı bir tutum izlemektedirler.

5-ÖRGÜTLERDE GÜÇ KULLANIMI BİR KAMU KURUMUNDA GÜCÜN KULLANIM TARZININ ARAŐTIRILMASI

Çalışmamızda çalışanların algıladıkları gç ve bunlara verdikleri tepkileri saptamak üzere üç bölümden oluşan bir anket formu kullanılmıştır. Birinci bölüm genel kimlik bilgilerinin saptanması amacıyla kişilerin yaş, cinsiyet, eğitim gibi temel bilgilerini içeren 8 sorudan oluşmaktadır.

İkinci bölüm ise bu kurumda çalışan kişilerin algıladıkları gç tarzını ve bunu ne şekilde algıladıklarına ilişkin 19 sorudan oluşmaktadır. çnc bölümde ise çalışanlar algıladıkları bu gç tarzına ya da tarzlarına ne şekilde tepki gösterdiklerini ölçmek amacıyla 12 sorudan oluşan gç tepkileri anketi yer almaktadır. Teste verilen yanıtlar “Tamamen katılıyorum”dan “hiç katılmıyorum”a kadar beşli likert tipi lkle değerlendirilmiştir. Yanıtlara likert lçeğine göre birden beşe kadar puanlar verilmiş fakat bu puanlama sistemi ters çevirilerek yani beşten bire doğru sıralanmıştır.

Bu çalışmada French ve Raven’in gç tarzları sınıflaması esas alınmıştır. Bu sınıflamaya göre ilk hazırlanan anket Belle Rose Ragins’in 1989 yılında hazırlamış olduğu “Liderlik Gücü” anketidir (PODSAKOFF, P.M., SCHRIESHEIM, C.A. “Field Studies of French and Raven’s Bases of Social Power for Future Research, critique and Suggestions”, Psychological Bulletin 97, 1985,s.387-411). Bu anket 25 sorudan oluşmaktadır. Bu çalışmada iğdem Kırel tarafından geliştirilen ve uyarlanan 19 soruluk anket iğdem Kırel’den izin alınarak kullanılmıştır (Kırel,Ç. a.g.t, EK I, s.VII-XII). Ancak burada da bir kaç soru üzerinde değeriklikler yapılmıştır.

Yapılan bu ankette, üstler tarafından,çalışanları istedikleri hedefe doğru yöneltmede ve astları yönetmede kullanılan gç tarzlarına ilişkin ve bu gç tarzlarının hangileri olduğunu saptamak için oluşturulmuş sorular bulunmaktadır. Bu gç tarzları, liderin gç tarzları olarak anılmakta ve Yasal Güç, dllendirici Gç, zdeşlik Gücü, Zorlayıcı gç ve Uzmanlık gücü olarak adlandırılmaktadır.

Anketimizin çnc bölümünde ise, çalışanların algıladıkları güce geliştirdikleri gç tepkilerini ölçmeyi hedefleyen sorulara yer verilmiştir. Bu sorular

Uyma, Özdeşleşme ve Benimseme olarak ele alınan güç tepkilerini ölçmeye çalışan sorulardır.

Bizim çalışmamızda bazı sorular özellikle değiştirilmiştir. Uygulamadan önce anketler beş farklı pozisyonda çalışan beş ayrı kişiye verilmiş ve özellikle “Üstüm Sezarın hakkını Sezara verir” cümlesinin daha net yazılması gerektiği geri bildirim alınmış ve cümle “Üstüm adaletlidir ve herkesin hakkını gözetir” şeklinde değiştirilmiştir. Diğer anket cümlelerinden bir kaçında ufak değişiklikler yapılmıştır. Bu anket uygulanırken anketi geliştiren ve bu haliyle ilk kez kullanan Kırel'den izin alınmıştır. Çalışanların kimliklerinin gizli tutulmasına çalışılmış ancak gene de çalışanlar, araştırmaya konu olan örneklem grubunu saptamaya yönelik bilgileri boş bırakma eğilimi göstermişlerdir.

Bu çalışmadaki amacımız bu kurumdaki amiri değerlendirmek değildir. Asıl incelemek istediğimiz güç konusunun bir devlet kurumunda nasıl algılandığıdır. Acaba kamu kuruluşunda çalışanlar gücü nasıl algılıyorlar ve güce nasıl tepki veriyorlar ve bu özel sektördeki araştırmalarla ne gibi farklılıklar gösteriyor bunu saptamaya çalışmaktır.

5.1. Problem

Bu çalışmaya başlarken problemimiz, sözleşmeli çalışanlar, zorlayıcı güç ve yasal gücü kadrolu çalışanlardan farklı mı algılıyorlar? Güç algıları cinsiyetle, eğitimle ve yaşla değişiyor mu? Algıladıkları güce nasıl tepki veriyorlar? Bu tepkiler kadrolu çalışanlardan farklı mı? Devlet kurumunda çalışan bu kişilerin özel sektörde çalışanlara göre güç algısı ve güce verdikleri tepkiler farklı mı? gibi sorular çalışmamızın problemlerini oluşturmaktadır.

5.2. Araştırmanın Amacı

Güç kavramı her dönemde oldukça önemli bir kavram olarak ortaya çıktığından daha önce de söz etmiştik. İlk çağlardan günümüze kadar pek çok düşünür güç ilişkisi üzerinde düşünmüş ve güç konusuyla ilgili pek çok söylem ortaya koymuşlardır. Literatüre bakıldığında insan güç ilişkisi daha çok felsefi boyutlarda

tartışılmış, deneysel verilere pek fazlaca yer verilmemiştir. Ancak son yıllarda güç konusuyla ilgili çalışmalara daha sık raslanılmaktadır. Gene de güç ve gücün kullanımı ve çalışanların güce verdiği tepkilerin ne olduğu konusunda henüz yeterli araştırmaya rastlamak mümkün olmamaktadır. Özellikle gücün algılanış biçiminin o organizasyonda nasıl olduğu ve çalışanların algıladıkları gücün ne olduğu, güce verilen tepkiyi anlamlandırabilmek açısından önemlidir.

Yönetici, çalışanları sevk ve idare ederken çeşitli güçler kullanmaktadır. Kullandığı bu güçlerle çalışanları etkileyerek onların daha verimli olmalarını sağlayabilmektedir. Güç her zaman örgütler ve yöneticiler için vardır. Gücün var olmasından çok, güç dengelerinin nasıl olduğu konusu çok daha önemlidir. Çünkü güç dengeleri sürekli değişmektedir. Daha önceki yıllarda kıdemli olmak uzmanlık gücünü arttırıcı bir sebep iken, son yıllarda teknolojik gelişimin hızı, bilgiye ulaşma yollarının farklılaşması güç algısını ve gücün nasıl ve kimler tarafından kullanıldığı konusunu değiştirmiştir. Güce çalışanların verdiği olumsuz anlam, gücün bireylerin algılama düzeyleriyle ilgili subjektif bir kavram olması araştırmanın güçleşmesine neden olmaktadır.

Bu araştırmanın temel amacı gücün çalışanlar tarafından nasıl algılandığını test etmek, algıladıkları güç biçimine göre nasıl tepkiler ortaya koydukları konusunda tartışabilmektir. Çalışanların gücü algılamalarının yanı sıra yöneticilerin hangi güç kaynaklarını nasıl kullandıkları üzerinde durmak ve kullanılan güce çalışanların tepkilerinin ne olduğunu saptamaktır.

5.3. Araştırmanın Önemi

Bu araştırma, Türkiye sınırları dışında, Türk çalışanlarla yapılan bir çalışma olması nedeniyle önemlidir. Daha önce gücün algılanması ve güce karşı verilen tepkiler konusunda bir çalışma yapılmıştır ve çalışmanın örnekleme özel sektörde çalışan kişilerdir. Bizim çalışmamıza katılan kişiler ise devlet sektöründe çalışmaktadırlar.

5.4 Evren Ve Örneklem

Çalışmamızın örnekleme, Londra Türk Başkonsolosluğunda çalışan 13 sözleşmeli personelden oluşmaktadır. Bu kişilerin 9'u kadın, 4'ü erkektir. Bunlardan 8'i evli, 5'i ise bekar. Eğitim düzeyleri, ilkokul ve yüksek lisans aralığındadır. Katılımcıların 3'ü ilkokul mezunu, 2'si lise mezunu, 8'i de lisans ve yüksek lisans mezunudur.

5.5. Varsayımlar

Araştırma yapılan grup sözleşmeli personel olduğu ve çalışanlar Türkiye'den farklı bir ülkede yaşadıkları için güç algılarının yasal güç yönünde olacağı ve güce uyma tepkisi gösterecekleri ayrıca çalışanların sözleşmeli olmaları da yasal gücü algılayıp ona uygun bir tutum içinde olacaklarını düşündürüyordu. Çünkü çalışanlar kurallara uymadıkları takdirde yasal yaptırımlarla karşılaşma durumunda kalıyorlardı. Bu nedenle bizim varsayımlarımız;

-Bireyler algıladıkları yasal güce göre uyma tepkisi gösterirler.

-Bireyler eğitim düzeyleri yükseldikçe uzmanlık gücünü algırlar ve ona karşı uyma çabası içine girerler.

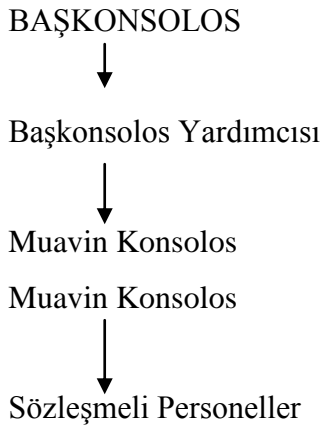
-Bireyler algıladıkları özdeşlik gücüne göre, uyma ve özdeşleşme tutumu ve davranışı içine girerler.

Çalışmamızda bağımsız değişken olarak güç algıları kullanılmıştır. Zorlayıcı güç, Ödüllendirici Güç, Yasal Güç, Uzmanlık Gücü ve Özdeşlik Gücü güç türleri, katılımcıların güce verdikleri tepkilerin yaşa, cinsiyete, eğitim durumuna ve evli ya da bekar olmalarına göre nasıl sonuçlar ortaya koyduğuna bakılmıştır.

5.6. Sınırlılıklar

Araştırmamızın sınırlılıklarından biri bu çalışmanın sadece Londra Başkonsolosluğunda çalışan memur ve sözleşmeli personelle yapılmış olmasıdır. Londra Başkonsolosluğu örgüt yapısı itibariyle bir kamu kurumudur. Bu kurumda çalışanların sayısının az olması sınırlılıklarımızdan biridir. Bu bizim sonuçları non-parametric bir testle değerlendirmemize neden olmuştur ve varsayımlarımızı tek tek değerlendirebilecek yeterli sayıya ulaşamamıştır.

Bu kurumun başka bir ülkede faaliyet gösteriyor olması da sınırlılıklarımızdan bir başkasıdır. Bu durum kurumun hiyerarşik yapısı üzerinde bazı değişikliklere neden olmuştur. Çalışanların bir kısmı, 657 sayılı devlet memuru statüsüne tabi iken diğer çalışanlar sözleşmeli personel statüsündedir. Hiyerarşik düzenle yönetilen kurumda, ast-üst ilişkileri oldukça belirgindir. Bu kurumun yapısı aşağıdaki gibidir.



Başkonsolos o ülkenin ve o kurumun konsolosluk şefidir.

Başkonsolos Yardımcısı ise Kançılırya amiridir. Yani konsolosluğun amiridir.

Muavin konsolosların görevleri iki ana başlık altında toplanır.

1-İdari ve mali işler

2-Konsolosluk İşleri

Her iki konsolos muavinleri de bu iki işin dışında, haberleşme ve sözleşmeli personeli yönetme işinden de sorumludurlar. İdari mali işler bilindiği gibi, o kurumun gelir gider hesapları, harcamaları, personelin maaş bordro işlemleri, satın alım

işlemleri, merkezle mali konulardaki yazışmalar ve çalışmalar dahil, personelin özlük işlerinden kurumun her türlü mali işlerine kadar, pek çok işten sorumlu bir bölümdür. Ancak konsoloslukta bu işi bir muavin konsolos yürütmektedir. Bu kişi hem sözleşmelilerle hem de kendisinin üstünde olan amirleriyle sürekli iletişim ve etkileşim içindedir. Aynı zamanda sözleşmeli personeli de belirlenen hedeflere göre sevk ve idare etmekte ve parasal girdileri ve çıktıları kontrol edip teslim almakla yükümlüdür.

Konsolosluk işleri ise bir kaç bölüme ayrılmıştır. Bunlar;

- Pasaport İşlemleri
- Noter
- Askerlik İşlemleri
- Nüfus İşlemleri
- Vatandaşlık İşlemleri
- Vize İşlemleridir.

Bu bölümlerde toplam 11 kişi çalışmaktadır. Bunların dışında çalışan bir yönetici sekreter, iki kavas, bir hizmetli ve konsolosluk santraline bakan aynı zamanda Türk vatandaşlarının sorunlarını dinleyip kayıt alan bir çalışan bulunmaktadır.

Konsolosluk işleri internet aracılığıyla randevu sistemiyle çalışmaktadır. Ancak telefonla da randevu verilmektedir. Santralde çalışan sözleşmeli personel hem telefonlara bakmak, hem randevu vermek, hem sorunlarını dinleyip vatandaşları gerekli bölümlere yönlendirmekle sorumludur. Bu çalışanlar konsolosluk işlerinden sorumlu muavin konsolos tarafından yönetilmektedir.

Bizim çalışmamızda, örneklemimizin azlığı yeterli veriye ulaşmamıza engel olmuştur. Ayrıca çalışanların tümüne anket uygulanamamıştır. Çalışanlardan iki kişinin izinli olması, diğer iki kişinin de çalışmayı şiddetle reddetmesi ve katılmaması sonucu mevcut kişi sayısı kadar da uygulama yapılamamıştır.

Ayrıca daha sonra tartışmalar bölümünde de üzerinde durulacağı üzere “Güç” kavramı kişilerde özel bir korku yaratmaktadır. Anket formlarının dağıtımı sırasında kişilerle konuşulduğunda “Ben bunlara cevap verirsem ya yalan söylemeliyim ya da doğruyu söylersem başım belaya girer” şeklinde yanıtlar alınmıştır. Bunda elbette kişilerin sözleşmeli olmalarının payı çoktur.

Örnekleminizin dar olmasının bir nedeni de yasalar gereği İngiltere’de bu tür çalışmalar için veri toplamak oldukça zor ve uzun bir süreçtir. Bu nedenle Türkiye’de büyük organizasyonlara çeşitli kereler, çeşitli yollar denenerek müracaat edilmiş ancak yine aynı gerekçelerle bu anketi çalışanların doldurmak istemediği geri bildirim verilerle anket çalışması kabul edilmemiş, hatta bir insan kaynakları müdürünün ifadesiyle anketlerin çok korkutucu olduğu savunulmuştur. Bu anketlere de “başım belaya girer” diye kimsenin yanıt vermeyi istemediği ifade edilmiştir.

Çalışmamızda gerekli veriye ulaşamamamızın bir nedeni de araştırma yapanın Londra’da yaşıyor olmasıdır. Kısıtlı sürelerle Türkiye’ye geliyor olmak yeterli veriye ulaşmayı engellemiştir.

Kısıtlarımızdan bir tanesi de araştırmamızı memur ve sözleşmeli çalışanlarla karşılaştırmalı olarak yapılması plandığı halde, örnekleme sayılarının eşit olmaması nedeniyle ankete yanıt veren 3 yönetici bu çalışma alanının dışında bırakılmıştır ve dolayısı ile de amir-memur arasında var olabileceğini düşündüğümüz gücün algılanması farkı ölçülememiştir.

5.7.Verilerin Toplanması

Araştırmada yöneticinin kullandığı güç tarzının çalışanlarca nasıl algılandığına ilişkin anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde bu anketi cevaplayanların yaş, cinsiyet, eğitim düzeyleri medeni durumları, kaç yıldır çalıştıkları ve aynı iş yerinde kaç yıldır çalıştıklarına ilişkin sorular vardır. İkinci bölümde ise yöneticinin hangi güç tarzını kullandığını saptamaya yönelik cümlelerden oluşan algılanan güç anketi ve son olarak da ankete cevap verenlerin algıladıkları bu güce göre nasıl tepki verdiklerini ölçmeye çalışan güç tepkileri anketi yer almaktadır.

Anket aynı kurumda çalışan yönetici aracılığı ile çalışanlara ulaştırılmış ve yine aynı yönetici aracılığıyla geri alınmıştır. Daha önce de sözünü ettiğimiz gibi konsolosluk çalışanları 4 yönetici ve 17 sözleşmeli personelden oluşmaktadır. Ayrıca 2 güvenlik ataşesi ve bir de sosyal çalışma ataşesi bağımsız olarak aynı kurumda Türk vatandaşlarına hizmet vermektedir. Çalışanlara toplam 21 adet anket formu dağıtılmış bunların yalnızca 16 tanesi geri dönmüştür. Bu anket formlarının memur-yöneticilere

ait 3 adet anket formu ise örneklemin yetersiz oluşu nedeniyle bu çalışmanın kapsamına alınmamış ve değerlendirilmemiştir.

Anketler Ağustos 2011 de verilmiş yaklaşık bir ay gibi bir süre sonra geri alınabilmiştir. Daha önce de sözü edildiği gibi e-posta yoluyla Türkiye’de faaliyetlerini sürdüren, Süttaş, CocaCola, Bursa ilinde faaliyet gösteren Baysallar Holding ve Ankara’da bulunan Roketsan firmalarına anketler gönderilmiş ancak geri dönüş alınamamıştır. Bu firmalarda insan kaynakları müdürleriyle ve firma yetkilileriyle birebir telefonla görüşülmüş ve mail yoluyla çalışmanın içeriği anlatılmıştır. Daha sonra ise bu organizasyonların yetkilileri soruların çalışanlarca ürkütücü bulunduğunu, çalışanların ancak zorlama yoluyla bu anketi dolduracaklarını, bunun da çalışmayı olumsuz etkileyebileceğini söyleyerek çalışmaya katkıda bulunamamışlardır.

5.8.Verilerin Analizi

Veriler değerlendirilirken, örneklem grubumuzun yetersizliği nedeniyle ayrıntılı bir analiz yapılamamıştır. Daha önce de sözü edildiği gibi bu kurumda 17 sözleşmeli çalışan ve 657 sayılı memurlar yasasına tabi amir pozisyonunda olan 4 kişi vardır. Bu dört yönetici çalışma kapsamı dışında tutulmuştur.

Bu çalışmanın veri analizini yaparken SPSS testi kullanıldı. Ancak örneklem grubundaki sayı yeterli olmadığı için veriler non parametric testle değerlendirildi. Bunun için de Mann-Whinney U testinden yararlandı.

Ayrıca iki anket (ölçek) arasında korelasyon olup olmadığını anlamak için Spearman korelasyon analizi uygulandı.

6-BULGULAR VE YORUMLAR

Çalışmada, kullandığımız güç algısı ve güce verilen tepkileri testlerinin sonuçları SPSS istatistik programı kullanılarak değerlendirilmiştir. Ancak örneklemin azlığı nedeniyle non parametric testler kullanılmıştır. Ayrıca katılımcıların yaş,

cinsiyet, eğitim durumu ve medeni durum gibi değişkenleri de test edilmiştir. Hem güç algılaması ölçeği, hem de güç tepkileri ölçeği arasında korelasyona bakılmıştır.

Bu işletmedeki tüm çalışanlara testler verilmiş ve alınan sonuçların çalışanların yaş grupları, cinsiyetleri, medeni durumları, eğitimleri, çalışma süreleri, memur ya da sözleşmeli personel olup olmadıklarına göre sıklık ve yüzdelerine bakılmış ancak bu veriler bu çalışmada bizim sonuçlarımıza anlamlı bir katkıda bulunmayacağı ve daha sonra örneklemin azlığı nedeniyle memur/yönetici grubunu çalışmanın kapsamından çıkardığımız için tablolar halinde gösterilmemiştir. Ancak yine de katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin testler yapılmış ve aşağıda gösterilmiştir.

Bu çalışmada örneklemin azlığı nedeniyle güç tarzlarını gösteren sorulara tek tek bakılmamış ve analizi yapılmamıştır. Bilindiği gibi French ve Raven'e göre yöneticinin kullandığı beş çeşit yönetici tarzı vardır. Bu yönetici tarzları, ödüllendirici güç, zorlayıcı güç, uzmanlık gücü, özdeşlik gücü ve meşru güç şeklindedir. Çalışanların bu güçlerden hangisini algıladığına ilişkin analiz yapılmıştır. Ancak yöneticilerin hangi tarz güç kullandıkları değerlendirilmemiştir.

Katılımcıların Eğitim Düzeyleri ve Eğitim Ortalamaları

Bu çalışmanın kapsamına sadece 13 sözleşmeli personel alınmıştır. 3 yönetici/memur çalışma dışı bırakılmıştır. Çalışmaya katılan sözleşmeli çalışanların eğitim düzeyleri ilköğretim ve lisans üstü eğitim aralığındadır.

Katılımcıların eğitim düzeylerinin yüzdeleri ve eğitim ortalamalarına bakıldığında; % 61.5'i (N=8) lisans ve lisansüstü; %15.4'ü (N=2) lise mezunu ve % 20'si (N=3) ilköğretim mezunudur.

Katılımcıların Yaş Ortalamaları

Kadın katılımcıların yaş ortalaması; 34 (S=4.2), erkeklerin ise, 38.18'dir (S=5.26).

Cinsiyet, Yaş ve Çalışma Yılı Ortalamaları ve Standart Sapmaları

Katılımcıların cinsiyete göre yaş ve çalışma yılı ortalamaları/ standart sapmalarına ait bilgiler Tablo 1' de verilmiştir.

Tablo 1. Katılımcıların Cinsiyetine Göre Yaş ve Çalışma Yılı Ortalamaları

	Yaş		Çalışma yılı	
	X	S	X	S
Kadın (N=9)	34	4.2	5	6
Erkek (N=4)	43	16.3	18	12

Algılanan Güç Testi ve Güç Tepkileri Testinin Cinsiyete ve Medeni Duruma Göre Değerlendirilmesi

Algılanan Güç testi ile, Güç Tepkileri testinden alınan puanların cinsiyete ve medeni duruma göre farklılaşıp farklılaşmadığına bakılmıştır. İstatiksel olarak cinsiyet ve güç algısı ve güce verilen tepkiler testleri arasında anlamlı hiç bir sonuç bulunamamıştır. Aynı şekilde medeni durum ve algılanan güç ve güç tepkileri testin değerlendirilmiş ve yine anlamlı herhangi bir sonuca ulaşılamamıştır.

Örnekleme grubunun sayısının az olması nedeniyle her iki testin alt boyutlarının cinsiyete ve medeni duruma göre farklılaşıp farklılaşmadığını incelemek için non-parametrik bir analiz yöntemi olan Mann-Whitney U testi kullanılmıştır (ortalama ve standart sapmalar için bakınız Tablo 2).

Tablo 2. Katılımcıların Güç Algısı ve Güç Tepkisi Testleri Alt Boyutlarından Aldıkları Puanların Ortalama ve Standart Sapmaları

	Kadın		Erkek	
<u>Güç Algısı</u>	Ort.	S	Ort.	S
Uzmanlık	14.6	4	16	1.6
Zorlayıcı	10.4	1.7	10	1.2
Özdeşlik	10	3	11	.81
Ödüllendirici	16	4.2	18	3
Yasal	16	2.4	18	.9
<u>Güç Tepkisi</u>				
Uyma	13	2	14.3	3
Özdeşim	16	3.2	16	2.2
Benimseme	14	4	15	2.2

Güç Algısı ve Güç Tepkisi Testlerinin alt boyut puanları cinsiyete göre farklılık göstermemiştir. Bu değerler;

Uzmanlık Gücü için ($U = (12) = 16, p > .05$);

Zorlayıcı Güç için ($U = (12) = 12,5, p > .05$);

Özdeşlik Gücü için ($U = (12) = 19,5, p > .05$);

Ödüllendirici Güç için ($U = (12) = 19, p > .05$);

Yasal Güç için ($U = (12) = 18, p > .05$);

Çalışanların algıladıkları tepkiler açısından da;

Uyma Tepkisi için ($U = (12) = 18, p > .05$),

Özdeşleşme Tepkisi için ($U = (12) = 15,5, p > .05$);

Benimseme Tepkisi için ($U = (12) = 18, p > .05$) olarak bulunmuştur.

Bu sonuçlara göre her iki testin tüm alt boyutları için verilen tepkilerin kadın ve erkekler arasında anlamlı bir farklılık göstermediği görülmüştür.

Güç algısı ve Güç Tepkisi Testlerinin alt boyut puanları katılımcıların evli-bekar olmalarına göre analiz edilmiş ve her iki ölçek U değerlerinin Mann Whitney U testiyle karşılaştırılması yapılmış olup, alt test puanlarının farklılaşmadığı görülmüştür.

Güç algısı ve Güç tepkisi testlerinin kadın ve erkeğe göre alt sonuçları aşağıdaki şekilde bulunmuştur.

Uzmanlık Gücü için ($U = (12) = 14.5, p > .05$);

Zorlayıcı Güç için ($U = (12) = 15, p > .05$);

Özdeşlik Gücü için ($U = (12) = 11.5, p > .05$);

Ödüllendirici Güç için ($U = (12) = 13.5, p > .05$);

Yasal Güç için ($zU = (12) = 13, p > .05$);

Uyma Tepkisi için ($U = (12) = 11, p > .05$),

Özdeşleşme Tepkisi için ($U = (12) = 17.5, p > .05$);

Benimseme Tepkisi için ($U = (12) = 17.5, p > .05$).

Katılımcıların Güç Algısı Testi Alt boyutları ile Güce Verilen Tepkiler Testi Alt boyutları arasındaki ilişkileri incelemek için Spearman Korelasyon Analizi uygulanmıştır. Analiz sonuçlarına göre sadece Güç Algısı Testinin Altboyutu olan Özdeşlik Gücü ile Güce Verilen Tepkiler Testi Alt boyutları olan Uyma ve Özdeşleşme tepkileri arasında pozitif yönde anlamlı ilişkiler vardır.

(Sırasıyla; $r=.675$, $p<.05$ ve $r=.557$, $p<.05$). (Bkz. Tablo 3)

Tablo 3. Katılımcıların Güç Algısı ve Güce Verilen Tepkiler Testleri Altboyutları Arasındaki korelasyonları

	UZMANLIK GÜCÜ	ZORLAYICI GÜÇ	ÖZDESLİK GÜCÜ	ODULENDİRİCİ GÜÇ	YASAL GÜÇ
UYMA	.292	.091	.675*	.433	.221
ÖZDESLESME	.465	.334	.557*	.333	.451
BENİMSEME	.252	.221	-0,091	.161	.362

* $p<.05$

Çalışma yılı ve yaş ile uzmanlık gücü algısı arasında anlamlıya yakın bir korelasyon bulunmuştur. Bu da daha önce de belirttiğimiz gibi yaşın ve çalışma yılının artmasıyla birlikte uzmanlığa verilen önem artmakta ve bu nedenle de yaşla uzmanlık gücü ve çalışma yılı ile uzmanlık gücü algısı arasında anlamlıya yakın bir korelasyon vardır denebilir.

Bu çalışmada diğer bazı çalışmaların tersine özdeşlik gücü çalışanlar tarafından algılanmış ve bu güce karşı uyma ve özdeşim tepkisi verilmiştir. Özdeşlik gücünün algılanmaması Kirel'in çalışmasının sonucuna göre astlar, üstler ile ilişkilerini bozmamak veya üstlerini üzmemek için üstlerine özen gösterdikleri düşüncesine katılmamaktadırlar. Kirel'in çalışmasında, astların işlerini kaybetmemek, yerlerini sağlamlaştırmak için verilen görevi yapmaya özen gösterdikleri ortaya

konmuştur. Çünkü örgüt genelde çalışandan işine özen göstermesini ister. Örgütün değerlendirme sistemine göre öncelikle işin başarılı şekilde yerine getirilmesi gereklidir.. Astlar, üstleri genelde işin yürütülmesinde denetleyici olarak algılar. Ancak üstlerini karizmatik, kişisel olarak çekici bulurlarsa ilişkilerine önem verirler ve üstlerini üzmemeye özen gösterirler (Kırel,Ç.a.g.t.,1998,s,85).

Bizim çalışmamızda ise algılanan güç olarak, özdeşlik gücü algılanmıştır. Bunun sebepleri;

- 1- Örneklem sayısının az olması olabilir.
- 2- Çalışmanın gizliliğinin ihlal edileceğine ilişkin çalışanların endişeleri olabilir.

Çünkü testler yönetici tarafından çalışanlara verilmiş ve onlardan aynı kişi tarafından geri alınmıştır.

3- Bir başka neden de sözleşmeli personelin sözleşmelerinin yenilenmesinin amirleriyle aralarındaki iyi ilişkiye bağlı olduğu algısı olabileceği için bu kurumda çalışan sözleşmeli personeller amirleriyle aralarını bozmamak istiyor olabilirler. Çünkü bu amirler, çalışanlar hakkında sicil verip bu sicil dosyalarını Dış İşleri Bakanlığına göndermektedirler. Amirler bu kişilerin aynı zamanda maaş artışlarına karar verici bir pozisyonda bulunmaktadırlar. Ek 5'te görüleceği gibi sözleşme şartları genellikle çalışanın aleyhinedir. Çalışanların çoğu hala Türk vatandaşıdır ve British vatandaşı olmadıkları için diplomatik personel sayılmakta ve sözleşme süreleri kadar İngiltere Home Office'inden oturma izni alabilmektedirler. Sözleşmeleri bittiği anda ya derhal iş bulmaları gerekmekte ya da Türkiye'ye dönmek zorunda bırakılmaktadırlar. İngiltere bilindiği üzere ekonomik krizden payını almış ve bu ülkede de işsizlik oranı giderek artmaya başlamıştır. Bu nedenle iş bulmak bu kişiler için oldukça güçtür. Sözleşmeliler eğitimler alarak bilgi ve becerilerini başka alanlarda arttırmaya çalışmakta ve başka işlere yönelmektedirler. Son bir yılda işten ayrılanların oranı % 20 civarındadır. Elbette bunun nedenleri başka bir araştırmanın konusudur.

Varsayımlara Göre Elde Edilen Sonuçlar

1-Bireyler algıladıkları yasal güce göre uyma tepkisi gösterirler. Bizim çalışmamızda böyle bir sonuç elde edilememiştir. Katılımcılar yasal gücü algılamamışlardır.

2-Bireyler yaşları arttıkça uzmanlık gücünü algırlar ve ona karşı uyma çabası içine girerler.

Bu varsayımdan yola çıkarak değerlendirme yapıldığında uzmanlık gücü algısının yaşla arasında bir korelasyon olacağı söylenmiş ve bunda anlamlıya yakın bir sonuç bulunmuştur. Daha önce de belirtildiği gibi yaş ilerledikçe uzmanlaşmaya verilen önem artmaktadır. Ancak sonuçlara genel olarak baktığımızda çalışanların yöneticinin uzmanlık gücünü algılamadıkları görülmüştür. Bunun nedeni de yapılan işlerin uzmanlık gerektiren işler olmadığı gibi bir inancın yaygın olmasıyla ilgili olabileceği düşünülmektedir. Çünkü amirler gittikleri ülkede toplam dört yıl kalmaktadırlar. Her dört yılda amir değişmektedir. Doğal ki yeni gelen kişilerin yeni geldiği ortamı tanınması işlerine adapte olması ve ona göre bir tutum takınması oldukça fazla zamanını almaktadır. Oysa aynı yerde sözleşmeli olarak uzun yıllar çalışan bir kişi amirinden daha fazla o konuda uzmanlaşmış olmaktadır. Hem o kurumda çalışmaların nasıl olduğunu bilmekte hem de çalıştıkları popülasyonu tanımaktadırlar. Bu da kişinin amirinin uzmanlık gücü konusuna güven duymamasına neden olmaktadır. Bu kurumda amir pozisyonundaki kişiler de ayrıca her dört yılda bir Ankara'ya dönmekte farklı bürokratik işlerde çalışmaktadırlar ve iki yıl sonra başka bir ülkeye gidip oranın işleyişine uyum göstermek zorundadırlar.

3-Bireyler algıladıkları özdeşlik gücüne göre, uyma ve özdeşleşme tutum ve davranışı içine girerler.

Bireyler algıladıkları özdeşlik gücüne göre, karşılarındaki kişilerle iyi ilişkiler kurmak isterler (Özdeşleşme Tepkisi). Yapılan analizden de anlaşılacağı gibi özdeşlik gücü ve özdeşleşme arasında anlamlı bir korelasyon vardır. Keza özdeşlikle uyma tepkisi arasında da anlamlı bir korelasyon bulunmuştur.

Çalışanların özdeşlik gücünü algılayıp, benimseme tepkisi göstermiş olmaları oldukça anlamlıdır. Çünkü katılımcılar Kirel'in çalışmasında da ortaya konulduğu gibi işlerini kaybetmemek ve yerlerini kaybetmemek için özdeşlik gücünü algılamışlardır ve benimseme tepkisi göstermişlerdir. Benimseme tepkisi karşı tarafın bu alanda tutum ve davranışlarını kabul ediyor oldukları anlamına gelmektedir. Bizim araştırmamızda genellikle çalışanların tamamına yakını benimseme ve özdeşleşme tepkisi sorularına katılıyorum ve oldukça katılıyorum şeklinde yanıt vermiştir. Bunun nedeni de yukarıda da tartıştığımız gibi daha çok çalışanlar işleri ile ilgili sorun yaşamayı istemedikleri içindir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

İnsan sosyal bir varlıktır ve sürekli bir takım etkileşimler içinde bulunmaktadır. Bir yandan da hem sosyal varlığını hem psikolojik, hem de biyolojik varlığını sürdürmek zorundadır. Bu nedenle de çalışma hayatının içinde var olmaktadır.

Yeryüzündeki tüm insanlar gücü elde etmeye ya da gücü elinde tutmaya çalışmaktadır. Yapılan araştırmalar göstermiştir ki güç insanları etkilemek için bir araçtır. Güç bu nedenle tüm insanların sahip olduğu bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Ancak daha önce de belirtildiği gibi güce özellikle klasik kuramcılar olumsuz anlamlar yüklemişler ve gücü yıkıcı bir şey olarak tanımlamışlardır. Bugün bile gücü arzu eden insanlar bunu gizleme ihtiyacı duymaktadırlar. Bunun sonucu olarak yapılan çalışmalarda ve güçle ilgili kuramlarda gücün hem olumlu hem de olumsuz yönü olduğu üzerinde durulur.

Günümüzde insan kaynağının önemi giderek artmaktadır. Teknolojiyle birlikte bu teknolojiyi kullanacak ve hızlı değişime ayak uyduracak ve değişen teknolojinin yanında değişen sosyal olgu ve olayları anlayıp kavrayacak ve uyum gösterecek insanlara ihtiyaç vardır. Bu nedenle de insan kaynaklarında insan gücü ve bu gücün yönetimi oldukça önemlidir. İnsan kaynakları ve işletmelerde yönetim bölümlerinin konusu içinde olan güç kavramı oldukça kapsamlı bir konudur. Gücün motivasyon konusuyla, çalışanların motivasyonlarıyla, örgütsel bağlılıkla, çatışma ve çatışmayı yönetme konularıyla, tutumlar, iş tatmini gibi pek çok konuyla ilişkisi vardır ve güç ve güç kullanımı bu konular üzerinde oldukça etkilidir. Gücün bu önemi kişileri güçle ilgili araştırmalar yapmaya yöneltmiştir. Güç kavramının çalışanlar tarafından nasıl algılandığı ve güç ve güç kullanımına karşı nasıl tutumlar geliştirildiğini anlamak, örgüt içinde insanı tanımak, daha sonra örgüt ya da organizasyon için yapılacak çalışmalarda yol gösterici olacaktır. Güç kavramı hayatın her alanında vardır ve örgütlerde yöneticinin çalışanlarını kendisinin ve örgütün hedefleri doğrultusunda yönlendirmesi kullanacağı güç tarzına bağlıdır. Bu nedendir ki güç ve gücün algılanması oldukça önemli bir konudur.

Güç kavramı pek çok değişken tarafından etkilenmektedir. İnsan çevresinden bağımsız olarak bir takım tutum ve davranışlar geliştiremez. İnsan dolayısıyla psiko-sosyal ve biyolojik bir varlıktır. Birilerini etkilediği gibi birilerinden de etkilenir. Sürekli etkileşim içindedir. Yönetici ya da gücü elinde tutan kişi çalışanları ve diğerlerini etkilemek zorundadır. Hiç bir yönetici tek başına başkalarını etkileyemez ve onlar tarafından da etkilenmeyi engelleyemez. Çünkü yukarıda da sözünü ettiğimiz gibi her yönetici çalışanları ve iş yaptığı diğer insanlarla iletişim ve etkileşim halindedir. Bu çalışmanın bölümünde gücün teorik çerçevesi çizildi. Üçüncü bölümde güç tepkileri tartışıldı. Dördüncü bölümde ise gücü etkileyeceğini varsaydığımız demografik özellikler üzerinde duruldu. Beşinci bölümde araştırmada kullanılan yöntemden sözedildi ve altıncı bölümde ise bulgular ve sonuçlar tartışıldı.

Bu çalışma elbette baştan planladığımız gibi gerçekleşmedi. Sınırlılıklarda da sözünü ettiğimiz gibi, örneklemimizin azlığı, araştırmayı yapabilecek büyük bir evrene başka bir ülkede yaşıyor olmak nedeniyle sahip olamamak çalışmamızın sonuçlarını daralttı. Başta araştırmayı istediğimiz konu, devlet kurumunda ast üst ilişkisinde gücün algılanışı ve astların ortaya koyduğu tepkilerin değerlendirilmesi ve tartışılmasıydı. Fakat yönetici pozisyonundaki örneklemimizin azlığı buna olanak vermedi. Elde ettiğimiz sonuçlar gene de bizim çalışma yaptığımız kurum için oldukça anlamlıdır. Çünkü bu kurumda çalışanlar daha önce de ifade edildiği gibi gücü özdeşlik gücü olarak algılamaktadırlar ve buna da beniseme ve özdeşlik tepkisi vermektedirler.

Çalışmanın algılanan güç testiyle yapılması sonuçların ayrıntılı değerlendirilememesine neden olmuştur. Algılanan güce bakmak ve tespit etmek için yöneticinin kullandığı güç konusunda serbest görüşme yaparak, katılımcının söylediklerini içerik analiziyle değerlendirmenin daha anlamlı olacağı düşünülmektedir.

Bu çalışma özellikle başka bir ülkede yaşayan ve çalışan vatandaşlarımız hakkında az da olsa bir fikir vermesi açısından oldukça önemlidir. Ancak o ülke ve orada yaşama ve çalışma koşullarının daha iyi irdelenmesi gereği vardır. Araştırmacı çalıştığı grupta daha önce eğitim çalışmaları düzenlemiş ve onları yakından tanıma fırsatı yakalamıştır. Bu kurumda çalışan kişilerin kişilik yapılarını, İngiltere’de özellikle Londra’daki insan ilişkilerini, çalışma koşullarını, o ülkede yaşayan vatandaşların kaygı ve korkularını bilmek araştırmanın başarısı için gereklidir.

Bu çalışmanın bir amacı da çevresel koşullar, kişilik yapıları ve benzeri değişkenler göz önünde bulundurularak yeni çalışmalara ilham olmaya çalışmaktır. Çalışanları yalnızca yönetici çalışan çerçevesi dışında farklı perspektifle değerlendirmekte yarar olduğu görüşü ortaya çıkmıştır.

Güç örgütlerde yönetim bilimini ilgilendiren her türlü konuyla doğrudan bağlantılıdır. Bu nedenle bu konuda yapılacak çalışmaların ayrıntılı olarak değerlendirilmesi ve gücün çalışanların örgüte bağlılıklarını, motivasyonlarını artırıcı bir şekilde kullanılmasını sağlayarak verimliliği artırma yönünde çalışmalar yapılmasını sağlamak oldukça önemlidir.

KAYNAKLAR

- Arendt, H.**, Geçmişle Gelecek Arasında; Otorite Nedir?, Çeviren, B. Sina Şener, İletişim Yayınları, 2004, İstanbul.
- Arslan, S.**, Yönetim Faaliyetlerini Harekete Geçiren Güç Olarak Otorite Kullanımı, Ortaya Çıkan Sorunlar, Çözüm Önerileri ve Çorum İlinde Faaliyet Gösteren İş Örgütlerinde Bir Araştırma.Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Ün. Sosyal Bilimler Enstitüsü,Denizli, 2009.
- Artan,İ.**, "Örgütlerde Güç Kullanımı ve Kaynakları", Türkiye'de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları, Aycan, Z. (Ed) 2000.
- Aydın, Ş.**, Bir Araç Olarak Örgütsel Güç Kullanımı, Sakarya Üniversitesi Araştırması, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi,Sakarya, 2007.
- Bağcı. Z.**, Örgütlerde Çalışanların Algıladıkları Güç Kaynaklarının Örgüte Bağlılıkları Üzerine Etkisi: Bir Araştırma, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İzmir, 2009
- Başaran,İ.E.**, Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü, 3.Baskı Feryal Matbaası,Ankara, 2000.
- Bayrak, S.** Yönetimde Bir İhmal Konusu Olarak Güç ve Güç Yönetimi-I, II, Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C.5, S.2, Isparta, 2000.
- Bayraktaroğlu,S.**, "Manangement Agendas For Technology-Based Learning Media", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Coventry Bussiness School, Coventry.
- Berle, A.**, İktidar, Tur Yayınları,İstanbul,1980
- Buraklıoğlu,T.**,2005,Yönetimde Güç Ve Etkileme-1
2011, <http://tarikburaklioglublogcu.com/yönetimde-ororite-güç-ve-etkileme-1/268651>
- Bozkurt, T.**, "Grup Dinamiği", Davranışlarımızdan Seçmeler (Örgütsel Yaklaşım) Beta Basım Yayın, İstanbul,1999.
- Can, H.**, (Ed), Örgütsel Davranış, Arıkan Basım Dağıtım, İstanbul, 2006.
- Çolak M.**, Örgütlerde Çatışmanın Yönetiminde Gücün Kullanımı ve Bir Araştırma, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Malatya,2007
- Duverger, M.** Siyaset Sosyolojisi, Çeviren Şirin Tekeli, Varlık Yayınları, İstanbul, 2007.

- Emerson,M.r.**, Power Dependence Relations American Sociological Review, Vol. 27, No:1,1962
- Eren, E.**, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Yayıncılık, 11. Basım, 2008-b,11.Basım, İstanbul.
- Güleç, E.**, Kişilik Yapısı ve Örgüt İçindeki Güç Mesafesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Bolu, 2010
- Karaman,A.**, Profesyonel Yöneticilerde Güç Yönetimi, 1999.
- Kırel Ç.**,Örgütlerde Güç Kullanımı, Çalışanların Algıladıkları Güç Tepkileri Üzerinde Bir Uygulama, Anadolu Üniversitesi Yayınları, No:1031, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları;113
- Koçel, T.**, İşletme Yöneticiliği, 8.b. İstanbul Beta Yayınevi 2001
- Mendel,G.**, Bir Otorite Tarihi: Süreklilikler ve Değişiklikler, Çev. Işık Ergüden,İletişim Yayınları, 2005-a, İstanbul
- Meydan, H. C.**, Liderin Güç Kaynakları Üzerine Kültürel Bağlamda Bir Araştırma, Ankara Üniversitesi SBF Dergisi.
- Perrow, C.**, Complex Organizations, A Critical Essay. Third Edition, Random House,Inc, USA., 1986
- Rahim, M.A.**, Jurnal of Managment, Vol.15, No:4, 545-556, Western Kentucky University, U.S.A, 1989
- Sungurlu M.**, Örgütlerde Güç Kullanımı, Endüstri ve Örgüt Psikolojisi, Türk Psikologlar Derneği ve KalDer Kalite Derneği Yayınları, 1996
- Tutar, H.**, Örgütsel İletişim, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2003
- Yıldız, H.** Otoriteye Yönelik Davranış Ölçeği, Dilsel Eşdeğerlik ve Güvenirlik Çalışması,Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2000, İstanbul.

EKLER

Ek:I

ANKET FORMU

I. Bölüm: Algılanan Güç Anketi

1.Cinsiyetiniz

2. Medeni haliniz :

3. Yaşınız :

4. Eğitim durumunuz :

5. Göreviniz :

6. Toplam kaç yıldır çalışıyorsunuz :

7. Bu iş yerinde kaç yıldır çalışıyorsunuz :

8. Hangi bölümde çalışıyorsunuz :

1.Üstüm yapılan işi ödüllendirir.

Tamamen
Katılıyorum

Oldukça
Katılıyorum

Biraz
Katılıyorum

Katılmıyorum

Hiç
Katılmıyorum

2. Üstüm genellikle kendi iktidarını kullanarak yönetir.

Tamamen
Katılıyorum

Oldukça
Katılıyorum

Biraz
Katılıyorum

Katılmıyorum

Hiç
Katılmıyorum

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

Tamamen
Katılıyorum

Oldukça
Katılıyorum

Biraz
Katılıyorum

Katılmıyorum

Hiç
Katılmıyorum

4. Üstümün son derece yetenekli olduğuna inanırım.

Tamamen Katılıyorum	Oldukça Katılıyorum	Biraz Katılıyorum	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

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

Tamamen Katılıyorum	Oldukça Katılıyorum	Biraz Katılıyorum	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. Üstüm benim ideal yönetici imajıma tam uyuyor.

Tamamen Katılıyorum	Oldukça Katılıyorum	Biraz Katılıyorum	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. Üstüm adaletlidir ve herkesin hakkını gözetir.

Tamamen Katılıyorum	Oldukça Katılıyorum	Biraz Katılıyorum	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8. Üstüm, bulunduğu mevkiye tesadüfen gelmemiştir.

Tamamen Katılıyorum	Oldukça Katılıyorum	Biraz Katılıyorum	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

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

Tamamen Katılıyorum	Oldukça Katılıyorum	Biraz Katılıyorum	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10. Üstüm, işinin ehlidir.

Tamamen Katılıyorum	Oldukça Katılıyorum	Biraz Katılıyorum	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

11. Üstüm, başarılı olanı takdir eder.

Tamamen Katılıyorum	Oldukça Katılıyorum	Biraz Katılıyorum	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

12. Üstüm, işinin ehlidir.

Tamamen Katılıyorum	Oldukça Katılıyorum	Biraz Katılıyorum	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

13. Üstüme, bana talimat verme ve benden talepte bulunma yetkisi verilmiştir.

Tamamen Katılıyorum	Oldukça Katılıyorum	Biraz Katılıyorum	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

14. Üstüme hayranım.

Tamamen Katılıyorum	Oldukça Katılıyorum	Biraz Katılıyorum	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

15. Üstüm, tembelliği cezasız bırakmız.

Tamamen	Oldukça	Biraz		Hiç
Katılıyorum	Katılıyorum	Katılıyorum	Katılmıyorum	Katılmıyorum
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

16. Üstüm ile arkadaşlık ilişkileri içindeyiz.

Tamamen	Oldukça	Biraz		Hiç
Katılıyorum	Katılıyorum	Katılıyorum	Katılmıyorum	Katılmıyorum
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

17. Üstümün kendine güveni tamdır.

Tamamen	Oldukça	Biraz		Hiç
Katılıyorum	Katılıyorum	Katılıyorum	Katılmıyorum	Katılmıyorum
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

18. Üstüm, diğer çalışanlarla arasına her zaman mesafe koyar.

Tamamen	Oldukça	Biraz		Hiç
Katılıyorum	Katılıyorum	Katılıyorum	Katılmıyorum	Katılmıyorum
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

19. Üstüm, oldukça dinamik ve karizmatiktir.

Tamamen	Oldukça	Biraz		Hiç
Katılıyorum	Katılıyorum	Katılıyorum	Katılmıyorum	Katılmıyorum
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

EK 2 : Güç Tepkileri Anketi

1.Üstüm, beni ödüllendirdiğinde işime daha fazla özen gösteririm.

Tamamen Katılıyorum	Oldukça Katılıyorum	Biraz Katılıyorum	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2.Çok fazla çalıştığımda ödüllendirileceğime inanırım.

Tamamen Katılıyorum	Oldukça Katılıyorum	Biraz Katılıyorum	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Üstüm tarafından cezalandırılmamak için genelde çok çalışırım.

Tamamen Katılıyorum	Oldukça Katılıyorum	Biraz Katılıyorum	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4.Bütün kararları üstüme danışarak alırım.

Tamamen Katılıyorum	Oldukça Katılıyorum	Biraz Katılıyorum	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. Üstümle ilişkilerimi bozmamak için ve onu üzmemek için işime özen gösteririm.

Tamamen Katılıyorum	Oldukça Katılıyorum	Biraz Katılıyorum	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. Yaptığım bir hata dolayısıyla üstümün güvenini kaybetmek beni rahatsız eder.

Tamamen Katılıyorum	Oldukça Katılıyorum	Biraz Katılıyorum	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. Yaptığım işte üstümden sık sık bilgi aldığımda daha iyisini yapacağıma inanırım.

Tamamen Katılıyorum	Oldukça Katılıyorum	Biraz Katılıyorum	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8. İşimdeki başarıım, üstümle olan ilişkimle doğru orantılıdır.

Tamamen Katılıyorum	Oldukça Katılıyorum	Biraz Katılıyorum	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9. Üstümün bulunduğu pozisyon gereği verdiği emirlere karşı gelmem.

Tamamen Katılıyorum	Oldukça Katılıyorum	Biraz Katılıyorum	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10. İşimin yetki ve sorumlulukları dahilinde çalışırım, üstümle olan ilişkilerim beni etkilemez.

Tamamen Katılıyorum	Oldukça Katılıyorum	Biraz Katılıyorum	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

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

Tamamen Katılıyorum	Oldukça Katılıyorum	Biraz Katılıyorum	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

12. İşe olan bağlılığımı, üstümle olan ilişkilerim etkilemez.

Tamamen Katılıyorum	Oldukça Katılıyorum	Biraz Katılıyorum	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

EK. 3. ALGILANAN GÜÇ ANKETİ SORU SINIFLAMASI

ÖDÜLENDİRİCİ GÜÇ

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

ZORLAYICI GÜÇ

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

UZMANLIK GÜCÜ

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

YASAL GÜÇ

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

ÖZDEŞLİK GÜCÜ

14.Üstüme hayranım

17.Üstümün kendine güveni tamdır.

19.Üstüm, oldukça dinamik ve karizmatiktir.

Ek:4.GÜÇ TEPKİLERİ ANKETİ SORU SINIFLANDIRMASI

UYMA TEPKİSİ

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

ÖZDEŞLEŞME TEPKİSİ

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

BENİMSEME TEPKİSİ

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

EK:5 TİP HİZMET SÖZLEŞMESİ (Türk Uyruklular İçin)

T.C. Dışişleri Bakanlığı adına hareket eden Büyükelçiliği/ Başkonsolosu ile “..... ” adresinde ikamet eden arasında aşağıdaki koşullarla işbu hizmet sözleşmesi imzalanmıştır.

1- İŞE ALINANIN :

a) Adı ve Soyadı :

b) Doğum Yeri ve Tarihi :

c) Askerlik Durumu :

d) Cinsiyeti :

e) Bildiği Yabancı Diller :

f) Öğrenim Durumu :

2- SÖZLEŞMELİ POZİSYON UNVANI :

3- DENEME SÜRESİ : Bir aydır. Deneme süresi sonunda başarısız bulunanların sözleşmeleri res’en fesh edilir.

4- İşbu sözleşme içinde bulunulan mali yılla sınırlı olmak üzeretarihine kadar geçerlidir.

5- SÖZLEŞME ÜCRETİ :.....

(Yabancı para birimi cinsinden net tutar yazılacaktır.)

a) Ücretin ödenme zamanı :Çalışılan ayın son iş günü mesai bitimi.

b) Hangi tarihten itibaren ödeneceği:

6- SOSYAL SİGORTA PRİMLERİ:

Sözleşmeli personel 506 sayılı Sosyal Sigortalar Kanununa tabidir.

Sigorta primlerinin işveren ve sözleşmeli hisselerine ait (%)'lerinin ödenmesinde söz konusu Kanun uyarınca işlem yapılır.

7- Tedavi giderlerinde Sosyal Sigortalar Kanunu hükümleri gereğince işlem yapılır.

8- ÇALIŞMA SAATLERİ: Başlama ve bitiş saatleri misyon şefince tespit edilmek şartıyla, günlük 8, haftalık 40 saattir. Normal çalışma saatleri dışında veya tatil günlerinde yapacağı çalışmalar karşılığında sözleşmeli personele herhangi bir ek ücret ödenmez. Ayrıca, gerekli hallerde, tespit edilecek esaslar çerçevesinde, sözleşmeli personel nöbet tutmakla yükümlüdür.

9- İZİNLER : Yıllık izin, sözleşme yılı içinde kullandırılır.

a) Yıllık İzin : 217 Sayılı Kanun Hükmünde Kararnamenin 2 nci maddesinde sayılan kurumlarda Sosyal Güvenlik Kurumlarına prim ödemek suretiyle geçen hizmet süresi, 1 yıldan 10 yıla kadar olanlara 20 gün, on yıldan fazla olanlara 30 gün ücretli izin verilir.

b) Hastalık İzni : Resmi doktor raporu ile kanıtlanan hastalıklar için yılda 30 günü geçmemek üzere ücretli izin verilebilir. Hastalık sebebiyle, Sosyal Sigortalar Kurumunca ödenen geçici iş göremezlik tazminatı ücretten düşülür.

c) Mazeret İzni : Sözleşmeli personele isteği üzerine eşinin doğum yapması halinde 2 gün, kendisinin veya çocuğunun evlenmesi, annesinin, babasının, eşinin, çocuğunun veya kardeşinin ölümü halinde her olay için 3 gün ücretli mazeret izni verilir.

10- Sözleşmeli personel, görevi gereği geçici süreyle görev yeri dışına gönderilebilir. Görev yeri dışında geçici olarak görevlendirilenlerin gündelik ve yol giderleri, 6245 Sayılı Harcırah

Kanunu hükümlerine göre saptanan süreyi ve 1 inci derece devlet memurlarına ödenen harcırah miktarlarını geçmemek üzere, anılan kanun hükümlerine göre tespit edilir.

11- Sözleşmeli personel kuruma ait veya kurum tarafından sağlanan binada ikamet ettiği taktirde, oturduğu bölümdeki demirbaş eşyanın korunmasından sorumludur. Aksi takdirde zararı ödemekle yükümlüdür.

12- İlk defa veya yeniden göreve alınan sözleşmeli personel ile bunların aile fertlerine, bu nedenlerle harcırah ödenmez, bu amaçla başka bir adla ödeme yapılamaz.

13- Sözleşmeli personelin kendisi ile eş ve çocukları 6245 Sayılı Kanunun cenaze techiz,tekin ve nakil masraflarına ilişkin hükümlerinden istifade ederler.

14- Sözleşmeli personel, işbu sözleşme ile yurtdışında görev yapmayı kabul eder. İşbu sözleşme, sözleşmeliye, kurumun merkez ve taşra teşkilatında görev isteme hakkını kazandırmaz.

15- Sözleşmeli personel 3628 Sayılı Mal Bildiriminde Bulunulması, Rüşvet ve Yolsuzluklarla Mücadele Kanunu hükümlerine tabidir.

16- GÖREVİN SONA ERMESİ VEYA İŞTEN AYRILMA:

a) İdare Tarafından : **Kurum, yurtdışı teşkilatlarının yeniden yapılandırılması ve/veya bütçe imkanlarını dikkate alarak Maliye Bakanlığınca vize edilen pozisyonlar çerçevesinde ayrıca, hizmetin rasyonel şekilde yürütülmesi veya sözleşmeli personelin performansının değerlendirmesi sonucunda lüzum gördüğü hallerde bir ay önceden yazılı ihbar ile ilgilinin görevine son verebilir.**

b) İlgili Tarafından : Bir ay önce yazılı ihbar ile işten ayrılabilir.

c) İş sonu tazminatı : 6.6.1978 tarih ve 7/15754 sayılı Bakanlar Kurulu Kararının 7 nci maddesi gereğince sözleşmeli personele, aylık ücret dışında, herhangi bir ad altında ücret ödenmesi mümkün olmadığından, sözleşmeli görevden ayrıldığında veya görevine son verildiğinde iş sonu tazminatı veya ikramiye alamayacağını peşinen kabul eder.

17- Sözleşme feshedildiği taktirde sözleşmeli hak etmediği günler için almış olduğu ödenmiş ücretlerini def'aten öder.

18- Sözleşmeli personel, görevi sırasında edindiği gizli bilgileri, görevinden ayrılrsa bile kurumun izni olmadan açıklayamaz. Sözleşmeli, Kurumdaki görevi sona erdiği zaman elinde bulunan görevle ilgili belgeleri, araç ve gereçleri geri vermek zorundadır.

19- SÖZLEŞMENİN FESHİ:

Sözleşmeli Personel;

- Başka yerde çalıştığının tespit edilmesi,
- Kendisine verilen işleri yürürlükteki kanun, tüzük, yönetmelik, genelgelere ve verilecek emirlere uygun olarak yapmaması,
- Görevi sırasında edindiği gizli bilgileri kurumunun izni olmadan açıklaması,
- Kendi kasıt ve kusurundan veya derli toplu olmayan yaşayışından doğacak bir hastalık veya sakatlık nedeniyle art arda 3 gün veya 1 ayda 5 gün işe gelmemesi veya çalışmaması,
- Bulaşıcı veya görevi ile bağdaşmayacak derecede veya görevini yapmaya engel bir hastalığa tutulduğunun doktor raporu ile saptanması,
- Sözleşmenin yapıldığı sırada, bu sözleşmenin esaslı noktalarından biri için gerekli nitelik veya koşullar kendisinde olmadığı halde bunların kendisinde bulunduğunu ileri sürmek veya gerçeğe uygun olmayan bilgiler vermek ve ifadelerde bulunmak suretiyle işverene yanıltıcı beyanlarda bulunduğunun anlaşılması,
- Kurumun itibarını veya görev haysiyetini zedeleyici fiil ve davranışlarda bulunması,

- h) Kurum mensupları ile aile üyelerinden biri veya birkaçının şeref ve namusuna dokunacak sözler sarf etmesi, dedikodu yapması veya bu tür davranışlarda bulunması,
 - i) Kuruma ait veya kurum tarafından sağlanan binada ikamet ettiği takdirde bunun gerekli kıldığı disiplin ve düzene uymaması, bu konudaki talimatlara riayet etmemesi,
 - j) Kurum mensuplarına ve iş sahiplerine karşı görev adabı veya disipliniyle bağdaşmayan davranışlarda bulunması, iş sahipleriyle bu türden ilişkiler içine girdiğinin belirlenmesi,
 - k) İçki veya uyuşturucu madde kullanmayı alışkanlık haline getirmesi, görevine sarhoş gelmesi, görev yerinde içki veya uyuşturucu kullanması,
 - l) Kurumun güvenini kötüye kullanması,
 - m) Kurumda görevli olmasını, baskı ve çıkar aracı olarak kullanması,
 - n) Çıkar temin etmek amacıyla resmi evrak üzerinde tahrifat yapması,
 - o) Hırsızlık yapması,
 - p) Rüşvet alması veya sahte belge tanzim etmesi,
 - q) Üç günden fazla hapis cezasını gerektirecek suç işlemesi,
 - r) İzin almaksızın veya haklı bir sebebe dayanmaksızın ardı ardına iki gün veya bir ay içinde üç gün görevine devam etmemesi,
 - s) Yapmakla yükümlü bulunduğu görevlerini kendisine hatırlatıldığı halde yapmamakta ısrar etmesi ya da noksan veya kusurlu yapması,
 - t) Devlet malı makine, tesisat, eşya ve maddeleri kasten veya dikkatsizlikle tamir olmayacak şekilde hasara veya kayba uğratması,
 - u) Kurumda sözleşmeliyi bir haftadan fazla süreyle çalışmaktan alıkoyan zorlayıcı bir sebebin ortaya çıkması,
- hal ve hallerinde işverenin ihbarda bulunmaksızın sözleşmeyi feshedeceğini peşinen kabul eder.

20- Sözleşmeli personele, kanuna, yönetmeliklere, genelgelere ve işyeri disiplinine aykırı kusurlu davranışlarından dolayı, sözleşmenin feshine ilişkin 19 uncu maddede yer alan hükümler saklı kalmak kaydıyla, uyarı ve aynı fiilin tekrarı halinde kınama cezası, ayrıca sözleşme ücretinin 1/8 oranında ücretten kesme cezası verilebilir.

21- 65 yaşını bitirmiş olanlar sözleşmeli olarak çalıştırılmazlar. Sözleşmeli çalışmakta iken 65 yaşını dolduranların sözleşmeleri, 65 yaşını doldurdıkları tarihte hiçbir işleme gerek kalmaksızın sona erer.

22- Sözleşme Makamınca onaylandıktan sonra yürürlüğe girer.

23- Bu sözleşmenin uygulanmasından ve yorumlanmasından doğacak her türlü uyuşmazlıklar yetkili Ankara Mahkemeleri ve İcra Dairelerince çözümlenir.

24- Bu sözleşme, 657 sayılı Kanununun 4/B maddesi ve 6.6.1978 tarih ve 7/15754 sayılı Kararnamenin değişik 14. Maddesi uyarınca akdedilmiştir. Bu sözleşmelerde yer almayan hususlar hakkında Kararname hükümleri çerçevesinde işlem yapılır.

ÖZGEÇMİŞ

04 Mart 1960 tarihinde, Aydın İli Didim İlçesi Akköy köyü doğumluyum. İlk ve ortaokulu aynı köy okulunda tamamladım ve daha sonra Bursa Öğretmen Lisesinden mezun oldum. 1981 yılında Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih Coğrafya Fakültesi Psikoloji bölümünü bitirdim. 1982 yılından emekli olduğum 2004 yılına kadar çeşitli hastanelerde klinik psikolog olarak çalıştım. 2007 yılında Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı İnsan Kaynakları ve Örgütsel Değişim bölümüne kayıt oldum.

Özel ilgi alanların, okumak ve denemeler yazmaktır. Halen Londra'da yaşıyorum ve serbest olarak psikolog ve psikoterapist çalışıyorum. Bir Türk gazetesinde yazılar yazıyorum. Evli ve bir çocuk annesiyim.

Hülya AYAZ ÇAMLIK