

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI

**LİDER GÜÇ TÜRLERİNİN ÖRGÜTSEL ÖĞRENME
ÜZERİNE ETKİLERİ**
(Aydın Köşk ve Germencik İlköğretim Okulları Örneği)
(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan: Fatih GÖKKAYA

İSTANBUL, 2010

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI

**LİDER GÜÇ TÜRLERİNİN ÖRGÜTSEL ÖĞRENME
ÜZERİNE ETKİLERİ**
(Aydın Köşk ve Germencik İlköğretim Okulları Örneği)
(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan:
Fatih GÖKKAYA
Öğrenci No:
070712049

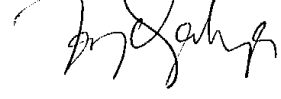
Danışman:
Doç. Dr. Nihat KAYA

İSTANBUL, 2010

YEMİN METNİ

Sunduğum Yüksek Lisans Tezimi, Akademik Etik İlkelerine bağlı kalarak, hiç kimseden akademik etik ilkelere aykırı bir yardım almaksızın bizzat kendimin hazırladığına ant içerim. 25/09/2010

Aday: Fatih GÖKKAYA



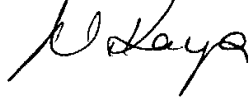
T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TEZLİ YÜKSEK LİSANS SINAV TUTANAĞI

2010.08.31.00.10

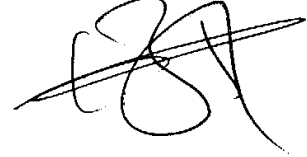
Enstitümüz *İşletme Yönetimi* Anabilim dalı *Eğitim Yönetimi ve Denetimi* Bilim dalı yüksek lisans öğrencilerinden **070712049** numaralı **Fatih GÖKKAYA'nın** "*Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim - Öğretim ve Sınav Yönetmeliği*"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği "**LİDER GÜÇ TÜRLERİNİN ÖRGÜTSEL ÖĞRENME ÜZERİNE ETKİLERİ**" konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun 31.08.2010 tarih ve 2010/21 sayılı toplantısında seçilen ve Taksim Yerleşkesinde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, ilgili yönetmeliğin (c) bendi gereğince (60) dakika süre ile aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında ~~ayçakluğu/oybirliği~~ ile **Kabul/Red veya Düzeltme** kararı verilmiştir.

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

DANIŞMAN
DOÇ.DR. NİHAT KAYA



Prof
ÜYE
DOÇ.DR. GÖKHAN ÖZER



ÜYE
DOÇ.DR. HAKAN KİTAPÇI



LİDER GÜÇ TÜRLERİNİN ÖRGÜTSEL ÖĞRENME ÜZERİNE ETKİLERİ

Tezi Hazırlayan: Fatih GÖKKAYA

Özet

Bu tez çalışması; ilköğretim okullarındaki yöneticilerin uyguladıkları güç türlerinin örgütsel öğrenme üzerine etkilerini ve hangi faktörlerin nasıl etkilere sahip olduğunu araştırmak, belirlemek üzere hazırlanmıştır. Buna göre yöneticilerin uyguladıkları güç türlerinin örgütsel öğrenme üzerine etkileri bir çok faktörden dolayı değişkenlik göstermektedir. Veriler Aydın ili Köşk ilçesi ve Germencik ilçesindeki ilköğretim okullarında 217 öğretmene uygulanan; liderin güç türleriyle ilgili 29, örgütsel öğrenmeyle ilgili 23, çalışanların demografik özelliklerine ilgili 6, toplamda 58 soruluk bir anket sonucunda elde edilmiştir. Sonuçlar liderin karizmatik gücünün, ödüllendirme gücünün, uzman gücünün, zorlayıcı gücünün, yasal gücünün ve çalışanların yaşlarının, cinsiyetlerinin, medeni durumlarının, öğrenim durumlarının, görev sürelerinin ve çalıştıkları kurumdaki pozisyonlarının örgütsel öğrenme üzerine etkilerini tespit etmek amacıyla analiz edilmiştir. Yöneticiler lider güç türlerinin örgütsel öğrenme üzerine etkilerinin ve hangi etkenlerin nasıl sonuçlar ortaya çıkardığının farkındalığı ve bilinci içerisinde yönetimi olumlu yönde şekillendirmelidir. Söz konusu bir örgüt içerisinde etkili bir örgütsel öğrenme gerçekleşebilmesi için, yöneticilerin yönetici ve öğretmen iletişimini ve yönetimi bilinçli olarak şekillendirmesi, bunun için de gerekli olan bilgi birikimine ve donanımına sahip olması gereklidir. Yöneticilerin ve öğretmenlerin gerekli olan bilgi ve donanıma sahip olması ve yöneticilerin yönetimini bu doğrultuda şekillendirmesi durumunda örgüt içerisinde örgütsel öğrenme etkin bir biçimde gerçekleşecektir.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Lider güç türleri, Örgütsel öğrenme

EFFECTS OF LEADER POWER TYPES ON ORGANIZATIONAL LEARNING

Prepared by Fatih GÖKKAYA

Abstract

This thesis study is prepared in order to research effects of applied power types of leaders in primary schools on organizational learning, to identify which factors have how effects and to determine these effects. According to this research, effects of applied power types of the leaders on organizational learning indicate variation because of many factors. Data are collected from a questionnaire which is applied to 217 teachers in Aydın province Köşk and Germencik districts primary schools. Questionnaire is formed from 29 questions related to leader power types, 23 questions related to organizational learning, 6 questions related to workers' demographic features. In total, there are 58 questions in the questionnaire. Results are analyzed in order to find out effects of leader's charismatic power, reward power, expert power, coercive power, legal power and workers' age, sex, marital status, academic backgrounds, employment period and position on association on organizational learning. Leaders should shape management positively by being aware of leader power types effects on organizational learning and being conscious on which factor has what kind of result. Point at issue, to eventuate effective organizational learning in an organization, directors should shape director and teacher communication and management communication consciously, and then they should have necessary knowledge and fit out. In case of having directors and teachers needed knowledge and fit out and managers' shaping the management positively, organizational learning in association will come true effectively.

Key Words: Leadership, Leader Power Types, Organizational Learning

İÇİNDEKİLER

Yemin Metni	
Jüri Sayfası	
Özet	
Abstract	
Tablolar Listesi	III
Kısaltmalar Listesi	IV
Giriş	1
I.BÖLÜM	3
1.1.LİDER VE LİDERLİĞİN KAVRAMI	3
1.2.LİDERLİK TİPLERİ	6
1.2.1.Hümanist(İnsancıl, Babacan) Lider	6
1.2.2.Destekleyici Lider	7
1.2.3.Otoriter Lider	7
1.2.4.Karizmatik Lider	9
1.2.5.Doğal Lider	9
1.2.6.Liberal Lider (Tam Serbesti Tanıyan Lider)	9
1.2.7.Demokratik – Katılımcı Lider	11
1.3.LİDERLİK YAKLAŞIMLARI	12
1.3.1.Özellikler Yaklaşımı	13
1.3.2.Davranışsal Yaklaşımı	16
1.3.2.1.Ohio State Üniversitesi Araştırmaları	17
1.3.2.2.Michigan Üniversitesi Araştırmaları	18
1.3.2.3.Yönetim Gözeneği Yaklaşımı (Yönetim Biçemleri Ölçeği)	19
1.3.3.Durumsallık Yaklaşımı	20
1.3.3.1.Yol – Amaç Yaklaşımı	20
1.3.3.2.Fiedlerin Durumsallık Yaklaşımı.	21
1.3.3.3.Vroom ve Yetton’un Normatif Yaklaşımı.	22
1.3.3.4.Üç Durumsallık Yaklaşımının Karşılaştırılması	23
1.3.3.5.Hersey ve Blanchard’ın Durumsallık Yaklaşımı.	23
1.3.3.6.Reddinin Üç Boyutlu Liderlik Yaklaşımı.	24
1.4.GÜÇ KAVRAMI VE YÖNETİMİ	25
1.4.1.Gücün Tanımı	26
1.4.2.Otorite – Güç İlişkisi	28
1.4.3.Yetki – Güç İlişkisi	29
1.4.4.Kuvvet – Güç İlişkisi	31
1.4.5.Etkileme – Güç İlişkisi	32
1.5.GÜÇ KAYNAKLARI	33
1.5.1.Ödüllendirici Güç	33
1.5.2.Zorlayıcı Güç	36
1.5.3.Yasal Güç	38
1.5.4.Uzmanlık Gücü	40
1.5.5.Karizmatik(Özdeşlik) Gücü	42
II.BÖLÜM	44
2.1.ÖĞRENME	44

2.1.1.Koşullu Öğrenme.....	46
2.1.1.1.KlasikKoşullanma	46
2.1.1.2.Uyaran – Tepki Kuramı.....	47
2.1.2.Bilişsel Öğrenme.	47
2.1.2.1.Biçim Kuramı.	48
2.1.2.2.İm Kuramı.	48
2.1.2.3.Sorun Çözme Kuramı.	49
2.2.ÖRGÜTSEL ÖĞRENME	49
2.3.ÖĞRENEN ÖRGÜTLER.....	51
2.3.1.Öğrenen Örgütlerde Yönetim.	52
2.3.2.Öğrenen Örgütlerde Liderlik.	54
2.3.2.1.Öğrenmede Model Lider.	56
2.3.2.2.Öğrenmede Tasarımcı Olarak Lider.	57
2.3.2.3.Öğrenmede İdare Memuru Olarak Lider.....	58
2.3.2.4.Öğrenmede Öğretmen Olarak Lider.....	59
2.3.2.5.Öğrenmede Öğretmeyi Yöneten Lider.	60
2.3.2.6.Öğrenmede Kılavuz Lider.	60
2.3.2.7.Öğrenmede Öğrenmeyi İzleyen Lider.....	61
2.4.ÖĞRENEN OKUL.....	62
2.4.1.Öğrenen Okul Olmanın Engelleri.....	66
III. BÖLÜM.....	68
3.1. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ.....	68
3.1.1.Araştırma Amacı.	68
3.1.2.Araştırma Evreni ve Örneklemi	68
3.1.3.Verilerin Hazırlanması ve Toplanması.....	68
3.1.4.Araştırmanın Sınırlılıkları.....	69
3.1.3.Verilerin Hazırlanması ve Toplanması.....	68
3.1.4.Araştırmada Kullanılan İstatistiksel Yöntemler.....	69
3.1.5.Araştırmada kullanılan İstatistik Yöntemler.....	69
3.1.6.Araştırmanın Hipotezleri.....	70
3.2.BULGULAR.	73
3.2.1.TANIMLAYICI İSTATİRTİKLER.....	73
3.2.2.GÜVENİLİRLİLİK ANALİZLERİ.....	76
3.2.3.FAKTÖR ANALİZLERİ.....	77
3.2.4.FARKLILIK VE İLİŞKİ ANALİZLERİ.....	80
3.2.4.1.Liderlerin Çalışanlara Uyguladıkları Güçlerin ve Çalışanların Örgütsel Öğrenmelerinin Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Farklılık Analizleri.....	80
3.2.4.2.Liderlerin Çalışanlara Uyguladıkları Güçler ile Çalışanların Örgütsel Öğrenmeleri Arası İlişki Analizi.....	90
3.3.SONUÇ VE ÖNERİLER.....	94
KAYNAKÇA	97
ÖZGEÇMİŞ.....	99
Anket Örneği.....	100
Anket Uygulaması için Kaymakamlık Oluru.....	102

TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1: Yaşlarına Göre Frekans ve Yüzde Değerleri	73
Tablo 2: Cinsiyetlerine Göre Frekans ve Yüzde Değerleri	74
Tablo 3: Medeni Hallerine Göre Frekans ve Yüzde Değerleri.....	74
Tablo 4: Eğitim Seviyelerine Göre Frekans ve Yüzde Değerleri.....	74
Tablo 5: Meslekteki Çalışma Sürelerine Göre Frekans ve Yüzde Değerleri	75
Tablo 6: Kurumdaki Pozisyonlarına Göre Frekans ve Yüzde Değerleri.....	75
Tablo 7: Alfa Yöntemine Göre Anket Güvenirlilik Analizi Çıktıları	76
Tablo 8: KMO ve Bartlett's Test Analiz Çıktıları.....	77
Tablo 9: Toplam Açıklanmış Varyans Değerleri Tablosu.....	78
Tablo 10: Yaşlarına Göre ANOVA Farklılık Analiz Çıktısı.....	81
Tablo 11: Cinsiyetlere Göre T-Testi Farklılık Analiz Çıktısı	82
Tablo 12: Cinsiyetlere Göre Grup İstatistikleri	83
Tablo 13: Medeni Hallerine Göre T-Testi Farklılık Analiz Çıktısı.....	84
Tablo 14: Medeni Hallere Göre Grup İstatistikleri	85
Tablo 15: Eğitim Seviyelerine Göre T-Testi Farklılık Analiz Çıktısı.....	86
Tablo 16: Eğitim Seviyelerine Grup İstatistikleri.....	87
Tablo 17: Mesleki Tecrübelerine Göre ANOVA Farklılık Analiz Çıktısı	88
Tablo 18: Eğitim Seviyelerine Göre T-Testi Farklılık Analiz Çıktısı.....	89
Tablo 19: Pozisyonlarına Grup İstatistikleri.....	90
Tablo 20: Faktörler Arası Spearman Korelasyon Analiz Çıktısı.....	91
Tablo 21: Örgütsel Öğrenme Faktörü-Liderlik Gücü Faktörleri Regresyon Analizi Model Katsayıları ^a	92
Tablo 22: Örgütsel Öğrenme Faktörü-Liderlik Gücü Faktörleri Regresyon Analizi Model Özeti	92
Tablo 23: Örgütsel Öğrenme Faktörü-Liderlik Gücü Faktörleri Regresyon Analizi ANOVA Analizi ^b	92

KISALTMALAR LİSTESİ

Çev.	Çeviren
s.	Sayfa
ss.	Sayfalar

Giriş

İnsanlar sosyal bir varlık kimliğini taşıdıkları andan itibaren her zaman birbirlerine ihtiyaç duymuş ve beraber hareket etme zorunluluğu içinde olmuşlardır. Beraber hareket etme zorunluluğu örgüt olgusunu doğurmuştur. İnsanlar bir örgütlenme içerisinde her zaman örgütü yönetecek, örgüt ve çevre dinamiklerini kontrol edecek, örgütü ve üyelerini istedik davranışlara yönlendirecek, örgüt üyelerinin birbirleriyle ve çevreyle olması gereken sistematik ilişkilerini kuracak, istikrarı korumak için gerekli önlemleri alacak ve onların amaçlarına ulaşmalarını sağlayacak liderlere ihtiyaç duymuşlardır. Örgütün fertleri, birbirleriyle ve çevreyle aralarındaki sistematik bağlılığı sağlayan ve örgütü yöneten liderler sayesinde amaçlanan hedeflere ulaşılması için bir arada çalışabilirler. Her örgütte olduğu gibi ilköğretim okullarında da yönetici ve öğretmenler arasında doğal ve örgüt olgusunun gerektirdiği bir iletişim olagelmıştır. Bu iletişim içerisinde yöneticinin yönettiği kitleyi etkileme ve bu kitleden etkilenme sürecinde güç kavramı öncelikli olarak ortaya çıkmaktadır. Güç bir kişi yada topluluğun, başka kişi yada toplulukların normal süreç içerisinde yapmak istemeyecekleri, yapmayı reddedecekleri yada yapamayacakları istedik bir davranışı kişileri etkileyerek yaptırma, davranışa ve sonuca inandırıp ikna etme, davranışlara yönlendirme, davranışları gerçekleştirmek için istekli hale getirme yetisidir. Bundan dolayı güç, örgüt içerisinde hedeflenen faaliyetleri, istedik davranışları, örgütsel öğrenmeyi etkileyen ve istikrarı sağlayan en önemli enstrümandır.

Bunun yanında örgütün hedeflerine ve amaçlarına, ulaşmak için-ulaşırken örgüt fertlerinin her an örgütün çalışma alanının getirdiği yeni bilgileri ve deneyimi daha çok öğrenen, daha istekli, daha katılımcı olması istenmelidir. Örgütsel öğrenme sürecinde, iletişim halindeki örgüt fertlerinin ve yöneticilerinin ahlaki değerleri, kişilik yapıları, ön yargıları, iletişim konusunda istekli ve bilinçli olmaları ve tecrübeleri çok büyük öneme sahiptir. Daha katılımcı, daha çok öğrenen, hazır bulunuşluğu ve yenilik heyecanı yüksek olan, girişimci, ilham veren ve birbirini olumlu yönde tetikleyen bir örgüt kültürü oluşturulmalıdır. Örgütsel öğrenme sürecinde örgüt fertleri aralarındaki farklılıklar, yöneticinin yönetilenlerle olan öğrenme sürecine yaklaşımı, örgüt içindeki etkili örgütsel öğrenmede çok önemli pay sahibidir. İlköğretim okulları incelendiğinde, yöneticilerin, öğretmenlere ve tüm çevreye karşı ne tür güç türlerini uygulamaktadır? Uyguladığı güçlere öğretmenlerin ve çevrenin verdiği dönütler nelerdir? Bu sorulara verilen cevaplar bize o

kurumda lider güçlerinin ne derece etkin kullanılabildiği ve örgütsel öğrenmenin ne derece etkin olduğunu gösterecektir.

Bu tez çalışması 3 bölümden oluşmaktadır. Araştırmanın 1. Bölümünde Liderlik, Liderlik yaklaşımları ve Lider güç türleri açıklanmıştır. 2. Bölümde öğrenme, örgütsel öğrenme, öğrenen örgüt ve öğrenen okul açıklanmıştır. 3. Ve son bölümde ise yapılan anket çalışmalarının analizleri değerlendirilmiştir. Anket çalışması Aydın ili Köşk ilçesi ve Germencik ilçesi ilköğretim okullarında 217 öğretmen ve yöneticiye uygulanmıştır. Veriler liderin güç türleriyle ilgili 29, örgütsel öğrenmeyle ilgili 23, çalışanların demografik özelliklerine ilgili 6, toplamda 58 soruluk bir anket sonucunda elde edilmiştir. Elde edilen verilerin analizi SPSS 16.0 programıyla yapılmıştır.

I.BÖLÜM

LİDERLİK VE GÜÇ KAVRAMIYLA İLGİLİ GENEL KAVRAMLAR

1.1. LİDER VE LİDERLİĞİN KAVRAMI

Lider ve liderlik üzerine literatüre baktığımızda bugüne kadar çok sayıda tanımlamalar yapılmış çok söz söylenmiş, üzerine kitaplar yazılmış ve bir çok araştırmalar yapılmış olduğunu görmekteyiz. Bunlara genel olarak göz atacak olursak;

“İnsanlar grup halinde yaşayan sosyal nitelikli canlılar oldukları kadar oluşturdukları grupları yönetecek ve hedeflerine götürecektir liderlere de ihtiyaç duyan varlıklardır. Birey kendi arzu ve ihtiyaçlarından bir kısmını gerçekleştirmek, kişisel hedeflerine erişebilmek için bir gruba ihtiyaç duyar ve grup halinde hareket etme zorunluluğunu hisseder. Yalnız insan zayıftır, güçsüzdür, cesaretsizdir, arzu ve enerjileri azalmış, korkudan yetenekleri büzüşmüş durumdadır. İnsanları belirli hedeflere götürebilmek için bu hedeflere ulaşmada onların sağlayacakları kişisel arzu ve ihtiyaçlar ile çıkarların neler olduğunu takip etmek, daha sonrada bu insanları bir grup etrafında toplayarak güçlerini, cesaretlerini, arzu ve enerjilerini arttırmak gerekir. Grubu oluşturacak insanların bireysel çıkarlarını somut olarak belirlemek güç ise bu takdirde onların milli duygularına, müşterek olan sosyal, ahlaksal ve dinsel değerlere hitap etmek gerekecektir. Şu halde belirli amaç ve hedeflere yönelmiş insan gruplarının oluşturulması ve harekete geçirilmesi her insanda kolay kolay bulunmayan ayrı bir beceri ve ikna etme yeteneklerini gerektirmektedir. Liderlik konusunda ortaya atılan bir çok tanımlar incelendiği ve bir sentez oluşturulmaya çalışıldığı takdirde bu kavramı, bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu

amaçları gerçekleştirebilmek için onları harekete geçirme yetenek ve bilgilerinin toplamıdır diye tanımlayabiliriz.”¹

“Liderliğin oluşması için resmi yetkilerle donatılması gerekmez. Hiçbir resmi yetkisi olmadığı halde büyük bir grubu peşinden sürükleyen liderler olabileceği gibi, çok geniş yetkilere sahip olduğu halde büyük bir grubu peşinden sürükleyemeyen yöneticilerde olabilir. Resmi yetkilerle donatılmış olmak sadece yöneticinin kullanacağı güç kaynaklarını arttırabilir.”²

“Belirli durum veya koşullar altında amaca ulaşmak için başkalarının davranış ve eylemlerini etkileme sanatı şeklinde tanımlanan önderlik, bir bütün olarak yönetsel uğraşın yalnız bir fakat en önemli yönünü meydana getirir.”³

“Etkin liderliğin temeli organizasyonun misyonunu düşünmek, bunu tanımlamak ve apaçık, gözle görünür biçimde ortaya koymaktır. Lider hedefleri tespit eder, öncelikleri tespit eder, standartları da tespit eder ve bozulmamasına nezaret eder. Tabii, uzlaşmalara da girişir; gerçekten, etkin liderler evrenin hakimi olmadıklarının farkındadır; bundan üzüntüde duyarlar. (Bu yanılığın sadece yanıltıcı liderlere – Stalin’lere Hitler’lere, Mao’lara – ıstırap verir) Ancak, etkin lider, bir uzlaşmayı kabul etmeden önce, doğru ve arzulanabilir olan neyse onu düşünmüştür.”⁴

“Liderlik iki veya daha fazla kişiyi güç ve etki yoluyla yönlendirir. Ancak güç ve etki bakımından iki farklı liderlik biçimi ortaya çıkmaktadır. Formal lider, otoriteyle grup üzerinde etkisini gösterir. İnfomal lideri ise gösterdikleri liderlik davranışlarıyla bir grupta bütünleşen kişidir. Okul yöneticisi bir formal lider olarak görülebilir. Bunun yanında okul yöneticisinin öğretmenleri güdülemesi, diğerleriyle öğretmenleri yönlendirmesi, onu informal bir lider konumuna da getirebilir.”⁵

¹ Eren, E., Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul, 2006, s.431.

² Şimşek, Ş., Akgemci, T., Çelik, A., Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış, Ankara, 2001, s.165.

³ Şimşek, Ş., Yönetim ve Organizasyon, Konya, 2002, s.192.

⁴ Drucker, P., F., Çev., Üçkan, F., Gelecek İçin Yönetim 1990’lar ve Sonrası, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 1998, s.130.

⁵ Çelik, V., Eğitimsel Liderlik, Ankara, 1999, s.3.

“Lider, grup birliğini koruyan, grubun tecrübelerini değerlendirip organize ederek, bu organizasyonun mükemmel işlemlerini sağlayan ve grubun birliğinden yararlanarak yeni ufuklara, yeni hedeflere yönelen kişidir.”⁶

“Liderler iyi organize olmuş ve takımın belirlenen hedefler doğrultusunda organize olmasını sağlayacak kabiliyette olmalıdırlar. İyi bir lider, organizasyon için ileride oluşabilecek avantajlı durumları şimdiden görebilmeli ve çalışanları bu avantajlı durumun gerçekleşmesine ve istenen sonuçlara ulaşılmasına yönelik çalışmak için motive etmelidir.”⁷

“Önderlik, bir otorite veya statünün fonksiyonu olmaktan çok "bir şeyi başkalarına istemek ve benimsetmek suretiyle yaptırabilme gücüne sahip kişi" olarak nitelendirilen önder ile izleyicileri (grup üyeleri olarak bireyler) arasında belirli durumlarda ortaya çıkan ve etkileşim şeklinde ifade edilen karşılıklı ilişkilerin bir fonksiyonu olarak düşünülebilir. Bu tanıma göre bir fonksiyon olarak önderlik, önderin kendisi (ö), izleyicileri(i),ve önderliğin içinde ortaya çıktığı durumun (d) bir sonucu olarak şöyle gösterilebilir. $\text{ö}=\text{f}(\text{ö},\text{i},\text{d})$ fonksiyondan görülebileceği gibi önderlik sürecinde önder, izleyiciler ve durumun koşulları büyük önem arz etmektedir.”⁸

Yukarıdaki tanımlara baktığımızda lider, yetki ve gücü olmadan bir grup insanı bir takım amaçlar çerçevesinde bir araya getirebilen, bireyler arasındaki iletişimin kuvvetini arttıran, değişik fikir, görüş ve yeniliklere açık olan, kendisini her zaman yenileyen, kişileri olumlu yönde motive eden, ikna edebilme gücü olan, sosyal çevreye kayıtsız olmayan, ısrarcı, örgütlenme yeteneği yüksek olan, zeki, sorunların çözümünde hızlı ve isabetli kişidir diyebiliriz.

“Lider, iş görenleri isteklendirme, heyecanlandırma ve kendilerini tam bir coşkuyla örgüte adanma duygularını canlı tutmaya yönelik çaba içinde olan ve sonuçta örgüte zaman, para ve enerjiyi en ekonomik bir biçimde kazandıran kişidir.”⁹

⁶ Alptekin,M., Kültür ve Liderlik, Ankara, 1970, s.34.

⁷ Maddux, R., B., Takım Kurma, İstanbul, 1999, s.26.

⁸ Şimşek, Ş., Yönetim ve Organizasyon, Konya, 2002, s.192.

⁹ Aydın, M., Eğitim Yönetimi, Ankara, 1988, s. 209.

Yukarıdaki liderlikle ilgili tüm tanımlara bakarak liderlikle ilgili genel bir değerlendirme yapacak olursak ; liderlik, kişisel veya grubun amaç ve hedeflerine ulaşmak için bir kişinin, diğer kişileri ve kişilerin düşüncelerini, hayallerini, değer yargılarını, tutumlarını, hedeflerini, işlerini ve enerjilerini yönlendirmesi, harekete geçirmesi, organize etmesi sürecidir. Liderliğin özünde, başkalarının liderden tüm varlıklarıyla etkilenmesi olgusu vardır. Aynı zamanda lider, özgüveni yüksek, sezgileri isabetli, hızlı ve kolay karar alabilen, gözlemleyici, ne istediğini bilen, ısrarcı, hırslı, çalışkan, başkalarını etkilemeyi seven, yoğun stresle başa çıkabilen, nazik ve etkili konuşabilen birisi olmalıdır. Lider bütün bunları yasal mevki ve gücü olmaksızın da yapabilir, yani liderlik sadece formel organizasyonlarda bulunmaz. Formel olmayan örgütlenmelerde, kişisel diyaloglarda ve şahsi ilişkilerde de liderlik kavramından bahsedilebilir. Öyle ki zaten liderlik asli olarak yasal yetkilerle oluşan bir olgudan ziyade doğal süreç içerisinde gelişen ve böyle olduğu zaman daha etkili olan bir olgudur.

İnsanlık tarihiyle birlikte anılmaya başlanan liderlik olgusunun literatürü incelediğimizde beraberinde çok sayıda kurumsal yaklaşımın düşünülmesine ve ifade edilmesine neden olduğunu görmekteyiz.

1.2. LİDERLİK TİPLERİ

“Uygulamada karşılaşılan değişik lider tipleri vardır. Bunlar temel olarak otoriter, hümanist, demokratik, destekleyici, liberal, karizmatik ve doğal lider olarak sınıflayabiliriz.”¹⁰

1.2.1. Hümanist(İnsancıl, Babacan) Lider

“Babacan davranışları vardır. Korumacı rolündedir. Karar alırken bazen orta basamaktakilerin fikrini almasına rağmen, genellikle patron adına kendisi yetkilidir. Ödül

¹⁰ Sabuncuoğlu, Z., Tüz, M., Örgütsel Psikoloji, Bursa, 1996, s.182.

sistemini ağırlıklı olarak kullanır. Duygusal yönlendirmeye motive eder. Zorunlu olmadıkça ceza uygulamaz.”¹¹

“Baba rolünde tanınan lider grup disiplini ve itaatlilik için ideal bir liderdir.”¹²

1.2.2. Destekleyici Lider

“Lider kararları grup üyeleriyle birlikte almaz. Ancak onların görüş ve önerilerini alarak alır. Katılım ve ödül sistemlerini uygular. Aşağıdan yukarıya ve yukarıdan aşağı olmak üzere iki yönlü bilgi akışına açıktır. Örgütsel amaçlar örgüt üyelerine danışıldıktan sonra belirlenir ve emirlerle üyelere ulaştırılır.”¹³

1.2.3. Otoriter Lider

“Otokratik önderler esas itibarla izleyicileri yönetim dışında tutarlar. Diğer bir deyimle, amaçların, planların, politikaların belirlenmesinde izleyicilerin hiçbir söz hakkı yoktur. Onlar sadece önderden aldıkları emirleri harfiyen yerine getirmekle yükümlüdürler. Şu halde yönetim yetkisinin tamamı önderde toplanmaktadır.”¹⁴

“Önce otokratik önder davranışlarının sağladığı yararlardan söz edelim. Bu önderlik biçiminin birinci yararı otokratik ve bürokratik toplumlarda yetişmiş ve eğitim görmüş izleyicilerin bekleyişlerine uygun görülür. Eğer toplum, aile ve okul hayatından devlete kadar aşırı geleneksel büyüğe aşırı saygı ve kararı büyükten bekleme alışkanlıklarına sahipse, böyle bir toplumda izleyicilerde hiç kuşkusuz önderlerinden tam yetkisini kullanmalarını bekleyecek ve ancak otokratik davranan önderin bilgili olduğuna ve kendilerine güven ve tatmin sağladıklarına

¹¹ Sabuncuoğlu, Z., Tüz, M., Örgütsel Psikoloji, Bursa, 1996, s.183.

¹² Alptekin, M., Kültür ve Liderlik, Ankara, 1970, s.42.

¹³ Sabuncuoğlu, Z., Tüz, M., Örgütsel Psikoloji, Bursa, 1996, s.183.

¹⁴ Eren, E., Yönetim Psikolojisi, İstanbul, 1989, s. 382.

inanacaklardır. Ayrıca otokratik önderler kendilerini tam yetkili oldukları zaman daha etkili ve rahat hissetmektedirler. Bu da otokratik önderlik davranışının ikinci yararını oluşturmaktadır. Çünkü bağımsız hareket edebilme inanç ve güvenine sahip olabilmekte ve önderi güdüleyici bir ödül niteliği taşımaktadır. Otokratik biçimin üçüncü bir yararı da önderi daha fazla işi ile ilgilenmeye, daha etkin ve hızlı karar vermeye götürmesindedir. O halde,otokratik önderlikte karar süreci hızlanmış ve zaman kayıpları asgariye indirilmiştir. Otokratik önderin en önemli sakıncası, önderin aşırı ölçüde bencil davranması ve izleyicilerin sözlü olmasa dahi inanç ve duygularını hiç dikkate almamasında görünür. Bu gibi durumlarda iş görme arzusu olumsuz bir biçimde etkilenir ve iş görenlerde psikolojik açıdan tatminsizlikler ortaya çıkar. Tatminsizlik, yönetime karşı nefreti, moral düşkünlüğünü, grup içi çatışma ve anlaşmazlıkları arttırır. Önderin etkinliği ve izleyiciler üzerindeki doğal otoritesi gittikçe kaybolmaya yüz tutar. Otokratik önderlik davranışının ikinci bir sakıncası, grup içinde önderden başka kimsenin amaç, plan, program ve iş görme yöntemleri üzerinde söz sahibi olmaması nedeniyle yaratıcılığın azalmasıdır. Sadece önderin kafasındaki fikir ve görüşler ile onun algılayabildiği gerekçelerle sınırlandırılmış bir takım düşünceler uygulamaya konmaktadır. Fikrini görüş ve sezgilerini dile getiremeyen izleyiciler sonunda hiç yaratıcı olmamanın daha iyi olduğu kanı ve alışkanlığını edinmektedirler. Otokratik önderler tarafından yönetilen kurumlarda örgütsel yenilik faaliyetleri asgariye inmektedir.”¹⁵

“Otoriter lider daha mutlak bir kuvvete sahiptir. Ekseriya tek başına grubun siyasetini tayin ve tespit eder. Müstakbel işleri planlar, bu plan dahilinde fertlerin görevlerini ve birbirleri ile ilişkilerini belirtir, bunlarda herhangi bir değişikliğe şiddetle karşı koyar. Bu şekilde grubun gayesinin fertler tarafından bilinmesi gerekli görülmez. Sadece verilen işi yapmak, ama hangi gaye ile ve sonunda nereye varılacağı bilinmeden. Bunu sadece lider bilir.”¹⁶

¹⁵ Eren, E., Yönetim Psikolojisi, İstanbul, 1989, ss. 383-384.

¹⁶ Alptekin,M., Kültür ve Liderlik, Ankara, 1970, s.43.

1.2.4. Karizmatik Lider

“Grup üyelerini peşinden sürükleyen büyüleyici bir yapısı vardır. Bu nedenle etkinliği yüksektir. Kararları kendisi verir ve her sözü emir kabul edilir. Elemanlarıyla mesafeli olmasına rağmen emirleri kolaylıkla yerine getirilir.”¹⁷

1.2.5. Doğal Lider

“Yönetici tarafından seçilmeyen tam tersine grubun yarattığı lider modelidir. Resmi yetkisi olmadığı halde grup üzerindeki etkinliği yasal liderden daha yüksektir. Grubu olumlu şekilde yönlendirebildiği gibi, yasal liderle çatışmaya da girebilir.”¹⁸

1.2.6. Liberal Lider (Tam Serbesti Tanıyan Lider)

“Grup üyelerini tamamen özgür bırakan bir liderlik modelidir. Bırakınız yapsınlar, bırakınız geçsinler (Laissez-Faire, Laissez-Passer) ilkesini benimser. Güçten kaçınır. Liderin rolü diğer grup üyelerinin gibidir. Üyeler amaçları belirler ve kararları verir. Lider, örgüt dışından bilgi ve kaynak sağlama yönünde gruba katkıda bulunur. Tamamen oto-kontrol sistemine dayanır. Çok kullanılan bir liderlik modeli değildir. Üyeler birbirine karşı nitelikte farklı amaçlar geliştirebilir. Bu durum özellikle kaos dönemlerinde örgütün bozulmasına neden olabilir.”¹⁹

“Yönetim yetkisine en az ihtiyaç duyan izleyicileri kendi hallerine bırakan ve her izleyicinin kendisine verilen kaynaklar dahilinde amaç, plan ve programlarını yapmalarına imkan

¹⁷ Sabuncuoğlu, Z., Tüz, M., Örgütsel Psikoloji, Bursa, 1996, s.183.

¹⁸ Sabuncuoğlu, Z., Tüz, M., Örgütsel Psikoloji, Bursa, 1996, s.183. içinde Tosi CARROLL, Management, Contingencies, Structure and Process, St. Clair Press, USA, 1976, s.218; Nurullah GENÇ, Zirveye Götüren Yol Yönetim, Timaş Yayınları Başarı Dizisi, No.4, İstanbul, 1994, s.350

¹⁹ Sabuncuoğlu, Z., Tüz, M., Örgütsel Psikoloji, Bursa, 1996, s.184.

tanıyan davranış gösterirler. Diğer bir deyimle tam serbesti tanıyan önderler, yetkiye sahip çıkmamakta ve yetki kullanma haklarını tamamıyla astlarına bırakmaktadırlar.”²⁰

“Tam serbesti tanıyan önderlik davranışının birinci yararı, grup üyelerinin ve izleyicilerinin amaç, plan ve politikalarını kendilerinin saptayıp icra ile ilgili kararları kendilerinin alıp uygulamaları suretiyle her üyenin bireysel eğilim ve yaratıcılığını harekete geçirmesinde görülür. İzleyiciler kendilerini yetiştirip sorunlarına en iyi hal çaresi bulma konusunda güdülenmişlerdir. Gerekli gördükleri zaman isteyen kişi istediği kimselerle grup oluşturarak sorunlarını çözmekte, yeni fikirlerini test etmekte, en uygun kararları almaktadır. Önderin asıl görevi malzeme ve kaynak sağlamak ve bunlarla ilgili sınırları çözmektir. Önder ancak kendisine herhangi bir konuda fikri sorulduğunda görüşünü bildirir, ama bu görüş izleyicilerin görüşlerini bağlayıcı nitelikte değildir. Mesleki uzmanlık hallerinde ve bilim adamlarının çalışmalarında, işletmelerin araştırma geliştirme departmanlarında çalışan yüksek uzmanlığa, tecrübe ve bilgiye sahip elemanların yaratıcı ve yenilikçi fikirlerini geliştirmelerinde ve sorumluluklarını yerine getirmekten kaçmama eğilimlerinde olanlarda bu biçimde bir önderlik türü uygulanabilir. Aksine kültür düzeyi düşük, iyi bir işbölümüne sahip olmayan ve sorumluluk duygusundan yoksun bulunan gruplarda bu tarz bir önderlik biçiminin yürüyemeyeceğini peşinen ifade etmek yanlış olmayacaktır. Çünkü tam serbesti tanıyan önderlik davranışı önderin otorite kullanmasını adeta ortadan kaldırmaktadır. Bu durum böyle bir önderlik tarzında grubu genel amaçlar etrafında toplamak ve onları belirli hedeflere yönlendirmekten yoksun kılar. O halde ilk sakınca grup içinde anarşinin doğması ve herkesin dilediği amaçlara doğru ve hatta birbirlerine karşıt amaçlara doğru yönelmelerine yol açmasıdır. İkinci sakınca, bireysel başarıların dışında grup başarılarının önemli ölçüde azalmasıdır. Üçüncü sakınca ise, tembel olan ve iş görmekten kaçma yollarını arayan kimselerin kargaşa ve anarşiyi arttırmaları, örgütsel kaynakları kendileri için kullanmaları ve hatta grubu bölme ve parçalamaya çalışma çabalarının çoğalmasıdır.”²¹

²⁰ Eren, E., Yönetim Psikolojisi, İstanbul, 1989, ss. 382-383.

²¹ Eren, E., Yönetim Psikolojisi, İstanbul, 1989, ss. 384-385.

1.2.7. Demokratik – Katılımcı Lider

“Demokratik – katılımcı tarzdaki önderliğe gelince, bu kişiler yönetim yetkisini izleyicilerle paylaşma eğilimi taşırlar. Bu nedenle amaçların, plan ve politikaların belirlenmesinde, iş bölümünün yapılmasında ve iş emirlerinin meydana getirilmesinde önder daima astlarına onlardan aldığı fikir ve düşünceler doğrultusunda önderlik davranışını belirlemeye önem gösterir.”²²

“Demokratik – katılımcı önderlik davranışlarının yararlarından biri, izleyicilerin de önder kadar örgütü etkileyen koşullarla ilgilenip amaç, karar, plan, politikalarla ilgili ve öneriler bulmaya çalışmalarında görülür. Bu koşullara sahip örgütte daha sıhhatli karar vermeye olanak tanımaktadır. İkinci yararı ise, fikir, düşünce, inanç ve arzularına değer verilen iş görenlerin veya izleyicilerin iş görme arzusu ve güdülerinin olumlu biçimde etkilenmesi ve bundan psikolojik tatmin duymalarına ilişkindir. Demokratik ve katılımcı önderlik biçiminin en önemli sakıncası zaman kayıplarına neden olması, önemli önemsiz tüm karar sisteminin yavaş işleminde görülür. Acil durumlarda karar almak gerektiğinde bu önderlik biçimi başarısız olmaktadır. İkinci bir sakıncada izleyiciler grubunun büyük olduğunda hem masrafların artması ve hem de bir takım yeniliklerin oluşması nedeniyle kararların etkinliğini kaybetmesi hatta bazen grubun karar alamaz duruma gelmesidir. Herkesin fikir vermeye zorlanması, uzmanı olmadığı konularda, kendisinden fikir sorulması, hem izleyicileri zor durumda bırakabilmekte ve hem de yanlış bazı fikirlerin ortaya atılıp savunulmasına yol açabilmektedir.”²³

“Bunların otoriter liderlerden farkı sahip oldukları yetkinin miktarı bakımından değil, onu kullanma ve grubun yapı ve işleyişindeki şekli bakımından bir farklılıktır. Demokratik tip liderler grup gayelerinin tespiti ve her üyenin bu tespitite ve gerçekleştirilmesinde geniş ölçüde yer almasına önem verirler. Sorumlulukları toplamaktan çok muhtelif üyelere dağıtılmasını ve herkesin sorumluluğa iştirakini sağlamaya çalışır. Grup üyeleri arasındaki tesanüdü sağlamaya ve çatışmaları uzlaştırmaya ve olaylarda taraf tutmaktan çok onların üstünde kalarak objektif

²² Eren, E., Yönetim Psikolojisi, İstanbul, 1989, s. 382.

²³ Eren, E., Yönetim Psikolojisi, İstanbul, 1989, ss. 384.

tedbirler almaya gayret sarfeder. Bir takım özel imtiyazlara sahip fertlerin bulunduğu hiyerarşik grup düzeninin gelişmesini önlemeye çalışır. Demokratik tip lider grupta yine ağırlık noktasındadır. Fakat diğer ilgililerin birbirleri ile sıkı temas kurmalarına önem verir. Demokratik tip liderler, liderin değil grubun emrini yürütmekte olduklarını her fırsatta telkine çalışır.”²⁴

1.3. LİDERLİK YAKLAŞIMLARI

“Eski çağlardan günümüze kadar liderlikle ilgili çeşitli görüşler ileri sürülmüştür. Bu görüşlerin bazıları liderliğin doğuştan geldiğini, bazıları da sonradan geliştirilebileceğini savunmaktadır. Değişen koşullar liderliğin uygulama şeklinde zaman içerisinde değişiklik yaratmış ve çeşitli yaklaşımlar geliştirilmiştir. Bu yaklaşımlar, özellik yaklaşımı, davranış yaklaşımı ve durumsallık yaklaşımı olmak üzere üç grupta toplanmaktadır.”²⁵

“ Liderlikle ilgili birçok teorik çalışmalar yapılmıştır. Bunları üç grup altında toplayabiliriz ;

- 1- Liderin özellikler yaklaşımı
- 2- Liderin davranışsal yaklaşımı
- 3- Durumsallık Yaklaşımı

Şimdi kısaca bu yaklaşımları gözden geçirelim.”²⁶

²⁴ Alptekin,M., Kültür ve Liderlik, Ankara, 1970, s. 44.

²⁵ Sabuncuoğlu, Z., Tüz, M., Örgütsel Psikoloji, Bursa, 1996, s.184.

²⁶ Eren, E., Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul, 2006, s.436.

1.3.1. Özellikler Yaklaşımı

Literatürü incelediğimizde liderin özellikler yaklaşımını savunan görüşün genel olarak liderliğin doğuştan gelen fiziksel ve kişisel özelliklerinden kaynaklı olduğunu söylediğini görmekteyiz.

“Halk arasında "Önderliğin mektebi yoktur" şeklinde bir deyim vardır bu deyim önderin doğuştan bazı özellik ve niteliklere sahip olduğunu ve eğitimle önder olunamayacağını belirtir. Thomas Carlyle'nin "Büyük adamlar okulu" kuramı, tarihin, büyük adamların özgeçmiş öykülerinden ibaret olduğunu belirtir. Bu kurama göre, bazı kişiler belirli niteliklere sahip olarak doğarlar ve bu nitelikler onların her yerde ve her zaman onların önder olarak ortaya çıkmalarını sağlar. Zamanla, bu görüş yerini, insanlardaki önderlik niteliklerinin öğrenim ve tecrübeyle de elde edilebileceğini savunan daha gerçekçi bir yaklaşıma bırakmıştır. Bunların sonucunda yapılan bir çok araştırma önderin özellikleri arasında aşağıdaki unsurların yer alabileceğini ortaya koymuşlardır:

- Yaş
- Cinsiyet
- Yakışıklılık
- Olgunluk
- Başkalarına güven verme
- Güzel konuşma yeteneği
- Zeka
- Bilgi
- Başkaları ile iyi ilişki kurma yeteneği
- İleriyi görebilme
- İnsiyatif sahibi olma
- Duygusal olgunluk
- Dürüstlük
- Samimiyet
- Doğruluk
- Açık sözlülük
- Kendine güven duyma
- Kararlılık
- İş başarma yeteneği

Önder yukarıda yer alan özelliklere grup üyelerinden daha fazla sahip olan kişidir. Eğer, grup üyeleri arasında bu özelliklere sahip kişileri belirlemek mümkün olursa, grupları yönetecek

kişileri bulmak ve yetiştirmek de daha çok kolaylaşacaktır. Personel seçiminde de bu özelliklere sahip olan kişilere önem verilerek işletmeye alınmaları sağlanacak ve işletmede eğitilerek geleceğin yöneticisi ve önderi olarak yetiştirilebilecektir. Bunların sonucunda, araştırmalar, önderin başarı ihtiyacına yönelme, gözetim yeteneği, zeka, karar verebilme, kendine güven, ve işlere ön ayak olabilme gibi altı önemli etmen üzerinde yoğunlaşmıştır. Ancak yapılan bu kapsamlı çalışmaların sonuçları, bir çok yönden ümit kırıcı olmuş ve etkili bir önderlik için nelerin gerekli olduğu sorusu cevapsız kalmıştır. Özellikle her konum için geçerli nitelikler üzerinde görüş birliğine varılamamıştır.”²⁷

“Liderliği $L = f(\text{liderin özellikleri, takipçiler, ortam})$ şeklinde bir fonksiyonla ifade edecek olursak bu teori liderlikte liderin özelliklerine birinci planda önem vermektedir. Bu teoride liderlerin entellektüel, duygusal, sosyal gibi kişilik özellikleri ile fiziksel özellikleri belirlenmeye çalışılmıştır. Liderlikle ilgili olarak belirlenmeye çalışılan fiziksel olarak;

- boy
- ağırlık (Kilo)
- güçlülük
- yaş
- fiziksel olgunluk belirtileri
- sağlık durumu
- yakışıklılık

gibi faktörlerin önemi tartışılmıştır. Kişisel özellikler olarak ta;

- zeka
- hitabet yeteneği
- bireyler arası ilişkiler ve haberleşme yeteneği
- güven verme veya güvenilir olma
- girişimcilik ve riski göze alma
- cesaret ve kendine güven

²⁷ Şimşek, Ş., Yönetim ve Organizasyon, Konya, 2002, s.192-193.

gibi faktörlerin önemi tartışılmıştır. Ancak düşünürler bu konuda tam olarak bir görüş birliğine varamamışlardır. Bunun nedeni, grubun diğer üyeleri veya takipçilerin dikkate alınamamasındandır. Lider ile grup üyeleri arasındaki etkileşim ile liderin görev yüklendiği ortamın koşullarındaki değişimler ve belirsizlikler liderin başarısında oldukça önemli birer etken olmaktadır.”²⁸

“Özellik yaklaşımları 1980’li yıllara kadar yoğun bir biçimde eleştirilmiştir. Eleştirilerin özünde her durumda her görevde ve herkes için belirlenen özelliklerin liderlik gibi karmaşık bir süreci açıklamak için yeterli olmaması, diğer değişkenlerin de göz ardı edilmemesi gibi düşünceler yer almıştır.”²⁹

“Liderlerin özelliklerini belirlemeye yönelik olarak geliştirilen ölçütler, soyut ölçütlerdir. Özellikle liderlik özelliklerini saptamak amacıyla geliştirilen anketlerin geçerlik ve güvenilirliği tartışılmaktadır. Bunun yanında liderlik özellikleri bir ülkenin kültürel yapısıyla da yakından ilgilidir. Belli liderlik özelliklerine sahip olan kişilerin yaşadıkları toplumun dışında başka bir toplumda etkili bir lider olmaları mümkün değildir.”³⁰

“Özellik yaklaşımlarıyla ilgili çalışmalarda son yıllarda dikkat çeken bir başka gelişme, bir kişilik özelliği olarak cinsiyetin, çok sayıda araştırmaya konu edilmesidir.”³¹

“Ancak son yıllarda tekrar liderlik özelliklerine yönelik ilginin arttığı görülmektedir. Dönüşümcü ve vizyoner liderlik gibi yeni geliştirilen kuramların, özellik kuaramıyla yakın ilgisi vardır.”³²

“Özellik yaklaşımları, bütünde değerlendirildiğinde şunlar söylenebilir;

²⁸ Eren, E., Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul, 2006, s.437.

²⁹ Erçetin, Ş., Lider Sarmalında Vizyon, Ankara, 2000, s.30.

³⁰ Çelik, V., Eğitimsel Liderlik, Ankara, 1999, s.8.

³¹ Erçetin, Ş., Lider Sarmalında Vizyon, Ankara, 2000, s.31.

³² Çelik, V., Eğitimsel Liderlik, Ankara, 1999, s.9.

- Bazı kişilik özellikleri ile kişilerin lider olarak algılanmaları arasında bir ilişki söz konusudur. Ancak bu ilişki durum, görev, zaman vb. değişkenler göz önüne alınarak dikkatle değerlendirilmeli ve sadece özelliklere dayalı olarak liderlik gibi karmaşık açıklanamayacağı bilinmelidir.
- “Özellik Yaklaşımları”nı zenginleştiren, geliştiren, araştırmaların bulgularında liderlik eğitiminde, durum, görev, zaman vb. değişkenler göz önüne alınarak yararlanmak olasıdır.”³³

1.3.2. Davranışsal Yaklaşımı

Bu görüş liderin özellikler yaklaşımındaki fiziksel ve kişisel özelliklerini değil liderin davranışlarını göz önünde tutmaktadır. İkinci dünya savaşı sonrası bin dokuz yüz ellili yıllarda yapılan araştırmalar genel olarak üç ana başlıkta toplanabilir. 1- Ohio State Üniversitesi Araştırmaları 2- Michigan Üniversitesi Araştırmaları 3- Yönetim Gözeneği Yaklaşımı (Yönetim Biçemleri Ölçeği)

“Özellik kuramlarının liderliği açıklamada yetersiz kalması, araştırmacıları liderin davranışlarını araştırmaya yöneltmiştir. Davranışçı kuramlar, liderin davranışlarını analiz etmiş, lider davranışlarının temel yönelimini belirlemeye çalışmıştır. Davranışsal kuramlar, lider davranışının iki önemli boyutu üzerinde durmuştur. Bunlar görev yönelimi ve ilişki yönelimli liderlik davranışlarıdır.”³⁴

“Nitelikler kuramının önderlik kavramını açıklamada yetersiz kalması, araştırmacıları önderin fiili davranışlarını incelemeye yöneltmiştir. Bu araştırmalar sonucu Likert, Blake ve mouton bütün önderler için evrensel bir model geliştirmişler; Ohio Üniversitesi çalışmaları, Yol-

³³ Erçetin, Ş., Lider Sarmalında Vizyon, Ankara, 2000, s.31

³⁴ Çelik, V., Eğitimsel Liderlik, Ankara, 1999, s.10.

Amaç ve Tannenbaum-Schmit modelleri ise önderlik davranışının uygun olup olmadığını belirleyen çeşitli etmenlerden söz etmişlerdir.”³⁵

“Davranışsal yaklaşımlar kapsamında, yer alan çalışmalar, daha çok liderin davranışları, davranışlarının bir örüntüsü olarak liderlik biçimleri ve bunların grup üzerindeki olası etkileri üzerinde yoğunlaşmışlardır. Bunların içinde en çok tanınanlar Ohio State Üniversitesi ve Michigan Üniversitesi-Sosyal Araştırmalar enstitüsünün araştırmalarıdır.”³⁶

1.3.2.1. Ohio State Üniversitesi Araştırmaları

“Ohio üniversitesince yapılan araştırmalarda liderin iki davranış boyutu olduğu açıklanmaktadır. bunlardan birincisi kişiyi dikkate alma ikincisi ise girişimcilik ruhu olmaktadır. Burada girişimcilik ruhu yüksek olan lider işi etkili bir biçimde etkileyip organize etmekte, grubu oluşturan üyeler arasında olumlu ilişkiler kurmakta, haberleşmeyi kolaylaştırmakta ve iş’te başarı gösterme olasılığını arttırmaktadır. Kişiyi dikkate alan liderler ise, üyelerle arkadaşça ilişkiler kurmakta, onlara samimi ve dostça yaklaşmakta, bireylere saygı ve güven uyandırmaktadır.”³⁷

“Bin dokuz yüz ellili yıllarda gerçekleştirilen araştırmalarda lider davranışları, bunların bir örüntüsü olarak, liderlik biçiminin grup üzerindeki etkileri belirtmeye çalışılmıştır. Araştırmacılar, başlangıçta 9 grupta sınıflandırdıkları yaklaşık 1800 liderlik davranışını, çalışmaların sonucunda yapıyı kurma ve anlayış gösterme olarak iki bağımsız boyutta tanımlamışlardır. Yapıyı kurma; yetki, görev ve sorumlulukları tanımlama, örgütleme, kadrolama, iletişim kanallarını oluşturma ve grubun işle ilgili performansını değerlendirme vb. davranışları kapsamaktadır. Anlayış gösterme; güven, karşılıklı saygı, arkadaşlık, destek ve grup üyelerinin çeşitli gereksinimlerine ilgi gösterme davranışlarını ifade etmektedir. Araştırmacılar, yapıyı kurma ve anlayış gösterme boyutlarında tanımlanan davranışların en yüksek düzeyde

³⁵ Şimşek, Ş., Yönetim ve Organizasyon, Konya, 2002, s.193.

³⁶ Erçetin, Ş., Lider Sarmalında Vizyon, Ankara, 2000, s.31-32

³⁷ Eren, E., Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul, 2006, s.437-438.

gösterildiği liderlik biçimini, liderin etkililiği ve grubun performansı açısından en uygun denge noktası olarak belirlemişlerdir.”³⁸

“Görev yönelimli liderlik davranışı doğrudan örgütsel amaçlarla ilgilidir. Bu boyut, örgütlenme, görev analizi yapma, iletişim kanallarını kurma, iş görevler arasındaki ilişkileri belirleme ve grup performansını değerlendirme gibi davranışları kapsamaktadır. Görev yönelimli liderlik davranışı gösteren kişiler, özellikle üyelerin görevini yerine getirmesine, belirlenen performans standartlarının sürdürülmesine ve tek biçim kurallara uymaya önem verirler.”³⁹

1.3.2.2. Michigan Üniversitesi Araştırmaları

“Lider davranışlarıyla ilgili olarak yapılan ikinci araştırma ise Michigan Üniversitesindeki bilim adamları tarafından yapılmıştır. Bu üniversitenin Sosyal Araştırmalar Enstitüsünün iki bilim adamı Tannenbaum ve Schmidt liderlik davranışını lider ve üyeler arasındaki yetki ilişkileri bakımından incelemişlerdir.”⁴⁰

“Michigan Üniversitesi araştırmacılarına göre lider davranışları "işe dönük lider" ve "kişiye dönük lider" olarak iki gösterge altında toplanır. Buna göre işe dönük lider, astlarını işin başarımı doğrultusunda yönlendirecek ve işin başarısı için biçimsel otoritesini elemanların davranışlarını düzenlemede kullanacaktır. Gruba dönük lider ise, denetim görevini üstlenecek, yetkilerinin bir kısmını astlarına aktarmak suretiyle amaca ulaşacaktır. Likert’in değişik iş gruplarıyla yaptığı araştırma sonucunda, kişiye dönük liderliğin, işe dönük liderlikten daha etkili olduğu anlaşılmıştır.”⁴¹

³⁸ Erçetin, Ş., Lider Sarmalında Vizyon, Ankara, 2000, s.32.

³⁹ Çelik, V., Eğitimsel Liderlik, Ankara, 1999, s.12.

⁴⁰ Eren, E., Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul, 2006, s.438.

⁴¹ Şimşek, Ş., Akgemci, T., Çelik, A., Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış, Ankara, 2001, s.174.

1.3.2.3. Yönetim Gözeneği Yaklaşımı (Yönetim Biçemleri Ölçeği)

“Robert Blake ve Jane Mouton tarafından geliştirilen yönetim gözeneği kuramı, örgütsel liderliğin boyutlarını açıklaması bakımından ünlüdür. Bu kuram aslında Ohio State Üniversitesinin lider davranışının boyutları olarak geliştirdiği göreve ağırlık verme yada kişiyi dikkate alma boyutlarıyla olduğu kadar, Michigan Üniversitesinin iş görene yönelik veya üretime yönelik lider davranışı boyutlarıyla da bir benzerlik göstermektedir.”⁴²

“Robert Blake ve Jane Mouton tarafından geliştirilen yönetim tarzı matrisi modeli; davranışsal liderlik kuramını açıklayan diğer iki çalışmadan çıkan lider davranışı boyutlarıyla büyük bir benzerlik göstermektedir. Bu modelde de iki boyut üzerine odaklanmaktadır. Bunlar insan ilişkilerine dönüklük ve göreve dönüklüktür. İnsan ilişkilerine dönüklük, iş görenlere ve onların ihtiyaçlarına önem verilen bir liderlik tarzını ifade etmektedir. Göreve dönüklük ise, üretime ve işe son derece önem veren, fakat çalışanlara önem vermeyen bir liderlik davranışını ifade etmektedir. Böyle bir modelin en önemli yararı, liderlere, gösterdikleri davranışı kavramsallaştırma olanağı vermesidir. Böylece kendi yönetim tarzının ne olduğunu kavrayan bir lider, çeşitli eğitim ve geliştirme programları ile bu tarzda değişiklikler yapabilmektedir.”⁴³

⁴² Çelik, V., Eğitimsel Liderlik, Ankara, 1999, s.14.

⁴³ Bolat, T., Sayman, O., A., Bolat, O., İ., Erdem, B., Yönetim ve Organizasyon, Ankara, 2008, s. 175-176.

1.3.3. Durumsallık Yaklaşımı

“Yönetim disiplininde durumsallık yaklaşımı, "her yerde ve her zaman örgütler için geçerli olabilecek tek bir örgüt modeli yerine, her örgütün kendi yapısına, bulunduğu duruma ve çevre koşullarına en uygun modeli uygulamak gerektiği" yaklaşımını benimsemektedir.”⁴⁴

1.3.3.1. Yol – Amaç Yaklaşımı

“Ohio modelini geliştiren Robert House, Yol – amaç kuramı denilen bir model sunar. Model güdülemedeki beklenti kuramıyla yakından ilişkilidir. Kurama göre yöneticiler, istedikleri ödülleri yaptıkları işin nasıl doğrudan etkilendiğini çalışanlara göstererek onların iş başarılarını kolaylaştırabilir. Bir diğer deyişle yöneticinin davranışı çalışanların tatminine katkıda ya da engelde bulunur ve işçilerin amaç başarımları artarsa yöneticinin benimsenmesi kolay olur. Etkili iş başarımı, yönetici görevleri açıkça belirler, çalışanları eğitir, işin yapılmasında çalışanla yardımcı olur ve verimliliklerini ödüllendirirse sağlanır. Yol – amaç modelinde dört tip önderlik davranışının varlığından söz edilebilir.

- 1- Emir Verici : Yönetici neyin ne zaman yapılacağını belirtir. (Karar vermeye astlar katılmaz)
- 2- Destekleyici : Yönetici astlarına ilgi gösterir ve arkadaşça yaklaşımda bulunur.
- 3- Katılımcı : Yönetici astlarının önerilerini bekler, astların karar vermeye katılmasını ister.
- 4- Başarı Arayıcı : Yönetici iddialı amaçlar belirler ve bu amaçların başarılmasında astlarına güven duyar.

Bu modelde de yönetici durumun niteliğine göre her bir dört davranışı da gösterebilir. Örneğin tecrübesiz işçileri yöneten önder emir verici, iyi eğitilmiş işçilerle çalışan, destekleyici davranışa ağırlık verir. Yol – amaç modelinin temeli yöneticilerin başarılacak amaçları ve bu

⁴⁴ Bolat, T., Sayman, O., A., Bolat, O., İ., Erdem, B., Yönetim ve Organizasyon, Ankara, 2008, s. 176.

amaçlara giden yolları açıklığa kavuşturarak çalışanların güdülenmesi ve iş tatminini nasıl sağlayacağı konusunda toplanmaktadır.”⁴⁵

1.3.3.2. Fiedlerin Durumsallık Yaklaşımı

“Fiedler adlı düşünür örgütteki önder – üye ilişkileri, örgütteki görev yapısının durumu ve önderin hiyerarşik mevkiinden aldığı biçimsel yetki ilişkilerinin çeşitli değişmelerinin önderin davranışları ve iş başarısı üzerindeki analiz eden bir model geliştirmiştir. Önder üye ilişkileri, görev yapılarının belirginliği ve önderin hiyerarşik mevkiinden almış olduğu yetkisinin derecesindeki değişimler önderin işe veya iş görene yönelik davranış veya tutumu üzerindeki etkilerini değiştirmekte buna göre önderin iş başarısı bazen işe dönük, bazen de iş görene dönük davranışlarla sürmektedir.”⁴⁶

“Fiedlere göre her durum için geçerli bir önderlik tarzı yoktur. İçinde bulunulan duruma göre etkili olabilecek çeşitli önderlik tarzları söz konusudur. En az birlikte çalışmayı istedikleri iş arkadaşı (LPC – Least Preferred Coworker) anketi geliştiren Fiedler, bununla kişinin işe yada iş arkadaşlarıyla ilişkiye ağırlık verip vermediğini bulmaya çalışır. Diğer yandan içinde bulunulan durumu belirleyecek etmenler şunlardır:

- 1- Önder – Ast İlişkileri: Önderin astlarca benimsenme derecesi demektir. Bu ilişkiler arkadaşça – düşmanca, yumuşak – gerilimli ve destekleyici – tehdit edici biçimlerde olabilir.
- 2- Görevin Yapısı: Amaç, karar ve sorunlara çözümlerin açıkça belirlenip belirlenmediği.
- 3- Önderin Makamının Verdiği Yetki: Önderin elindeki yetki, ödül ve cezalar üzerindeki etkisi.”⁴⁷

⁴⁵ Can, H., Organizasyon ve Yönetim, Ankara, 2005, s. 266-267.

⁴⁶ Eren, E., Yönetim ve Organizasyon Çağdaş ve Kültürel Yaklaşımlar, İstanbul, 2008, s. 533.

⁴⁷ Can, H., Organizasyon ve Yönetim, Ankara, 2005, s. 268.

“Bu yaklaşıma göre liderlik tarzlarının başarısı uygun şartlarda, uygun davranışların gösterilmesi ile mümkündür. O nedenle Fiedler’in durumsallık yaklaşımı hangi durumlarda ne çeşit bir liderlik davranışının etkin (uygun) olacağını ortaya koymaya çalışmaktadır. Fiedler söz konusu yapısal unsurların değiştirilmesi veya liderin eğitilmesi gibi yöntemler kullanılarak liderlikte etkinliğin sağlanabileceğini belirtmektedir.”⁴⁸

1.3.3.3. Vroom ve Yetton’un Normatif Yaklaşımı

“Kararların kabulü, grup üyelerinin kararların uygulanmasına etkili bir şekilde katılımıyla gerçekleşebilir. Grup üyelerinin karar verme sürecinde hiçbir etki altında kalmadan, kararın uygulanması konusunda yüksek düzeyde güdülenmeleri gerekir. Kararların grup süreci üzerindeki etkisi, iletişim ve normları olduğu kadar, kararın kalitesini de etkiler. Örneğin bir grubun öğle yemeğine ne zaman gideceğine karar vermesi, grup performansı üzerinde muhtemelen düşük düzeyde bir etki oluşturacaktır. Buna karşılık grubun üretim oranını belirlemesi, görev gruplarının belirlenmesi ve çalışma kurallarının oluşturulması, kararın kalitesinin yüksekliğiyle ilgilidir.”⁴⁹

“Vroom ve Yetton otokratik liderlikten demokratik liderliğe doğru beş liderlik biçimi belirlemiştir. Etkili liderlik, duruma en uygun liderlik davranışının gösterilmesine bağlıdır. Vroom ve Yetton’un kuramında sekiz durumsallık sorusu aracılığıyla özel bir yol önerilmektedir. Bu soruları evet yada hayır şeklinde yanıtlayarak lider beş karar verme biçiminden hangisini tercih edeceğine karar verir. Lider kullandığı karar verme biçimiyle astlarını ne ölçüde karar verme sürecine katacağını da belirler. Bu kuramın bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Bu kuramın odak noktasını kendi kendine bilgidan yararlanma oluşturmaktadır. Yöneticiler duruma uygun olarak etkili yada etkisiz olabilecek bir dizi soru listesi oluşturmaktadır. Ayrıca bir ülkenin kültürel normları, karar verme sürecine etkide bulunabilir. Yöneticinin kabul etmesi ve

⁴⁸ Efil, İ., İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, İstanbul, 2002, s. 170.

⁴⁹ Bolat, T., Sayman, O., A., Bolat, O., İ., Erdem, B., Yönetim ve Organizasyon, Ankara, 2008, s. 180.

istememesine bağılı olarak astlar karar verme sürecine katılmaktadır. Dolayısıyla bu kuramda liderin astlarını karar verme sürecine katma davranışı temel belirleyici olmaktadır.⁵⁰

1.3.3.4. Üç Durumsallık Yaklaşımının Karşılaştırılması

“Feidler’in kuramı yol – amaç kuramı ve Vroom Yetton’un kuramından hangisinin daha uygun olduğunu belirlemek oldukça güçtür. Feidler’in modelinde bir yöneticinin liderlik davranışı, durumun lider açısından uygun olmasına bağılıdır. Bir yönetici için uygun durumun belirlenmesi, daha katı bir değerlendirmeyi yapmayı gerektirmektedir. Vroom Yetton, yöneticiler için liderlik biçimini, otokratik liderlikten katılımcılığa doğru bir çizgi üzerinde görmektedir. Yöneticinin rolü, kararın niteliğini geliştirmek ve kararın iş görenler tarafından kabul edilme ve uygulanma olasılığını güçlendirmektir. House’nin yol – amaç kuramında izleyenlerin performansının ve iş doyumunun geliştirilmesi amaçlanmaktadır. Yol – amaç kuramında lider; destekleyici, katılımcı, emir verici ve başarı yönelimli bir liderlik davranışı sergilemektedir.”⁵¹

1.3.3.5. Hersey ve Blanchard’ın Durumsallık Yaklaşımı

“Durumsallık liderlik kuramı Paul Hersey ve Kenneth Blanchard tarafından geliştirilmiştir. Durumsallık kuramı Fiedler’in ve Hourse’nin kuramından farklılık göstermektedir. Durumsal liderlik kuramı, etkili liderlik davranışlarıyla grubun olgunluk düzeyi arasındaki ilişkiyi açıklamaya çalışmaktadır. Bu kuramın temel varsayımının lider etkililiğinin lider davranışıyla grup yada bireyin olgunluk düzeyi arasındaki tutarlılığa dayanmasıdır. Lider, sadece grubu bir bütün olarak değil, bireylerin olgunluk düzeylerini de ayrı bir şekilde değerlendirmek zorundadır. Çünkü grup üyelerinin psikolojik olgunluk düzeyleri farklıdır. Okul yöneticisinin öğrenci grubu yada öğretmen grubuna karşı göstereceği liderlik davranışı birbirinden farklı olabilir. Özellikle ortaöğretim kurumlarında branş öğretmenlerinin değişik alanlardan gelmeleri, okul yöneticisinin

⁵⁰ Çelik, V., Eğitimsel Liderlik, Ankara, 1999, s. 24- 25.

⁵¹ Çelik, V., Eğitimsel Liderlik, Ankara, 1999, s. 25- 26.

bütün öğretmenleri tek bir grup olarak görüp değerlendirme olanağını büyük ölçüde sınırlandırmaktadır.”⁵²

“Yazara göre en etkili önderlik tipi, izleyenlerin olgunluk dereceleriyle durumun gereklerinin bir işlevidir. Bu modelde, Reddin gibi, görev ve ilişkiler olmak üzere önderlik davranışının iki boyutlu olduğunu belirtir.”⁵³

1.3.3.6. Reddinin Üç Boyutlu Liderlik Yaklaşımı

“Bu kuramda lider özellikleri ve davranışları ile durumsal faktörler birlikte analiz edilmeye çalışılmaktadır. Bu açıdan değerlendirilmediği zaman Reddinin kuramı, hem özellik ve davranışsal kuramlar hem de durumsallık kuramlarıyla bir bütünlük göstermekte, söz konusu üç temel liderlik kuramının bir sentezi olarak görülmektedir.”⁵⁴

“Ohio modelinin ve yönetsel diyagramın göreve ve ilişkilere dönüklük boyutlarını temel alan Reddin, bu iki boyut üzerinde önce dört temel yaklaşım belirler (İlgili – Bütünleşmiş – Kopuk – Adamış). Daha sonra bunların hiç birinin her zaman ve her yerde etkili olamayacağını varsayan Reddin, bu iki boyutta bir üçüncüsünü –etkiliği- ekler. Buradaki etkililik yöneticinin görevinin gerektirdiği işlerin başarıma derecesidir.”⁵⁵

⁵² Çelik, V., Eğitimsel Liderlik, Ankara, 1999, s. 28- 29.

⁵³ Can, H., Organizasyon ve Yönetim, Ankara, 2005, s. 270.

⁵⁴ Çelik, V., Eğitimsel Liderlik, Ankara, 1999, s. 35.

⁵⁵ Can, H., Organizasyon ve Yönetim, Ankara, 2005, s. 268- 269.

1.4. GÜÇ KAVRAMI VE YÖNETİMİ

“Güç, bir örgütün vazgeçilmez gerçeğidir. Bir örgütte etkili olabilmek için gücün iyi bir şekilde anlaşılması gerekir. Bireyin güç kullanmada başarısı veya başarısızlığı; büyük ölçüde gücü nasıl anladığına, ne zaman ve ne şekilde kullandığına ve olası etkilerini sezilmemesine bağlıdır. Güç ve politika kavramlarını günlük hayatta çok sık kullanmamıza rağmen, bu konuda yönetim ve örgüt literatüründe çalışmaların yeterince yapılmadığını görmekteyiz. Güce sahip olanlar bunu reddetmekte, güç isteyenler bunu saklamakta ve gücü elde etmekte başarılı olanlar ise bunu nasıl elde ettiklerini gizlemektedirler. Bütün bu özellikler güç ve politika kavramları konusundaki çalışmaları zorlaştırmaktadır.”⁵⁶

“Yönetim bilimi ile ilgili kaynaklar incelendiğinde, yönetim süreçleri aşağıda sıralanan etkinlikleri tanımlayan kavramların uzun bir listesi çıkartılabilir. Başlıcaları; ihtiyaçları belirleme, problemleri tanımlama, amaç saptama, politika oluşturma, kaynak sağlama, veri toplama, sorun çözme, tahminlerde bulunma, karar verme plan yapma, bütçeleme, organize etme, rolleri saptama, görev yetki ve sorumlulukları dağıtma, personel atama, kaynakları kullanma, güdüleme, etkileme, denetleme, değerlendirme, raporlama, yeniden gözden geçirme ve geliştirmedir.”⁵⁷

“Güç davranışların kontrolü yoluyla diğerlerinin davranışlarını etkileme kapasitesidir. Bireyler için güç iki düzeyde mevcuttur: bir motive aracı olarak ve birde davranış olarak. Gelişmede, var olmada, grupları örgütlemeye, etkilemeye ve kontrol etmedeki hislere duyulan ihtiyaç motivasyonel düzeydeki güce örneklerdir. Bu düzeydeki güç gizli veya potansiyel durumdadır. Buradaki güdüler eyleme dönüştürüldüğünde, güç davranışta ilan edilmiştir. Güç bizlerin tümünde mevcuttur. Kökeni baskın olma ihtiyacından kaynaklanır. Bu biçimde ham ve geliştirilmemiştir. Bu çerçevede üstünlük kurmak için duyduğumuz ihtiyacı nasıl kullandığımızı veya nasıl yanlış kullandığımızı öğrenmeliyiz. Gücün bu temel biçimindeki önerisini kabul edersek, üstünlük genetik faktörlerdeki zemini hazırlar ve buradaki tüm diğer kavramlar öğrenilir

⁵⁶ Özkalp, E., Kirel, Ç., Örgütsel Davranış, Eskişehir, 2001, s.623.

⁵⁷ Taymaz, H., Uygulamalı Okul Yönetimi, Ankara, 2001, s. 25.

veya davranışlar koşullandırılır, daha sonra motive edilen gücün geliştirilmesi davranışın düzenlenmesinin örneğidir. Pozitif gücün geliştirilmesindeki ilk adım gücün varlığını kabul etmektir. Bizlerin çoğu etkin yönetici olmadan kendimizi korumada gücün negatif varsayımlarına sahibizdir. Örgütlerde yöneticilerin potansiyel gücü çalışma oluşumlarının bir parçası olan sosyal etkileşim ağında yer alır. Güç etkileşiminde diğer kişileri etkilemek gücünü sınamaya kalkışanlardan birisidir (alıcı). Bazı etkileşimlerde etkilemeye kalkışmak karşılıklı olabilir, gücünü sınan ve alıcı yer değiştirebilir. Tek yönlü ilişkilerde yalnızca bir alıcı ve gücün yalnızca bir kullanıcısı olabilir. Alıcı perspektifinden gücü sınanlardan birinin davranışı negatif (P-) veya pozitif (P+) olarak algılanır. Davranış istismar etme, hile / dalavere veya kazan – kaybet rekabetine göre alıcı tarafından algılandığında negatif olarak görülür. Sonunda alan kişi her zaman bu koşullarda pozisyonunu kaybedecektir. Alıcı alışverişten faydalandığında gücü pozitif olarak görecektir. Buradaki fayda sembolik veya kişisel olabilir. Son alıcı olan kişi pozitif olarak algılandığında, etkileşim kazan – kazan özelliğini kazanır. Destek duygusu alınır, motivasyon artar ve ego zenginleşir.”⁵⁸

1.4.1. Gücün Tanımı

“Yönetim yazınında güç kavramına ilişkin çeşitli tanımlara rastlamak mümkündür. Güç başkalarını etkileyebilme yeteneğidir. Başka bir deyişle, güç bir kimsenin başkalarını, kendi istediği yönde davranışa sevk edebilme yeteneğidir. Mosley ise gücü; kişileri, grupları, olayları ve kararları etkileyebilme yeteneği olarak tanımlamaktadır. Bu tanımlardan da anlaşılacağı üzere güç, bireyler arası ilişkilerde geçerli ve etkili olan bir kavramdır. Tek başına ve başkaları ile ilişkilendirmeden, bir kişi için güçlüdür denemez. Kişinin gücü ancak başkaları ile ilişki kurduğu zaman anlaşılabilir. Güç kavramının daha iyi anlaşılabilmesi için güç kavramı ile yakından ilgili olan diğer kavramlara da kısaca değinmekte yarar vardır. Bunlardan ilki güç alanıdır. Güç alanı, kişinin etkileyebileceği kişilerin toplamını belirler. Güç konusu, kişinin başkalarını hangi

⁵⁸ Keçecioğlu, T., Yönetim Stillerinizi Anlama Geliştirme Üzerine Notlar, Ankara, 2006, s. 128.

konularda etkileyebileceğini ifade eder. Güç kaynakları ise, kişinin başkalarını etkileyebilmek için hangi kaynaklardan yararlandığını açıklar.”⁵⁹

“M. Weber, gücü "sosyal bir ilişki içindeki bir kişinin, direnmelere rağmen kendi iradesini yürütme olasılığı" olarak tanımlamıştır. Günümüzde ise güç, başkalarının iradelerine ve direnişlerine rağmen bir takım şeyleri elde etme yada politik mücadeleleri kazanma ve direnişlerle başa çıkma kapasitesi olarak ifade edilir. Örgütsel davranış teorisyenlerinden Jeffrey Pfeffer ise gücü, basit anlamda potansiyel bir kuvvet olarak, geniş anlamda ise davranışları etkileme, olayların akışını değiştirme, direnişlerle başa çıkma ve insanların bu yönde davranmalarını sağlayarak onları kazanma yolunda potansiyel bir kabiliyet olarak tanımlamıştır. Bu tanımlardan gücün çeşitli karakteristiklerini görebiliriz:

- Güç, sosyal bir terimdir. Bir birey diğer insanlar üzerinde bir güce, bir grup diğer gruplar üzerinde güce sahiptir. Güç insanlar arası etkileşimi karakterize eden bir kavramdır.
- Güç, kesin ve değiştirilemez değildir. Yani, güç ilişkileri zamana ve bireylere göre değişiklik gösterebilir. Örneğin üstün hatasını gören iş gören, zamanla üstün gücünü reddedebilir.
- Güç ve otorite kavramı yakından ilgili görünmekle birlikte, aynı şey değildir. Otorite gücün yasal halidir. Otoriteye ast-üst ilişkileri örnek verilebilir. Üstün emrini ast olduğu gibi kabul eder ve yerine getirir. Fakat otoritenin alanı güce göre daha sınırlıdır. Örgütlerde birey davranışlarının küçük bir bölümüne uygulanır.”⁶⁰

“İnsan idaresi, insan davranışlarının arzulanan yönde yönetilmeleriyle ilgilidir. Buda davranışların etkilenmesini gerektirir. Davranışları etkilemek ise, ancak belli bir güç kullanımıyla mümkün olabilir. Bu kısa açıklamadan da anlaşılabilir gibi, yönetim uygulaması ya da işlevi tamamıyla bir güç kullanma hadisesidir. Çağdaş iş örgütlerinde kullanılan her nevi otorite ve

⁵⁹ Özalp, İ., Şahin, M., Zeytinoğlu, G., N., Geylan, R., Besler, S., Tonus, H., Z., Demirci, A., E., Yönetim Organizasyon, Eskişehir, 2009, s.144.

⁶⁰ Özkalp, E., Kirel, Ç., Örgütsel Davranış, Eskişehir, 2001, s.624.

yetki bir nevi güç kaynakları olduklarına göre, bunların da anlaşılabilmesi için önce onlara kaynaklık eden güç kavramı hakkında bilgi sahibi olmanın yararı olacaktır. Ünlü filozof Bertrand Russell'e göre, "enerji" nasıl fizik biliminin temelini oluşturuyorsa "güç" kavramı da toplumsal bilimlerin temel dinamiğini meydana getirir. O halde güç kaynağı nasıl tanımlanabilir? En özlü şekilde, güç; başkalarının davranışlarını etkileyebilme yeteneği biçiminde tanımlanabilir. Biraz daha açarak, gücü; bir kimsenin başkalarını istediği yönde davranışa sevk edebilme yeteneği şeklinde ifade etmek mümkündür. Her iki tanımdan da anlaşılacağı gibi; güç olayının ortaya çıkabilmesi için

1.4.2. Otorite – Güç İlişkisi

“Güç ve Otorite kavramları arasında önemli ayrımlar vardır. Kısaca gücün yasal biçimi otorite olarak nitelendirilmektedir. Weber(1947)de gücün uygulamasında yasallığın üzerinde durmuştur. Güç sahibi birey örgüt ile ilgili her türlü sorumluluğu üstlenmek durumundadır. Diğer bir anlamda gücü yasallaştığı için, güç sahibi bireyden sosyal bağlamda otorite kullanması istenir ve beklenir.”⁶¹

“Otoritenin güce dönüşümü önemli bir süreçtir. Bu anlamda sosyal kontrolün kurumsallaştırılması söz konusudur. Örgütsel yaşamda birinin davranışlarının, diğer bir birey tarafından kontrol edilmesi beklenir bir davranıştır. Otoritenin güce dönüşümü örgütlerde astlar ve gözetimciler arasındaki ilişkilerde açıkça gözlenebilir. 1962’de Mechanic’in belirttiği gibi örgütlerde düşük seviyede çalışan elemanlar gerçekte büyük güçlere sahiptirler. Eğer çalışanlar yöneticilerin verdikleri talimatları ve iş başına geçmeyi reddederlerse, yöneticilerin hem örgütün işletim sisteminde, hem de yaptırım güçlerinde problemler ortaya çıkar. Ancak düşük statüde çalışan personel güç konusunda kendilerinden emin olmalarına rağmen, yine de yöneticilerin talimatlarına karşı koymaya cesaret edemezler. Her ne kadar yönetenler çalışanları işten atma, ödenecek aylıkları belirleme, gelecekte terfi ve karar verme konusunda güç yöneticilerin ellerinde olsa da bir çok örgütte bu tür güçler uygulanmak istenmez. Çalışanların kendi güçleri ile (işçi

⁶¹ Kirel, Ç., Örgütlerde Güç Kullanımı Çalışanların Algıladıkları Güç ve tepkileri üzerine bir Uygulama, Eskişehir, 1998, s.7.

sendikaları, bilgi gücü, işi bırakma gücü) yöneticilerin güçlerini (ödül ve yaptırım güçleri) karşılaştırma yapmazlar. Çünkü çalışanları iş ortamında yönlendiren yöneticilerin çoğunun otoriteleri, güçleri ve yaptırımları yasaldir. Eğer gözetimciler astlar üzerinde zorlayıcı bir güç kullanırlarsa astlar itaat etmek istemezler. Çalışanlar ve yönetim arasında genel olarak kabul edilen düşünce güç dağılımının tercih edildiğidir. Böylece güç yasallaşır ve otorite de oluşur. Otorite sadece güçten ortaya çıkan kaynaklar veya yaptırımlarla değil, aynı zamanda güç dağılımının yaptırımlarıyla da ortaya çıkar. Bu nedenle normal ve kabul edilebilir olarak tanımlanan sosyal baskı ve normlarla da sürdürülür. Davranışın sosyal kabul görmesi ve onaylanmasıyla güç daha kolay uygulanır ve daha çok etkili olur. Böylece hangi davranışların yasal yada yasal olmadığı da açıklık kazanır.”⁶²

1.4.3. Yetki – Güç İlişkisi

“Yetki, karar alma ve uygulama hakkıdır. O halde, yetkili kılınan kişi, emir verme ve başkalarının davranışlarını yönlendirme hakkına sahiptir. Yetki, soyut bir kavram olduğu için, çeşitli durumlarda – hukuki alanda, bilgi alanında, yönetsel alanda anlamı farklı olabilir. Ancak, yönetim yetkisinden söz ettiğimiz zaman, organizasyon amaçlarına ulaşabilmek için bazı davranışlarda bulunma hakkı aklımıza gelmektedir.”⁶³

“Yönetim literatüründe yetki ve güç kavramları bazen eş anlamlı olarak kullanılmasına rağmen, her iki kavramında birbirinden ayrıldığı noktalar vardır. Organizasyonlarda yarattığı etkiler açısından bu kavramlar arasında iyi bir ayrımın yapılması gereklidir. O nedenle burada yetki ve güç kavramları arasındaki ilişki açık bir şekilde ortaya konacaktır. Güç, birinin davranışlarını arzu edilen biçimde etkileme yeteneğidir. Bu yetenek kişisel ve örgütsel her iki düzeyde yer alan bir çok faktöre bağlı olmaktadır. Bilgi, yetki, bilgi birikimi, kişisellik ve kaynak kontrolü bu faktöre örnek olarak verilebilir. Buradan da anlaşılacağı üzere yetki güç kaynaklarından biridir. Yetki ise, kişiye örgüt tarafından verilen karar verme ve başkalarının

⁶² Kirel, Ç., Örgütlerde Güç Kullanımı Çalışanların Algıladıkları Güç ve tepkileri üzerine bir Uygulama, Eskişehir, 1998, ss. 8-9.

⁶³ Özalp, İ., Koparal, C., Berberoğlu, G., Yönetim ve Organizasyon, Eskişehir, 2002, s. 164.

davranışlarını belirleme hakkıdır. Bu hak o kişiye o mevki işgal ettiği için verilmiştir. Dolayısıyla yetki, organizasyondan kaynaklanan yasal bir güçtür. Organizasyonda yetki sistemi kurulduktan sonra organizasyonda yetkili kişi diğerlerinin üzerinde güç sağlamış olur. Güç ise, formal organizasyona bağlı olmayan bir etkidir. Güç, formal organizasyonun sınırları içinde veya dışında olabilir. Güç, yetkiyi içeren daha geniş bir kavramdır. Örneğin yetki olmadan da bir kişinin başkalarını etkilemesi mümkündür. İsterseniz güç ve yetki arasındaki farkları bir örnekle açıklayalım. Bir yöneticinin astına normal bir iş görevini yürütmek için emirler verdiğini düşünün. Bu emirler hem yönetici hem de ast tarafından yasal ve resmi olarak kabul edilmektedir. Bu durumda yönetici, yönetici rolünden ve belirli örgütsel amaçları gerçekleştirmek için üstü tarafından devredilen yetkiden kaynaklanan gücünü kullanmaktadır. Bir yöneticinin astına kendi adına yapması için kişisel bir görev verdiğini varsayalım. Bu açıkça astın yapması gereken iş tanımlarının dışındadır ve yönetici ile astı arasındaki ilişkidir. Bu emir yöneticiye verilen yetkiler içinde bulunmayabilir. Gücü kullanmak için bu girişim, formel örgütlenmeye dayalı değildir. Eğer ast işi yerine getirirse etki girişimi başarılıdır ve bu durumda yöneticinin astı üzerinde gücü olduğunu söyleyebiliriz. Bu örnekte, yönetici ve ast arasındaki ilişki, formel iş ilişkilerine dayalı olmamasına rağmen, ast yöneticinin vereceği değişik ödüllere dayanarak istenilen işi yapmaya kendini zorunlu hissedebilir. Formel ilişkiler genellikle informal ilişkiler içine giren bir çeşit etkiye sahiptir. Sonuç olarak yetki ile güç kavramları arasındaki farkları dört noktada özetlemek mümkündür: Yetki daha çok mevki ile ilgilidir. Bir görevin yerine getirilmesi ile ilgili bir iştir. Güç ise formel organizasyona bağlı olmayan bir etkidir. İkincisi yetki ile yetkinin yapışık kardeşi sorumluluk da birlikte yer alırlar. Ama güç ile sorumluluk arasındaki ilişki bu kadar kuvvetli değildir. Üçüncüsü yetki devredilebilir, gerçekte bir görevin yapılması ile ilgilidir. Üst yönetici belli konularda yetkilerini alt kademeye devredebilir. Güç konusunda devretme pek mümkün değildir. Güç kişinin özelliklerine bağlı olduğu için kişinin gücünü başkasına devretmesi mümkün değildir. Dördüncüsü, güç daha çok özel amaçlara dayanır. Yetki ise ağırlıklı olarak grup amaçlarına yönetenlerle yönetilenlerin formel amaçlarına dönüktür.”⁶⁴

“Yetke, örgütün en üst makamına verilir, o makama atanan kişice kullanılır. Yönetim makamına atanan kişi, yönetme hakkını, örgütün yönetsel erkinden kaynaklanan güce dayanarak

⁶⁴ Özalp, İ., Şahin, M., Zeytinoğlu, G., N., Geylan, R., Besler, S., Tonus, H., Z., Demirci, A., E., Yönetim Organizasyon, Eskişehir, 2009, ss.146-147.

kullanır. Bu makamda bulunmaktan dolayı yönetmenin elde ettiği yönetme gücüne, makam yetkesi denir. Yasalar daha alt makamlara da yetke verebilir. böyle olduğunda bile yinede sonul yetke en üst makamındır. Yetke yasayla (ya da yasal belgelerle) verilir. Bir örgütün hangi makamına hangi yetkenin verileceği, örgütü oluşturan yasal belgelerde gösterilir. Bu yüzden yetke, bir bakıma bir makama verilen yasal erktir. Yönetmene yasalarla verilen yönetme gücüne yasal yetke denir.”⁶⁵

“Yetkilendirme, çağdaş iş yaşamının hayati önem taşıyan bir parçasıdır. Kurumlar, çalışanlarını yetkilendirebilmek için yeni yollar bulmadıkça, müşterilerle yakınlaşmaları ve servis hizmet kalitesini geliştirmeleri mümkün değildir. Yoksa, sürekli yenilik arayışı içinde olan pazarda rekabete dayanmak güçleşir. Yetkilendirmeye ilgili pek çok görüş söz konusudur. En yaygın kabul edilen görüşe göre, "Gerçek yetkilendirme, çalışanlara onlardan ne istediğinizi söylemek, bunu yapabilmeleri için de gerekli araçları sağlamak ve onlara kendi uygulamalarını hayata geçirme imkanı vermektir." Yetkilendirmenin iki önemli boyutu vardır:

- 1- Kurumun sorumluluğunun kişilere verilmesi,
- 2- Kişilerin bu sorumluluğu kabul etmesi.

Bu süreç, çalışanların sorumluluğu üstlenebilecek istek, bilgi ve kimliğe sahip olmasına bağlıdır.”⁶⁶

1.4.4. Kuvvet – Güç İlişkisi

“Güç ve otorite kavramı ile yakından ilgili bir kavram da kuvvettir. Kuvveti, gücün uygulanmış şekli olarak tanımlamak mümkündür. Aralarındaki en önemli fark şudur: Güç’de, yöneticinin talimatına uyulur. A’nın verdiği talimat uyarınca B davranış göstermektedir. Oysa kuvvette, B, A’nın talimatına uymamakta fakat A’nın fiilen uyguladığı önlemler (kuvvet) uymak

⁶⁵ Başaran, İ., E., Yönetim, Ankara, 2000, s. 86.

⁶⁶ Baltaş, A., Değişimin içinden Geleceğe Doğru Ekip Çalışması ve Liderlik, Remzi Kitabevi, Şubat-2001, ss. 143-144.

zorunda kalmaktadır. Dolayısıyla kuvveti de, gücün bir çeşit ifade şekli olarak görmek mümkündür.”⁶⁷

1.4.5. Etkileme – Güç İlişkisi

“Etkileme, kişinin gücünü kullanırken yararlandığı süreçtir. Etkilemeyi, bir kimsenin, başka birinin öneri, talimat veya emirlerini yerine getirmesi olarak tanımlamak mümkündür. Bu durumda, öneride bulunan veya emir – talimat veren kişi gücünü kullanmaktadır. Eğer öbür kişi(ler) bu talimat doğrultusunda davranırlarsa, talimatı veren kişi güçlü sayılacaktır.”⁶⁸

“Dolayısıyla, etkileme bir kişinin davranışları ile (talimat vermek, vs.) başka bir kişinin davranışlarını değiştirdiği (talimata göre hareket etmek, vs.) sürecin adıdır.”⁶⁹

“Güç kavramı ile etkileme kavramı birbirine çok yakındır. Bu nedenle aralarındaki sınırı çizmek genellikle çok güçtür. Ayrıca bu iki kavramın birbirini destekler oluşu, aralarındaki ayrımı belirtmeyi daha da güçleştirmektedir.”⁷⁰

“Başkalarını etkilemek kişinin gücünü arttırdığı gibi, kişinin gücü arttıkça da başkalarını daha kolaylıkla etkileyecektir.”⁷¹

⁶⁷ Kirel, Ç., Örgütlerde Güç Kullanımı Çalışanların Algıladıkları Güç ve tepkileri üzerine bir Uygulama, Eskişehir, 1998, s.10.

⁶⁸ Koçel, T., İşletme Yöneticiliği Yönetim ve Organizasyon Organizasyonlarda Davranış Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel yaklaşımlar, İstanbul, 2001, s.449. içinde David HAMPTON, Charles SUMMER and Ross WEBBER; Organizational Behavior and the Practice of Managament, 3rd Ed.; Scott, Foresmanand Company, Glanview, 1978, s.59.

⁶⁹ Koçel, T., İşletme Yöneticiliği Yönetim ve Organizasyon Organizasyonlarda Davranış Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel yaklaşımlar, İstanbul, 2001, s.449. içinde Richard SIMSONS; Managing Behavioral Process: Applications of Theory and Research, AHM Pub. Corp.,Arlington Heights, Illinois, 1978, s. 59.

⁷⁰ Koçel, T., İşletme Yöneticiliği Yönetim ve Organizasyon Organizasyonlarda Davranış Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel yaklaşımlar, İstanbul, 2001, s.449. içinde Peter BACHRACH and Morton BRATZ; Power and Poverty: Theory and Practice, Oxford University Press, London, 1970, s.19.

⁷¹ Koçel, T., İşletme Yöneticiliği Yönetim ve Organizasyon Organizasyonlarda Davranış Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel yaklaşımlar, İstanbul, 2001, s.450.

1.5. GÜÇ KAYNAKLARI

“Güç belirli kaynakların kullanılmasından elde edilmektedir. Yönetici bu kaynakları etkileme süreci ile kullanarak başkalarının davranışlarını değiştirebilmektedir.”⁷²

Y.K.Shetty’ ye göre “Güç kaynakları ile ilgili olarak çeşitli sınıflamalar yapılmıştır. Bunların arasında en çok bilineni ve kullanılanı French ve Raven tarafından yapılan sınıflamadır.”⁷³

“ Bu sınıflamaya göre yöneticinin (veya önderin) gücünün alabileceği beş önemli kaynak vardır.”⁷⁴

1.5.1. Ödüllendirici Güç

“Eğer yönetici veya önder başkalarını ödüllendirebiliyorsa, ödüllendirme kaynaklarına sahipse, bunu bir güç aracı olarak kullanabilir. Ödüllendirme, motivasyon konusunda ayrıntılı olarak açıkladığımız gibi, çeşitli şekillerde olabilir. Ücret artışı sağlama,terfi ettirme, daha fazla sorumluluk verme, daha iyi iş verme, statüyü değiştirme, övme vs.. gibi ödüllerin hepsi bir güç kaynağıdır. Eğer yönetici bunları dağıtabiliyorsa, grup üyelerini etkilemek için önemli bir kaynağa sahip demektir.”⁷⁵

⁷² Koçel, T., İşletme Yöneticiliği Yönetim ve Organizasyon Organizasyonlarda Davranış Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel yaklaşımlar, İstanbul, 2001, s.451.

⁷³ Koçel, T., İşletme Yöneticiliği Yönetim ve Organizasyon Organizasyonlarda Davranış Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel yaklaşımlar, İstanbul, 2001, s.451. içinde Y.K.Shetty;"Managerial Power and Organizational Effectiveness"; Journal of Managements Studies, May 1978, Vol: 15, No.2, s.176.

⁷⁴ Koçel, T., İşletme Yöneticiliği Yönetim ve Organizasyon Organizasyonlarda Davranış Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel yaklaşımlar, İstanbul, 2001, s.451.

⁷⁵ Koçel, T., İşletme Yöneticiliği Yönetim ve Organizasyon Organizasyonlarda Davranış Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel yaklaşımlar, İstanbul, 2001, s.452.

“Yöneticiler astlarına mükafat, ödüller veya herhangi bir sembolik jest gibi pozitif etkiler verdiklerinde bu alıcılar tarafından bir iltifat olarak yorumlanmaktadır, ödül gücünü sınarlar. Bu ödül gücü P+’dir, bununla beraber gücün büyüklüğü, davranışın anlamı alıcıların algılarına bağlıdır. Örneğin bir terfi veya büyükçe bir ikramiye bir iltifat mektubundan daha pozitif bir güce sahiptir ve ayrıca iltifatın çalışanların çalışma yerinde verilmesi telefonla verilmesinden daha güçlüdür.”⁷⁶

“Zorlayıcı gücün tam tersi ödüllendirme gücüdür. İnsanlar kendilerine fayda sağlayacak sonuçlara ulaşacaklarsa, diğer bireylerin isteklerine uyarlar. Bu nedenle bireylerin değerli veya fayda sağlayacak şeyleri diğer bir ifadeyle ödülleri dağıtan kişi, onlar üzerinde güç sahibidir. Bu ödüller başka kişiler için hiçbir değer taşımayabilir. Örgütlerde para, uygun performans değerlemeleri, promosyonlar, istekleri, iş tayinleri, yakın arkadaşlıklar, önemli bilgiler verme, tercih ettikleri iş vardiyaları ve arazi verme gibi ödüller kullanılmaktadır.”⁷⁷

“Övgüler, terfiler, izinler, arzu edilir işlerin tahsisi yöneticilerin kontrol edebildiği sonuçlardır. Yöneticiler bu sonuçları kontrol edebildikleri sürece, ödüllendirici güce sahip olacaklar ve bu gücü devam ettirebileceklerdir. Bu kaynaklara sahip olmanın yanında bunları uygun şekilde kullanmayı bilmek gerekir. Adil ve eşit şekilde davranılmadığını hisseden çalışanlarda performans düşüklüğü, iş tatminsizliği yaşanabilir. Yöneticinin diğerleri üzerinde güç sahibi olabilmesi için bu kaynağı gereği gibi yönetmesi gerekir.”⁷⁸

“Bir yöneticinin ödüle dayalı olarak başkalarını etkileme gücüdür. Yöneticiler ödül verme yada vermeme gibi basit bir rol oynayarak diğerlerinin davranışlarını yönlendirme yeteneğine sahip olabilirler. Ödüllendirmenin çeşitli yolları vardır. Ücretleri arttırma, terfi ettirme, iş yeri koşullarını veya yerini değiştirme, ikramiye verme, güzel sözler söyleme, gibi ufak birer güç kaynağıdır. Örneğin astların maaş artışlarını ve ikramiyelerini yürüten bir yönetici, yalnızca kendi mevkisinden kaynaklanan yasal bir güç elde etmiş olmaz, aynı zamanda bu artışları verme yada

⁷⁶ Keçecioğlu, T., Yönetim Stillerinizi Anlama Geliştirme Üzerine Notlar, Ankara, 2006, s. 129.

⁷⁷ Kirel, Ç., Örgütlerde Güç Kullanımı Çalışanların Algıladıkları Güç ve tepkileri üzerine bir Uygulama, Eskişehir, 1998, s.15.

⁷⁸ Özkalp, E., Kirel, Ç., Örgütsel Davranış, Eskişehir, 2001, s.626-627.

vermeme özelliğinden dolayı astları üzerinde ödüllendirme gücüne de sahip olmuş olur. Ödüllendirme gücünün etkinliği iki temel faktör tarafından açıklanabilir. İlki, ödülün büyüklüğüdür. Bir yöneticinin astları üzerindeki ödüllendirme gücü ödüllerin büyüklüğü oranında artabilir. Yönetici astlarına küçük bir ödülde ziyade daha büyük bir ödül verdiği takdirde, ödüllendirme gücünü de o büyüklük oranında arttırmış olur. Ödüllendirme gücünün etkinliğine ilişkin ikinci faktör ise, bu ödülün verileceğine ilişkin inancın olmasıdır. Astlar, yöneticilerin verecekleri ödüllerin kendilerine ulaşacağı konusunda onlara güven duymak isterler. Davranışları sonucunda kesin ödüllendirileceklerine inanan kişiler üstlerin ödüllendirme güçlerini arttırmırlar.”⁷⁹

“Ödül gücü değerli bir şeyleri diğer insanlara verme yeteneğidir. Ödül para, hediye, terfi veya kariyer geliştirme fırsatlarında olduğu gibi somut olabilir. Daha sıklıkla ödüller soyuttur; kişilerin davranışlarını yönlendiren koşulsal veya koşulsal olmayan övgülerdir. Ödül uygun ve içten olduğunda verimliliği cesaretlendirir ve ilişkileri birbirine bağlar. Rastgele ve içi boş olduğunda etkinlik kaybolur. Etkin iletişim stili ödül gücünün geliştirilmesinde anahtardır. Bazı insanlar her hangi bir koşul altında pozitif tesir vermede zorlandıkları bulunmuştur. En az övgü miktarını şımarık çocuğun yapacağına inanan metanetli / sabırlı insanlar olma eğilimindedirler. Bir çok örnekte kendi kendine duyarlı negatif kehanetleri getirdiği doğrudur: kızgın çocuk: bu inanca sahip bir kişi pozitif pekiştirme gücünü araştırmaya karşı koyacaktır. Davranış veya performans iyileştirme aralıklı pozitif gücüyle büyür. Desteğin verilmesindeki ideal zaman tanımlanmış bir görevin bitmesidir. Görev süresi uzun vadeli tamamlanma zamanına sahipse destek, proje boyunca değişik aralıklarla verilmelidir. Etkin yöneticiler astlarıyla psikolojik sözleşmeleri müzakere eder ve ilerleyişlerini kontrol edecek zaman yaratırlar.”⁸⁰

⁷⁹ Özalp, İ., Şahin, M., Zeytinoğlu, G., N., Geylan, R., Besler, S., Tonus, H., Z., Demirci, A., E., Yönetim Organizasyon, Eskişehir, 2009, s.145.

⁸⁰ Keçecioğlu, T., Yönetim Stillerinizi Anlama Geliştirme Üzerine Notlar, Ankara, 2006, s. 132.

1.5.2. Zorlayıcı Güç

“Zorlayıcı güç korkuya dayanmaktadır. Grup üyelerini korkutan her şey bir güç kaynağıdır. Bu kaynak fizik güç kullanımından, silah (veya başka araç) kullanmaya ve organizasyonlarda yöneticilerin işe son verme, rütbe tenzili gibi cezalandırmaya ilişkin davranışlarına kadar değişmektedir. Yöneticinin gerçekten cezalandırma imkanına sahip olması kadar personelin onu bu şekilde algılaması da önemlidir. Ceza vermek bir zorlayıcı güç kaynağıdır.”⁸¹

“Yönetici diğer kişileri fiziksel ve psikolojik olarak zorlayarak gücünü sergiler. Zorlayıcı güç sözlü veya sözsüz susturma, küçümseme, hor görücü sembolik sözler hatta fiziksel saldırıları içerir. Zorlayıcı güç ödül gücün zıttıdır; P-’dir. Övgüye rağmen diğer kişilere karşı doğrudan psikolojik veya fiziksel güç sergilenir. Zorlayıcı güce maruz kalan ast, iş güvenliği ve iş sağlığı üzerine sürekli olarak endişe duyabilir. Zorlama, etkin performans ile çalışma ve iyileştirilebilecek davranış olasılıklarını sınırlar. Duyulan endişe etkin performansı cesaretlendirmekte, teşvik etmeye iyi bir motivatör değildir.”⁸²

“Ödüllendirme gücü ödüllerin verilmesine dayanırken, bunun tam tersi olan zorlayıcı güç, cezaların verilmesine dayanmaktadır. Burada ceza tehdidi ile etkileme söz konusudur. Başkalarını korkutan her şey bir güç kaynağıdır. Ödül verme yerine cezalandırma bir başka deyişle olumsuz ödüller geçerlidir. Örneğin spor kulüplerinin çoğunda, eğitim kampına geç kalan yada gelmeyen oyuncular para cezasına çarptırılmaktadır. Kuralları bozma süresine ve sıklığına bağlı olarak, oyuncuların cezaları da derecelendirilmektedir. Aynı şekilde işletmelerde ise, düşük performans gösteren kişiler bir takım haklardan mahrum bırakılabilir. Örneğin, satışları düşük olan bir satış temsilcisi hiç istenmeyen bir bölgeye gönderilebilir yada şirket arabasına sahip olma şansını kaybedebilir. Zorlayıcı güçte en son aşama işten atılmadır. Zorlayıcı gücün etkinliği, cezanın türüne, algılanan etkisine, verilme olasılığına ve istenilen davranış ölçüsüne bağlıdır. Eğer ceza, ceza olarak açıkça tanımlanmamışsa, daha hafif olarak algılanmışsa veya verilme olasılığı düşük ise, zorlayıcı güç daha az etki yapar. Zorlayıcı güce maaş kesintisi, ihtar verme,

⁸¹ Koçel, T., İşletme Yöneticiliği Yönetim ve Organizasyon Organizasyonlarda Davranış Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel yaklaşımlar, İstanbul, 2001, s.451.

⁸² Keçecioglu, T., Yönetim Stillerinizi Anlama Geliştirme Üzerine Notlar, Ankara, 2006, s. 129.

fiziki güç kullanma, ikramiye kesme, işe son verme gibi olumsuz ödüller örnek olarak verilebilir.”⁸³

“Zorlayıcı güç ödüllendirme gücünün tam tersidir. Burada ödül verme yerine ceza verme geçmektedir. Zorlayıcı güçte ceza tehdidi ile iş yaptırmak ön plandadır. Maaş kesintisi, ihtar alma, işten çıkarılma tehdidi, yükselmenin maaş ve artışının engellenmesi örgütlerde zorlayıcı güce örnek teşkil etmektedir.”⁸⁴

“Zorlayıcı güç ödül gücünün zıttıdır. Pozitif desteğin sunulmasına rağmen diğer kişilere koşulsal olmayan eleştiri yöneltilir ve çok yıkıcı olabilir. Zorlama diğer kişilerin güvenliğini ve rahatını tehdit etme veya kişisel zarar verme biçiminde olabilir. Bazı örneklerde güç pozitif saldırgan davranışları, önemsizleşmeyi ve psikolojik yıkılmayı ortaya çıkarabilir. Zorlayıcı güce maruz kalmış bir kişi teşvik edilmekten korunuyorsa cezalandırma halihazırda arzulanmayan davranışın artmasına ve zorlayıcı güç içerisinde gelişmesine öncülük eder. Zorlayıcılık iyileştirilen performansın olasılığını azaltır. Güç temelinde gelime olmaz. Diğer yandan karşılaşılan sorunlar yöneticinin görevinin bir parçasıdır. Pozitif etkiyi hor görenler, diğerlerine yapıcı etki vermede tereddüt edenlerdir. Diğerlerinin egolarını zarara uğratma üzerine endişelenme ve çatışmadan kaçınırlar. Bununla beraber çatışmadan kaçınıldığında da oluşur. Zorunlu yüzleşmeden sakınmanın psikolojik etkisi suçluluk, utanma, kızgınlık, içerleme ve misilleme yapmaya öncülük etmektir. Bazı insanlar kızgınlık ve patlamayı biriktirir. Koşulları yönetmede en uygun yol zorlayıcı veya sakıncılıktan pozitif sorun çözmeye doğru zekanın yer değiştirmesidir. Aşağıdaki adımlar, becerilerin geliştirilmesinde yardımcı olmaktadır:

- 1- Belirgin davranışlar üzerinde odaklanmak (örneğin yabancılaştırma, kronik geç kalmalar, projeler veya görevlerin son bitirme tarihlerini unutmama). Tutuculuk, erişkenlik sergilemesiyle yerleştirilmelidir.

⁸³ Özalp, İ., Şahin, M., Zeytinoğlu, G., N., Geylan, R., Besler, S., Tonus, H., Z., Demirci, A., E., Yönetim Organizasyon, Eskişehir, 2009, s.145.

⁸⁴ Kırrel, Ç., Örgütlerde Güç Kullanımı Çalışanların Algıladıkları Güç ve tepkileri üzerine bir Uygulama, Eskişehir, 1998, s.15.

- 2- Örgütsel politika ve prosedürlere zemin oluşturan arzulan davranış için mantığı planlamalıdır.
- 3- Müzakere sözleşmeleri değişim için güvenlik anlaşmaları ve karşılıklı beklentileri temel almalıdır. Plan bu müzakere edilen noktaları izlemeli ve bu noktalara vardıklarında pozitif destek verilmelidir.
- 4- Herhangi biçimde bozulan bir anlaşmayla karşılaşıldığında, yeniden müzakereler yapılmalı ve daha sonra işlenmelidir.”⁸⁵

1.5.3. Yasal Güç

Bernard Deitzer, Karl Schilliff ve Michael Jucius’a göre “Bu güç kaynağı, izleyicilerin önderin veya yöneticinin kendi davranışlarını etkileme hakkına sahip olduğunu kabul etmeleri ile ilgilidir. Yasal güç aslında otoriteyi ifade etmektedir. Dolayısıyla eğer organizasyondaki belirli kademelerin belirli otoritesi olduğu kabul ediliyorsa (izleyiciler tarafından), o kademelerde bulunan yöneticilerin astlardan belirli isteklerde bulunma hakkı kabul ediliyor demektir.”⁸⁶

Fred Luthans’ a göre “Burada, astların, üst kademelerden gelen isteklere uymaya kendilerini mecbur hissetmeleri söz konusudur. Bu mecbur hissetmenin çeşitli nedenleri olabilir. Bir toplumdaki kültürel değerler bunu etkileyebilir (yaşlıların sözünün dinlenmesi), belirli bir organizasyona katılma bu organizasyonun ilke ve yöntemlerini benimsemekle sonuçlanabilir veya yasal yetkisi olduğu varsayılan kişi belirli bir grubu temsilen seçimle gelmiş olabilir.”⁸⁷

⁸⁵ Keçecioglu, T., Yönetim Stillerinizi Anlama Geliştirme Üzerine Notlar, Ankara, 2006, s. 132,133.

⁸⁶ Koçel, T., İşletme Yöneticiliği Yönetim ve Organizasyon Organizasyonlarda Davranış Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel yaklaşımlar, İstanbul, 2001, s.451. içinde Bernard DEITZER, Karl SCHILLIFF and Michael JUCIUS; Contemporary Manegament Concepts, Grid Pulishing Inc., 1970, s.197.

⁸⁷ Koçel, T., İşletme Yöneticiliği Yönetim ve Organizasyon Organizasyonlarda Davranış Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel yaklaşımlar, İstanbul, 2001, s.451-452. içinde Fred LUTHANS; Organizational Behavior, s. 392.

“Bu gibi nedenlerle, kişiler belirli bir kademe, mevki veya kişiden gelen isteklere uyacaklar ve uymaları gerektiğini düşüneceklerdir.”⁸⁸

“İzleyicilerin karşıdaki kişinin kendi davranışlarını etkileme hakkına sahip olduklarını kabul etmeleri ile ilgili olan bir güç kaynağıdır. Yasal güç genellikle toplumda bir kişinin elinde tuttuğu pozisyondan yada işletmelerde bir kişinin örgütsel hiyerarşide yer aldığı mevkiden kaynaklanır. Örneğin polis, toplum kurallarına ve yasalara uyulması için kendisine verilen yasal sorumluluktan dolayı ceza verme ve insanları tutuklama gücüne sahiptir. Bu güç polisin yasal gücüdür. İşletmelerde ise, hiyerarşik düzenle çeşitli yöneticilere verilen güç, astları üzerinde yasal güce sahip olmalarına neden olmaktadır.”⁸⁹

“Örgütsel hiyerarşide, yöneticilerin pozisyonları nedeniyle astların davranışlarını etkileme gücüne yasal güç adı verilir. Yasal güç, genellikle bireyin formal pozisyonundan veya derecesinden kaynaklanır. Örgüt üyeleri, daha yüksek bir pozisyona sahip kişinin davranışları etkileme çabalarını kabul etme eğilimi içerisindedirler.”⁹⁰

⁸⁸ Koçel, T., İşletme Yöneticiliği Yönetim ve Organizasyon Organizasyonlarda Davranış Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel yaklaşımlar, İstanbul, 2001, s.452.

⁸⁹ Özalp, İ., Şahin, M., Zeytinoğlu, G., N., Geylan, R., Besler, S., Tonus, H., Z., Demirci, A., E., Yönetim Organizasyon, Eskişehir, 2009, s.145-146.

⁹⁰ Özkalp, E., Kirel, Ç., Örgütsel Davranış, Eskişehir, 2001, s.627.

1.5.4. Uzmanlık Gücü

“Bu güç kaynağı önder veya yöneticinin sahip olduğu bilgi ve tecrübe ile ilgilidir. Burada da yine astların (izleyicilerin) algısı önemlidir. Eğer bir yönetici bilgili veya tecrübeli olarak algılanıyorsa, o yönetici astlarını kolaylıkla etkileyebilecektir. Organizasyonlarda kurmay personel bu tür güce bir örnektir. Uzmanlık gücü yüksek bir kurmay personel emir-komuta personelini daha kolaylıkla etkileyecektir. Ayrıca bir amirin astlarının sorunlarını kolaylıkla çözebilmesi, onlar için bir bilgi kaynağı olması, astlarını etkileme imkanını arttıracaktır.”⁹¹

“Yöneticiler diğer kişiler tarafından değerli, belirgin bilgilere sahip olduklarında uzmanlık gücünü işletme potansiyeline sahiptir. Uzmanlık bilgisi örgütlerde ticari anlamda değerlidir. Uzmanlığa sahip insanlar bilgi alanlarındaki teknik sorunları çözmeye yardımcı olmayı daima düşünmelidirler. İhtiyaç ortaya çıktığında bu güç diğer bir kişi veya bir grubun yardımında sınanabilir. Uzmanlık gücü davet edildiğinde uzmanlık bilgileri paylaşılır, P+ olarak algılanır. Bununla beraber gücün kullanımı talep edilmiyorsa, istenmeyen / aranmayan, davetsiz olarak görülebilir ve bundan dolayı P-’dir. Kendisi tarafından kullanılan uzmanlık gücü çok sınırlandırılmış bir güç temelidir. Sürekli kullanımı uzaklaştırılması zor olan bir yönetici ve diğerleri arasında engeller yaratır. Sunulan uzmanlık gücü yolu alıcının iyi veya kötü algılanmasının biçimlenmesinde önemlidir. Otoriter anlamda ve tenezzül olarak verilen uzmanlık, kırıncı olarak görülür ve P- olarak algılanır.”⁹²

“Örgütteki diğer insanları etkilemede kullanılan en yararlı yoldur. Uzmanlık gücü, özel beceri veya bilgi üzerine kuruludur. Bu güç, genellikle nadir alanlarda sahip olunan bilgiden kaynaklıdır. Örneğin, bir diş hekimi, diş bakımı ile ilgili bir alanda uzman olarak tanındığında, hastaların diş bakımı ile ilgili davranışlarını da etkileme gücüne de sahiptir. Diş hekiminin vergi ile ilgili tavsiyelerini pek dinlemeseler de yine verdikleri bilgileri dikkate alırlar. Bir konuda uzman olmak, diğerlerinin size bağımlı olmasını sağlar. İnsanlar uzman kişilere saygı duyarlar.

⁹¹ Koçel, T., İşletme Yöneticiliği Yönetim ve Organizasyon Organizasyonlarda Davranış Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel yaklaşımlar, İstanbul, 2001, s.452.

⁹² Keçecioğlu, T., Yönetim Stillerinizi Anlama Geliştirme Üzerine Notlar, Ankara, 2006, s. 130.

Uzmanlık gücü, diğer departmanlarla ve diğer örgütlerle çalışmak durumunda olan bireylerin sahip olması gereken bir özelliktir. Uzman olarak görülmesi bireye güç ve yaratıcılık katar.”⁹³

“Bir yöneticinin bilgi, yetenek ve tecrübelerine dayanarak sahip olduğu güçtür. Astların bu gücü kabul edebilmesi yöneticilerin bilgili olduklarına ilişkin algılamalarına bağlıdır. Eğer bir yönetici bilgili ve tecrübeli olarak algılanıyorsa, o yönetici astlarını kolaylıkla etkileyebilecektir. Örneğin bir bilim adamı, bilgi sistemleri uzmanı, bir teknisyen sahip oldukları uzmanlık sayesinde uzmanlık güçlerini kullanabilirler.”⁹⁴

“Üstün bilgiden gelen uzmanlık gücü örgütlerin ihtiyaçları için uygundur. Bir ihtiyaç ortaya çıktığında bir güç diğer kişi veya gruba yardımcı olmada kullanılır. Uzmanlık gücü cömertçe ve teşvik etmek için verildiğinde güçten faydalananlar tarafından pozitif / olumlu bir ışık olarak görülebilir. Bununla beraber teşvik edici olmayan uzmanlık gücü istenmeyen, davetsiz olarak değerlendirilebilir. Tüm uzmanlıklarını bilen olarak tanınan bir kişi zorlu bir kişi olarak algılanabilir. Kendisi tarafından kullanılan uzmanlık gücü çok sınırlandırılmış güç temeli sunar. Bununla beraber sembolik ve ödül gücüyle bütünleştirilerek kullanıldığında çok sağlam güç temelini kurumsallaşmasına yardımcı olur. Uzmanlık gücünün toplanması yöneticilerin motivasyonu, ilgileri ve öğrenme yeteneğine bağlıdır. Bu emek için bir görevdir. Diğer temellerle bütünleştirilmesinde ve doğru biçimde kullanma yeteneği etkinlikte nasıl kullanıldığını belirler. Uzmanlık gücünü etkin olarak işletmede aşağıdaki kurallar uygulanır:

- 1- Uzmanlık gücünü objektif olarak kullan ve asla kendini diğer kişilerin yerine koyma.
- 2- Uzmanlık gücünü tedbirli olarak kullan, yalnızca ihtiyaç duyulduğunda kullan.
- 3- Süper uzman olmaktan kaçın, sıkıcı olarak algılanabilirsin.
- 4- Uzmanlık oyununun içine girme.

⁹³ Özalp, E., Kirel, Ç., Örgütsel Davranış, Eskişehir, 2001, s.628.

⁹⁴ Özalp, İ., Şahin, M., Zeytinoğlu, G., N., Geylan, R., Besler, S., Tonus, H., Z., Demirci, A., E., Yönetim Organizasyon, Eskişehir, 2009, s.146.

5- Her şeyde uzman olmak zor ve imkansızdır.”⁹⁵

1.5.5. Karizmatik (Özdeşlik) Gücü

Y.K.Shetty’ ye göre “Bu güç kaynağı doğrudan yönetici veya önderin kişiliği ile ilgilidir. Önderin kişiliğinin izleyicilere ilham verebilmesi, onların arzu ve ümitlerini dile getirebilmesi bu kaynağın temelidir. Buda daha çok önderin kişisel özellikleri ve davranışları ile ilgilidir.”⁹⁶

“Liderlik kavramıyla anlamdaş olabilecek kavram, etki ve etki yaratmadır. Liderin en temel özelliği çevresindekileri etkilemektir. İster iş hayatında olsun, ister politik alanda, bir liderin mutlaka karizma sahibi olması gerekmez. Sıradan görünümlü pek çok lider, önemli işler başarmışlardır. Diğer taraftan, karizmatik özelliklere sahip bir kişinin, büyük bir ihtimalle bulunduğu çevrede lider konuma gelmesi doğaldır.”⁹⁷

“Kişilik özelliklerine dayalı etkileme yeteneği karizmatik güç olarak tanımlanır. Karizmatik kişiler, diğerlerini arkasından çekme kişiliğine sahip manyetik etkileri olan kişilerdir. Atatürk’ün verdiği büyük mücadelede çevresinden sağladığı destek onun kişiliğine duyulan güven ve saygıdan kaynaklanmıştır. Bazı yazarlar Hitler’in İkinci Dünya Savaşı öncesinde böyle bir etkiye sahip olduğunu iddia etmektedir. Hindistan’daki Gandhi’nin gücü karizmasının bir parçasıydı. İş dünyasından örnek verecek olursak; Chrysler’in öncüsü CEO Lee Iacocca, Chrysler şirketinin sınırları dışına uzanan bir karizmaya sahipti. 1980’lerin ilk yıllarında şirket iflasın eşiğindeyken Iacocca, federal hükümeti şirkete borç verebilmesi için etkileyebildi. Sendikalarla işbirliği yaptı ve çalışanları işletme amaçları doğrultusunda cesaretlendirdi. Ünlü CEO Iacocca ise basında, radyoda ve televizyonda özellikle kendi kişiliğini vurgulayıcı bir yaklaşım izledi. Bu

⁹⁵ Keçecioglu, T., Yönetim Stillerinizi Anlama Geliştirme Üzerine Notlar, Ankara, 2006, s. 134-135.

⁹⁶ Koçel, T., İşletme Yöneticiliği Yönetim ve Organizasyon Organizasyonlarda Davranış Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel yaklaşımlar, İstanbul, 2001, s.452. içinde Y.K.Shetty;"Managerial Power and Organizational Effectiveness"; Journal of Managements Studies, May 1978, Vol: 15, No.2, s.176

⁹⁷ Baltaş, A., Değişimin içinden Geleceğe Doğru Ekip Çalışması ve Liderlik, Remzi Kitabevi, Şubat-2001, s. 134.

strateji ile Chrysler ürünlerinin reklamını yaparak, şirket ürün maliyetlerini azaltma yolunda başarılı oldu.⁹⁸

“Bilindiği üzere karizma (charisma) çekiciliği (attractiveness) ifade etmektedir. Grup içinde bazı kişiler, kendi kişilik özellikleri nedeni ile, diğer kişiler üzerinde bir nevi çekici etki yapabilecektir. Dolayısıyla grup üyelerini etkileme imkanına kavuşacaktır. Yönetici veya önderin astlar için çekici olması, astları öndere benzemeye itecektir. Buda onları, önder tarafından daha kolaylıkla etkilenir hale getirecektir.”⁹⁹

⁹⁸ Özalp, İ., Şahin, M., Zeytinoğlu, G., N., Geylan, R., Besler, S., Tonus, H., Z., Demirci, A., E., Yönetim Organizasyonu, Eskişehir, 2009, s.146.

⁹⁹ Koçel, T., İşletme Yöneticiliği Yönetim ve Organizasyon Organizasyonlarda Davranış Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel yaklaşımlar, İstanbul, 2001, s.452.

II.BÖLÜM

ÖĞRENME VE ÖRGÜTSEL ÖĞRENME İLGİLİ GENEL KAVRAMLAR

“Öğrenme kuramları, canlıların nasıl öğrendiğini, denemelere ve gözlemlere dayanarak açıklamaya çalışır. Öğrenme üzerinde çalışan psikologların elde ettiği bilimsel bilgiler, öğrenme psikolojisi bilim dalını oluşturur. Öğrenme psikologlarının yaptığı çalışmalar bir çok öğrenme kuramının oluşmasına yol açmıştır.”¹⁰⁰

2.1. ÖĞRENME

“Öğrenme tüm canlı varlıkların sahip olduğu ve onları diğer varlıklardan ayıran temel özelliklerden biridir. Her canlı doğumundan itibaren, yaşamak için çevresine uyum sağlamak ve bu uyumu gerçekleştirebilmek için de sürekli olarak öğrenmek zorundadır. Organizasyon teorisinde, sistem yaklaşımı ile birlikte organizasyonların canlı birer varlık olarak ele alınması; örgütlerinde çevrelerine uyum sağlayabilmek için düşünebileceği, öğrenebileceği ve bunları hafızalarına yerleştirerek kullanabilecekleri fikrini doğurmuştur.”¹⁰¹

“İnsanın davranışlarının hemen hemen tümü, öğrenmesinin ürünüdür. Bir davranışın öğrenme ürünü sayılabilmesi için, kalıtımla getirilmemiş olması; yinelenebilmesi; gözlenebilmesi; ölçülebilmesi gerekir.”¹⁰²

“Öğrenme Kuramı, insanların yaşadığı ortamların sonsuz denecek kadar çok sayıda uyarımlar la dolu olduğunu; bunların çoğunun algılanmadığını, dolayısıyla bunlara bir yanıt da verilmediğini de belirttikten sonra ortamdaki algılanabilen uyarıların da farklı düzeylerde algılanıp, farklı yanıtlar bulabildiğini vurgulamaktadır. Ortamımızdaki uyarıcılardan epeycesi

¹⁰⁰ Başaran, İ., E., Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü, Ankara, 2000, s. 132.

¹⁰¹ Yazıcı, S., Öğrenen Organizasyonlar, İstanbul, 2001, s.63.

¹⁰² Başaran, İ., E., Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü, Ankara, 2000, s. 132.

fiziksel ya da biyolojik koşullamalara bağılı olarak algılamakta yanıtlanmaktadır. Tıpkı karanlıkta elimizi önümüze uzatıp yürürken parmağımızın sivri bir şeye değdiğini duyumsadığımızda, ya da elimizin yanan bir sigaranın ucuna değmesi durumunda olduğu gibi, burnumuzun dibine kadar yakınımıza sokulup konuşan birinin ağır kokusunu duyumsadığımızda geri çekilir ve iletişim sürecini kesmek isteriz. Bunu sözel olarak iletmesek bile, uzaklaşarak, yüzümüzü buruşturarak belirtiriz.”¹⁰³

“Biyologlar, insanın biyolojik yapısında son beş bin yıldır anlamlı bir değişiklik olmadığını size hemen söyleyebilirler. Ne var ki, beş bin yıl önceki insan toplumunun yaşayış biçimiyle, bugünkü insanın yaşayış biçimini karşılaştırdığımızda, arada son derece önemli farklar olduğunu görürsünüz. Beş bin yıl önceki ilkel insanı, zaman içerisinde yolculuğa çıkararak bu günkü şehir yaşamının içerisine getirebilseydik, otobüse yada trene binme, trafiğin yoğun olduğu bir sokakta karşıdan karşıya geçme gibi bizim her gün yaptığımız davranışları yapamaz ve büyük bir olasılıkla bir trafik kazasında hayatını kaybederdi. Unutmayalı, beş bin yıl öncesinin insanı, bizim şu andaki sinir sistemimizin, öğrenme yeteneğimizin aynısına sahiptir. İçinde bulunduğumuz uygarlığı yaratmamız, daha önceki insanlardan daha zeki veya daha yetenekli olduğumuzdan değil, daha çok öğrenmiş olduğumuzdandır. İnsanın öğrenme yeteneği onun yaşayış tarzının sürekli değişmesine olanak verir. Uygar toplumlar eğitim sistemlerini önemli bir ulusal sorun olarak algılar ve sürekli daha iyi öğretim yöntemleri geliştirmeye çabalarlar. Psikologlar, psikoloji biliminin ilk başından beri öğrenme konusuna ilgi göstermiş ve öğrenmeyle ilgili değişik kuramlar ve açıklama biçimleri geliştirmişlerdir.”¹⁰⁴

¹⁰³ Oskay, Ü., İletişimin ABC’si, İstanbul, Kasım-2007, s. 29.

¹⁰⁴ Cüceloğlu, D., İnsan ve Davranışı Psikolojinin Temel Kavramları, Remzi Kitabevi, İstanbul, Mayıs-1996, s. 139.

2.1.1. Koşullu Öğrenme

“Koşullanma (conditioning, şartlanma) bir canlının yaşamını sürdürecekiyecek, su gibi gereksinimlerin (doğal uyaranların) sağlanmasını güvenceye alan ışık, ses, koku gibi (yardımcı) uyaranları (etkileri) öğrenmesidir. Öğrenme sonunda canlı, yiyecek, su gibi asıl uyaranı algılamadan bunların yerine koşullandığı ışık, ses gibi yardımcı uyaranları algıladığında, öğrendiği tepkiyi yineler. Canlı öğrendiği uyaranları belleğinden çağırdığı için, koşullanma yoluyla öğrenme, aynı anda çağrışımlı öğrenmedir. Bir canlının, koşullanmasının yalın olmadığı, koşullanırken tanıma, algılama, belleğe yerleştirme, bellekten çağırma gibi bilişsel güçlerini de işe koştugu varsayılmaktadır. İnsanın öğrenmesinde, koşullu öğrenme, bilişsel öğrenmenin tabanını oluşturur.”¹⁰⁵

2.1.1.1. Klasik Koşullanma

“Öğrenme, (bu kurama göre) yeni uyaranlara eskiden yapılmış tepkileri yineleyebilmedir. Böylece, eski tepki ortaya çıkarılır, yeni etkiye bağlanır ve bunun yanıtı olur. Bebeğin ve çocuğun öğrendiği korku, genellikle koşullanmaya dayanır. Doğal olarak çocuk, bağırma gibi çok yeğin ve birden bire ortaya çıkan bir etkiden korkar. Bu etkiyle birlikte çocuğa bir nesne verildiğinde ya da gösterildiğinde, çocuk bu nesneden de korkmaya koşullanır. Böyle bir koşullanma (basılmama gibi) bir anda olur ve kolay kolay köreltilemez. Okumanın öğrenilmesi klasik koşullanmaya dayanır. Buna simgesel öğrenme (symbol learning) de denir. Öğrenci sözcüğü görür ve öğretmenin okumasını yineler. Öğretmenin sözel olarak yaptığı etkiye, öğrenci görerek ve söyleyerek tepki yapar. Bunun birkaç kez yinelenmesinin sonunda, öğrenci sözcüğe koşullanır. Bundan böyle bu simgeyi gördüğünde, öğrenci öğrendiği koşullu davranımı yineler. Öğrenci, algılamasına dayanan bu davranımı, belleğine yerleştirir; bunu ara sıra yineleyerek pekiştirir.”¹⁰⁶

¹⁰⁵ Başaran, İ., E., Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü, Ankara, 2000, s. 132.

¹⁰⁶ Başaran, İ., E., Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü, Ankara, 2000, s. 134.

“Klasik koşullanmanın örgütsel öğrenmeyi gerçekleştirmek için kullanılması zordur. Çünkü arzu edilen çalışan davranışları, sadece klasik koşullanma ile sınırlı değildir. Asıl önemli olan gönüllü, bilinçli ve bunların sonucu kalıcı davranış değişiklikleri yaratmaktır.”¹⁰⁷

2.1.1.2. Uyarın – Tepki Kuramı

“Bir metnin okunması sırasında sayfalardaki simgeler birer uyarandır. Öğrenen, bu uyarılara bakarak okumaya çalışır. Öğrenenin okuması uyarılara tepkidir. Öğrenenin doğru okuması doğru tepki; tersi ise yanlış tepkidir. Doğru tepkiler yerleştikçe, öğrenenin okuması da düzgünleşir. İnsan, aynı simgelerle (uyaranlarla) yeniden karşılaştığında, doğru okuyarak öğrendiğini kanıtlar.”¹⁰⁸

2.1.2. Bilişsel Öğrenme

“Koşullu öğrenme insanın yaşamında önemlidir. İnsan bir çok yalın davranışını, koşullanarak öğrenir. Ama insan, karmaşık davranışlarını bilişsel gücü ile kazanır. Bu kuramlara göre öğrenme süreci, bir iç görüdür (insight); doğrudan gözlenemez. Öğrenmenin sonunda insanın davranışında oluşan değişme gözlenerek, öğrenmenin olup olmadığına ilişkin bir kanıya ulaşılır. Öğrenmenin sonunda insanın belli bir işi yapmada yeterliliği artar. Birbirinden bazı yönleriyle ayrılan üç bilişsel kuram, aşağıda kısaca tanıtılmıştır. Bunlar biçim, im ve sorun çözme kuramlarıdır.”¹⁰⁹

¹⁰⁷ Yazıcı, S., Öğrenen Organizasyonlar, İstanbul, 2001, s. 69.

¹⁰⁸ Başaran, İ., E., Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü, Ankara, 2000, s. 133.

¹⁰⁹ Başaran, İ., E., Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü, Ankara, 2000, s. 138.

2.1.2.1. Biçim Kuramı

“Biçim (gestalt) kuramına göre öğrenme, insanın karşı karşıya bulunduğu bir durumu yada sorunu, bütünüyle görüp kavramasıdır. Öğrenme, bir bütünün parçalarına karşı değil, bütünün kendine karşı yapılan bir girişimdir. İnsan, ilkin bir nesnenin ya da konunun bütününe algılar, sonrada bütünün ayrıntılarını algılamaya başlar. Öğrenme bir konunun iç görüyle birdenbire kavranmasıyla oluşur. İç görü öğrenilecek konunun, çözülecek sorunun, bütünlük içinde ve birden bire kavranmasıdır. Kavrama (concepting) ise, öğrenilecek konuyu, çözülecek sorunu bütünüyle algılayıp, bilişte soyut ve genel bir tasarıma dönüştürmektir. Kavramsal öğrenme (conceptual learning), insanın bir konuyu, geliştirdiği kavramlarına dayanarak ve bunlarla öğreneceği yeni kavramları değişikliğe uğratıp örgütleyerek öğrenmesidir. Kavram (concept) bir olayın, nesnenin öğelerini, özelliklerini bir simge ya da terimle kısa yoldan anlatmadır. Kavramları kullanarak öğrenme, konunun algılanması tamamlandığında ve bir anda olur. Öğrenmenin bir anda olması, konunun ya da sorunun görülür görülmez anlaşılması demek değildir. İnsanın öğreneceği konu ya da çözeceği sorun, geliştirdiği kavramsal örüntüsünün sınırları içindeyse, insan bunu anında kavrayabilir. Yoksa duruma ilişkin kavramları kazanıncaya ya da kavrayıncaya dek insanda öğrenme oluşmaz. Buna ‘hah buldum’ öğrenmesi de denir. Başka bir deyişle, konu ya da sorun algılanmadan, öğrenme belirtisi görülmez; algılama olunca da öğrenme birden bire olur.”¹¹⁰

2.1.2.2. İm Kuramı

“İm kuramı, insanın, bir konuyu, kendine anlamlı gelen, belirleyici, ayırıcı özelliklerini algılayarak ve bunları örgütleyerek öğrendiğini savunur. İnsan, çevresindeki etkenlerle etkileşerek yaşar. etkileşimin anlamı, çevre etmenlerinden gelen imleri algılamak ve bunları örgütleyerek belleğe yerleştirmektir. İmlerin algılanabilmesi için, etki kaynağının (öğrenilecek konunun) başka kaynaklardan ayıran özelliklerini, belirgin yönlerini iletmesi, yansıtması gerekir. İmin kendisi, insanı etkileyen bir etkidir. Öğrenme, insanın çevresinden gelen etkileri örgütleyerek onlara anlam kazandırmaktır. insanın imleri algılaması, onu bir davranış yapmaya

¹¹⁰ Başaran, İ., E., Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü, Ankara, 2000, ss. 139-140.

yöneltir. İnsana çevresinden gelen imler, onun nasıl davranacağını bildirirler. İnsan imlerin etkisiyle bir tepkide bulunur; bunun sonucunu gözler;aldığı dönüte göre yeni bir tepki yapar; böylece öğrendiği davranımlarla davranışını biçimlendirir. Öğrenme, yap ve gözle süreciyle oluşur. İnsanın, öğrenme çabalarını yönlendiren etken ise ulaşacağı hedeftir.”¹¹¹

2.1.2.3. Sorun Çözme Kuramı

“İnsan, bir konuyu öğrenerek bir hedef davranışı kazanmaya doğru çabalarırken, bilemediği yeni durumlar için gereken bilgi, beceri ve tutumu öğrenmek; böylece kendine engel olan sorunu çözmek zorundadır. Öğretenin görevi öğrenenin öğreneceği konuyu, bir sorun olarak algılamasına; önceki yaşantılarıyla birleştirmesine; böylece sorunu çözmeye kılavuzluk etmektir. Öğretenin öğrenene kılavuzluğu, onun adına sorunu çözmek değil; ona sorununu çözecek bilgi, beceri ve tutumu sunmaktır. Öğrenen, bilmediklerini öğrenerek hedefine ulaşmayı gerçekleştirebilmelidir. İnsanın, hedefine ulaşmasındaki başarısı, onu başka bir konuda karşılaşacağı sorununu çözmeye daha girişken yapar. İnsanın kendine güveni arttıkça yeni öğrenme görevlerini yapmaya daha çok güdülendiği görülür. Böylece insan, sorun çözmeyi öğrenerek onu davranışına dönüştürür ve sorun çözmeye, öğrenmeyi öğrenmesinin yöntemi olur.”¹¹²

2.2. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME

“Örgütler canlı birer sistemdirler. Bir örgütün yaşayabilmesi için, çevresinde olup bitenlerden haberdar olması ve onda meydana gelebilecek değişikliklere uyum sağlama esnekliğine sahip olması gerekmektedir. Nasıl ki insan beyni, çevredeki değişimlere göre vücudumuzu ayarlıyorsa, organizasyonlarında değişen şartlara göre kendilerini adapte etmeleri gerekmektedir. Kendisini çevresinden soyutlayan organizasyonların yaşama şansları giderek

¹¹¹ Başaran, İ., E., Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü, Ankara, 2000, s. 140.

¹¹² Başaran, İ., E., Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü, Ankara, 2000, s. 140.

azalmaktadır. Dolayısıyla işletmelerin varlıklarını sürdürmeleri, sürekli gelişip büyüebilmeleri ve rekabetçi avantajlarını kaybetmemeleri için, sürekli öğrenmeleri gerekmektedir.”¹¹³

“Başarının temelinde, başarılı öğrenme vardır. Yani bir yerde başarı varsa, orada başarılı öğrenmede var demektir. Başarı aynı zamanda eğitilmişliği ifade eder. Bu açıdan kimi zaman başarı ile başarılı öğrenme birlikte kullanılmaktadır.”¹¹⁴

“Örgütler nasıl öğrenileceğini öğrenmek yoluyla, kendisini, hizmetlerini, çıktısını tüm yönleriyle sürekli olarak iyileştirmeye çalışır. Örgüt ve birey geliştikçe, çalışanlar işlerine karşı yenilenmiş bir bağlılık hissedecekler ve örgüt kendisine daha iyi bir gelecek hazırlayacaktır.”¹¹⁵

“Yetişkin insanın, eğitim yönünden en önemli özelliği, ancak gereksediğinde ve bir sorunu çözmek için uğraştığında öğrenmesidir. Örgüt, öğrenmeye gerekseme duymasının kaynağı olmadığına, yönetmenin örgüt için öğrenmesi zorlaşır. Ayrıca örgüt, örgütsel sorunları çözmeye olanak hazırlayamıyor ise, yönetmenin, sorunu çözmesi içinde öğrenmesi gerekmez. Bir örgütün ortamının eğitime elverişli olmasının önemli ölçütleri şunlardır:

- 1- Örgütün yenileşmeye eğilimi.
- 2- Örgütün siyasasının eğitimi öngörmesi.
- 3- Üst yönetmenin eğitime ilişkin tutumu.
- 4- Eğitimle elde edilen yeterliliğin uygulanma olanağı bulması.”¹¹⁶

¹¹³ Yazıcı, S., Öğrenen Organizasyonlar, İstanbul, 2001, s. 88-89.

¹¹⁴ Özsoy, O., Etkili Öğrenci Etkili Öğretmen Etkili Eğitim, İstanbul, 2003, s. 90.

¹¹⁵ Töremen, F., Öğrenen Okul, Ankara, 2001, s. 41.

¹¹⁶ Başaran, İ.,E., Yönetimde İnsan İlişkileri Yönetimsel Davranış, Ankara, 1998, s. 107.

2.3. ÖĞRENEN ÖRGÜTLER

“Öğrenen örgütler yeteneklerimizi keşfedip uygulama alanı bulma fırsatı sunar, bütünlük, birbirine bağımlılık, kolektif çaba ve zeka gibi insanlığın en derin değerlerine ulaşmayı hedefler. İnsanlığın temel öğrenme tutkusuna destek olup onu zenginleştirmeyi amaçlayarak, birilerinin başkaları için neden gerekli olduğunun mantıksa açıklamasını yapar. Örgütsel öğrenmeye teknik bir yaklaşım kazanıp kaliteye ulaşmak için ışık tutabilir.”¹¹⁷

“Öğrenen örgüt, kendini sürekli tanımaya, deneyimlerden yararlanmaya, iç ve dış çevre koşullarına uymaya, gelirini giderinin üstüne çıkararak bağımsızlaşmaya, üretim sürecinden ve çıktılarından dönütler alarak kendini sürekli düzeltmeye çalışan örgüttür.”¹¹⁸

“Günümüz dinamik ortamında faaliyette bulunan işletmelerin hızlı değişim ve gelişime uyum sağlayabilmeleri için sürekli bir öğrenme ve elde edilen bilgiyi uygulamaya aktarma becerisine sahip olmaları gerekmektedir. Geleneksel eğitim programları bireylerin operasyonel ve yönetsel becerilerini geliştirmekle birlikte organizasyon ölçeğinde kolektif ve sürekli bir öğrenmeyi mümkün kılamamaktadır. Yenilikçilik ve yaratıcılığın gelişmelere sürekli adapte olabilen esnek bir yapılanmanın rekabet açısından taşıdığı önem öğrenen organizasyonlara dönüşümü gerektirmektedir.”¹¹⁹

“Öğrenen örgütler çevresel dostluk oluşturmada, ebeveynler için öğrenme yollarını genişletme, ruh ve canlılık anlayışını cesaretlendirme, çalışanlar arasında birlik oluşturma gibi işlevleri de yerine getirirler. Ortak çalışma için bir yenilik ve bakış açısı kazandırır, ihtiyaçları görebileceğimiz, bize enerji verecek bir vizyon sunarlar.”¹²⁰

¹¹⁷ Töremen, F., Öğrenen Okul, Ankara, 2001, s. 18.

¹¹⁸ Başaran, İ., E., Yönetim, Ankara, 2000, s. 91.

¹¹⁹ Efil, İ., İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, İstanbul, 2002, s. 394.

¹²⁰ Töremen, F., Öğrenen Okul, Ankara, 2001, s. 19-20.

“Bilgi kaynaklarının ve üretilen bilginin sürekli arttığı, amaca ulaştırılacak bilgiyi seçmenin güçleştiği, bilginin en önemli güç durumuna geldiği, bilgiye ulaşmanın ve üretilen bilgiden yararlanmanın başarıyı çok etkilediği günümüzde, gelişmiş toplumları, "bilgi toplumları" diye adlandırıyoruz. Bir yandan bilgi toplumlarının yarattığı sonuç, bir yandan teknolojik değişme ve gelişmenin yarattığı hızlı çevresel değişimler, örgütleri daha yanık olmaya itmektir. Artık örgütler, olayları ve durumları daha hızlı ve doğru yorumlayıcı ve değişimi daha hızlı öğrenen ve ona göre kendini uyarlayan yapılar olmaya zorlanmaktadır. Öğrenen örgüt, iş görenlerin öğrenmeye açık olduğu ve birbirlerinin öğrenmesini kolaylaştırdığı, içinde, öğrenmeyi öğrenmiş bireylerin bulunduğu bir örgüttür. Bu tür örgütte çalışan birey, bilgiye nasıl ulaşacağını ve bilgiyi en iyi şekilde nasıl kullanacağını bilmektedir. Öğrenen örgüt, aynı zamanda, bilgi üreten örgüttür.”¹²¹

“Öğrenen organizasyon, öğrenmeye öncelik verendir. Öğrenme, aynı anda hem bir süreç hem de bir değerdir. İdeal olarak, kurumdaki konumu ya da hizmet süresi ne olursa olsun her birey – öğrenme yoluyla – kendisini her gün bir önceki günden daha iyi olmaya adar. Kurum da, nasıl öğrenileceğini öğrenmek yoluyla, kendisini, ürünlerini ve hizmetlerini tüm yönleriyle sürekli olarak iyileştirmeye çalışır. Kurum ve birey geliştikçe, çalışanlar işlerine yenilenmiş bir bağlılık hissedecekler, müşteriler daha iyi hizmet alacaklar ve kurum kendisine daha iyi bir gelecek yaratacaktır.”¹²²

2.3.1. Öğrenen Örgütlerde Yönetim

“Öğrenen örgütlerin başarılmasında beklide en zor konu, öğrenmenin işin içinde var olmasını sağlamaktır. İnsanlara dersler vermek, seminerlere göndermek ve hatta eğitimin kalitesinin iyi olmasını sağlamak ve örgütün ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde özel olarak düzenlenmesini sağlamak başka bir şey, bu öğrenmenin hayata geçirilmesini yönetmek başka bir

¹²¹ Sarpkaya, R., Erdem, A., Demirtaş, H., Aslan, H., Akçadağ, T., Kayıkcı, K., Ünal, A., İnandı, Y., Sarpkaya, P., Aksüt, M., Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi, Anı Yayıncılık, Ankara, [2008], ss. 158-159.

¹²² Braham, B., J., Çev. Tekcan, A., Öğrenen Bir Organizasyon Yaratmak, Rota Yayınları, İstanbul, 1998, s. 9.

şeydir. Gerçek öğrenmenin gerçekleşmesi için öğrenme uygulamalarını nasıl destekleyip kolaylaştırılabileceğinin titizlikle ele alınması gereklidir.”¹²³

“Bazı durumlarda insanların yeni şeyler denemeye ihtiyaçları olur. Kimi zaman bunlar yüksek başarısızlık oranına sahiptirler. Bu gibi durumlarda liderin görevi, çalışanlar için gerekli fırsat ve ortamı yaratmak ve onları destekleyerek onları motive etmek olacaktır. Lider bu durumlarda riski azaltmaya çalışarak, bireylerin,tekrar denemeden vazgeçmelerini önlemelidir. Çalışanlar, öğrenme merdivenlerinde ne kadar çabuk harekete geçme aşamasına ulaşırlarsa, o kadar çabuk deneysel öğrenme sürecini başlatmış olurlar.”¹²⁴

“Bir örgütte öğrenmenin ortaya çıkmasında; yönetimin ilk sorumluluğu öğrenmeyi teşvik edecek bir iklim oluşturmaktır. Yönetimin görevi kontrol etmek değil; yapıcı diyalogu oluşturmak, deneyim sürecini kolaylaştırmaktır. Yöneticiler bu görevi tamamlayınca görevliler öğrenmeye doğru yönelmek durumundadırlar. Öğrenen bir örgütte, görevliler bilginin kullanılması, araştırılması ve bir araya getirilmesinden sorumludurlar.”¹²⁵

“Slocum ve Mc Gill’e göre öğrenen örgütlerdeki yöneticilerden beklenen roller şunlardır:

- Açıklık: Kontrolün herkes tarafından yapılabilmesini, kültürler arası bir düşünce sisteminin oluşturulmasını ve yöneticinin kendi değerleriyle değil; evrensel değerlerle düşünmesini ifade eder.
- Sistem düşüncesi: olaylar, veriler ve kavramlar arasındaki bağlantıları görebilme yeteneğidir. Bu anlamda yönetici bilgi akışına, güce ve güvene duyarlı olmalıdır.

¹²³ Töremen, F., Öğrenen Okul, Ankara, 2001, s. 31.

¹²⁴ Yazıcı, S., Öğrenen Organizasyonlar, İstanbul, 2001, s.201.

¹²⁵ Töremen, F., Öğrenen Okul, Ankara, 2001, s. 31.

- Üreticilik: Öğrenen örgütlerde en önemli özelliklerden biri olarak üreticiliğin iki farklı boyutu öğrenme için oldukça önemlidir. Bunlar kişisel esneklik ve risk almak için gönüllü olma durumudur.
- Kişisel yeterlilik: Örgütün anlaşılabilir vizyonu ile kuvvetlenen bu özelliği taşıyan yöneticiler, problem çözmede proaktif yaklaşımları benimserler. Problemleri daha yaşamadan problemler üzerinde denemeler yaparlar.
- Empati: İnsan ilişkileri ile öğrenme arasındaki ilişkiyi açıklamaya çalışır. Öğrenen örgütlerdeki yöneticiler ilişkileri düzeltmek ve iyileştirmek için sorumluluk üstlenmeli ve işlerini tamamlayabilmek adına empatik becerilerini kullanmalıdır.¹²⁶

2.3.2. Öğrenen Örgütlerde Liderlik

“Öğrenen organizasyonlardaki yeni liderlik anlayışı daha ince ve önemli konular üzerinde yoğunlaşmaktadır. Öğrenen bir organizasyonda liderler tasarımcı, yönetici ve öğretmendir. İnsanların karmaşıklığı anlama, görüşlerini açıklama ve ortak düşünsel modeller geliştirme yeteneklerini devamlı geliştirdikleri organizasyonlar kurmaktan sorumludurlar –yani öğrenmeden sorumludurlar.”¹²⁷

“Öğrenen örgüt yeni bir liderlik anlayışı gerektirir. Geleneksel liderlik anlayışında lideri etkili kılan beceri ve davranışlar öğrenen örgütte verimliliğe karşı unsurlar olarak ortaya çıkabilir. Bu tür örgütlerde liderin rolünün en önemli boyutlarından birisi; okulun misyonu ve amacını ortaya koymak olmalıdır. Okulun misyonunu tanımlama, okulun tümünde yapılan çeşitli

¹²⁶ Töremen, F., Öğrenen Okul, Ankara, 2001, ss. 32-33. içinde Slocum, J.W. McGill, M., “The New Learning Strategy: Anytime Anything Anywhere”, Organizational Dynamimcs, Autumn, 1994

¹²⁷ Senge, P., M., Çev., İldeniz, A., Doğukan, A., Beşinci Disiplin Öğrenen Organizasyon Düşünüşü ve Uygulaması, Yapı Kredi Yayınları, İstanbul, 2002, s. 363.

etkinlikleri bir bütün olarak birbirlerine bağlayan paylaşılmış amaçlar duygusunu oluşturarak, bu vizyonu iş görenlere ve öğrencilere ifade etmeyi gerektirir. Liderlik, örgütsel öğrenmede anahtar bir kavramdır. Leitwood'un üç ayrı bölgelerde yaptığı araştırmaların karşılaştırılmasından oluşan "okullarda örgütsel öğrenmeyi teşvik etmenin şartları" adlı makalesinde liderlik değişken içerisinde birinci araştırmada dördüncü, ikinci araştırmada birinci, üçüncü araştırmada ikinci etken olarak çıkmıştır.¹²⁸

“Liderler hakkında geleneksel görüşlerimiz -yön veren, ana kararları alan ve birlikleri harekete geçiren kişiler olarak- bireysel ve sistematik olmayan bir dünya görüşüne dayanır. Özellikle batıda liderler kahramandır –kriz zamanında 'başa geçen' büyük adamlardır(ve bazen de kadınlar). Saldırgan Kızılderililerden yerleşmecileri korumakla görevli süvarilerin önderi binbaşının görüntüsü süregelen liderlik mitine hala hakimdir. Bu çeşit mitler devam ettikleri müddetçe sistematik güçler ve kolektif öğrenme yerine kısa dönemli olaylar ve karizmatik kahramanlarda yoğunlaşmaya yol açarlar. Temelde geleneksel liderlik görüşü, insanların güçsüzlüğü, kişisel görüşe sahip olamamaları, değişim güçlerine hakim olamamaları, sadece birkaç büyük liderin giderebileceği açıklara sahip olmaları tezine dayanır.”¹²⁹

“Liderlik özellikleri makam ve statüden çok kişiliğin ürünüdür.ve liderin sosyal durumlardaki ilişkileri oranında etkili olur. Bu bakımdan, bu özellikleri birer birer incelemek yoluyla, liderin özelliklerini aramak ve bulmak girişimi eksik kalmaya mahkumdur. Böylece, bu özelliklerin bütün olarak ve sosyal durumların içinde incelenmesi eğilimi güçlenmektedir. Özellikle gestalt kuramının etkisinde kalan bu eğitim, liderlik davranışını ayrı ayrı özelliklerin değil, bütün bir organizmanın eylemi olarak görmek yönünde gelişmektedir.”¹³⁰

“Liderin önemli rollerinden birisi de, öğrenmenin önündeki engellerin kaldırılmasıdır. Bu engeller, öğrenmenin tüm aşamaları boyunca bulunmaktadır. Ancak, öğrenme merdiveninin yukarısına doğru ilerledikçe, etkileri artmaktadır. Dolayısıyla lider, çalışanların takılmasına

¹²⁸ Töremen, F., Öğrenen Okul, Ankara, 2001, s. 3

¹²⁹ Senge, P., M., Çev., İldeniz, A., Doğukan, A., Beşinci Disiplin Öğrenen Organizasyon Düşünüşü ve Uygulaması, Yapı Kredi Yayınları, İstanbul, 2002, s. 363.

¹³⁰ Bursalıoğlu, Z., Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış, Ankara, Kasım -2002, s. 213.

neden olan şeyleri anlamak ve bunların nedenlerini çalışanlarına açıklamalıdır. Çalışanlar büyük olasılıkla, kendi içlerinde bulunan ve onları önemli bir biçimde etkileyen engellerin farkında bulunmamaktadırlar. Bu aşamada liderlerin, çalışanların psikolojik yapı ve özelliklerinden haberdar olması gerekmektedir.”¹³¹

2.3.2.1. Öğrenmede Model Lider

“Liderler öğrenen bir örgüt kurmada başkalarının izleyebileceği bir model ortaya koymak zorundadırlar. Her yerde değişiklik ihtiyacını vurgulayıp, öğrenmenin erdemlerinden bahsetmelidirler. Öğrenen bir örgüt kurmak amacıyla liderler; öğrenen olarak başkalarına öğrenmede seçkin bir model teşkil etmektedirler.”¹³²

“Bireyin öğrenme merdiveninde umursamama durumundan, etrafında bir bilgi birikiminin bilincine varması ve bu bilgilerin kendi işine yarayacağını sorgulayarak harekete geçmesi, öğrenme sürecinin ilk aşamasını oluşturmaktadır. Lider, bu olgunluğa çok önceden erişmiş, uygulamaya geçmek için gerekli şevk ve kararlılığa sahip olan kişidir. Dolayısıyla liderin bu aşamadaki rolü, bireyin veya takımın dikkat ve ilgisini üzerinde toplamak ve onları etkileyerek araştırmaya yönlendirmek olacaktır. Bu aşamada liderin bir diğer rolü de, çalışanların ne bilmediklerinin farkında olmalarını sağlamak olacaktır. Bu durumda, çalışanlar bilmediklerini öğrenmek için içsel bir motivasyonda yaratmış olacaktır.”¹³³

¹³¹ Yazıcı, S., Öğrenen Organizasyonlar, İstanbul, 2001, s.201-202.

¹³² Töremen, F., Öğrenen Okul, Ankara, 2001, s. 35-36.

¹³³ Yazıcı, S., Öğrenen Organizasyonlar, İstanbul, 2001, s.200.

2.3.2.2. Öğrenmede Tasarımcı Olarak Lider

“Tasarımcı olarak lider bugün göz ardı edilmiş olsa da, binlerce yıl öncesine dayanan bir noktaya değinir. Lao-Tzu’nun bir deyişini hafif değiştirerek söylersek, kötü lider insanların hor gördüğü kişidir. İyi lider insanların yücelttiği kişidir. Büyük lider insanların, "biz kendimiz yarattık" dediği kişidir. Lao-Tzu tasarımın, liderliğin neden ihmal edilmiş bir boyutu olduğuna değinir. Tasarımcı çok az övgü almaktadır. Tasarım kapalı kapılar arkasında olup biter, işlevi çok az fark edilebilir. Bugün ortaya çıkan sonuçlar geçmişte çok eskiden yapılmış işlerin sonucudur ve bugün yapılan iş yararlarını ilerde gösterecektir. Kontrol etme ya da ün kazanma ya da sadece "olan bitenin merkezinde olma arzusundan" liderlik yapmaya kalkışanlar, liderliğin gerektirdiği sessiz tasarım işlerinden çok az şeyi çekici bulacaklardır. Bu tip liderliğin ödülü yok demek değildir. Bunu yapanlar başkalarını güçlü kılmak ve insanların gerçekten önemsedikleri sonuçları üretme kapasitesine sahip bir organizasyonun bir parçası olmakta derin bir tatmin bulurlar. Aslında bu ödülleri, geleneksel liderler bol bol verilen güç ve övgüden daha kalıcı bulurlar. Örneğin, bir liderin işinde sistemleri düşünmenin önemini ele alın. Hızla büyüyen bir bölümün başkanı olan Joanne büyüme yapısında büyümenin sürekliliğini zedeleyebilecek sınırlamalar fark eder. Yeni bölümdeki yöneticilerin sayısı arttıkça yönetim stillerinin farklılığı artacak, buda bölümü bu güne kadar başarılı kılmış olan görüşün ve geçerli değerlerin uyumunu engelleyecektir. "Sınırlayıcı etken", bölümün yeni yöneticileri sindirmedeki kapasitesi olacaktır. Joanne, sorunun ortaya çıkmasını bekleyip sonra halletmek yerine, yeni yöneticilerin şimdiki görüşü ve değerleri anlayıp kendi stillerinin uygunluğunu görecekleri bir seçme ve kendini değerlendirme süreci geliştirir; zamanın belirli bir kısmını yeni yöneticilerle birlikte çalışmaya ayırır. Sonuç, bölümün büyümesinin sürekliliğidir. Her zamanki "kahraman olarak lider" bakış açımız düşünüldüğünde bu, liderlik değildir. Ortada kriz yoktur aslında, çözümlenen bir sorun bile yoktur. Sadece değerler ve görüşteki uyumsuzluk sorunu hiç ortaya çıkmaz; sorun "çözümlenmemiş" "ortadan kaldırılmıştır". Bu etkili tasarımın kalite damgasıdır.¹³⁴

¹³⁴ Senge, P., M., Çev., İldeniz, A., Doğukan, A., Beşinci Disiplin Öğrenen Organizasyon Düşünüşü ve Uygulaması, Yapı Kredi Yayınları, İstanbul, 2002, s. 364-365.

“İlk liderlik tasarım işi görüş geliştirme, değerler ve amaç yada misyonla ilgilidir. Örgütsel tasarımın ilk işi yönetime dair fikirler geliştirme ile ilgilidir. En iyi liderler kendilerini sürekli tasarımcı olarak görenlerdir. Yeni öğrenme disiplinlerini edinmek için en iyi niyetli çabaların çoğu başarısız olur. Çünkü sorumluluğa sahip olan kişiler öğrenmenin ilk kuralını unuturlar. İnsanlar ihtiyaç duyduklarını öğrenirler.”¹³⁵

2.3.2.3. Öğrenmede İdare Memuru Olarak Lider

“Liderlerin amaç öyküsü hem kişisel, hem de evrenseldir. Hayatın işini tarif eder. O çabalarına kıymet verir, yinede kendi başarılarını ve başarısızlıklarını çok fazla ciddiye almaktan uzak tutan bir sebatkar alçak gönüllüğü bırakır. Görüşüne özel bir derinlik anlamı kazandırır, kişisel düşleri ve amaçlarının daha uzun bir yolculukta dönüm noktaları olarak ortaya çıktığı daha geniş bir manzara kazandırır. Daha önemli olan, bu öykünün yönetme yeteneğini merkez almasıdır. Organizasyonun amacını, var olma nedenlerini, "nereden geldiğimiz ve nereye yöneldiğimiz" bağlamında, "bizim" organizasyonun kendisini aşip daha geniş olarak insanlığa mı yöneldiğimizi belirler. Bu anlamda doğal olarak organizasyonlarını, topluma öğrenme ve değiştirmeyi getirmek için bir araç olarak görürler. Bu amaç öykünün gücüdür – liderin işinin tüm yönlerine anlam kazandıran tek bir bütünleştirici düşünceler grubu sağlar.”¹³⁶

“Liderin işinin tüm yönlerine anlam kazandıran bu düşünceler grubundan hareketle, kendi kişisel görüşüne göre özel bir ilişki geliştiren lider bu görüşün idare memuru olur. Diğer bir ifadeyle; bireylerin kendi amaç ve duyguları, onların öğrenen örgütler inşa etme bağlamında yönetim memuru olmalarının ölçüsüdür.”¹³⁷

“Öğrenen örgütte liderler kendi vizyonların izlemekle işe başlayabilirler. Ama başkalarının vizyonlarını dikkatle dinlemeye başladıkça kendi kişisel vizyonlarının daha büyük bir bütünün

¹³⁵ Töremen, F., Öğrenen Okul, Ankara, 2001, s. 38.

¹³⁶ Senge, P., M., Çev., İldeniz, A., Doğukan, A., Beşinci Disiplin Öğrenen Organizasyon Düşünüşü ve Uygulaması, Yapı Kredi Yayınları, İstanbul, 2002, s. 369.

¹³⁷ Töremen, F., Öğrenen Okul, Ankara, 2001, s. 39.

parçası olduklarını göreceklerdir. Bu hiçbir liderin bir vizyon için sorumluluk duymasını engellemez.”¹³⁸

“Bir vizyon duygusunu taşıyan iş hayatının eğilimlerini kavrayan liderler, genellikle etkin liderlik modelleri olarak yeterlidirler.Çünkü onlar şöyle yada böyle bir vizyondan yoksun liderlerden ya da sadece vizyonla ve olaylarla ilgilenen liderlerden çok daha etkindirler.”¹³⁹

2.3.2.4. Öğrenmede Öğretmen Olarak Lider

“Öğretmen olarak lider insanların vizyonlarını nasıl yaratacaklarını öğretme peşinde değildir. O herkes için öğrenmeye destek olmasıyla öğretmendir. Bu gibi liderler bütün örgütlenmelerde insanların sistematik kavrayış geliştirmesini sağlar. Bu sorumluluğu kabul etmek yetenekli liderler olacakken tepe taklak gitme nedenlerinin en bilineni –gerçeğe inancın yitmesi- karşısında bir panzehirdir.”¹⁴⁰

“Liderleri farklı gösteren şey; daha çok fikirlerinin açıklığı ve ikna gücü, inançlarındaki derinlik ve sürekli daha çok öğrenmeye açık oluşlarıdır. Doğal lider olan bu tür insanların yeteneği yaşam boyu süren bir çabanın yan ürünüdür.”¹⁴¹

¹³⁸ Töremen, F., Öğrenen Okul, Ankara, 2001, s. 39. içinde Senge, P., Beşinci Disiplin. (Çev: Ayşegül İldeniz, Ahmet Doğukan) Yapı Kredi Yay. İstanbul, 1993, s. 369.

¹³⁹ Töremen, F., Öğrenen Okul, Ankara, 2001, s. 39.

¹⁴⁰ Senge, P., M., Çev., İldeniz, A., Doğukan, A., Beşinci Disiplin Öğrenen Organizasyon Düşünüştü ve Uygulaması, Yapı Kredi Yayınları, İstanbul, 2002, s. 379.

¹⁴¹ Töremen, F., Öğrenen Okul, Ankara, 2001, s. 39. içinde Senge, P., Beşinci Disiplin. (Çev: Ayşegül İldeniz, Ahmet Doğukan) Yapı Kredi Yay. İstanbul, 1993, s. 378.

2.3.2.5. Öğrenmede Öğretmeyi Yöneten Lider

“Model ve kılavuzluk yoluyla öğrenmeye rehberlik etmek etkilidir, fakat yöneticinin öğrenmeye karşı motivasyon eksikliği çalışanlar üzerinde olumsuz etki oluşturur. Örgütün liderleri bir öğrenme örneği oluşturamayınca örgütte çok az bir öğrenme ortaya çıkar. Öğrenen örgütlerde liderler iyi örnek ve kılavuz olmak zorunda olmakla birlikte, aynı zamanda öğrenmeyi de yönetmek zorundadırlar. Öğrenmeyi yönetmek, liderlerin sürekli olarak öğrenmeyi gündeme almaları ve öğrenme süreçlerini kurumlaştırmaları demektir.”¹⁴²

2.3.2.6. Öğrenmede Kılavuz Lider

“En etkili öğrenen liderler, yalnızca başkalarının örneklerinden ilham alanlar değil, kılavuz olarak başkalarının öğrenmesine de katkısı olanlardır. Öğrenmenin yoğunlaştığı yerde, liderlerin kılavuz davranışları şöyledir:

1. Öğrenmeyi gündeme alma, farklı öğrenme türleri hedefleme,
2. Değişik yapılarla öğrenen bir yapı oluşturma,
3. Öğrenme deneyimleri sürecine yardımcı olurlar, nasıl ve neyi öğrendiklerini sorgularlar.”¹⁴³

“Senge örgüt içinde paylaşılan bir vizyon oluşturmayı, öğrenmenin beş disiplininden biri olarak nitelendirmektedir. Dolayısıyla, liderin temel rollerinden biri, katılımcı bir çerçevede, paylaşılan bir vizyonu yaratmak ve bunu çalışanların benimseyip, sahiplenmelerini sağlamak

¹⁴² Töremen, F., Öğrenen Okul, Ankara, 2001, s. 36. içinde Slocum, J.W. McGill, M., “The New Learning Strategy: Anytime Anything Anywhere”, Organizational Dynamics, Autumn, 1994: 217.

¹⁴³ Töremen, F., Öğrenen Okul, Ankara, 2001, s. 36. içinde Slocum, J.W. McGill, M., “The New Learning Strategy: Anytime Anything Anywhere”, Organizational Dynamics, Autumn, 1994: 214.

olmalıdır. Çalışanların anlayış düzeylerinin gelişimine bağlı olarak, bu iki aşamalı bir süreç şeklinde gerçekleşmektedir. İlk aşamada, lider, vizyonun amaçları ve öğrenmenin bu amaçların gelişimine sağlayacağı katkı üzerinde durulacaktır. İkinci aşamada, çalışanlar öğrenme sürecinde ilerledikçe, lider, vizyonun nedenleri üzerinde durmaya başlayacaktır. Bu aşamada lider, çalışanların öğrenme merdiveninde yükselmelerini engelleyecek etkenleri ortadan kaldırmaya çalışacaktır.”¹⁴⁴

2.3.2.7. Öğrenmede Öğrenmeyi İzleyen Lider

“Örgütlerdeki öğrenmeye rehberlik etme konusunda ciddi olan yöneticiler öğrenmeyi izleyerek herkese öğrenme konusunda sorumluluk verirler.öğrenmenin bir süreç olması nedeniyle izlenmesi oldukça güçtür, bu yüzden ölçümlerin daha hassas ve dolaylı olması gerekir. Süreç bu yeniliklerle yönlendiriliyor gibi değerlendirilmeli ve örgütsel öğrenmeyi izleme örgütün öğrenmesi içerisinde yapılandırılmalıdır.”¹⁴⁵

“Model olma, kılavuzluk yapma, yönetme ve izleme, öğrenmeyi sağlayan davranışlardır. Örgütün her seviyesinde insanlar, öğrenmeye model olma, başkalarının öğrenmesine kılavuzluk etme, öğrenmeyi yönetme ve izleme imkanına sahiptirler. Senge, öğrenen bir örgütte; liderlerin tasarımcı, yönetim memuru ve öğretmen rollerini üstlendiklerini ortaya koymaktadır. İnsanların karmaşıklığı anlama, görüşlerini açıklama ve ortak düşünsel modeller geliştirme yeteneklerini devamlı geliştirdikleri örgütler kurmaktan, yani öğrenmeden sorumludurlar.”¹⁴⁶

¹⁴⁴ Yazıcı, S., Öğrenen Organizasyonlar, İstanbul, 2001, s. 200-201.

¹⁴⁵ Töremen, F., Öğrenen Okul, Ankara, 2001, s. 37. içinde Slocum, J.W. McGill, M., “The New Learning Strategy: Anytime Anything Anywhere”, Organizational Dynamimcs, Autumn, 1994: 217.

¹⁴⁶ Töremen, F., Öğrenen Okul, Ankara, 2001, s. 37.

2.4. ÖĞRENEN OKUL

“Okullar tarih boyunca gelişmenin, ilerlemenin kaynağını oluşturan, yeni bilgi ve becerilerin kazanılmasını sağlayan kurumlar olarak önemlerini korumuşlardır. Sanayi ürünlerinin üretilmesi ve geliştirilmesine yönelik insan modelinin yetiştirilmesi, sanayi toplumu okulların amacını oluşturmuştur. Ardından bilgisayarın iş hayatına girmesi ile başlayan hızlı bilgi artışı ve hızlı iletişim, sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçişin ilk işaretlerini vermiştir. Hemen her alanda hızlı değişimlere yol açan bu süreç, tüm toplumsal sistemler gibi eğitim sistemlerini ve dolayısıyla okulları da etkilemiştir.”¹⁴⁷

“Teknolojik gelişmeler, hızlı bilgi artışı ve iletişim alanındaki baş döndürücü gelişmeler okul sistemlerini bu gelişmeler paralelinde düşünmeye zorlamaktadır. Bu durum, bir süreç olan ve ömür boyu süregelen eğitimin programlı kısmını oluşturan öğretimin ve öğrenmenin okulların sınırlarını aşmasına yol açmıştır.”¹⁴⁸

“Günümüz işletmelerinde kurum ve kuruluşlarında eğitim gibi öğrenmenin de sürekli ve sistemli olması, kurumsal kültürün ayrılmaz bir parçası olması gereklidir. Üstelikte bu gereklilik günümüzde aslında bir zorunluluk halini almıştır. Bu zorunluluk günümüz kurumlarında eğitimin giderek daha büyük bir önem kazanmasına yol açmıştır. Diğer yandan eğitim, yönetim uygulamalarının da vazgeçilmez bir aracı olmuştur.”¹⁴⁹

“Okul, eğitim hizmeti üreten bir örgüttür. Eğitim örgütlerinde örgütsel davranışın çözümlenmesi, diğer örgütlere göre büyük önem taşımaktadır. Çünkü, bu örgütlerin ürünü insandır. İnsanın iyi yetişmesi ise, o insanın güçlü bir okul kültüründe eğitim görmesine bağlıdır.”¹⁵⁰

¹⁴⁷ Fındıkçı, İ., Yaşadıkça Eğitim, Hayat Yayınları, İstanbul, 2004, s. 147.

¹⁴⁸ Töremen, F., Öğrenen Okul, Ankara, 2001, s. 81.

¹⁴⁹ Fındıkçı, İ., İnsan Kaynakları ve Yönetimi, İstanbul, 2003, s. 239.

¹⁵⁰ Çelik, V., Okul Kültürü ve Yönetimi, Ankara, 2000, ss. 5-6.

“Küreselleşme sürecinde yaşanan çok yönlü ve sürekli değişim toplumun her kesimini ve dolayısıyla, toplumun önemli bir alt sistemini oluşturan örgütleri de etkilemektedir. İşletmelerde varlıklarını sürdürmek için değişen şartlara uyum sağlamak zorundadırlar. Bilgi toplumu insanının taşıdığı temel özellik sürekli öğrenme ve kendini geliştirme isteğine ve olanaklarına sahip olmasıdır. Bireysel bazda öğrenme ve kendini geliştirme, bir örgütte çalışan insanın, çalışırken de öğrenmesini ve kendini geliştirmesini gerektirmektedir.”¹⁵¹

“Bilgi toplumuna geçiş sürecinin başladığı günümüzde bilgi, temel güç ve ana sermaye halini almıştır. Diğer yandan bilgi işiyle uğraşan, yani bilgi üreten, bilgi pazarlayan ve bilgi yayan kişilerin sayısı gittikçe artmaktadır. Klasik okul organizasyonu bütün bu gelişmelere cevap vermekten uzaktır. Çünkü, bilgi toplumunun bilgi örgütlerinde çalışacak bilgi insanlarını yetiştirmek kolay değildir. Bilgi insanının yetiştirilmesi bireysel sorumluluğun, aktif katılımın ön planda olduğu eğitim ortamlarını, belirli mekanlardan bağımsız sürekli eğitim anlayışını, öğretme değil öğrenmenin egemen olduğu öğretim yönetimini, eğitim amaçlarının belirli bir ideoloji değil, bilgiye ulaşma ve kendini geliştirme amacına yönelik olmasını gerektirmektedir. Okulun bu hızlı gelişmeleri yakalayabilmesi için öğreten kurum anlayışından öğrenen kurum anlayışına geçmesi gereklidir. Nitekim sanayi sektöründe bunun çok güzel örnekleri mevcuttur. Sanayi sektöründe öğrenen kurum olmayı başaran işletmeler (öğrenen organizasyonlar), gelişmelere ayak uyduran, alanıyla ilgili bilgileri izleyen, insana yatırım yapan ve sonuçta başarılı olan işletmelerdir.”¹⁵²

“Öğrenen örgüt kuramı yada yaklaşımı, eğitim örgütlerinin amacıyla ya da doğasıyla örtüşür. Eğitim örgütlerinin etkili olarak var olabilmesi, etkili öğrenme ve öğretme koşullarını yaratmalarına ve sürdürebilmelerine, toplumun geleceğine hizmet edebilmelerine bağlıdır. Bu nedenle, eğitim örgütleri bu yeni yaklaşımdan etkili olarak yararlanabilirler. Eğitim sistemimiz, son yıllarda bir takım bilgilere genel ağ (internet) aracılığıyla ulaşma olanağını sağlamış ve bunu geliştirmeye başlamıştır. Ancak bu, öğrenen örgüt olma özelliğini sağladığı anlamını taşımaz. Öğrenen örgütün önemli bir özelliği, orada bilginin, bilimin, bilmenin değerine inanılması ve güvenilmesidir. Çalışanların öğrenmeye güdülenmesi için örgütün, öğrenmeyi ödüllendirici bir yapısının bulunması gerekir. Diğer yandan, katılımcı bir yönetim yapısının olması gerektiği

¹⁵¹ Yazıcı, S., Öğrenen Organizasyonlar, İstanbul, 2001, s. 148.

¹⁵² Fındıkcı, İ., Yaşadıkça Eğitim, Hayat Yayınları, İstanbul, 2004, ss. 148-149.

açıktır. Bu tür bir örgütte, örgütün deneyimlerinden gelecek için yararlanmak çok önemlidir. Bu da, üst yönetimin, alt basamaklarda çalışanların deneyim ve önerilerine açık olmasını da içinde gizler. Oysa bilindiği ve daha önce vurgulandığı gibi, eğitim sistemimizde yapılan değişiklikler, genel olarak merkezden alınan kararlarla gerçekleştirilmektedir.”¹⁵³

“Hangi statü ve kademedede olursa olsun okullarında öğrenen kurumlar olması gerekli hatta zorunludur. "Okul, programlarda belirlenen konuları öğretmenler yoluyla çocuklara öğreten ve eğitim veren bir kurumdur" biçimindeki klasik okul tanımını geçerliliğini yitirmiştir. Okul, bilgi toplumunun bilgi insanını yetiştirme gayreti içerisinde olmalıdır. Hızlı bilgi artışı, eğitim programlarının sürekli gözden geçirilmesini gerektirmektedir.”¹⁵⁴

“Öğretmen yada okul yönetiminin denetiminde olmayan genel müfredat değişmemiş olabilir. Ama örnekler değişebilir, anlatım şekli değişebilir, haritalar değişebilir, kullanılan araç-gereçler değişebilir. Bu örnekler çoğaltılabilir. Okul kültüründe yer alan öğretim kadrosu ile diğer çalışanların bu anlayışı benimsemeleri sonucunda okul, öğreten kurum olmaktan çıkıp sürekli öğrenme merkezi haline alacaktır.”¹⁵⁵

“Öğrenen okulda eğitim sistemi, öğretim kadrosunu bağlayıcı değil yeni arayışlara yönlendirici esnekliktedir. Çünkü, eğitimde temel amaç kendisi, içinde bulunduğu toplum ve giderek küçülen dünya ile barış içinde olan ve potansiyelini en verimli biçimde kullanabilen bireylerin yetişmesini sağlayacak uygun ortamlar hazırlamaktır. Bu temel amaca ulaşmak için kullanılan çok çeşitli araçlardan birisi olan sistemin sık sık değişmesinin zararlarının olduğu bir gerçektir. Ancak buraya takılıp kalmak, tüm doğruların ve yanlışların sistemler marifetiyle oluştuğunu düşünmek, savunmak, sürekli olarak bu aracı tartışmak daha büyük zararlara yol açabilir. Geçerliliği ve güvenilirliği kanıtlanmış, mevcut koşullara uygun bir eğitim sisteminin yararı tartışılmaz. Ancak daha iyiyi yapma, daha güzele ulaşma, kendini yenileme, kaliteye özen

¹⁵³ Sarpkaya, R., Erdem, A., Demirtaş, H., Aslan, H., Akçadağ, T., Kayıkçı, K., Ünal, A., İnandı, Y., Sarpkaya, P., Aksüt, M., Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi, Anı Yayıncılık, Ankara, [2008], ss. 159-160.

¹⁵⁴ Fındıkçı, İ., Yaşadıkça Eğitim, Hayat Yayınları, İstanbul, 2004, s. 149.

¹⁵⁵ Fındıkçı, İ., Yaşadıkça Eğitim, Hayat Yayınları, İstanbul, 2004, s. 149.

gösterme, sürekli öğrenme, kısaca kendisini geliştirme kaygısına sahip olmayan bireyin sistem ne olursa olsun, kullandığı yöntem ne olursa olsun başarılı olma ihtimali düşük olacaktır.”¹⁵⁶

“Eğitime ve okula böylesine büyük önem veren ve bireylerin uzun bir süre boyunca okula devamını isteyen bir toplum, birey için eğitimi çekici ve anlamlı bir hale getirme yollarını da bulmakla yükümlüdür. Çağdaş toplumlar, yetenekliyi seçmekle yetinmeyecekleri için yeteneği geliştirme yollarını bulmak zorundadırlar.”¹⁵⁷

“Öğrenen okul öğrencilerin aktif olduğu, öğretme değil, öğrenme etkinliğinin ön planda olduğu okuldur. Öğrene okulda öğretmen değil öğrenci öğrenme etkinliğinin merkezindedir ve okul yaşayarak öğrenme ortamıdır. Öğrenen okul, içinde yer aldığı ana sistem izin verdiği oranda değişimi ve kendi içinde yeniden yapılanmayı gerçekleştirmeye çalışır. Bu yöndeki ana çabası ile ana sistemi de değiştirmeye ve geliştirmeye zorlar. Öğrenen okulda öğretmenler ve öğrenenler ayrımı yoktur. Okul müdüründen hademesine, öğrencisine ve velisine kadar herkes öğrenendir. Öğrenen okulun önemli bir özelliği de sadece öğrencilere değil öğretmenlere, okulda görevli diğer personele, velilere ve çevre halkına da çeşitli eğitim hizmetlerinin sunulması, kısacası sadece öğrencilerin değil öğretmen, veli ve çevre halkının da okulu olmasıdır.”¹⁵⁸

“Öğrenen organizasyonun vazgeçilmez özelliklerinden birisi de yeni bilgi teknolojileridir. Baş döndürücü bir şekilde gelişen bilgi teknolojilerinin öğrenme ortamlarında aktif bir biçimde kullanılması söz konusu olmaktadır. Öğrenen okul, bilgi teknolojilerini amaç olarak değil öğrenme aracı olarak kullanan okuldur. Sonuç olarak öğrenen okul, nerede olursa olsun alanıyla ilgili yeni bilgilere ulaşma çabası içinde olan, kendini geliştirmeyi alışkanlık haline getiren, öğrenmeyi öğrencilik yıllarında bırakmayan, hayat boyu öğrenmeyi alışkanlık haline getiren öğretim ve yönetim kadrosunun eseridir. Bütün bunları kişi bazında yapmamak için bir çok neden ve gerekçeler sayılabilir. Ancak gelişmenin bireyin, kurumun ve toplumun gelişme yönündeki

¹⁵⁶ Fındıkçı, İ., Yaşadıkça Eğitim, Hayat Yayınları, İstanbul, 2004, s. 150.

¹⁵⁷ Bloom, B., S., Çev., Özçelik, D., A., İnsan Nitelikleri ve Okulda Öğrenme, İstanbul, 1998, s. 20.

¹⁵⁸ Fındıkçı, İ., Yaşadıkça Eğitim, Hayat Yayınları, İstanbul, 2004, s. 150.

engelleri aşma çabasına bağlı olduğu bir gerçektir. Diğer yandan gerçek gelişmenin dinamiğinin birey, kurum ve toplumun kültürel değerlerinden kaynaklandığı unutulmamalıdır.”¹⁵⁹

“Bir başka önemli nokta ise, toplumun öğrenmeye verdiği değerdir. Eğer bir toplumda, çalışmadan, emek çekmeden kazanma, en kısa yoldan zengin olma, kişisel mutluluğu ve zenginliği ön planda tutma, bilginin değil, paranın üstünlüğü gibi değerler, gözde değerler haline gelmişse o toplumun bir alt sistemi olan eğitim sisteminde de örgütsel öğrenmeyi yeşertmek ve sürdürmek içinde çok ciddi bir savaşım gerekir. Son olarak şunları belirtmek yerinde olur. Bu kuramlardan eğitim sistemimiz için yararlanmak, kuramı aynen aktarmak ve uygulamaya çalışmakla olmayacaktır. Uygulayıcılar ve kuramcılar (akademik çevreler) iş birliği içinde, eğitim sistemimizin tarihsel gerçeklerinden de yararlanarak kuramların sistemimiz ve okullarımız için uygun yönlerini ortaya koymalıdır. Bütün ortak yönlerle karşın, her örgütün kendine özgü yönleri olduğu için her yönetici, hem alan yazını, hem de örgütünü sürekli izlemelidir.”¹⁶⁰

2.4.1. Öğrenen Okul Olmanın Engelleri

“Öğrenen liderin temel sorumluluğu, örgütsel öğrenmeyi engelleyecek temel faktörleri ortadan kaldırmaktır. Her örgütte bir takım öğrenme yetersizlikleri yaşanabilir. Öğrenme yetersizlikleri yönetici ve diğer iş görenlerden kaynaklanabileceği gibi, örgütsel yapıdan da kaynaklanabilir. Okul örgütlerinin sahip olduğu bürokratik yapı örgütsel öğrenmenin önünde ciddi bir engel oluşturabilir. Okul yöneticisi daha esnek bir yapı oluşturmaya çalışmalıdır. Okul yöneticisi bürokratik kurallardan çok öğretmenlerin kişiliğine önem verirse, önemli bir örgütsel öğrenme engelini ortadan kaldırabilir. Örgütün öğrenme kapasitesini engelleyen önemli bir faktör sorunu bilmemdir. Sorunu bilmeyen bir yöneticinin çözüm üretmesi de mümkün değildir. Yöneticinin astlarını karar verme sürecine katmaması, yönetici ile astlar arasında meydana gelen iletişim kopukluğu, öğrenen örgütün önünde engel oluşturmaktadır. Okul yöneticisi her şeyi en iyi ben bilirim görüşüne sahip ise öğretmenlerin görüşlerine ihtiyaç duymayacaktır. Otokratik bir

¹⁵⁹ Fındıkçı, İ., Yaşadıkça Eğitim, Hayat Yayınları, İstanbul, 2004, ss. 150-151.

¹⁶⁰ Sarpkaya, R., Erdem, A., Demirtaş, H., Aslan, H., Akçadağ, T., Kayıkçı, K., Ünal, A., İnandı, Y., Sarpkaya, P., Aksüt, M., Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi, Anı Yayıncılık, Ankara, [2008], s. 160.

okul yöneticisinin karşısında öğretmenler fikir üretmekten kaçınırlar. Okul yöneticisinin her söylediği doğru olduğu için, öğretmenler okul yöneticisinin kendilerinden görüş istemelerini de samimi bulmazlar. Olayları sadece kendi pozisyonları açısından değerlendiren okul yöneticileri, öğretmenlerin gözüyle bakabilmeyi beceremezler. Öğrenme açısından zayıf bir öğrenme kültürüne sahip olan okulun öğrenme yetersizliği artabilir. Okulun öğrenen bir okul olabilmesi, uygun bir öğrenme kültürüne sahip olmasına bağlıdır. Bir okulun inançları, değer ve normları örgütsel öğrenmeyi destekleyici nitelikte değilse, o okulun öğrenme yolu üzerinde büyük setler oluşur. Öğrenen okul açısından paylaşılan bir vizyonun bulunması, son derece önemlidir. Paylaşılan vizyon, ancak güçlü bir öğrenme kültüründe kök salabilir.”¹⁶¹

¹⁶¹ Çelik, V., Eğitimsel Liderlik, Ankara, 1999, s. 121.

3. LİDER GÜÇ TÜRLERİNİN ÖRGÜTSEL ÖĞRENME ÜZERİNE ETKİLERİ ANALİZİ

3.1. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

3.1.1. Araştırma Amacı

Bu araştırmanın amacı Aydın İli Köşk ilçesi ve Germencik ilçesindeki ilköğretim okullarında lider güç türlerinin (*Karizmatik Güç, Ödüllendirme Gücü, Uzmanlık Gücü, Zorlayıcılık Gücü, Yasal Güç*) örgütsel öğrenme (*Vizyon, Amaç ve Hedeflerdeki Açıklık, Gelişim, Örgütsel Hafıza*) üzerine etkilerinin ve bu alt boyutların çalışanların demografik özelliklerine göre farklılıklarının ortaya koyulması amacıyla planlanmıştır.

3.1.2. Araştırma Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın kurum içerisinde evreni farklı demografik özelliklere sahip çalışanlardan oluşmaktadır. Çalışmanın uygulandığı süre içerisinde ulaşılan toplam 217 çalışan örneklem hacmini oluşturmuştur.

3.1.3. Verilerin Hazırlanması ve Toplanması

Çalışmada yer alan “Liderin Uyguladığı Güç Türlerinin, Örgütsel Öğrenme Üzerine Etkileri Anketi” bu alanda yapılan benzer çalışmalar ve uzman desteği ile hazırlanmıştır. Ankette toplam 58 soru bulunmaktadır. Son 6 soru, katılımcının demografik özelliklerinin tespitine yöneliktir. Geriye kalan 52 sorunun dağılımı ise; “Liderliğin Uyguladığı Güç” için 29 soru, “Örgütsel Öğrenme” için 23 soru şeklindedir. Ankette kapalı uçlu soru tipine başvurulmuş olup, elde edilen verilerin tamamı analizlerde kullanılmıştır. Lider gücü üzerine literatür çalışması yapan M. Afzalur Rahim "Relationships of Leader Power to Compliance And Satisfaction With Supervision: Evidence From A National Sample" adlı makalesinde, French ve Raven'in tanımladığı güç kaynakları için kullanılan, güç türleri anketi Türkçeye çevrilerek Anketimizdeki

Liderin uyguladığı güç türleri ile ilgili 29 soruyu oluşturmuştur. Örgütsel öğrenmeyle ilgili 23 soru ise yapılan literatür taraması sonucu elde edilmiştir. Ankete katılanların, ankette yer alan ifadelere ne derece katıldıklarının, "Kesinlikle Katılmıyorum", "Katılmıyorum", "Kararsızım", "Katılıyorum", "Kesinlikle Katılıyorum" ifadelerinden birini seçerek değerlendirmeleri istenmiştir.

3.1.4. Araştırmanın Sınırları

1. Araştırma, hâlihazırda kurumda görev yapmakta olan 217 kişi ile gerçekleştirilmiştir.
2. Araştırma verileri sadece anket yöntemi ile toplanmış, mülakat, gözlem gibi teknikler kullanılmamıştır.
3. Anket 58 soru ile hazırlanmıştır.
4. Anket uygulaması 1 aylık süre ile gerçekleştirilmiştir.

3.1.5. Araştırmada Kullanılan İstatistiksel Yöntemler

Analizlerde kullanılan verilere öncelikle Güvenilirlik Analizleri uygulanmıştır. Güvenilirlik analizlerinde soruların durumları ve alınan cevapların analizlerdeki geçerlilikleri test edilmiştir. Sonrasında ise, anketin uygulandığı kurum çalışanlarının demografik özellikleri “Tanımlayıcı İstatistik Tablolar” ile gösterilmiştir. Devamında yapılan karşılaştırma, ilişki ve farklılık analizlerinin seçilebilmesi amacıyla öncelikle verilere “Kolmogorov-Smirnov Normallik Testi” yapılmıştır. Verilerin normal dağılım sergilediği görülmüştür. Bu kapsamda; analizlerin yapılabilmesi için en uygun araç olarak “ANOVA Farklılık Analizleri”, “t-testi” ile “Korelasyon Analizi” ve “regresyon Analizi” seçilmiştir.

3.1.6. Araştırma Hipotezleri

H₁: Liderin alışanlar üzerinde uyguladığı karizmatik gücü çalışanların yaşlarına göre farklılık göstermektedir.

H₂: Liderin alışanlar üzerinde uyguladığı karizmatik gücü çalışanların cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.

H₃: Liderin alışanlar üzerinde uyguladığı karizmatik gücü çalışanların medeni hallerine göre farklılık göstermektedir.

H₄: Liderin alışanlar üzerinde uyguladığı karizmatik gücü çalışanların eğitim seviyelerine göre farklılık göstermektedir.

H₅: Liderin alışanlar üzerinde uyguladığı karizmatik gücü çalışanların mesleki tecrübelerine göre farklılık göstermektedir.

H₆: Liderin alışanlar üzerinde uyguladığı karizmatik gücü çalışanların pozisyonlarına göre farklılık göstermektedir.

H₇: Liderin alışanlar üzerinde uyguladığı ödüllendirme gücü çalışanların yaşlarına göre farklılık göstermektedir.

H₈: Liderin alışanlar üzerinde uyguladığı ödüllendirme gücü çalışanların cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.

H₉: Liderin alışanlar üzerinde uyguladığı ödüllendirme gücü çalışanların medeni hallerine göre farklılık göstermektedir.

H₁₀: Liderin alışanlar üzerinde uyguladığı ödüllendirme gücü çalışanların eğitim seviyelerine göre farklılık göstermektedir.

H₁₁: Liderin alışanlar üzerinde uyguladığı ödüllendirme gücü çalışanların mesleki tecrübelerine göre farklılık göstermektedir.

H₁₂: Liderin alışanlar üzerinde uyguladığı ödüllendirme gücü çalışanların pozisyonlarına göre farklılık göstermektedir.

H₁₃: Liderin alışanlar üzerinde uyguladığı uzmanlık gücü çalışanların yaşlarına göre farklılık göstermektedir.

H₁₄: Liderin alışanlar üzerinde uyguladığı uzmanlık gücü çalışanların cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.

H₁₅: Liderin çalışanlar üzerinde uyguladığı uzmanlık gücü çalışanların medeni hallerine göre farklılık göstermektedir.

H₁₆: Liderin çalışanlar üzerinde uyguladığı uzmanlık gücü çalışanların eğitim seviyelerine göre farklılık göstermektedir.

H₁₇: Liderin çalışanlar üzerinde uyguladığı uzmanlık gücü çalışanların mesleki tecrübelerine göre farklılık göstermektedir.

H₁₈: Liderin çalışanlar üzerinde uyguladığı uzmanlık gücü çalışanların pozisyonlarına göre farklılık göstermektedir.

H₁₉: Liderin çalışanlar üzerinde uyguladığı zorlayıcılık gücü çalışanların yaşlarına göre farklılık göstermektedir.

H₂₀: Liderin çalışanlar üzerinde uyguladığı zorlayıcılık gücü çalışanların cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.

H₂₁: Liderin çalışanlar üzerinde uyguladığı zorlayıcılık gücü çalışanların medeni hallerine göre farklılık göstermektedir.

H₂₂: Liderin çalışanlar üzerinde uyguladığı zorlayıcılık gücü çalışanların eğitim seviyelerine göre farklılık göstermektedir.

H₂₃: Liderin çalışanlar üzerinde uyguladığı zorlayıcılık gücü çalışanların mesleki tecrübelerine göre farklılık göstermektedir.

H₂₄: Liderin çalışanlar üzerinde uyguladığı zorlayıcılık gücü çalışanların pozisyonlarına göre farklılık göstermektedir.

H₂₅: Liderin çalışanlar üzerinde uyguladığı yasal gücü çalışanların yaşlarına göre farklılık göstermektedir.

H₂₆: Liderin çalışanlar üzerinde uyguladığı yasal gücü çalışanların cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.

H₂₇: Liderin çalışanlar üzerinde uyguladığı yasal gücü çalışanların medeni hallerine göre farklılık göstermektedir.

H₂₈: Liderin çalışanlar üzerinde uyguladığı yasal gücü çalışanların eğitim seviyelerine göre farklılık göstermektedir.

H₂₉: Liderin çalışanlar üzerinde uyguladığı yasal gücü çalışanların mesleki tecrübelerine göre farklılık göstermektedir.

H₃₀: Liderin çalışanlar üzerinde uyguladığı yasal gücü çalışanların pozisyonlarına göre farklılık göstermektedir.

H₃₁: Çalışanların öğrenme durumları yaşlarına göre farklılık göstermektedir.

H₃₂: Çalışanların öğrenme durumları cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.

H₃₃: Çalışanların öğrenme durumları medeni hallerine göre farklılık göstermektedir.

H₃₄: Çalışanların öğrenme durumları eğitim seviyelerine göre farklılık göstermektedir.

H₃₅: Çalışanların öğrenme durumları mesleki tecrübelerine göre farklılık göstermektedir.

H₃₆: Çalışanların öğrenme durumları pozisyonlarına göre farklılık göstermektedir.

H₃₇: Karizmatik güç Örgütsel öğrenme üzerine olumlu etkiye sahiptir.

H₃₈: Ödüllendirme gücü Örgütsel öğrenme üzerine olumlu etkiye sahiptir.

H₃₉: Uzmanlık gücü Örgütsel öğrenme üzerine olumlu etkiye sahiptir.

H₄₀: Zorlayıcı güç Örgütsel öğrenme üzerine olumlu etkiye sahiptir.

H₄₁: Yasal güç Örgütsel öğrenme üzerine olumlu etkiye sahiptir.

3.2. BULGULAR

Araştırmada, verilerin analizi bilgisayarda SPSS 16.0 programı kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Bu program, anket ile elde edilen verilerin istatistiksel olarak çözümlerinin yapılması ve anlamlandırılabilmesi için araştırma alt problemlerinin gerektirdiği istatistik araçlarını (ortalama, standart sapma, ilişki analizleri, bağımlılık testleri, dağılım grafikleri, çözümlene teknikleri vb.) içermektedir. Bu program ile birlikte anket ile elde edilen verilerin sağlıklı şekilde girişlerinin sağlanması ve tasniflerinin yapılması amacıyla Microsoft Office Excel paket programından yararlanılmıştır.

Çalışmada öncelikle; araştırmaya katılan kurum çalışanları hakkında bilgi sahibi olunması amacıyla anketin son altı soruluk bölümü için “Tanımlayıcı İstatistik Tabloları” verilmiştir. Daha sonraki bölümlerde alt amaçlara uygun olarak belirlenen araştırma hipotezleri sırasıyla uygun istatistiksel araçlar kullanılarak test edilmiştir.

3.2.1. TANIMLAYICI İSTATİSTİKLER

Araştırmada; anketlerin uygulandığı 217 kurum çalışanına ilişkin elde edilen demografik bilgiler aşağıdaki tablolarda gösterilmiştir.

Araştırmaya katılan kurum çalışanlarının; 57’sinin (%26,3) “20-29”, 104’ünün (% 47,9) “30-39”, 38’inin “40-49”, 18’inin “50 ve üzeri” yaş aralıklarında olduğu tespit edilmiştir. Tablo 1’de katılımcıların yaş aralıklarına göre dağılımları görülmektedir.

Tablo 1: Yaşlarına Göre Frekans ve Yüzde Değerleri

	SIKLIK	%	% GEÇERLİ	% KÜMÜLATİF
20-29	57	26,3	26,3	26,3
30-39	104	47,9	47,9	74,2
40-49	38	17,5	17,5	91,7
50 ve üzeri	18	8,3	8,3	100,0
Toplam	217	100,0	100,0	

Araştırmaya katılan çalışanların; 123’ünün (% 56,7) “Erkek”, 94’ünün (% 43,3) “Kadın” olduğu tespit edilmiştir. Tablo 2’de çalışanların cinsiyetlerine göre dağılımları görülmektedir.

Tablo 2: Cinsiyetlerine Göre Frekans ve Yüzde Değerleri

	SIKLIK	%	% GEÇERLİ	% KÜMÜLATİF
Erkek	123	56,7	56,7	56,7
Kadın	94	43,3	43,3	100,0
Toplam	217	100,0	100,0	

Araştırmaya katılan kurum çalışanlarının; 156'sının (%71,9) “Evli”, 61'inin (% 28,1) “Bekâr” olduğu tespit edilmiştir. Tablo 3’de katılımcıların medeni hallerine göre dağılımları görülmektedir.

Tablo 3: Medeni Hallerine Göre Frekans ve Yüzde Değerleri

	SIKLIK	%	% GEÇERLİ	% KÜMÜLATİF
Evli	156	71,9	71,9	71,9
Bekâr	61	28,1	28,1	100,0
Toplam	217	100,0	100,0	

Araştırmaya katılan çalışanların; 198'inin (% 91,2) “Üniversite”, 19'unun (% 8,8) “Lisans Üstü” seviyesinde eğitimlere sahip olduğu tespit edilmiştir. Tablo 4’te çalışanların eğitim seviyelerine göre dağılımları görülmektedir.

Tablo 4: Eğitim Seviyelerine Göre Frekans ve Yüzde Değerleri

	SIKLIK	%	% GEÇERLİ	% KÜMÜLATİF
Üniversite	198	91,2	91,2	91,2
Lisans Üstü	19	8,8	8,8	100,0
Toplam	217	100,0	100,0	

Araştırmaya katılan çalışanların; 57'sinin (% 26,3) “0-5 yıl”, 55'inin (% 25,3) “6-10 yıl”, 54'ünün (% 24,9) “11-15 yıl”, 15'inin (% 6,9) “16-20”, 36'sının (% 16,6) “21 yıl ve üzeri” sürelerde mesleki tecrübelerine sahip olduğu tespit edilmiştir. Tablo 5’te çalışanların meslekteki çalışma sürelerine göre dağılımları görülmektedir.

Tablo 5: Meslekteki Çalışma Sürelerine Göre Frekans ve Yüzde Değerleri

	SIKLIK	%	% GEÇERLİ	% KÜMÜLATİF
0-5 yıl	57	26,3	26,3	26,3
6-10 yıl	55	25,3	25,3	51,6
11-15 yıl	54	24,9	24,9	76,5
16-20 yıl	15	6,9	6,9	83,4
21 yıl ve üzeri	36	16,6	16,6	100,0
Toplam	217	100,0	100,0	

Araştırmaya katılan çalışanların; 190'ının (% 87,6) “Öğretmen”, 27'sinin (%12,4) “Yönetici” pozisyonunda çalıştığı tespit edilmiştir. Tablo 6'da çalışanların kurumdaki pozisyonlarına göre dağılımları görülmektedir.

Tablo 6: Kurumdaki Pozisyonlarına Göre Frekans ve Yüzde Değerleri

	SIKLIK	%	% GEÇERLİ	% KÜMÜLATİF
Öğretmen	190	87,6	87,6	87,6
Yönetici	27	12,4	12,4	100,0
Toplam	217	100,0	100,0	

3.2.2. GÜVENİLİRLİK ANALİZLERİ

Analize geçilmeden önce; kullanılacak anket sorularının güvenilirliklerinin görülmesi amacıyla SPSS güvenilirlik analizleri kullanılmıştır. Analizler ankette yer alan Likert ölçekli sorular için yapılmıştır. Programdan elde edilen ekran görüntüleri ve değerlendirmeleri aşağıda belirtilmiştir.

Tablo 7: Alfa Yöntemine Göre Anket Güvenirlilik Analizi Çıktıları

Bölüm Adı	Cronbach Alpha Katsayısı	Öğelerin Sayısı
KARİZMATİK GÜÇ	,909	6
ÖDÜLLENDİRME GÜCÜ	,937	6
UZMANLIK GÜCÜ	,824	6
ZORLAYICILIK GÜCÜ	,837	5
YASAL GÜÇ	,810	6
ÖRGÜTSEL ÖĞRENME	,954	23

Alpha katsayılarına (0,909; 0,937; 0,824; 0,837; 0,810; 0,954) bakıldığında, 1'e çok yakın oldukları görülmektedir. Bu sonuç; 217 çalışan üzerinde yapılan toplam 52 Likert ölçekli sorunun ve uygulanan ölçeğin "**güvenilir**" olduğu anlamına gelmektedir. (Nunually, 1978)

Bu noktadan sonra yapılacak analizlerde ise öncelikle her bir bölümde yöneltilen sorular üzerinden faktör analizleri yapılacaktır.

3.2.3. FAKTÖR ANALİZLERİ

Hipotez analizlerine geçilmeden önce her bir bölüm üzerinden yapılacak faktör analizi ile faktörler belirlenecektir. Faktör analizinde ifade edilebilme yüzdesi olarak %50 sınır olarak kabul edilmiştir. Faktör analizleri ve analiz ekran çıktıları aşağıda verilmiştir.

Anketin ikinci bölümü olarak sayılabilecek örgütsel öğrenme sorularının tamamı için yapılan faktör analizine ilave olarak alt boyutları için de faktör analizi yapılmıştır. İlerleyen analizlerde her iki durumda da elde edilen faktörler kullanılacaktır.

Tablo 8: KMO ve Bartlett's Test Analiz Çıktıları

KARİZMATİK GÜÇ	Kaiser-Meyer-Olkin Örnek Yeterlilik Ölçüsü	0,875
	Bartlett's Test	842,031
	Ki-Kare Değeri	15,000
	Df	,000
ÖDÜLLENDİRME GÜCÜ	Kaiser-Meyer-Olkin Örnek Yeterlilik Ölçüsü	0,896
	Bartlett's Test	1126,820
	Ki-Kare Değeri	15,000
	Df	,000
UZMANLIK GÜCÜ	Kaiser-Meyer-Olkin Örnek Yeterlilik Ölçüsü	0,829
	Bartlett's Test	507,532
	Ki-Kare Değeri	15,000
	Df	,000
ZORLAYICILIK GÜCÜ	Kaiser-Meyer-Olkin Örnek Yeterlilik Ölçüsü	0,836
	Bartlett's Test	420,508
	Ki-Kare Değeri	10,000
	Df	,000
YASAL GÜÇ	Kaiser-Meyer-Olkin Örnek Yeterlilik Ölçüsü	0,820
	Bartlett's Test	395,826
	Ki-Kare Değeri	15,000
	Df	,000

VIZYON	Kaiser-Meyer-Olkin Örnek Yeterlilik Ölçüsü	0,856
	Bartlett's Test	787,073
	Ki-Kare Değeri	10,000
	Df	,000
AMAÇ VE HEDEFLERDEKİ AÇIKLIK	Kaiser-Meyer-Olkin Örnek Yeterlilik Ölçüsü	0,847
	Bartlett's Test	694,359
	Ki-Kare Değeri	10,000
	Df	,000
GELİŞİM	Kaiser-Meyer-Olkin Örnek Yeterlilik Ölçüsü	0,852
	Bartlett's Test	701,930
	Ki-Kare Değeri	15,000
	Df	,000
ÖRGÜTSEL HAFIZA	Kaiser-Meyer-Olkin Örnek Yeterlilik Ölçüsü	0,893
	Bartlett's Test	850,027
	Ki-Kare Değeri	21,000
	Df	,000

Yukarıda verilen tabloda; ki-kare ve bunların anlamlılık değerlerine bakılarak ($p=0,000<0,05$) bölümler bazında yer alan soruların tamamının faktör analizi yapmaya uygun olduğu görülmektedir. Soruların kaç faktörle ifade edilebileceğinin analizi ise aşağıdaki tablolarda verilmiştir.

Tablo 9: Toplam Açıklanmış Varyans Değerleri Tablosu

	Değişken	Öncelikli Özdeğerler			Yüklerin Kareler Toplamı Çıkarımları		
		Toplam	% Varyans	% Kümülatif	Toplam	% Varyans	% Kümülatif
KARİZMATİK GÜÇ	1	4,138	68,962	68,962	4,138	68,962	68,962
	2	,613	10,225	79,187			
	3	,473	7,878	87,065			
	4	,309	5,151	92,216			
	5	,285	4,745	96,960			
	6	,182	3,040	100,000			
ÖDÜLLENDİRME GÜCÜ	1	4,570	76,162	76,162	4,570	76,162	76,162
	2	,547	9,114	85,276			
	3	,324	5,392	90,668			
	4	,219	3,643	94,312			
	5	,193	3,210	97,521			
	6	,149	2,479	100,000			

Tablo 9: Toplam Açıklanmış Varyans Değerleri Tablosu (Devamı)

	Değişken	Öncelikli Özdeğerler			Yüklerin Kareler Toplamı Çıkarımları		
		Toplam	% Varyans	% Kümülatif	Toplam	% Varyans	% Kümülatif
UZMANLIK GÜCÜ	1	3,305	55,087	55,087	3,305	55,087	55,087
	2	,934	15,575	70,661			
	3	,663	11,053	81,714			
	4	,463	7,718	89,432			
	5	,372	6,202	95,633			
	6	,262	4,367	100,000			
ZORLAYICILIK GÜCÜ	1	3,047	60,936	60,936	3,047	60,936	60,936
	2	,660	13,205	74,141			
	3	,589	11,787	85,927			
	4	,430	8,597	94,525			
	5	,274	5,475	100,000			
YASAL GÜÇ	1	3,097	51,622	51,622	3,097	51,622	51,622
	2	,917	15,282	66,904			
	3	,653	10,891	77,795			
	4	,549	9,154	86,948			
	5	,401	6,690	93,639			
	6	,382	6,361	100,000			
VİZYON	1	3,713	74,265	74,265	3,713	74,265	74,265
	2	,545	10,900	85,165			
	3	,378	7,566	92,731			
	4	,199	3,975	96,706			
	5	,165	3,294	100,000			
AMAÇ VE HEDEFLERDE Kİ AÇIKLIK	1	3,568	71,353	71,353	3,568	71,353	71,353
	2	,592	11,834	83,187			
	3	,402	8,046	91,233			
	4	,269	5,381	96,613			
	5	,169	3,387	100,000			
GELİŞİM	1	3,890	64,832	64,832	3,890	64,832	64,832
	2	,608	10,125	74,957			
	3	,570	9,499	84,456			
	4	,394	6,564	91,020			
	5	,320	5,331	96,351			
	6	,219	3,649	100,000			

Tablo 9: Toplam Açıklanmış Varyans Değerleri Tablosu (Devamı)

	Değişken	Öncelikli Özdeğerler			Yüklerin Kareler Toplamı Çıkarımları		
		Toplam	% Varyans	% Kümülatif	Toplam	% Varyans	% Kümülatif
ÖRGÜTSEL HAFIZA	1	4,424	63,193	63,193	4,424	63,193	63,193
	2	,684	9,775	72,969			
	3	,594	8,486	81,455			
	4	,418	5,965	87,419			
	5	,338	4,822	92,241			
	6	,303	4,335	96,576			
	7	,240	3,424	100,000			

Tabloda görülüşü üzere, her bir bölüm bireysel olarak %50 ila %76 arasında bir yüzdeyle temsil edebilme yeteneğine sahip birer faktörle ifade edilebilmektedir. Bu noktadan sonra yapılacak analizlerde faktör analizi ile elde edilen faktörler kullanılacaktır. Belirlenen faktörler üzerinden yapılan farklılık ve ilişki analizleri devam eden bölümde verilmiştir.

3.2.4. FARKLILIK VE İLİŞKİ ANALİZLERİ

Bu bölümde önceki analizlerde elde edilen faktörler üzerinden çalışanların demografik özelliklerine göre farklılık durumları ile birbirlerine göre ilişki durumları analiz edilecektir.

Analizlere geçilmeden önce verilere Kolmogorov-Smirnov Normallik Testi yapılmış ve verilerin **normal dağılım sergiledikleri** görülmüştür. Buna bağlı olarak uygulanacak analizler olarak **parametrik testler** kullanılmıştır. Yapılan analizler ve elde edilen neticeler aşağıdaki başlıklarda verilmiştir.

3.2.4.1. Liderlerin Çalışanlara Uyguladıkları Güçlerin ve Çalışanların Örgütsel Öğrenmelerinin Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Farklılık Analizleri

Bu bölümde; liderlerin çalışanlara uyguladıkları güçlerin ve çalışanların örgütsel öğrenmelerinin çalışanların demografik özelliklerine göre farklılık analizi “Tek-Yön ANOVA Farklılık Analizi” ve “Bağımsız Örneklem T-Testi” ile analiz edilecektir. Test edilecek hipotezler ve analiz sonuçları aşağıda olduğu gibidir.

H_{0a}: Liderin çalışanlar üzerinde uyguladığı karizmatik gücü çalışanların yaşlarına göre farklılık göstermemektedir.

H_{0b}: Liderin çalışanlar üzerinde uyguladığı ödüllendirme gücü çalışanların yaşlarına göre farklılık göstermemektedir.

H_{0c}: Liderin çalışanlar üzerinde uyguladığı uzmanlık gücü çalışanların yaşlarına göre farklılık göstermemektedir.

H_{0d}: Liderin çalışanlar üzerinde uyguladığı zorlayıcılık gücü çalışanların yaşlarına göre farklılık göstermemektedir.

H_{0e}: Liderin çalışanlar üzerinde uyguladığı yasal gücü çalışanların yaşlarına göre farklılık göstermemektedir.

H_{0f}: Çalışanların öğrenme durumları yaşlarına göre farklılık göstermemektedir.

Tablo 10: Yaşlarına Göre ANOVA Farklılık Analiz Çıktısı

		Kareler Toplamı	df	Karelerin Ortalamaları	F	Anlamlılık
KARİZMATİK GÜÇ	Gruplar Arası	,515	3	,172	,289	,833
	Gruplar İçi	126,563	213	,594		
	Toplam	127,078	216			
ÖDÜLLENDİRME GÜCÜ	Gruplar Arası	2,171	3	,724	1,022	,384
	Gruplar İçi	150,907	213	,708		
	Toplam	153,078	216			
UZMANLIK GÜCÜ	Gruplar Arası	2,525	3	,842	1,452	,229
	Gruplar İçi	123,457	213	,580		
	Toplam	125,982	216			
ZORLAYICILIK GÜCÜ	Gruplar Arası	,400	3	,133	,160	,923
	Gruplar İçi	177,757	213	,835		
	Toplam	178,157	216			
YASAL GÜÇ	Gruplar Arası	2,080	3	,693	1,037	,377
	Gruplar İçi	142,399	213	,669		
	Toplam	144,479	216			
ÖRGÜTSEL ÖĞRENME	Gruplar Arası	1,310	3	,437	,912	,436
	Gruplar İçi	102,026	213	,479		
	Toplam	103,336	216			

Analiz çıktılarında anlamlılık düzeylerine bakıldığında; bağımlı değişkenlerden hiçbirisinin (p-değeri= 0,833; 0,384; 0,229; 0,923; 0,377; 0,436>0,05) çalışanların yaş gruplarına göre **istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği** tespit edilmiştir.

H_{0a}: Liderin çalışanlar üzerinde uyguladığı karizmatik gücü çalışanların cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.

H_{0b}: Liderin çalışanlar üzerinde uyguladığı ödüllendirme gücü çalışanların cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.

H_{0c}: Liderin çalışanlar üzerinde uyguladığı uzmanlık gücü çalışanların cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.

H_{0d}: Liderin çalışanlar üzerinde uyguladığı zorlayıcılık gücü çalışanların cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.

H_{0e}: Liderin çalışanlar üzerinde uyguladığı yasal gücü çalışanların cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.

H_{0f}: Çalışanların öğrenme durumları cinsiyetlerine göre farklılık göstermemektedir.

Tablo 11: Cinsiyetlere Göre T-Testi Farklılık Analiz Çıktısı

		Varyansların Eşitliği İçin Levene Testi		Ortalamaların Eşitliği İçin T-Testi						
		F	Anlamlılık	t	df	Anlamlılık	Ort. Farklılıkları	Std. Hata Değişkenliği	Değişkenliğin %95 Güven Aralığı	
									En Düşük	En Yüksek
KARİZMATİK GÜÇ	Varyanslar Eşit	1,551	,214	1,521	215	,130	,159	,105	-,047	,366
	Varyanslar Eşit Değil			1,550	211,478	,123	,159	,103	-,043	,362
ÖDÜLLENDİRME GÜCÜ	Varyanslar Eşit	,000	,997	,823	215	,412	,095	,115	-,133	,322
	Varyanslar Eşit Değil			,820	197,673	,413	,095	,116	-,133	,323
UZMANLIK GÜCÜ	Varyanslar Eşit	1,367	,244	,382	215	,703	,040	,105	-,167	,247
	Varyanslar Eşit Değil			,378	192,608	,706	,040	,106	-,169	,249
ZORLAYICILIK GÜCÜ	Varyanslar Eşit	,022	,883	2,137	215	,034	,264	,123	,020	,507
	Varyanslar Eşit Değil			2,133	198,725	,034	,264	,124	,020	,508
YASAL GÜÇ	Varyanslar Eşit	,388	,534	,057	215	,955	,006	,112	-,215	,228
	Varyanslar Eşit Değil			,058	207,478	,954	,006	,111	-,213	,225
ÖRGÜTSEL ÖĞRENME	Varyanslar Eşit	2,730	,100	1,832	215	,068	,173	,094	-,013	,358
	Varyanslar Eşit Değil			1,833	200,655	,068	,173	,094	-,013	,358

Öncelikle, T-Testi analiz çıktısında Levene Testi yorumlanmalıdır. Anlamlılık düzeylerine bakıldığında (p-değeri=0,214; 0,997; 0,244; 0,883; 0,534; 0,100>0,05) varyansların eşit olduğu görülmektedir. Varyansların eşit olduğu t-testi anlamlılık düzeylerine bakıldığında ise (p-değeri =0,034<0,05) liderlerin çalışanlara uyguladıkları **zorlayıcılık güçlerinin** çalışanların cinsiyetlerine göre **istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği** görülmektedir. Farklılık durumunun ne yönde olduğu ise aşağıda gösterilmiştir.

Tablo 12: Cinsiyetlere Göre Grup İstatistikleri

	Cinsiyet	Ort.	Std. Sapma	Ort.Std. Hatası
KARİZMATİK GÜÇ	Erkek	4,41	,809	,073
	Kadın	4,26	,702	,072
ÖDÜLLENDİRME GÜCÜ	Erkek	4,24	,833	,075
	Kadın	4,15	,855	,088
UZMANLIK GÜCÜ	Erkek	4,01	,741	,067
	Kadın	3,97	,796	,082
ZORLAYICILIK GÜCÜ	Erkek	3,59	,895	,081
	<i>Kadın</i>	<i>3,33</i>	,909	,094
YASAL GÜÇ	Erkek	3,77	,847	,076
	Kadın	3,77	,782	,081
ÖRGÜTSEL ÖĞRENME	Erkek	4,13	,689	,062
	Kadın	3,96	,687	,071

Grup istatistiklerinde gösterilen, erkeklerle (ort.=3,59) kadınlar (ort.=3,33) arasında tespit edilen ortalama farklılığının **istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık oluşturduğu** görülmektedir. Bu durumda kadınların kurum içerisinde liderlerinin üzerlerinde zorlayıcı güç kullanmaları konusunda kararsız oldukları ve erkeklere göre daha olumsuz düşündükleri, üzerlerinde zorlayıcı bir güç hissetmek istemedikleri değerlendirilmektedir.

H_{0a}: Liderin çalışanlar üzerinde uyguladığı karizmatik gücü çalışanların medeni hallerine göre farklılık göstermemektedir.

H_{0b}: Liderin çalışanlar üzerinde uyguladığı ödüllendirme gücü çalışanların medeni hallerine göre farklılık göstermemektedir.

H_{0c}: Liderin çalışanlar üzerinde uyguladığı uzmanlık gücü çalışanların medeni hallerine göre farklılık göstermemektedir.

H_{0d}: Liderin çalışanlar üzerinde uyguladığı zorlayıcılık gücü çalışanların medeni hallerine göre farklılık göstermemektedir.

H_{0e}: Liderin çalışanlar üzerinde uyguladığı yasal gücü çalışanların medeni hallerine göre farklılık göstermemektedir.

H_{0f}: Çalışanların öğrenme durumları medeni hallerine göre farklılık göstermemektedir.

Tablo 13: Medeni Hallerine Göre T-Testi Farklılık Analiz Çıktısı

		Varyansların Eşitliği İçin Levene Testi		Ortalamaların Eşitliği İçin T-Testi						
		F	Anlamlılık	t	Df	Anlamlılık	Ort. Farklılıkları	Std. Hata Değişkenliği	Değişkenliğin %95 Güven Aralığı	
									En Düşük	En Yüksek
KARİZMATİK GÜÇ	Varyanslar Eşit	1,362	,244	-	215	,174	-,158	,116	-,386	,070
	Varyanslar Eşit Değil			1,365						
ÖDÜLLENDİRME GÜCÜ	Varyanslar Eşit	,012	,914	-	215	,235	-,151	,127	-,402	,099
	Varyanslar Eşit Değil			1,191						
UZMANLIK GÜCÜ	Varyanslar Eşit	,159	,691	-	215	,013	-,286	,114	-,511	-,062
	Varyanslar Eşit Değil			2,514						
ZORLAYICILIK GÜCÜ	Varyanslar Eşit	,029	,866	,205	215	,838	,028	,137	-,243	,299
	Varyanslar Eşit Değil			,208						
YASAL GÜÇ	Varyanslar Eşit	,136	,712	-,563	215	,574	-,070	,124	-,313	,174
	Varyanslar Eşit Değil			-,560						
ÖRGÜTSEL ÖĞRENME	Varyanslar Eşit	,016	,899	-	215	,314	-,106	,104	-,311	,100
	Varyanslar Eşit Değil			1,010						

T-Testi analiz çıktısında Levene Testi'nde anlamlılık düzeylerine bakıldığında, (p-değeri=0,244; 0,914; 0,691; 0,866; 0,712; 0,899>0,05) varyansların eşit olduğu görülmektedir. Varyansların eşit olduğu t-testi anlamlılık düzeylerine bakıldığında ise (p-değeri=0,013<0,05) liderlerin çalışanlara uyguladıkları **uzmanlık güçlerinin** çalışanların medeni hallerine göre

istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmektedir. Farklılık durumunun ne yönde olduğu ise aşağıda gösterilmiştir.

Tablo 14: Medeni Hallere Göre Grup İstatistikleri

	Medeni Hal	Ort.	Std. Sapma	Ort.Std. Hatası
KARİZMATİK GÜÇ	Evli	4,30	,815	,065
	Bekâr	4,46	,621	,080
ÖDÜLLENDİRME GÜCÜ	Evli	4,16	,869	,070
	Bekâr	4,31	,765	,098
<i>UZMANLIK GÜCÜ</i>	<i>Evli</i>	<i>3,91</i>	<i>,790</i>	<i>,063</i>
	<i>Bekâr</i>	<i>4,20</i>	<i>,654</i>	<i>,084</i>
ZORLAYICILIK GÜCÜ	Evli	3,49	,919	,074
	Bekâr	3,46	,886	,113
YASAL GÜÇ	Evli	3,75	,816	,065
	Bekâr	3,82	,827	,106
ÖRGÜTSEL ÖĞRENME	Evli	4,03	,709	,057
	Bekâr	4,13	,645	,083

Grup istatistiklerinde gösterilen, bekârlar (ort.=4,20) ve evliler (ort.=3,91) arasında tespit edilen ortalama farklılığının **istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık oluşturduğu** görülmektedir. Bu durumda evli çalışanların kurum içerisinde liderlerinin üzerlerinde uzmanlık gücü kullanmalarını bekârlara göre daha olumsuz karşıladıkları değerlendirilmektedir.

H_{0a}: Liderin çalışanlar üzerinde uyguladığı karizmatik gücü çalışanların eğitim seviyelerine göre farklılık göstermemektedir.

H_{0b}: Liderin çalışanlar üzerinde uyguladığı ödüllendirme gücü çalışanların eğitim seviyelerine göre farklılık göstermemektedir.

H_{0c}: Liderin çalışanlar üzerinde uyguladığı uzmanlık gücü çalışanların eğitim seviyelerine göre farklılık göstermemektedir.

H_{0d}: Liderin çalışanlar üzerinde uyguladığı zorlayıcılık gücü çalışanların eğitim seviyelerine göre farklılık göstermemektedir.

H_{0e}: Liderin çalışanlar üzerinde uyguladığı yasal gücü çalışanların eğitim seviyelerine göre farklılık göstermemektedir.

H_{0f}: Çalışanların öğrenme durumları eğitim seviyelerine göre farklılık göstermemektedir.

Tablo 15: Eğitim Seviyelerine Göre T-Testi Farklılık Analiz Çıktısı

		Varyansların Eşitliği İçin Levene Testi		Ortalamaların Eşitliği İçin T-Testi						
		F	Anlamlılık	t	df	Anlamlılık	Ort. Farklılıkları	Std. Hata Değişkenliği	Değişkenliğin %95 Güven Aralığı	
									En Düşük	En Yüksek
KARİZMATİK GÜÇ	Varyanslar Eşit	,276	,600	,177	215	,860	,033	,185	-,331	,397
	Varyanslar Değil			,200	22,896	,843	,033	,164	-,306	,371
ÖDÜLLENDİRME GÜCÜ	Varyanslar Eşit	,153	,696	,813	215	,417	,165	,202	-,234	,563
	Varyanslar Değil			,808	21,548	,428	,165	,204	-,258	,587
UZMANLIK GÜCÜ	Varyanslar Eşit	,034	,853	-,055	215	,956	-,010	,184	-,372	,352
	Varyanslar Değil			-,056	21,826	,956	-,010	,179	-,382	,362
ZORLAYICILIK GÜCÜ	Varyanslar Eşit	,773	,380	-,500	215	,618	-,109	,218	-,540	,321
	Varyanslar Değil			-,431	20,479	,671	-,109	,254	-,638	,419
YASAL GÜÇ	Varyanslar Eşit	2,342	,127	-,697	215	,486	-,137	,197	-,525	,250
	Varyanslar Değil			-,846	23,898	,406	-,137	,162	-,472	,197
ÖRGÜTSEL ÖĞRENME	Varyanslar Eşit	6,086	,014	,364	215	,716	,061	,166	-,267	,389
	Varyanslar Değil			,508	26,571	,616	,061	,119	-,184	,306

T-Testi analiz çıktısında Levene Testi'nde anlamlılık düzeylerine bakıldığında, Örgütsel Öğrenme Faktörü hariç (p-değeri=0,014<0,05) diğer faktörlerin tamamı (p-değeri=0,600; 0,696; 0,853; 0,380; 0,127>0,05) varyansların eşit olduğu görülmektedir. Varyansların eşit olduğu/olmadığı t-testi anlamlılık düzeylerine bakıldığında (p-değeri=0,860; 0,417; 0,956; 0,618; 0,486; 0,616>0,05) faktörlerin hiçbirisinin çalışanların eğitim seviyelerine göre **istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği** görülmektedir. Grup istatistikleri aşağıda verilmiştir.

Tablo 16: Eğitim Seviyelerine Grup İstatistikleri

	Eğitim	Ort.	Std. Sapma	Ort.Std. Hatası
KARİZMATİK GÜÇ	Üniversite	4,35	,777	,055
	Lisans Üstü	4,32	,671	,154
ÖDÜLLENDİRME GÜCÜ	Üniversite	4,22	,842	,060
	Lisans Üstü	4,05	,848	,195
UZMANLIK GÜCÜ	Üniversite	3,99	,767	,055
	Lisans Üstü	4,00	,745	,171
ZORLAYICILIK GÜCÜ	Üniversite	3,47	,894	,064
	Lisans Üstü	3,58	1,071	,246
YASAL GÜÇ	Üniversite	3,76	,832	,059
	Lisans Üstü	3,89	,658	,151
ÖRGÜTSEL ÖĞRENME	Üniversite	4,06	,710	,050
	Lisans Üstü	4,00	,471	,108

H_{0a}: Liderin çalışanlar üzerinde uyguladığı karizmatik gücü çalışanların mesleki tecrübelerine göre farklılık göstermemektedir.

H_{0b}: Liderin çalışanlar üzerinde uyguladığı ödüllendirme gücü çalışanların mesleki tecrübelerine göre farklılık göstermemektedir.

H_{0c}: Liderin çalışanlar üzerinde uyguladığı uzmanlık gücü çalışanların mesleki tecrübelerine göre farklılık göstermemektedir.

H_{0d}: Liderin çalışanlar üzerinde uyguladığı zorlayıcılık gücü çalışanların mesleki tecrübelerine göre farklılık göstermemektedir.

H_{0e}: Liderin çalışanlar üzerinde uyguladığı yasal gücü çalışanların mesleki tecrübelerine göre farklılık göstermemektedir.

H_{0f}: Çalışanların öğrenme durumları mesleki tecrübelerine göre farklılık göstermemektedir.

Tablo 17: Mesleki Tecrübelerine Göre ANOVA Farklılık Analiz Çıktısı

		Kareler Toplamı	df	Karelerin Ortalamaları	F	Anlamlılık
KARİZMATİK GÜÇ	Gruplar Arası	1,220	4	,305	,514	,726
	Gruplar İçi	125,859	212	,594		
	Toplam	127,078	216			
ÖDÜLLENDİRME GÜCÜ	Gruplar Arası	4,116	4	1,029	1,465	,214
	Gruplar İçi	148,962	212	,703		
	Toplam	153,078	216			
UZMANLIK GÜCÜ	Gruplar Arası	4,381	4	1,095	1,909	,110
	Gruplar İçi	121,601	212	,574		
	Toplam	125,982	216			
ZORLAYICILIK GÜCÜ	Gruplar Arası	3,603	4	,901	1,094	,361
	Gruplar İçi	174,554	212	,823		
	Toplam	178,157	216			
YASAL GÜÇ	Gruplar Arası	2,809	4	,702	1,051	,382
	Gruplar İçi	141,670	212	,668		
	Toplam	144,479	216			
ÖRGÜTSEL ÖĞRENME	Gruplar Arası	1,020	4	,255	,529	,715
	Gruplar İçi	102,316	212	,483		
	Toplam	103,336	216			

Analiz çıktılarında anlamlılık düzeylerine bakıldığında; bağımlı değişkenlerden hiçbirisinin (p -değeri= 0,726; 0,214; 0,110; 0,361; 0,382; 0,715>0,05) çalışanların mesleki tecrübelerine göre **istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği** tespit edilmiştir.

H_{0a}: Liderin çalışanlar üzerinde uyguladığı karizmatik gücü çalışanların pozisyonlarına göre farklılık göstermemektedir.

H_{0b}: Liderin çalışanlar üzerinde uyguladığı ödüllendirme gücü çalışanların pozisyonlarına göre farklılık göstermemektedir.

H_{0c}: Liderin çalışanlar üzerinde uyguladığı uzmanlık gücü çalışanların pozisyonlarına göre farklılık göstermemektedir.

H_{0d}: Liderin çalışanlar üzerinde uyguladığı zorlayıcılık gücü çalışanların pozisyonlarına göre farklılık göstermemektedir.

H_{0e}: Liderin çalışanlar üzerinde uyguladığı yasal gücü çalışanların pozisyonlarına göre farklılık göstermemektedir.

H_{0f}: Çalışanların öğrenme durumları pozisyonlarına göre farklılık göstermemektedir.

Tablo 18: Pozisyona Göre T-Testi Farklılık Analiz Çıktısı

		Varyansların Eşitliği İçin Levene Testi		Ortalamaların Eşitliği İçin T-Testi						
		F	Anlamlılık	t	df	Anlamlılık	Ort. Farklılıkları	Std. Hata Değişkenliği	Değişkenliğin %95 Güven Aralığı	
									En Düşük	En Yüksek
KARİZMATİK GÜÇ	Varyanslar Eşit	,409	,523	-1,253	215	,211	-,197	,158	-,508	,113
	Varyanslar Değil			-1,451	37,841	,155	-,197	,136	-,473	,078
ÖDÜLLENDİRME GÜCÜ	Varyanslar Eşit	,543	,462	-1,600	215	,111	-,276	,173	-,616	,064
	Varyanslar Değil			-1,997	40,755	,053	-,276	,138	-,555	,003
UZMANLIK GÜCÜ	Varyanslar Eşit	,011	,917	-,874	215	,383	-,137	,157	-,447	,172
	Varyanslar Değil			-,944	35,698	,351	-,137	,146	-,433	,158
ZORLAYICILIK GÜCÜ	Varyanslar Eşit	,994	,320	,665	215	,507	,124	,187	-,244	,493
	Varyanslar Değil			,609	32,130	,547	,124	,204	-,291	,540
YASAL GÜÇ	Varyanslar Eşit	3,890	,050	-,809	215	,419	-,136	,168	-,468	,196
	Varyanslar Değil			-,991	39,936	,328	-,136	,138	-,414	,142
ÖRGÜTSEL ÖĞRENME	Varyanslar Eşit	1,029	,311	-,745	215	,457	-,106	,142	-,387	,175
	Varyanslar Değil			-,722	33,165	,476	-,106	,147	-,405	,193

T-Testi analiz çıktısında Levene Testi'nde anlamlılık düzeylerine bakıldığında, faktörlerin tamamının (p-değeri=0,523; 0,462; 0,917; 0,320; 0,050; 0,311>0,05) varyansların eşit olduğu görülmektedir. Varyansların eşit olduğu t-testi anlamlılık düzeylerine bakıldığında (p-değeri=0,211; 0,111; 0,383; 0,507; 0,419; 0,457>0,05) faktörlerin hiçbirisinin çalışanların kurumdaki pozisyonlarına göre **istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği** görülmektedir. Grup istatistikleri aşağıda verilmiştir.

Tablo 19: Pozisyonların Grup İstatistikleri

	Pozisyon	Ort.	Std. Sapma	Ort.Std. Hatası
KARİZMATİK GÜÇ	Öğretmen	4,32	,781	,057
	Yönetici	4,52	,643	,124
ÖDÜLLENDİRME GÜCÜ	Öğretmen	4,17	,863	,063
	Yönetici	4,44	,641	,123
UZMANLIK GÜCÜ	Öğretmen	3,97	,773	,056
	Yönetici	4,11	,698	,134
ZORLAYICILIK GÜCÜ	Öğretmen	3,49	,895	,065
	Yönetici	3,37	1,006	,194
YASAL GÜÇ	Öğretmen	3,75	,840	,061
	Yönetici	3,89	,641	,123
ÖRGÜTSEL ÖĞRENME	Öğretmen	4,04	,689	,050
	Yönetici	4,15	,718	,138

3.2.4.2. Liderlerin Çalışanlara Uyguladıkları Güçler ile Çalışanların Örgütsel Öğrenmeleri Arası İlişki Analizi

Bu bölümde; faktörler arası ilişki durumları analiz edilecektir. Analizde “Korelasyon Analizi” kullanılacaktır. Analizlere örgütsel öğrenme faktörü alt boyutları ile dâhil edilmiştir. Analiz sonuçları aşağıda verilen numaralandırma üzerinden sunulmuştur.

KARİZMATİK GÜÇ	1
ÖDÜLLENDİRME GÜCÜ	2
UZMANLIK GÜCÜ	3
ZORLAYICILIK GÜCÜ	4
YASAL GÜÇ	5
ÖRGÜTSEL ÖĞRENME	6

Tablo 20: Faktörler Arası Korelasyon Analiz Çıktısı

		1	2	3	4	5	6
1	Pearson Kor.	1,000	,641**	,545**	,134*	,199**	,476**
	Anlm.	,000	,000	,000	,049	,003	,000
	Miktar	217	217	217	217	217	217
2	Pearson Kor.	,641**	1,000	,557**	,176**	,216**	,453**
	Anlm.	,000	,000	,000	,009	,001	,000
	Miktar	217	217	217	217	217	217
3	Pearson Kor.	,545**	,557**	1,000	,256**	,404**	,576**
	Anlm.	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	Miktar	217	217	217	217	217	217
4	Pearson Kor.	,134*	,176**	,256**	1,000	,435**	,245**
	Anlm.	,049	,009	,000	,000	,000	,000
	Miktar	217	217	217	217	217	217
5	Pearson Kor.	,199**	,216**	,404**	,435**	1,000	,293**
	Anlm.	,003	,001	,000	,000	,000	,000
	Miktar	217	217	217	217	217	217
6	Pearson Kor.	,476**	,453**	,576**	,245**	,293**	1,000
	Anlm.	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	Miktar	217	217	217	217	217	217

Analiz neticesinde, faktörler arası ilişkilerin tamamının pozitif yönlü olduğu, karizmatik güç ile zorlayıcılık gücü arasındaki ilişkinin kuvvetli, diğerlerinin ise çok kuvvetli düzeylerde olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel Öğrenme faktörü ile liderlik gücü faktörleri arasındaki ilişkilere detaylı bakıldığında ise; en kuvvetli ilişkinin örgütsel öğrenme ile uzmanlık gücü (Kor.Katsayısı=0,576) arasında olduğu görülmüştür.

Örgütsel öğrenmeye etki eden faktörlerin belirlenmesi maksadıyla; Örgütsel Öğrenme Faktörü'nün bağımlı, Liderlik Gücü Faktörleri'nin ise bağımsız değişken olduğu bir regresyon modeli oluşturulmaya çalışılmıştır. Oluşturulan modele dair analizler aşağıda verilmiştir.

H_{0a}: Karizmatik güç Örgütsel öğrenme üzerine olumlu etkiye sahiptir.

H_{0b}: Ödüllendirme gücü Örgütsel öğrenme üzerine olumlu etkiye sahiptir.

H_{0c}: Uzmanlık gücü Örgütsel öğrenme üzerine olumlu etkiye sahiptir.

H_{0d}: Zorlayıcı güç Örgütsel öğrenme üzerine olumlu etkiye sahiptir.

H_{0e}: Yasal güç Örgütsel öğrenme üzerine olumlu etkiye sahiptir.

Tablo 21: Örgütsel Öğrenme Faktörü-Liderlik Gücü Faktörleri Regresyon Analizi Model Katsayıları^a

Model	Std. Edilmemiş Katsayılar		t	Anlamlılık	
	B	Std.Hata			
1	(Sabit)	1,256	,258	4,863	,000
	Karizmatik Güç	,146	,074	1,974	,050
	Ödüllendirme Gücü	,095	,069	1,383	,168
	Uzmanlık Gücü	,342	,072	4,782	,000
	Zorlayıcılık Gücü	,088	,045	1,962	,051
	Yasal güç	,025	,054	,463	,644

a. Bağımlı Değişken: Örgütsel Öğrenme

Tablo 22: Örgütsel Öğrenme Faktörü-Liderlik Gücü Faktörleri Regresyon Analizi Model Özeti

Model	R	R Kare	Std. Hesap Hatası
1	,635 ^a	,403	,541

Tablo 23: Örgütsel Öğrenme Faktörü-Liderlik Gücü Faktörleri Regresyon Analizi ANOVA Analizi^b

Model	Kereler Toplamı	df	Ort. Kareleri	F	Anlamlılık	
1	Regresyon	41,684	5	8,337	28,532	,000 ^a
	Artıklar	61,652	211	,292		
	Toplam	103,336	216			

a. Değişkenler: (Sabit), Yasal Güç, Karizmatik Güç, Zorlayıcılık Gücü, Uzmanlık Gücü, Ödüllendirme Gücü

b. Bağımlı Değişken: Örgütsel Öğrenme

Yukarıda arka arkaya verilmiş regresyon analizleri incelendiğinde; modelin mevcut verileri %40 seviyesinde ifade edebilme yeteneğine sahip olduğu, ANOVA analizi ile modelin kabul edilebilir (p değeri=0,000<0,05) olduğu görülmektedir. Bağımlı Değişken olarak modelimizde yer alan örgütsel öğrenme üzerinde etkili olan bağımsız değişkenler; Karizmatik Güç, Zorlayıcılık Gücü, Uzmanlık Gücü olduğu tespit edilmiştir.

Analiz neticesinde elde edilen modelin ise;

$$\text{“Örgütsel Öğrenme} = 1,256 + 0,146 * \text{Karizmatik Güç} + 0,095 * \text{Ödüllendirme Gücü} + 0,342 * \text{Uzmanlık Gücü} + 0,088 * \text{Zorlayıcılık Gücü} + 0,025 * \text{Yasal Güç} \text{”}$$

şeklinde olduğu görülmektedir. Model katsayılarına bakıldığında, Uzmanlık Gücü'nün Örgütsel Öğrenme üzerinde en etkin faktör (%34,2) olduğu görülmektedir.

3.3. SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışmanın uygulama bölümünde; hazırlanan anket ile Aydın ili Köşk ilçesi ve Germencik ilçelerindeki ilköğretim okulları çalışanlarının kurumdaki liderlerinin gösterdikleri güç türlerinin (*Karizmatik Güç, Ödüllendirme Gücü, Uzmanlık Gücü, Zorlayıcılık Gücü, Yasal Güç*) örgütsel öğrenmeleri (*Vizyon, Amaç ve Hedeflerdeki Açıklık, Gelişim, Örgütsel Hafıza*) üzerine etkilerinin ve bu boyutların çalışanların demografik özelliklerine göre farklılıklarının ortaya koyulması amaçlanmıştır. Uygulama, farklı pozisyonlarda çalışanlardan, çalışmanın uygulandığı süre içerisinde ulaşılan 217'si üzerinde yapılmıştır. Ankete alınan cevaplar ve cevapların analizi neticesinde elde edilen sonuçlar aşağıdaki maddelerde belirtilmiştir.

Anketin uygulandığı 217 çalışana dair demografik özelliklere göre yapılan inceleme neticesinde;

- ✓ Yaş aralıklarına göre, 30-39 yaş aralığında (%47,9) yoğunlaştığı, 40 üzeri çalışan sayısının azınlıkta (%25,8) olduğu,
- ✓ Cinsiyetlerine göre, erkeklerin çoğunlukta (%56,7) olduğu,
- ✓ Medeni durumlarına göre evli sayısının (%71,9) daha yoğun olduğu,
- ✓ Eğitim seviyelerine göre üniversite mezuniyet üzerine lisans üstü eğitim alanların az (%8,8) olduğu,
- ✓ Meslekteki çalışma sürelerine göre, 15 yıla kadar eşit dağıldıkları, deneyimli olarak görülen 16 yıl ve üzeri grubun ise azımsanmayacak seviyede (%23,5) olduğu,
- ✓ Kurumdaki pozisyonlarına göre, yöneticilik yapanların azınlıkta (%12,4) olduğu sonuçlarına varılmıştır.

Uygulanan anketlerin 6 farklı boyut üzerinden yapılan güvenilirlik analizlerinde cronbach güvenilirlik katsayılarının hepsinin %81'in üzerinde olduğu, genel itibariyle seviyesinin ise “çok yüksek derecede güvenilir” olduğu görülmektedir.

Ankette yer alan liderlik güçleri ve örgütsel öğrenme bölümleri altındaki 9 alt boyut ve öğrenme ana bölümü üzerinden yapılan faktör analizlerinde; her bir bölümün bir faktör ile ifade

edilebildiği, ifade edilebilme yüzdesinin ise %51-76 arasında değiştiği görölmüş olup, değerlerin faktörlerin kabulü için yeterli olduğu değerlendirilmiştir.

Elde edilen faktörler üzerinden, kişilerin demografik özelliklerine göre yapılan farklılık/ilişki analizleri neticesinde;

✓ Cinsiyetlerine göre farklılık analizlerinde, liderlerin çalışanlara uyguladıkları **“Zorlayıcılık Güçleri”nde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu**, kadınların kurum içerisinde liderlerinin üzerlerinde zorlayıcı güç kullanmaları konusunda kararsız oldukları ve erkeklere göre daha olumsuz düşündükleri, üzerlerinde zorlayıcı bir güç hissetmek istemedikleri,

✓ Medeni Hallerine göre farklılık analizlerinde, liderlerin çalışanlara uyguladıkları **“Uzmanlık Güçleri”nde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu**, evli çalışanların kurum içerisinde liderlerinin üzerlerinde uzmanlık gücü kullanmalarını bekârlara göre daha olumsuz karşıladıkları,

✓ Yaşlara, eğitim seviyelerine, mesleki tecrübelerine, pozisyonlarına göre farklılık analizlerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir.

Faktörler arası yapılan korelasyon (ilişki) analizlerinde; ilişkilerin tamamının pozitif yönlü kuvvetli/çok kuvvetli düzeyde istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir. İlişkilerden sadece karizmatik güç ile zorlayıcılık gücü arasındaki ilişkinin diğerlerine göre daha az kuvvetli olduğu görölmüşür. Bu durumda; tüm faktörler için birbirlerini çok yüksek seviyelerde etkileyebildikleri söylenebilir. Korelasyon analizinde en çok dikkat çekilmesi gereken nokta ise örgütsel öğrenme faktörü ile liderlik gücü faktörleri arasındaki kuvvetli ilişkilerdir. Bu ilişkiler arasında da en kuvvetli ilişkinin “Örgütsel Öğrenme” Faktörü ile “Uzmanlık Gücü” Faktörü arasında olduğu tespit edilmiştir.

Korelasyon analizine ilave olarak, örgütsel öğrenme faktörünün bağımlı liderlik gücü alt boyutlarının ise bağımsız değişken olduğu bir model geliştirilmek üzere regresyon analizi yapılmıştır. Analizin amacı liderlik gücü alt boyutların örgütsel öğrenmeye olan etki durumları ve yüzdelerini görmektir. Yapılan inceleme neticesinde; %40 temsil yeteneğine sahip modelin kabul

edilebilir olduğu, “Örgütsel Öğrenme” üzerinde Karizmatik Güç’ün %14,6, Ödüllendirme Gücü’nün %9,5, Uzmanlık Gücü’nün %34,2, Zorlayıcılık Gücü’nün %8,8, Yasal Güç’ün %2,5 düzeyinde etkili olduğu tespit edilmiştir. Diğer iki değişkenin ise anlamlılık seviyelerine bağlı olarak modelde yer almamasının gerektiği tespit edilmiştir.

Sonuç olarak;

✓ Çalışanların liderler tarafından zorlayıcılık güçlerinin kullanılmasının çok hoş karşılanmadığı ve bu hoşnutsuzluğın kadınlarda fazla olduğu, ilerleyen dönemlerde bu gücün fazla oranda kullanılması durumunda çalışanlarda farklı sıkıntılar oluşabileceği,

✓ Liderlerin kullandığı uzmanlık güçlerine evli erkeklerin olumsuz tepkileri olduğu, bu durumun evli ve bekâr çalışanlar arasında hayata ve mesleğe bakış açısındaki farklılıklardan kaynaklanabileceği, evli çalışanların tahammül eşiklerinin düşük olmasının bu konuda etkili olabileceği,

✓ Liderlerin gösterdiği güçlere bakıldığında bir önceki maddelerde belirtilen sonuçlara paralel olarak “Uzmanlık Gücü” nün ve “Zorlayıcı Güç”ün Örgütsel öğrenme üzerinde diğerlerine göre daha etkili olmasının bahse konu değişkenleri daha önemli hale getirdiği, bu durumda liderlik pozisyonunda olan kişilerin çalışanlara olumsuz etkileyici yönde zorlayıcı ve uzmanlık güçlerini kullanmamaları gerektiği değerlendirilmektedir.

Bu kapsamda; kurum içerisindeki yapılanmada örgütsel öğrenmeyi temel alacak şekilde liderlik vasıflarının arttırıcı eğitim ve seminerlerin düzenlenmesinin, kurum içerisinde çalışanların kurum işleyişine daha fazla sokulması yoluyla liderlik konumundaki kişileri daha iyi anlamalarının sağlamanın faydalı olabileceği düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Alptekin**, Mehmet, Kültür ve Liderlik, Ankara, 1970
- Baltaş**, Acar, Değişimin içinden Geleceğe Doğru Ekip Çalışması ve Liderlik, Remzi Kitabevi, Şubat-2001
- Başaran**, İbrahim, E., Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü, Ankara, 2000
- Başaran**, İbrahim, E., Yönetim, Ankara, 2000
- Başaran**, İbrahim, E., Yönetimde İnsan İlişkileri Yönetimsel Davranış, Ankara, 1998
- Bloom**, Benjamin, S., Çev., **Özçelik**, Durmuş., A., İnsan Nitelikleri ve Okulda Öğrenme, İstanbul, 1998
- Bolat**, Tamer., **Sayman**, Oya., A., **Bolat**, Oya., İ., **Erdem**, Barış., Yönetim ve Organizasyon, Ankara, 2008
- Braham**, Barbara, J., Çev. Tekcan, Ali, Öğrenen Bir Organizasyon Yaratmak, Rota Yayınları, İstanbul, 1998
- Bursalıoğlu**, Ziya, Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış, Ankara, Kasım -2002
- Can**, Halil, Organizasyon ve Yönetim, Ankara, 2005
- Cüceloğlu**, D., İnsan ve Davranışı Psikolojinin Temel Kavramları, Remzi Kitabevi, İstanbul, Mayıs-1996
- Çelik**, Vehbi, Eğitimsel Liderlik, Ankara, 1999
- Çelik**, Vehbi, Okul Kültürü ve Yönetimi, Ankara, 2000
- Drucker**, Peter, F., Çev., **Üçkan**, Fikret, Gelecek İçin Yönetim 1990'lar ve Sonrası, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 1998
- Efil**, İsmail, İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, İstanbul, 2002
- Erçetin**, Şule, Lider Sarmalında Vizyon, Ankara, 2000
- Eren**, Erol, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul, 2006
- Eren**, Erol, Yönetim Psikolojisi, İstanbul, 1989
- Eren**, Erol, Yönetim ve Organizasyon Çağdaş ve Kültürel Yaklaşımlar, İstanbul, 2008
- Fındıkçı**, İlhami, İnsan Kaynakları ve Yönetimi, İstanbul, 2003
- Fındıkçı**, İlhami, Yaşadıkça Eğitim, Hayat Yayınları, İstanbul, 2004
- Keçecioglu**, Tamer, Yönetim Stillerinizi Anlama Geliştirme Üzerine Notlar, Ankara

- Kirel**, Çiğdem, Örgütlerde Güç Kullanımı Çalışanların Algıladıkları Güç ve tepkileri üzerine bir Uygulama, Eskişehir, 1998
- Koçel**, Tamer, İşletme Yöneticiliği Yönetim ve Organizasyon Organizasyonlarda Davranış Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel yaklaşımlar, İstanbul, 2001
- Maddux**, Robert, B., Takım Kurma, İstanbul, 1999
- Oskay**, Ünsal, İletişimin ABC'si, İstanbul, Kasım-2007
- Özalp**, İnan, **Şahin**, Mehmet. **Zeytinoğlu**, Güneş., N., **Geylan**, Ramazan., **Besler**, Senem., **Tonus**, H., Zümrüt., **Demirci**, Ahmet., E., Yönetim Organizasyon, Eskişehir, 2009
- Özalp**, İnan., **Koparal**, Celil., **Berberoğlu**, Güneş., Yönetim ve Organizasyon, Eskişehir, 2002
- Özkalp**, Enver., **Kirel**, Çiğdem, Örgütsel Davranış, Eskişehir, 2001
- Özsoy**, Osman, Etkili Öğrenci Etkili Öğretmen Etkili Eğitim, İstanbul, 2003
- Rahim**, Afzalur, "Relationships of Leader Power to Compliance And Satisfaction With Supervision: Evidence From A National Sample" Western Kentucky University, 1989
- Sabuncuoğlu**, Zeyyat., **Tüz**, Melek, Örgütsel Psikoloji, Bursa, 1996
- Sarpkaya**, Ruhi., **Erdem**, Alırıza., **Demirtaş**, Hasan., **Aslan**, Hasan., **Akçadağ**, Tuncay., **Kayıkcı**, Kemal., **Ünal**, Ali., **İnandı**, Yusuf., **Sarpkaya**, Pınar., **Aksüt**, Mehmet., Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi, Anı Yayıncılık, Ankara, [2008]
- Senge**, Peter, M., Çev., İldeniz, Ayşegül, Doğukan, Ahmet, Beşinci Disiplin Öğrenen Organizasyon Düşünüşü ve Uygulaması, Yapı Kredi Yayınları, İstanbul, 2002
- Şimşek**, Şerif, Yönetim ve Organizasyon, Konya, 2002
- Şimşek**, Şerif., **Akgemci**, Tahir., **Çelik**, Adnan, Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış, Ankara, 2001
- Taymaz**, Haydar, Uygulamalı Okul Yönetimi, Ankara, 2001
- Töremen**, Fatih, Öğrenen Okul, Ankara, 2001
- Yazıcı**, Selim, Öğrenen Organizasyonlar, İstanbul, 2001

ÖZGEÇMİŞ

4 Şubat 1979 tarihi, Uşak ili merkez ilçesi nüfusuna kayıtlı, Afyon ili Dazkırı ilçesi doğumluyum. İlk ve orta öğretimimi babamın öğretmen olması sebebiyle farklı okullarda sürdürerek 1992 yılında Ömer Bedrettin Uşaklı İlköğretim Okulundan mezun oldum. 1996 yılında Uşak Endüstri Meslek Lisesi Elektrik Bölümünden mezun oldum. 1998 yılında Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Eğitim Fakültesi Sınıf Öğretmenliği bölümüne kaydoldum. 2002 yılında lisans eğitimimi tamamlayıp, İstanbul ili Gaziosmanpaşa ilçesine Sınıf Öğretmeni olarak atandım. 2007 yılında da Beykent Üniversitesi İşletme Ana Bilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalında yüksek lisans eğitimine başladım. Halen Aydın ili Germencik ilçesi Ortaklar Orhan Delgen İlköğretim okulunda Sınıf Öğretmeni olarak görev yapmaktayım.

2008 yılında Türkiye Satranç Federasyonu tarafından yapılan eğitim ve sınavlarda başarılı olarak Satranç Yardımcı Antrenörlük belgesi aldım. Özel ilgi alanlarım; Satrançla ilgilenmek, Eğitim bilimleri, yönetim ve liderlik üzerine araştırmalar yapmak, kitap okumak ve doğa sporlarıyla ilgilenmek.

Aday: Fatih GÖKKAYA

Bu anket "Liderin uyguladığı güç türlerinin, örgütsel öğrenme üzerine etkilerini" araştırmak amacıyla oluşturulmuştur. Anketi oluşturan soruları cevaplamak şüphesiz çok kıymetli zamanınızın bir bölümünü alacaktır. Ancak bu çalışma, iş dünyasına ve akademik birikime önemli katkılar sağlayacaktır. Anketlerle ilgili bilgiler kesinlikle gizli tutulacak olup, genel bir analiz yapılacaktır. İlginiz için teşekkürlerimizi sunar, işlerinizde başarılar dileriz.

Doç. Dr. Nihat KAYA

Fatih GÖKKAYA

Soruların karşısında 1'den 5'e kadar derecelendirilmiş cevap şıkları vardır. Soruları firmanın genelini düşünerek cevaplayınız.

Her bir soruya ne ölçüde katıldığınızı ya da katılmadığınızı belirtmek için, ona karşılık gelen rakamı yuvarlak içine alınız.
Ör: Karar alırken müşterilerin önerileri genellikle dikkate alınır..... 1 2 3 4 5

(1) Kesinlikle Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım (4) Katılıyorum (5) Kesinlikle Katılıyorum.

1.Yöneticim iyi bir kişiliğe sahiptir	1	2	3	4	5
2.Sahip olduğu özellikleri nedeniyle, yöneticimi her zaman kendime model olarak alırım.	1	2	3	4	5
3.Yöneticimi, herkese dürüst davrandığı için takdir ederim	1	2	3	4	5
4.Yöneticimin kişisel özelliklerini beğenirim	1	2	3	4	5
5.Yöneticimle iyi bir iş ilişkisi içerisindeyim.	1	2	3	4	5
6.Yöneticimle çalışmaktan memnunum.	1	2	3	4	5
7.Yöneticim eğer performansım iyiye ödüllendirilmem için beni özellikle tavsiye eder.	1	2	3	4	5
8.İşimi başarılı bir şekilde yaparsam yöneticim ilerlemem için fırsatlar sağlar.	1	2	3	4	5
9.İşimi iyi yaparsam yöneticim performansımı takdir eder.	1	2	3	4	5
10.Eğer fazla çaba gösterirsem, yöneticim bunu dikkate alır.	1	2	3	4	5
11.İyi bir performans gösterirsem yöneticim beni ödüllendirir.	1	2	3	4	5
12.Eğer performansım sürekli ortalamamın üstündeyse yöneticim bana bir terfi önerebilir.	1	2	3	4	5
13.Mesleki bilgisi nedeniyle yöneticime işle ilgili sorunlarda her zaman danışırım.	1	2	3	4	5
14.Zor bir iş ortaya çıktığında, yöneticim onun üstesinden gelmek için özel teknik bilgiye sahiptir	1	2	3	4	5
15.Yöneticim alanında özel eğitim almıştır	1	2	3	4	5
16.Yöneticim, işimi yapmaya ihtiyaç duyduğum uzmanlık bilgisine sahip değildir	1	2	3	4	5
17.Yüksek profesyonel uzmanlığa sahip olduğu için Yöneticimin önerdiğini yapmayı tercih ederim	1	2	3	4	5
18.Yöneticimin sahip olduğu profesyonel uzmanlıktan, işimi yapmak için önemli ölçüde yararlanırım.	1	2	3	4	5
19.Yöneticim itaatsizlik durumunda bana karşı cezalandırıcı işlem yapabilir	1	2	3	4	5
20.Eğer performansım sürekli standartların altındaysa yöneticim beni işten çıkarabilir	1	2	3	4	5
21.Eğer alışkanlıkla işe geç kalırsam, yöneticim beni işten çıkarabilir / cezalandırabilir.	1	2	3	4	5
22.Eğer işim tatmin edici değilse, yöneticim beni ödüllendirmez.	1	2	3	4	5
23.Eğer görevimi ihmal edersem yöneticim beni işten çıkarabilir /cezalandırabilir.	1	2	3	4	5
24.Yöneticimin, işimle ilgili olarak benim yapmam gerekenlere dair karar vermesi onun yetkisel hakkıdır.	1	2	3	4	5
25.Yöneticimin işle ilgili konularda benden işbirliği beklemesi onun yetkisel hakkıdır.	1	2	3	4	5
26.Yöneticimin, kendi yönetimi ile ilgili benden destek beklemesi onun yetkisel hakkıdır.	1	2	3	4	5
27.Yöneticimin pozisyonu, benim işimin prosedürlerini değiştirme konusunda ona bir otorite (yetki) verir.	1	2	3	4	5
28.Yöneticimin istediğini, o üstüm olduğu için yapmalıyım.	1	2	3	4	5
29.Yöneticimin, benden talimatlarını yerine getirmemi beklemeye yetkisel hakkı vardır.	1	2	3	4	5
30.Kurumumuzun gelecekte nasıl bir yerde olacağına dair çalışanlarca paylaşılan bir vizyon mevcuttur.	1	2	3	4	5
31.Kurumumuzda çalışanlar arasında güçlü bir takım ruhu vardır.	1	2	3	4	5
32.Kurumumuzda çalışanlar arasında amaç birliği vardır.	1	2	3	4	5
33.Kurumumuzda çalışanlar arasında kurumumuzun vizyonu hakkında genel bir fikir birliği vardır.	1	2	3	4	5
34.Kurumumuzda çalışanlar arasında paylaşılan bir vizyon mevcuttur ve her çalışan kendini buna adanmıştır.	1	2	3	4	5
35.Kurumumuzun tüm parçaları (bölümleri/birimleri) arasında iyi işleyen bağlar mevcuttur.	1	2	3	4	5
36.Kurumumuzdaki her birim firmaya ne kadar değer kattığının farkındadır.	1	2	3	4	5
37.Kurum içinde yapılan bütün faaliyetler açık ve net bir şekilde tanımlanmıştır.	1	2	3	4	5
38.Bütün faaliyetlerin kurum içerisindeki yeri ve önemi bilinir.	1	2	3	4	5
39.Kurumumuzda kimin ne iş yaptığı bellidir ve herkesçe bilinir.	1	2	3	4	5
40.Kurumumuzdaki genel anlayışa göre öğrenme (araştırarak ve tecrübe ederek bilgi edinme) yeteneği ilerlemenin anahtarıdır.	1	2	3	4	5
41.Gelişmenin bir aracı olarak öğrenme, kurumumuzun temel değerlerindedir.	1	2	3	4	5
42.Şayet kurum olarak öğrenmeyi terk edersek geleceğimizin tehlikeye düşeceğini biliyoruz.	1	2	3	4	5
43.Kurumumuzda çalışanların eğitimine ayrılan kaynaklar bir masraf olarak değil, bir yatırım olarak görülür.	1	2	3	4	5
44.Kurumumuzda öğrenme, geleceğimizin bir parçası olarak görülür.	1	2	3	4	5
45.Öğrenmenin, gündelik faaliyetlerimizdeki yeri ve önemi sürekli olarak artmaktadır.	1	2	3	4	5

46.Yönetim sürekli olarak kurum içinde bilgi birikiminin ve paylaşımının önemini vurgular.	1	2	3	4	5
47.Tecrübelerin ve çıkartılan derslerin kurum içinde paylaşılması için çaba sarf edilir.	1	2	3	4	5
48.Geçerliliği kalmamış bilgi ve uygulamaları sorgulayan ve güncelleyen bir anlayışımız vardır.	1	2	3	4	5
49.Kurumumuzda tecrübelerden çıkartılan dersler tüm çalışanlarca paylaşılır.	1	2	3	4	5
50.Başarısız çaba ve girişimlerden dersler çıkartılmaya çalışılır ve bu dersler çalışanlarla paylaşılır.	1	2	3	4	5
51.Önceki tecrübelerden çıkarılan dersler sık sık tartışılarak unutulmalarına izin verilmez.	1	2	3	4	5
52.Başarısızlıkları, ders almak ve kendimizi geliştirmek için birer fırsat olarak görürüz.	1	2	3	4	5

53.Yaşınız	a) 20-29	b) 30-39	c) 40-49	d) 50+
54.Cinsiyetiniz	a) erkek	b) kadın		
55.Medeni durumunuz	a) evli	b) bekar		
56.Öğrenim durumunuz	a) üniversite	b) yüksek lisans – doktora		
57.Görev süreniz	a) 0-5 yıl	b) 6-10 yıl	c) 11-15 yıl	d) 16-20 yıl e) 20+ yıl
58.Pozisyonunuz	a) öğretmen	b) yönetici		

T.C
GERMENCİK KAYMAKAMLIĞI
İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı : B.08.4.MEM.4.09.05.00.06/2258
Konu : Anket


.../06/2010

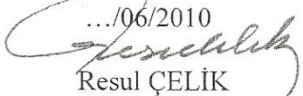
KAYMAKAMLIK MAKAMINA
GERMENCİK

İlçemiz Ortaklar Orhan Delgen İlköğretim Okulu Sınıf Öğretmeni Fatih GÖKKAYA Yüksek Lisans öğrencisi olmasından dolayı hazırlayacağı tez ile ilgili olarak 14.06.2010 tarihinde Germencik İlçesine bağlı tüm okulların öğretmen ve idareci kadrosuna ekli anketi uygulayacaktır.

Söz konusu anketin belirtilen tarihte yapılması Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde Olurlarınıza arz ederim.


Mehmet Tuncer AKYOL
İlçe Milli Eğitim Müdür V.

OLUR
.../06/2010

Resul ÇELİK
Germencik Kaymakamı.