

T.C.
TRAKYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ABD EYTPE BİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS PROGRAMI



**ORTAÖĞRETİM KURUMLARINDAKİ
YÖNETİCİLERİN YÖNETİMDE GÜCÜ
KULLANMA STİLLERİNİN ÖĞRETMEN
ALGILARINA GÖRE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA
ETKİSİ**

RÜYA AKGÜL

TEZ DANIŞMANI

YRD. DOÇ. DR. KENAN ÖZDİL

EDİRNE, 2013

T.C.
TRAKYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ TEFTİŞİ PLANLAMASI VE
EKONOMİSİ BİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

Rüya AKGÜL tarafından hazırlanan **ORTAÖĞRETİM KURUMLARINDAKİ YÖNETİCİLERİN YÖNETİMDE GÜCÜ KULLANMA STİLLERİNİN ÖĞRETMEN ALGILARINA GÖRE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ** Konulu **YÜKSEK LİSANS** Tezinin Sınavı, Trakya Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliği'nin 12.-13. maddeleri uyarınca **14 Haziran 2013 tarihinde Cuma** günü saat **09:00'da** yapılmış olup, tezin * *Kabul edilmesine***OYBİRLİĞİ/OYÇOKLUĞU** ile karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYELERİ	KANAAT	İMZA
Yrd. Doç. Dr. Kenan ÖZDİL (Danışman)	<i>Kabul edilmesine</i>	
Yrd. Doç. Dr. Demirali Yaşar ERGİN	<i>Kabul edilmesine</i>	
Yrd. Doç. Dr. Zülfiye Gül ERCAN	<i>Kabul edilmesine</i>	

* Jüri üyelerinin, tezle ilgili kanaat açıklaması kısmında “Kabul Edilmesine/Reddine” seçeneklerinden birini tercih etmeleri gerekir.

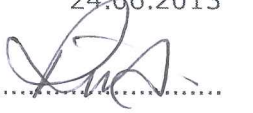
T.C
YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
ULUSAL TEZ MERKEZİ

TEZ VERİ GİRİŞİ VE YAYIMLAMA İZİN FORMU

Referans No	10003508
Yazar Adı / Soyadı	RÜYA SERDAROĞLU
Uyruğu / T.C.Kimlik No	TÜRKİYE / 11924873724
Telefon	5078530068
E-Posta	ruyaserdaroglu@hotmail.com
Tezin Dili	Türkçe
Tezin Özgün Adı	ORTAÖĞRETİM KURUMLARINDAKİ YÖNETİCİLERİN YÖNETİMDE GÜCÜ KULLANMA STİLLERİNİN ÖĞRETMEN ALGILARINA GÖRE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ
Tezin Tercümesi	Effect of secondary scholl administrators' power use styles in management on Organizational commitment according to teachers' perceptions.
Konu	Eğitim ve Öğretim
Üniversite	Trakya Üniversitesi
Enstitü / Hastane	Eğitim Bilimleri Enstitüsü
Bölüm	Eğitim Bilimleri Bölümü
Anabilim Dalı	Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı
Bilim Dalı	Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı
Tez Türü	Yüksek Lisans
Yılı	2013
Sayfa	118
Tez Danışmanları	YRD. DOÇ. DR. KENAN ÖZDİL 19277390288
Dizin Terimleri	Örgütsel bağlılık=Organizational commitment ; Yönetimsel güç kaynakları=Managerial power source
Önerilen Dizin Terimleri	güç kullanımı=power use ortaöğretim=secondary education okul yöneticisi=school administrator
Kısıtlama	Yok

Yukarıda başlığı yazılı olan tezinin, ilgilenenlerin incelemesine sunulmak üzere Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi tarafından arşivlenmesi, kağıt, mikroform veya elektronik formatta, internet dahil olmak üzere her türlü ortamda çoğaltılması, ödünç verilmesi, dağıtımı ve yayımı için, tezimize ilgili fikri mülkiyet haklarımız saklı kalmak üzere hiçbir ücret (royalty) ve erteleme talep etmeksizin izin verdiğimi beyan ederim.

24.06.2013

İmza : 

Tezin Adı: Ortaöğretim Kurumlarındaki Yöneticilerin Yönetimde Gücü Kullanma Stillerinin Öğretmen Algılarına Göre Örgütsel Bağlılığa Etkisi

Hazırlayan: Rüya AKGÜL

ÖZET

Bu araştırmanın amacı yöneticilerin yönetimde güç kullanma stillerinin öğretmen algılarına göre örgütsel bağlılığa etkisini belirlemektir. Literatüre bakıldığında gücün örgütler üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Okul yönetimlerine de bakıldığında yöneticilerin yönetim aşamasında ve okulun ihtiyaçları doğrultusunda gücün birçok stilini kullandığı bilinmektedir. Gücün okul yönetiminde etkili olduğu söylenebilir.

Çalışmanın örneklemini Edirne ili merkez ilçesinde bulunan tüm ortaöğretim kurumları oluşturmaktadır. Araştırmada kullanılan veri toplama aracının ilk ve ikinci bölümünde Arş. Gör. Dr. Serkan KOŞAR tarafından geliştirilen, “Kişisel Bilgiler” ve “Güç Tipi Ölçeği”; üçüncü bölümde ise Meyer ve Allen (1984, 1997) tarafından geliştirilen “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” kullanılmıştır. Araştırmanın alt problemlerinin çözülmesi amacıyla Pearson Momentler Çarpım Korelasyon Katsayısı ve Çoklu Doğrusal Regresyon analizi yapılmıştır.

Araştırmada; kişilik gücü, ödül gücü, yasal güç, zorlayıcı güç ile duygusal bağlılık arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Duygusal bağlılık düzeyinin belirleyicisi olarak kişilik gücü, ödül gücü, yasal güç, zorlayıcı güç değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) güçlü olduğu görülmüştür. Kişilik gücü, ödül gücü, yasal güç, zorlayıcı güç ile devam bağlılığı arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Devam bağlılığı düzeyinin belirleyicisi olarak kişilik gücü, ödül gücü, yasal güç, zorlayıcı güç değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) zayıf olduğu görülmüştür. Kişilik gücü, ödül gücü, yasal güç, zorlayıcı güç ile normatif bağlılık arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Normatif bağlılık düzeyinin belirleyicisi olarak kişilik gücü, ödül gücü,

yasal güç, zorlayıcı güç değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) zayıf olduğu görülmüştür.

Kişilik gücü, ödül gücü, yasal güç, zorlayıcı gücün en çok duygusal bağlılık üzerinde etkili olduğu gözlenmektedir. Ayrıca az da olsa zorlayıcı gücün duygusal bağlılık üzerinde negatif bir etki bıraktığı sonucuna da varılmıştır. Yöneticilerin kullandıkları güç tiplerinden kişilik gücü ve ödül gücünün örgütsel bağlılık türleri üzerinde daha fazla etkili olduğu söylenebilir.

Anahtar kelimeler: Örgütsel bağlılık, Yönetimsel güç kaynakları, Güç kullanımı, Ortaöğretim, Okul yöneticisi

Name of Thesis: Effect Of Secondary Scholl Administrators' Power Use Styles İn Management On Organizational Commitment According To Teachers' Perceptions

Prepared By: Růya AKGÖL

ABSTRACT

The aim of this study was to identify the power management styles of the managers on the effect of teacher perception of organizational commitment. When looked at the literature it is seen that the power has a significant impact on the organization. In addition when looked at the school management, it is known that the school managers use different types of power to meet the needs of the schools. It can be said that power is effective in the management of the school.

The samples of this study includes all the secondary schools in Edirne. In the first and second part of data collection instrument used in this study was taken from Research. Rates. Dr. Serkan KOŞAR's books "Personal Information" and "The Scale of the Type of Power" ; the third part was taken from Meyer and Allen's "Organizational Commitment Scale". In order to solve the sub-problems of the research ; Pearson Product Moment Correlation Coefficient and Multiple Linear Regression analysis was performed.

In this research; the relationship between the people power, reward power, legitimate power, coercive power and emotional commitment was found to be statistically significant. As a determinant of the level of emotional commitment; the relationship between the personal power, reward power, legitimate power, coercive power and the variables (explanatory power) were found to be strong. The relationship between the people power, reward power, legitimate power, coercive power and commitment to continue was found statistically significant. As a determinant of the level of commitment to continue, the relationship between the variables (explanatory power) to people power, reward power, legitimate power, coercive power were found to be weak. The relationship between the people

power, reward power, legitimate power, coercive power and the normative commitment were found statistically significant. As a determinant of the level of the normative commitment ; the relationship between the personal power, reward power, legitimate power, coercive power and the variables (explanatory power) were found to be weak.

It is observed that the personal power, reward power, legitimate power, coercive power are the most effective on an emotional commitment. Also it is concluded that slightly the coercive power has a negative impact on the emotional commitment. It can be said that among the types of power used by the managers ; the personal power and reward power are more effective on the types of organizational commitment.

Key words: Organizational commitment, Managerial power source, Power use, Secondary education, School administrator

ÖNSÖZ

Bu araştırmada ortaöğretim kurumlarındaki yöneticilerin yönetimde güç kullanma stillerinin öğretmen algılarına göre örgütsel bağlılığa etkisi araştırılmıştır. Güç kullanımı; hakkında çok şey bilinen ancak nasıl etkili kullanılması gerektiği konusunda ise uygulayıcılar tarafından görüş birliğine varılamayan bir konudur. İnsan Kaynaklarının etkin bir biçimde kullanımı günümüz örgütlerinde çalışmaların mesleki doyuma ulaşabilmeleri ve çalıştıkları örgüte olan bağlılıkları açısından büyük önem taşımaktadır. Araştırmada öncelikle ortaöğretim kurumlarındaki yöneticilerin yönetimde güç kullanma stilleri ölçülmüş ardından öğretmenlerin duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki incelenmiştir ve bazı sonuçlara ulaşılmıştır. Sonuç ve bulguların eğitim sisteminin ilgili taraflarına, paydaşlarına katkı sağlayacağı umulmaktadır.

Araştırma süresince bir çok kişinin desteği alınmıştır. Çalışma sürecinde destek ve yönlendirmelerinden dolayı başta danışmanım Yrd. Doç. Dr. Kenan ÖZDİL'e teşekkürü bir borç bilirim. Ayrıca anketlerini kullanmama izin verdikleri için Arş. Gör. Dr. Serkan KOŞAR'a ve Arş. Gör. Emel TÜZEL'e çok teşekkür ederim.

Edirne ilinde birlikte çalıştığım öğretmen arkadaşlarım da konuya oldukça ilgi göstererek yardımda bulunmuşlardır. Bu tezin yazım aşamasında da sonsuz desteklerini gördüğüm başta hocalarıma, okul yöneticilerine ve meslektaşlarıma teşekkürlerim içtendir.

Araştırmanın her safhasında bana destek ve her konuda özveride bulunan aileme ve sevgili eşime teşekkürlerimi sunarım.

İÇİNDEKİLER

ÖZET	I
ABSTRACT	III
ÖNSÖZ	V
1. BÖLÜM: GİRİŞ	1
1.1. Problem	1
1.2. Amaç	4
1.3. Önem	4
1.4. Sayıtlar	5
1.5. Sınırlılıklar	5
2. BÖLÜM: KAVRAMSAL ÇERÇEVE İLE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR	5
2.1. Güç Kavramı	5
2.1.1. Güç Türleri	8
2.1.1.1. Yasal Güç	9
2.1.1.2. Zorlayıcı Güç	11
2.1.1.3. Ödül Gücü	12
2.1.1.4. Karizmatik Güç	13
2.1.1.5. Uzmanlık Gücü	15
2.1.2. Güç Kullanımına Karşı Verilen Olası Tepkiler	17
2.1.2.1. Bağlanma	17
2.1.2.2. Uyma	17
2.1.2.3. Direnme	17
2.1.3. Gücün benzer kavramlarla ilişkisi	19
2.1.3.1. Otorite (yetke)-Güç ilişkisi	19
2.1.3.2. Yetki-Güç ilişkisi	22
2.1.3.3. Kuvvet-Güç ilişkisi	24
2.1.3.4. Etki-Güç ilişkisi	24
2.1.4. Okul Yönetiminde Yetki Ve Güç Kullanımı	25

2.2. Örgütsel Bağlılık	28
2.2.1. Örgütsel Bağlılık Sınıflandırılması.....	29
2.2.1.1. Tutumsal Bağlılık	29
2.2.1.1.1. Etzioni'nin Sınıflandırılması.....	30
2.2.1.1.2. Allen ve Meyer'in Sınıflandırılması	31
2.2.1.1.3. Katz ve Kahn'ın Sınıflandırılması	32
2.2.1.1.4. O'Reilly ve Chatman'ın Sınıflandırılması.....	32
2.2.1.1.5. Wiener'in Sınıflandırılması	33
2.2.1.2. Davranışsal Bağlılık.....	33
2.2.1.2.1. Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı	34
2.2.1.2.2. Salancik'in Yaklaşımı	34
2.2.1.2.3. Çok Boyutlu Bağlılık	35
2.2.2. Örgütsel Bağlılığın Unsurları	35
2.2.2.1. Duygusal Bağlılık	36
2.2.2.2. Devam Bağlılığı.....	36
2.2.2.3. Normatif Bağlılık.....	38
2.2.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler	38
2.2.3.1. Kişisel- Demografik Faktörler	39
2.2.3.2. Örgütsel Faktörler	43
2.2.3.3. Durumsal Faktörler	47
2.2.3.4. Diğer Faktörler.....	47
2.2.4. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları	48
2.2.4.1. Düşük Örgütsel Bağlılık	49
2.2.4.2. İlmli (Orta Dereceli) Örgütsel Bağlılık	50
2.2.4.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık	51
2.2.5. Güç Kaynakları-Örgütsel Bağlılık İlişkisi.....	53

3. BÖLÜM: YÖNTEM	56
3.1. Araştırmanın Modeli	56
3.2. Evren ve Örneklem.....	56
3.3. Veri Toplama Araçları	58
3.4. Verilerin Toplanması.....	60
3.5. Verilerin İstatiksel Analizi	61
4. BÖLÜM: BULGULAR VE YORUMLAR	63
4.1. Öğretmenlerin Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı	63
4.2. Araştırmaya Katılan Ortaöğretim Kurumunda Çalışan Öğretmenlere Göre Yöneticilerin Gücü Kullanma Stilleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Ortalamaları.....	64
4.3. Araştırmaya Katılan Ortaöğretim Kurumunda Çalışan Öğretmenlere Göre Yöneticilerin Gücü Kullanma Stillerinin Demografik Özelliklere Göre Ortalamaları.....	67
4.4. Araştırmaya Katılan Ortaöğretim Kurumunda Çalışan Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Demografik Özelliklere Göre Ortalamaları.....	72
4.5. Ortaöğretim Kurumunda Çalışan Öğretmenlere Göre Yöneticilerin Gücü Kullanma Stilleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Aralarındaki İlişkinin Korelasyon Analizi ile İncelenmesi.....	77
4.6. Araştırmaya Katılan Ortaöğretim Kurumunda Çalışan Öğretmenlere Göre Yöneticilerin Gücü Kullanma Stilllerinin Örgütsel Bağlılığa Etkisi	79
5. BÖLÜM: SONUÇLAR VE ÖNERİLER	82
5.1. Sonuçlar.....	82
5.2. Tartışma	86
5.3. Öneriler.....	89
KAYNAKÇA.....	91
EKLER	101

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. Farklı Güç Kaynaklarına Verilen Tepkiler	18
Tablo 2. Uygulama Yapılacak Okullar (Örneklem) Edirne İli Merkez İlçesindeki 2011-2012 Eğitim Öğretim Yılındaki Okullar..	57
Tablo 3. Güç Ölçeği Altboyutlarının Güvenilirlik Analizleri	59
Tablo 4. Bağlılık Ölçeği Altboyutlarının Güvenilirlik Analizleri	60
Tablo 5. One-Sample Kolmogorov-Smirnov Normal Dağılım Testi...	61
Tablo 6. Ölçek ifadelerinin ve faktör(boyut) puanlarının değerlendirilmesinde kullanılan kriterler	62
Tablo 7. Öğretmenlerin Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı	63
Tablo 8. Araştırmaya Katılan Ortaöğretim Kurumunda Çalışan Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Ortalamaları ..	64
Tablo 9. Araştırmaya Katılan Ortaöğretim Kurumunda Çalışan Öğretmenlere Göre Yöneticilerin Gücü Kullanma Stillerinin Ortalamaları	65

Tablo 10. Araştırmaya Katılan Ortaöğretim Kurumunda	
Çalışan Öğretmenlere Göre Yöneticilerin Gücü Kullanma	
Stillerinin Cinsiyete Göre Ortalamaları	67

Tablo 11. Araştırmaya Katılan Ortaöğretim Kurumunda	
Çalışan Öğretmenlere Göre Yöneticilerin Gücü Kullanma	
Stillerinin Yaşa Göre Ortalamaları	68

Tablo 12. Araştırmaya Katılan Ortaöğretim Kurumunda	
Çalışan Öğretmenlere Göre Yöneticilerin Gücü Kullanma	
Stillerinin Öğrenim Durumuna Göre Ortalamaları	69

Tablo 13. Araştırmaya Katılan Ortaöğretim Kurumunda	
Çalışan Öğretmenlere Göre Yöneticilerin Gücü Kullanma	
Stillerinin Görev Yaptığı Okuldaki Hizmet Süresine Göre	
Ortalamaları	70

Tablo 14. Araştırmaya Katılan Ortaöğretim Kurumunda	
Çalışan Öğretmenlere Göre Yöneticilerin Gücü Kullanma	
Stillerinin Mesleki Kıdeme Göre Ortalamaları.....	71

Tablo 15. Araştırmaya Katılan Ortaöğretim Kurumunda	
Çalışan Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin	
Cinsiyete Göre Ortalamaları	72

Tablo 16. Araştırmaya Katılan Ortaöğretim Kurumunda	
Çalışan Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin	
Yaşa Göre Ortalamaları	72

Tablo 17. Araştırmaya Katılan Ortaöğretim Kurumunda	
Çalışan Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin	
Öğrenim Durumuna Göre Ortalamaları	73

Tablo 18. Araştırmaya Katılan Ortaöğretim Kurumunda	
Çalışan Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin	
Okuldaki Hizmet Süresine Göre Ortalamaları	74

Tablo 19. Araştırmaya Katılan Ortaöğretim Kurumunda	
Çalışan Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin	
Mesleki Kıdeme Göre Ortalamaları	76

Tablo 20. Ortaöğretim Kurumunda Çalışan Öğretmenlere Göre Yöneticilerin Gücü Kullanma Stilleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Aralarındaki İlişkinin Korelasyon Analizi ile İncelenmesi.....	77
--	----

Tablo 21. Araştırmaya Katılan Ortaöğretim Kurumunda Çalışan Öğretmenlere Göre Yöneticilerin Gücü Kullanma Stillerinin Duygusal Bağlılık Üzerine Etkisi.....	79
--	----

Tablo 22. Araştırmaya Katılan Ortaöğretim Kurumunda Çalışan Öğretmenlere Göre Yöneticilerin Gücü Kullanma Stillerinin Devam Bağlılığı Üzerine Etkisi	79
---	----

Tablo 23. Araştırmaya Katılan Ortaöğretim Kurumunda Çalışan Öğretmenlere Göre Yöneticilerin Gücü Kullanma Stillerinin Normatif Bağlılık Üzerine Etkisi	80
---	----

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Otorite-Güç İlişkisi	33
Şekil 2. Araştırmaya Katılan Ortaöğretim Kurumunda Çalışan Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Ortalamaları	78
Şekil 3. Araştırmaya Katılan Ortaöğretim Kurumunda Çalışan Öğretmenlere Göre Yöneticilerin Gücü Kullanma Stillerinin Ortalamaları	79

1. BÖLÜM: GİRİŞ

1.1. Problem

Yönetimi bir süreç olarak algılama eğiliminde olan düşünürlere göre, yönetim; bir grup insanı belirlenmiş amaçlara doğru yöneltme, aralarındaki işbirliği ile koordinasyonu sağlama çabalarının bütünüdür. İçeren bir süreç şeklinde ifade edilebilir (Şimşek, 2002:9). İnsanların işbirliği ve işbölümü yaparak yöneten-yönetilen biçiminde ortak amaca yöneldikleri her yerde ve zamanda bir yönetim düşüncesi ve sistematigi olduğu söylenebilir. Bir bilim dalı olarak yönetim; kamu veya özel sektör gibi her türlü örgütte uygulanabilir nitelikte temel ilkeleri, dayandığı temel felsefesi ve ulaşılmak istenen amaç için izlenebilir yol ve yöntemler bağlamında politikaları bulunan bir disiplini ifade etmektedir (Şimşek, 2005). Diğer bir tanıma göre ise, yönetim, örgüt amaçlarının etkili ve verimli olarak gerçekleştirilmesi amacıyla, planlama, örgütlenme, yürütme, koordinasyon ve kontrol fonksiyonlarına ilişkin kavram, ilke, kuram, model ve tekniklerin sistematik ve bilinçli bir biçimde, beceriyle uygulanmasıyla ilgili faaliyetlerin tümüdür (Baransel, 1979: 25).

Tanımları ne kadar çeşitlendirek de ortak noktaları hiç değişmeyecektir; yönetim sürecine işlerlik kazandıran temel faktör insandır. Çünkü insan ve onun çabaları olmadan parasal kaynaklar, demirbaşlar, hammadde vb. diğer tüm üretim faktörleri birer kaynak yığını olmaktan ileri gidemezler. İste bu nedenle günümüzde yönetim, maddi faktörlerin idaresinden çok “personel idaresi” şeklinde algılanmakta ve her geçen gün daha da önemli hale gelmektedir. İnsan idaresi ise, insan davranışlarının arzu edilen biçimde yönlendirilmeleri ile ilgilidir. Bu da davranışların etkilenmesini gerektirir. Davranışları etkilemek ise, ancak belli bir güç kullanımı ile mümkün olabilir. Bu kısa açıklamadan da anlaşılacağı gibi, yönetim uygulaması ya da işlevi tamamıyla bir güç kullanma hadisesidir (Şimşek, 2002: 8, 183).

Öğretmen açısından güç kavramı incelendiğinde, güç kaynaklarının öğretmenler üzerindeki etkileri akla gelmektedir. Okul müdürlerinin kullandığı güç

kaynaklarının türü sürecin etkililiği olumlu ya da olumsuz etkileyebilmektedir. Kullanılan güç kaynaklarının öğretmenlerin örgüte duydukları güven, motivasyon, iş doyumları ve örgüte bağlılıklarına olumlu yönde etki etmesi sürecin etkililiğini arttırır.

Yöneticilerin personeli etkileme konusunda kullandığı gücün resmi yanı ağırlık basmaktadır. Gücün yasal görünümü olan yetki işgören davranışları üzerinde oldukça etkilidir. Yöneticiler işgörenlerin davranışlarını biçimlendirmede güç ve yetkilerini kullanırlar. Bursalıoğlu (2005) gücü başkalarına iş yaptırabilme yetisi olarak tanımlarken, yetkiyi gücün yasal görüntüsü ya da dış görünümü olarak ifade etmektedir. Bu araştırmada amaca uygun olarak daha çok güç kavramı üzerinde durulmaktadır.

Yöneticilerin başarılı olması; büyük ölçüde başkalarını etkileyerek, onları kendi istediği yönde davranışa yöneltebilme yeteneğine bağlıdır (Şimşek, 2005). Örgütte çalışan insanları etkileme, kolay bir iş değildir. Etkilenmesi gereken kişiler, kendilerini alanlarında uzman olarak gördüklerinde etkileme işi daha da zorlaşmaktadır (Aydın, 2005). Bu durumda yöneticiye düşen görev artmakta ve çalışanları etkileyebilmek için yöneticiler daha farklı çabalar göstermek durumunda kalmaktadırlar. Yönetime düşen görev, insanları bireysel veya grup içinde en etkili olarak çalıştırmanın yollarını bulmaktır (Özdemir, 2000).

Yönetim alanında, otorite, güç, etkileme, ikna etme, itaat, manipülasyon ve pazarlık önemli konular arasında sıralanabilir. Yönetim uygulamalarının neredeyse tamamı güç kullanımı ile ilgilidir ve otorite, güç kullanımının bir çeşididir. Bu açılardan güç olgusunun niteliğinin, çeşitlerinin ve başka kavramlarla ilişkilerinin iyi kavranması yöneticilerin etkinliğini artıracaktır (Koçel, 2005: 563).

Görevlerin etkili bir şekilde yapılma derecesi, çalışma ortamının durumu ile ilişkilidir. Çalışma ortamı duygusu kavramı; örgütsel etkililik, çevre, iklim, örgütsel ideoloji, ekolojik alan ve örgütsel bilgi adı altında ele alınmaktadır (Hoy, Tarter, Kottkamp, 1991).

Çalışma ortamının özelliklerine bağlı olarak, öğretmenlerin sahip oldukları çalışma ortamı duygusu, onların çalışma şekillerini etkileyebilmektedir. Öğretmenlerin çalışma ortamı duygularını etkileyen en önemli öğelerden birisi, öğretmenlerin mesleklerine is arkadaşlarına, öğrencilere ve okula karşı olan ilgi ve tutumlarıdır. Bu anlamda, öğretmenlerin bu kavramlara verdiği önem ve bunlarla ilişkisinin niteliğine göre bir etkinlik göstermesi söz konusudur. Örgüt çalışanlarının çalışma ortamındaki nesnelere karşı ilgisini belirten kavramlardan birisi de örgütsel bağlılıktır. Örgütsel bağlılık işgörenin çalıştığı örgütün amaç ve değerlerini benimsemesini, gerçekleştirilmesi için beklenilenin ötesinde çaba göstermesini ve örgütte kalmayı sürdürme eğilimini ifade etmektedir (Güney, 2000).

Bir örgütte iş tatminini gerçekleştirmede en etkili araçlardan birinin, yöneticilerin kullandıkları güç tipleri olduğu söylenebilir. Örneğin, yöneticilerin karizmatik, yasal ve ödül güçlerini kullanıyor olması, çalışanlarda yoğun bir bağlılık ve itaat etme davranışlarının gösterilmesini sağlamaktadır (Karaman, 1999). Diğer taraftan Kirel'e (1998) göre, gücün en önemli yönü, gücün bağımlılığın bir sağlayıcısı olmasıdır.

Yöneticilerin yönetimde kullandığı gücün örgütün bağlılığı ve örgütsel güven üzerinde etkisi olduğu söylenebilir. Okul yöneticilerinin örgüt üzerinde etkili ve verimli olması kullandığı güç kaynaklarıyla da ilişkilidir. Güç örgütsel bağlılığı sağlamada önemli bir faktördür. Gücün örgütsel bağlılığa etkisini belirlemeyi amaçlayan bu çalışma, ortaöğretim kurumlarında çalışan yöneticilerin yönetimde hangi güç tipini kullandıklarında, örgütsel bağlılığın hangi düzeyde olduğunu belirlemeyi amaçlamaktadır

1.2. Amaç

Araştırmanın genel amacı; ortaöğretim kurumlarındaki yöneticilerin yönetimde gücü kullanma stillerinin öğretmen algılarına göre örgütsel bağlılığa olan etkisini belirlemektir.

Araştırmanın genel amacı çerçevesinde, şu sorulara yanıt aranmaya çalışılacaktır.

Ortaöğretim kurumlarındaki yöneticilerin yönetimde gücü kullanma stillerinin örgütsel bağlılığa olan etkisi hakkında öğretmen görüşleri nelerdir?

Ortaöğretim kurumlarındaki yöneticilerin yönetimde gücü kullanma stillerinin örgütsel bağlılığa olan etkisi hakkında öğretmen görüşleri;

- Cinsiyete
- Eğitim durumuna
- Branşa
- Yaşa
- O an görev yaptığı okuldaki hizmet süresine
- Mesleki kıdeme

göre farklılık göstermekte midir?

1.3. Önem

Bu araştırmanın;

- Yöneticilerin güç kullanma biçimlerinin belirlenmesine,
- Ortaöğretim kurumlarında okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynaklarının, öğretmenler üzerindeki etkilerinin anlaşılmasına,
- Öğretmenler üzerinde hâkimiyet ve etki gücüne sahip olmak istendiğinde kullanılan güç kaynağının; onların beklentilerine, iş doyumlarına ve örgüte bağlılıklarına ne tür etkilerde bulunabileceğinin anlaşılmasına,

- Ortaöğretim kurumlarının nasıl yönetildiklerine ilişkin var olan durumun belirlmesine katkı sağlayacağı umulmaktadır.

1.4. Sayıtlar

Anket ve ölçeklere deneklerin verdikleri cevaplar onların gerçek görüş ve düşüncelerini yansıtmaktadır.

Okul yöneticileri, yönetimde çeşitli kararların alınması, uygulanması sırasında kişisel ya da resmi güç kaynaklarını (yaptırımlar) kullanmaktadır.

Okulda görevli öğretmenler okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynaklarına ilişkin belirli bir algı ve farkındalık düzeyine sahiptirler.

1.5. Sınırlılıklar

Bu araştırma;

- 2011-2012 öğretim yılı ile,
- Edirne ili ile,
- Edirne merkez ilçesindeki tüm ortaöğretim kurumları ile sınırlıdır.

2. BÖLÜM: KAVRAMSAL ÇERÇEVE İLE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

2.1. Güç Kavramı

Güç kavramı ile ilgili literatürde bir çok tanım bulunmaktadır. Bertrand Russell, “enerji”nin fiziğin temel bir kavramı olduğu gibi, “güç” kavramının da sosyal bilimlerin temel bir kavramı olduğunu belirtmektedir (Koçel, 2005: 565). Güç örgütsel çıktıları etkileme kapasitesidir (Mintzberg, 1983). İnsanların yönetilmesi büyük ölçüde, insan davranışlarının istenilen yöne göre şekillendirilmesi ile ilgilidir. Bunun sağlanması da, onların davranışlarının etkilenmesini gerektirir ve

davranışların etkilenmesi de, belli bir gücün kullanılması ile mümkün olmaktadır (Şimşek, 2005).

Güç, başkalarını etkileyebilme yeteneğidir. Fakat etkileyebilme özelliği tek basına yeterli değildir. Tek basına ve başkaları ile ilişkilendirmeden, bir kişi için güçlüdür denemez. Kişinin gücü ancak başkaları ile ilişki kurduğu zaman anlaşılabilir. Eğer kişi, başkalarını kendi belirlediği yönde davranmaya sevk edebiliyorsa, o zaman güçlüdür denilebilir. Kavramın anlam kazanması için, hangi alanda, hangi konuda ve hangi kaynakları kullandığının net olması gerekir. Güç yasal süreçlerle kazanılmış bir özellik değildir ve tamamen kişiseldir (Korel, 2005: 565)

Güç belirli bir hedef kişinin yada kişilerin davranışlarını, tutumlarını istenilen yönde etkileme potansiyelidir (Yukl, 1981). Başka bir tanımla güç, başkalarının üzerinde egemenlik kurmalarına hizmet eden bir araçtır (Lapierre, 1993).

Son yıllarda örgüt ve yönetim teorisyenleri örgütsel konuların açıklanmasında artan bir oranda gücün öneminin tanımlanması ihtiyacının farkına varmışlardır. Ancak tam ve tutarlı olarak gücün tanımlanmasını başaramamışlardır. Bazıları gücü bir çare olarak, bazıları ise sosyal ilişkilerde bağımlılığın bir çeşidi olarak tanımlamışlardır.

Max Weber'e göre, güç: "Kişinin bulunduğu sosyal ilişki grubu içerisinde, kendi istediğini, karşılaştığı bütün itirazlara rağmen elde edebilme olasılığıdır".

Horner'e (1997) göre güç, bir şeyler yapabilme ve sonuç elde edebilme yeteneğidir.

Scott'a (2001: 2) göre güç, yönetici ve ast olarak adlandırılabilir iki insan arasındaki sosyal bir ilişkidir.

Pfeffer' a göre güç: “Davranışları etkileyebilme, olayların gidişatını değiştirebilme, insanların başka şartlar altında asla yapmayacağı şeyleri yapmasını sağlayabilecek kabiliyete sahip olmak demektir”.

Chester Barnard, gücü: “Resmi olmayan otorite” olarak tanımlarken, birçok sosyolog da, otoriteyi: “Resmi güç” olarak tanımlamıştır. McClelland’a göre: “Kişisel Güç ve Sosyal Güç” olmak üzere, gücün iki farklı yüzü vardır. Kişisel güç negatif sonuçlar doğurabilecekken, Sosyal güç; demokratik bir yaklaşımla, katılımcı ve paylaşımcı yapısıyla, üyelerine inisiyatif verme özelliğiyle, grubun amaçlara ulaşmasını kolaylaştıracak katılımcı bir yapıya olanak sağlar.

Güç kaynağı bilgidен, görünümünden, fiziksel kuvvetten, paradan, yetkiden, beceriden, daha önce edinilmiş deneyimden, önderlik becerilerinden, örgüt içinde geçmişte gösterdiği başarıdan vb. oluşmaktadır. Gerçekte, bir etki yaratılması söz konusu ise gücün çevredeki bireyler tarafından benimsenmesi gerekir. Gücün varlığından söz edilebilmesi için bireyler arasındaki bağımlılık ilişkisinin bulunması gerekir. Eğer güçten bahsediliyorsa “Güç, A’nın B’nin davranışını etkilemek için sahip olduğu bir kapasiteyi yada potansiyeli ifade eder (Öztürk,1994: 195).

Gücün çeşitli karakteristik özellikleri vardır (Özkalp ve Kirel, 2001):

- Güç, sosyal bir terimdir. İnsanlar arası etkileşimi karakterize eder.
- Güç, kesin ve değiştirilemez değildir. Güç ilişkileri zamana ve bireylere göre değişiklik gösterebilir.
- Güç ve otorite kavramları yakından ilgili görünmekle birlikte, aynı şey değildir. Otorite gücün yasal halidir.

Yönetim açısından bakıldığında, çalışanların yönlendirilmesi, işlerin planlanan zamanda ve eksiksiz yapılması açısından güç önemli bir yer işgal etmektedir (Karaman, 1999). Yöneticilerin sahip oldukları gücü etkili ve verimli olarak kullanabilmesi; ancak onu tam ve eksiksiz olarak anlaması ile mümkündür. Çelik’e (2004) göre, başkalarının davranışlarını grup halinde etkileme yeteneği

anlamına gelen güç kavramı; insanların bulunduğu tüm ortamlarda ortaya çıkmaktadır (Helvacı, 2005) ve Pfeffer'e (1992) göre, işlerin altından kalmak güç kullanmayı gerektirmektedir.

Örgütlerde, güç ile ilgili birçok araştırmada hiyerarşik güce, yöneticilerin astlar üzerindeki gücüne veya patronların çalışanlar üzerindeki gücüne odaklanılmıştır. Dikey olarak, gücün hiyerarşik boyutları, sosyal yaşamı anlamak açısından önemlidir; ancak sadece boyutları anlamak yeterli değildir (Pfeffer, 1981:3).

Güç kavram ve ilişkilerini daha açık halde tanımlayabilmek için, güç kavramı ile birlikte güç kaynakları, güç alanı ve gücün konusunun da incelenmesi gerekir. Güç kaynakları, kişinin başkalarını etkileyebilmek için hangi kaynaklardan yararlandığını açıklar. Güç alanı, kişinin etkileyebildiği kişilerin toplamını belirler. Güç konusu ise, kişinin başkalarını hangi konularda etkilediğini ifade etmektedir. Bu yüzden sadece "X" kişisi güçlüdür demek yeterli değildir. X' in kimleri, hangi konularda ve nasıl etkilediği belirtilmelidir (Luthans, 1995).

2.1.1. Güç Türleri

Güç kaynakları gücünüzü üzerinde kurduğunuz değerler ve prensiplerdir (Değirmenci, 1993:5). Diğer bir deyişle güç kaynakları gücün nasıl ve nereden geldiği sorularına cevap taşımaktadır. Bireylerin sahip oldukları gücü doğuran sosyal, siyasal, ekonomik, psikolojik ve durumsal etkinlikler güç oluşumunda önemli roller üstlenmektedirler. Daha genel bir ifade ile güç sahibine gücünü veren şeyin ne olduğu, bireyin yada grubun diğer üyeleri üzerindeki etkililiğini sağlayanın ne olduğu şeklinde ifade edilmektedir. Eğer toplumda bir bireyi dünkürsek başkalarının davranışlarını yönlendirmek için neyi kontrol ediyorsa o, onun güç kaynağı olarak kabul edilir. Bir trafik polisinin hızla gelen bir aracı durdurması veya ona ceza kesmesi onun sahip olduğu konumuna, sözel ve görsel iletişim kaynaklarına ve

konumundan almış olduğu yetkiye vb. birden fazla kaynağa dayandırılabilir (Karaman, 1999: 44).

Güç, belirli kaynakların kullanılmasından elde edilmektedir. Yönetici bu kaynakları etkileme süreci ile kullanarak başkalarının davranışlarını değiştirebilmekte ve yönlendirebilmektedir (Koçel, 2003).

Güç kaynaklarının çeşitliliği karşısında pek çok sınıflandırma yapılmıştır. Özellikle yöneticilerin güç tipleri ile ilgili olarak French ve Raven'in yaptığı sınıflama ABD'de yapılan teorik ve deneysel araştırmalar sonucunda oluşturulmuştur. Bu araştırmacılara göre güç tipleri; yasal güç, zorlayıcı güç, ödül gücü, karizma ve uzmanlık gücü olarak beş ana başlıkta toplanmıştır (Aldemir, 1993: 62). Araştırmamızda bunların dışında mevki gücüne de yer verilmiştir.

2.1.1.1. Yasal Güç

Yasal güç yada makam gücü, “bir organizasyondaki konum yada role bağlı otoriteye bağlıdır ve bu konumda bulunan kişiye aittir (Palmer, 1993). Bu güç daha genel tanımıyla bir konumda kazanılmış bulunan ve o konumdaki kişi tarafından kullanılan yetkidir (Hunt, 1994). Gerek biçimsel yetkiye dayandırılması gerekse yasal bir dayanağı olmasından dolayı bir kimsenin sahip olduğu makamdan kaynaklanır (Karaman, 1999).

Bir kişi için pozisyon gücünün imtiyazlı bir türüdür. Yasal güç, resmi otorite olarak adlandırılmaktadır. Çalışma düzeninde, yasal güç yöneticiye atama yoluyla verilir ve çalışanların buna uymaları beklenir. Astlar yöneticilerinin emirlerine uymak zorundadırlar (Hitt, Black ve Porter, 2005: 353).

Yasal güç önemli bir yönetsel kavramdır. Yöneticilerin her biri sorumluluklarıyla ilgili belirli bir alanda karar almada yetkilidir. Bu sorumlu oldukları alanda, istediklerini yaptırabilmede yasal güçlerini kullanırlar.

Yöneticilerin sorumlulukları oldukları alanda kullandıkları gücü, yasal güçten alırlar (Moorhead ve Griffin, 1989). 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 (Luthans, 1995). Bu gibi nedenlerle kişiler, belirli bir kademe, mevki veya kişiden gelen isteklere uyacaklar ve uymaları gerektiğini düşüneceklerdir. Örneğin bir işletmeye yeni giren bir çalışanın, amirinin, kendisinden bazı işleri yapmayı istemesine hakkı olduğunu kabul etmesi, yasal yetkiye bir örnektir. Buradaki yasallık hukuki anlamda bir kanuni zorunluluktan çok, ast durumundaki çalışanın, üstün karar verme hakkı olduğunu kabul etmesiyle ilgilidir (Karaman, 1999).

Örgütlerde, işgücünün ve eğitim seviyesinin artmasıyla, yasal gücün ne olduğu hakkında sosyal normlar değişmekte ve gücün bu tipinin etkililiği farklı sınırlara sahip olmaktadır. Astlar sık sık yöneticinin otoritesinin kapsamı hakkında aynı fikirde değildirler. Örneğin, geçmişte çoğu yönetici sekreterlerinden veya asistanlarından kendilerinin kişisel işlerini yapmalarını beklerken, günümüzde yönetici ile asistanları arasındaki ilişki değişmiş ve bu tür istekler genellikle yasal görülmemektedir (Hitt, Black ve Porter, 2005: 353).

Eğer mevcut mevkiinin sağlamış olduğu yetki açıkça tanımlanmamış veya ortaya konulmamışsa veya bu mevkide bulunanlar bunu kullanmıyorlarsa bu gücün bir değeri olamayacaktır ve organizasyon içinde bu gücü başka kaynaklar kullanma eğilimi göstereceklerdir (Aytürk, 1990: 90). Biçimsel örgütler resmi otorite boşluğunu kabul etmemektedir. Bunun sonucu olarak da; örgüt içerisinde birileri yasal olmayan şekilde bu gücü kullanma yolunu tercih edebileceklerdir. Eğer bir yönetici kendi işi ile ilgili kararları verme aşamasında kendisi karar veremiyor ve konumunun gereği son noktayı koyamıyorsa burada yöneticinin makam gücünü kullanmadığı sonucu çıkarılabilir. Aslında yöneticiler makam gücünü kullanma yanında genişletme yolları bulmalıdırlar. Örgütün olmadığı durumlarda bu güç

türünden bahsetmek mümkün olmamaktadır. İşte orta düzey yöneticiler örgütte yönetim kademesinde bir konuma sahip oldukları için doğal olarak bu güç onlara verilmiştir. Ancak bunu kullanmak, geliştirmek veya etkin ve verimli kullanmak orta düzey yöneticinin bunu algılamasına ve sahip olduğu kişisel ve örgütsel kaynakları kullanmasına bağlı olmaktadır (Karaman, 1999: 63).

2.1.1.2. Zorlayıcı Güç

Talep edilen kaynakların yanında yöneticiler cezalandırma kontrolüne de sahiptir ve bu güce zorlayıcı güç adı verilir. Bu gücün temelinde korku yatar. Yani kişi verilen emirlere uymaması sonucunda ortaya çıkacak olumsuzluklardan korkması nedeniyle gücü kabul eder. Zorlayıcı güçte ceza tehdidi ile iş yaptırmak ön plandadır (Luthans, 1995: 330). Bir başka deyişle talep edilen kaynakların kontrolü yanında, yöneticiler cezalandırma kontrolüdür. Korku, bireyleri motive edici unsurdur. Kişi, verilen emirlere karşı gelmesi sonucunda meydana gelecek olumsuzluklardan korkması nedeniyle gücü kabul eder. Yani, ceza tehdidi ile iş yaptırmak ön plandadır. Maaş kesintisi, ihtar alma, işten çıkarılma tehdidi gibi cezalar, astların yöneticinin her istediğini yapmasını sağlar. Cezalandırma gereği gibi kullanılmadığı takdirde etkili olmayacaktır. Çok katı veya tutarsız kullanıldığında istenmeyen sonuçlar doğurabilir. Zorlayıcı güç, kaynakları elinde bulundurmakla ilgilidir ve örgütlerde en önemli güç kaynağıdır (Özkalp, 2003: 251).

Zorlayıcı güç insanlar üzerinde sık sık kullanıldığı zaman onları rahatsız eder, incitir, onları sık sık kınamak kontrolü de güçleştirir. Zorlayıcı gücü kullanma kaynakları elinde bulundurmakla ilgilidir. Örgütsel düzeyde B için işinin çok değerli olduğunu varsayarsak ve A, B'yi işten çıkarabilirse, askıya alabilirse, ya da alt düzeyde bir göreve atayabilirse A'nın B üzerinde Zorlayıcı gücü vardır. Benzer biçimde eğer A B'nin hoşlanmadığı görevleri B'ye yaptırabilirse, ya da B'ye B'nin utanç verici bulduğu bir biçimde davranabilirse A B'ye zorlayıcı güç kullanmaktadır (Robbins, 1996:464). 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 ve maaş artışının engellenmesi örgütlerde zorlayıcı güce örnek teşkil etmektedir (Kirel, 1998: 15).

2.1.1.3. Ödül Gücü

Zorlayıcı gücün karşılığı ödüllendirme gücüdür. İnsanlar çıkar sağladığında başkalarının direktiflerine ve isteklerine daha kolay uymaktadırlar (Kretner,1976: 391). Aslında bireyler yararlı neticelerle karşılaşacak iseler başkalarının isteklerine uyabilmektedirler. Bu nedenle bireyler kendilerinin değerli algıladıkları maddi ve manevi unsurları elinde bulunduran kişileri güçlü olarak görmektedirler (Karaman, 1999: 49).

Ödül gücü; bir yöneticinin diğer kişileri kontrol etmede dışsal ve içsel ödülleri ne derecede kullandığıdır. Bu tür ödüllere örnek olarak para, terfi, övgü ya da çekici hale getirilmiş işler gösterilebilir. Her yöneticinin ödüllere ulaşımı olmasına rağmen, etkiyi başarmak için ödüllere ulaşma ve kullanma yöneticinin yeteneğine göre değişmektedir (Schermerhorn, Hunt ve Osborn, 2000).

Ödül gücü, yöneticinin kullanmak isteyip, istemeyeceğine bağlıdır. Genellikle izleyenlerinin maddi olarak ya da bulundukları statüyü yükseltmek şeklinde bulundukları durumdan daha iyi bir duruma getirilerek değişim sağlanması ile olur. Operant Öğrenme Teorisine göre; Yöneticinin olumlu şartlanma metodunu kullanması demektir. Motivasyonun Bekleyiş Kuramı'na göre ise; Bir tarafın gönderdiği olumlu valenslere karşı diğer tarafın bunu alması durumu vardır. İnsanlar kendilerine fayda sağlayacak sonuçlara ulaşacaklarsa, diğer bireylerin isteklerine riayet ederler. Bu nedenle ödülleri dağıtan kişi, onlar üzerinde güç sahibidir (Duncan ve Jack, 1978: 312).

Yöneticilerin elinde bulundurdukları bu gücün etkili kullanımı iki koşula bağlıdır:

1. Yönetici yüksek ücret, övgü ve atamalar gibi astların değer verdiği ödülleri verebilecek durumda olmalıdır.

2. Astlar yöneticinin elinde tuttuğu ödülleri elde edebilmek için onun isteklerine uymaları gerektiğine ve bu ödülleri ele geçirme olasılıklarının yüksek olduğuna inanmalıdırlar.

Bunlara ek olarak, yöneticiler ödüllendirme gücünü kullanırken şu noktalara dikkat etmelidirler:

1. Ortalama bir firmada ödül stoku fazla değildir.

2. Ceza ve ödül ancak kısa süreli sonuçlar sağlar, uzun süreli değildir.

3. Yönetici ödül ve cezaların tek dağıtıcısı değildir. Kimi zaman bazıları yönetim tarafından cezalandırılabilirler ancak arkadaş grubu tarafından ödüllendirmeyi daha çok tercih edebilmektedir.

4. Ödül-ceza yaklaşımı, özellikle ödül para biçimi olduğunda, insanların istenilen davranışı göstermesini sağlamada kullanılabilecek diğer tüm yollardan daha etkili olabilmektedir (Karaman,1999: 50).

2.1.1.4. Karizmatik Güç

Karizma gücü bireylerin çekiciliğine ve cazibesine başka bir anlatımla kişisel olarak beğenilmelerini sağlayan özelliklerine bağlıdır. Sevildikleri ve çekici bulundukları için yada bir film yıldızı kadar ünlü oldukları zaman bu kişilere karşılıksız olarak cazibe gücü tanınır. Bu özelliklerden dolayı hayran olunan ve istenilen bir kişi karizmatik olarak adlandırılır (Alies, 1996 :126, Akt: Koçel).

Karizma gerçekte de çekiciliği ifade etmektedir. Örgüt: içerisinde bazı bireyler kendi kişisel özelliklerinden dolayı gruptaki ast ve üstler arasında çekicilik oluşturarak onları etkileyebilmektedir. Özellikle yönetim kademesinde bulunan lider ve yöneticilerin çekicilik özelliklerinden dolayı, astlar lidere benzemek için bazı

davranışlar göstereceklerdir (Koçel, 1996: 248). Astların davranışlarını bir ölçüde sahip olduğu kişilik özelliklerinden dolayı etkileyebilen lider veya yönetici karizmatik lider veya karizmatik yönetici olarak kabul edilebilir. Fakat her şeyden önce astların karizmatik yönetici veya liderlerin bu özelliklerini fark etmeleri gerekmektedir (Karaman, 1999: 58).

Karizma sağlamak; daha çok yöneticinin kişisel özellikleri ve davranışları ile ilgilidir. Karizma, doğuştan gelebileceği gibi sonradan çaba harcayarak da elde edilebilmektedir (Şimşek, 2005).

Karizma, yöneticilerin kişilikleri hakkında belirlenemez çekiciliğin olduğu ve çalışanların onları takip ettiği bir güç tipidir. Karizma gücünü elinde bulunduranlar kendilerini izleyenleri kolayca etkileyebilecek ilişkileri bulabilirler. Karizmatik gücün açıklanmasına yardım eden bir boyut, karizmatik liderin astların kişisel amaçlarına ulaşmalarına yardım etmeleridir. Astlar öncelikli olarak yöneticinin amaçlarına hizmet etmelerine rağmen kendi amaçlarını fark edebilirler (Hodge, Anthony ve Gales, 1996: 337).

Karizma gücü, önderin yasal, zorlayıcı ve ödül güçleri olsun veya olmasın astlarda yoğun bağlılık ve bunun sonucu kesin uyma davranışı yaratabilmesine imkan verir. Bu tip güç kaynağının kullanım alanı, basta devlet yöneticileri olmak üzere endüstri kuruluşlarında, dini cemaatlerde ve sanat dünyasında gözlenebileceği gibi, yakın çevremizde de oluşturduğumuz, biçimsel olmayan gruplar içerisinde de gözlemlenebilir. Dünya siyasetinde önemli şahsiyetler olarak görülen Türkiye Cumhuriyeti'nin kurucusu Mustafa Kemal Atatürk, Hun Lideri Atilla, Fransız Hükümdarı Napolyon devlet idaresinde; Henry Ford ve Sakıp Sabancı ise endüstri kuruluşlarında örnek olarak gösterilebilirler (Karaman,1999: 57- 59).

Daha geniş bir perspektifle bakınca örgütlerde çekici bir kişiliğe sahip kişiler astları olduğu kadar üstleri de etkilemişlerdir. Bireyin kişiliğini değiştirmesi çok zor olsa da geliştirmesi mümkündür. Bu gücü elde edebilmek için doğuştan gelen özellikler yanında, tanıştırılan insanların ismini unutmamak, kuruluşun sosyal

toplantılarında konuşmalar yapmak, işe güzel kıyafetle gelmek, yemekli toplantılarda sofrada adabına ve protokol kurallarına "uymak gibi davranışlar astların üstler üzerinde çekici güç oluşturmaları için kullanılabilecek yöntemlerdir (Aytürk, 1990: 93).

Sonuç olarak, kişisel özelliklerden kaynaklanan grubun diğer üyeleri (astlar, üstler) tarafından beğenilen ve takdir edilen hatta özenilen ve bunu yaparken de olumsuz anlamda bir baskı yapmadan sağlanan sevgi ve saygı temeline dayalı bağımlılık ilişkisi kurularak oluşturulan güç tipi olarak karizmatik güç gösterilebilir (Karaman, 1999).

2.1.1.5. Uzmanlık Gücü

Uzman belirli programlarda becerili olan kişidir (Bursalıoğlu, 1991: 142). Yasal olan ve toplumca onaylanan konularda uzmanlaşan kişi, örgütlerde hiyerarşik otorite alanını taşıyan bir güç kazanır (Aydın, 2000: 17). Uzmanlık, işlerin kendine özgü bir yöntemle yapılmasını öngörür. Bu durumda uzman işi başkalarına göre daha iyi yapabilecek üstünlüğe sahip bulunmaktadır. Uzmanın işine ilişkin olarak sahip olduğu bilgi beceri ve yetenekleri aynı zamanda ona bir "etkileme fazlalığı" yaratmaktadır (Katz and Kahn, 1977: 335-340).

Bilgi ile ilişkilendirilen bu güç türü kişisel kaynaklardan beslenmektedir. Bu güç kaynağı lider veya yöneticinin sahip olduğu bilgi ve tecrübe ile ilgilidir. Fakat astların bu bilgi gücüne sahip olan yöneticilerini algılamaları gerekir. Çünkü yönetim bilgili veya tecrübeli algılanırsa o yönetici astlarını kolaylıkla etkileyebilecektir. Örgütlerde kurmay personelin bulunması diğer personelin kolaylıkla etkilenmesini sağlamaktadır (Koçel, 1982: 249)

Palmer'e (1993: 39) göre; Üstün bilgi yetenek ya da beceri ile donatılmış yöneticiler astları etkilemede uzmanlık gücü kullanabilirler. Uzmanlık gücü bireysel olarak kazanılır ve işletme organizasyonu ile bağlantılı olmak zorunda değildir. Bu

tür uzmanlıklar “özel eğitim, deneyim, ender bilgilere ulaşma olağanüstü yetenekler ya da genel bir yetkinlik olgusunun sonucudur.”

Bilgi en temel güç kaynaklarındandır. Kısaca “bilgi güçtür” (Aytürk,1990: 88). Özellikle “François Bacon’un da ifade ettiği gibi bilgi bir güçtür. Ama bilginin kovboy filmlerindeki gibi zaferi kazanabilmesi ancak kaba kuvvetle ya da parayla anlaşılmasına bağlıdır (Toffler, 1992: 28).

Örgüt içindeki yöneticilerin veya diğer çalışanlardan birisinin önemli bir alanda uzmanlık sahibi olması o bireye güç kazandıracaktır. Özellikle son yıllarda teknik konulardaki uzmanlıkların artması işgörenlerin yöneticiler üzerindeki etkililiklerini artırmıştır. Zira belli bir uzmanlık alanında yüksek düzeyde bilgisi olanlar büyük bir güce sahip olacakları gibi örgütün işleyişinde önemli görevler üstleneceklerdir (Karaman, 1999: 55).

Uzmanlık gücü; Sürekli okuyarak, eğitimle, çeşitli özel kurslarla, seminerlerle ve bireyin kendisini sürekli geliştirerek kazanılabilir. Bunun içinde bilgiye olan ihtiyaç hissedilmeli ve o konu ile ilgili olarak sahip olunan bilgi açığı doldurulmalıdır. Birey neleri bilip neleri bilmediğinin farkına varmadığı sürece bu eksikliği gidemeyecektir. Yalnız astlar üstlere karşı bu gücü kullanırken çok bilmiş görünmemeli. bilmediği ve uzman olmadığı bir konuyla ilgili yapamayacağı bir işi kabul etmemelidir. Sonuç olarak bilgi ve uzmanlık alanı, yöneticinin veya örgütün en çok ihtiyaç hissettiği alanlarda seçilmesi önemlidir (Aytürk, 1990: 88).

Bilgi ve uzmanlıklarını kullanarak ve bunun karşılığında belirli bir ücret yanında, iş doyumunu da elde eden profesyonel yöneticiler uzmanlık güçleri sayesinde görevlerini yürütmektedirler. Uzmanlık gücünün bir bağımlılık ilişkisinden doğduğu, kıt olması gerektiği, diğer sürelerle oranla daha demokratik bir özellik göstermesi, esnek bir yapıya sahip olması yanında diğer güçler içerisinde en kaliteli olması ve günümüzde öneminin giderek artarak yaşadığımız çağın bilgi çağı diye anılmasıyla da bilgi gücünün etkinliği ortaya çıkmaktadır (Karaman, 1999: 57).

2.1.2. Güç Kullanımına Karşı Verilen Olası Tepkiler

Güce karşı insanların tepkileri, gücün kullanıldığı kaynağa ve davranışlara bağlıdır. Bunlar; bağlanma, uyma ve direnme şeklindedir (Nahavandi ve Malekzadeh, 1999: 387).

2.1.2.1 Bağlanma

Robbins ve Coulter (2003) örgütsel bağlılığı, işgörenin örgüte bağlılığına, kendini örgütle özdeşleştirmesine ve örgütte kalıcı olmasına yönelik eğilimi ya da isteği olarak görmektedir. Tsui ve Cheng de (1999) öğretmenlerin örgütsel bağlılığını, öğretmenlerin kendilerini çalıştıkları okul ile güçlü şekilde özdeşleştirerek, kendilerinin o okula dâhil olmaları biçiminde ifade etmektedir.

2.1.2.2 Uyma

Uyma davranışının olması durumunda, işgörenler yöneticinin isteklerini kabul etmelerine rağmen, kişisel bir kabul veya bağlılık bulunmamaktadır (Nahavandi ve Malekzadeh, 1999: 387). Yöneticiler, işgörenler üzerinde ödül veya ceza gücünü kullandıklarında, ödüllendirici veya cezalandırıcı sonuçları kontrolleri altında tutarlar. Böylece işgörenler uyma davranışı göstererek daha sıkı çalışmaktadırlar (Kirel, 1998: 49).

2.1.2.3 Direnme

İşgörenlerin yöneticinin etkileme amaçlarına karşı olmaları direnç olarak tanımlanmaktadır. İşgörenler, yöneticinin isteklerini açıkça reddedebilir veya yöneticinin isteklerini yerine getirmemek için geciktirme şeklinde yollara başvurabilmektedir. Direnç, riskleri içinde barındıran bir tepki türüdür; çünkü yöneticiler işlerin aksamaması için zorlayıcı tepkiler göstereceklerdir (Turgut, 2001:9). Direnç çok farklı şekillerde ortaya çıkabilmektedir. Bunları; işlerin

yavaşlatılması, ürünleri veya personele ait olan şeyleri tahrip etmek vb. şeklinde sıralayabiliriz (Gatewood, Taylor ve Ferrell, 1995: 497).

Tablo 1: Farklı Güç Kaynaklarına Verilen Tepkiler

GÜCÜN KAYNAĞI	BAĞLANMA	UYMA	DİRENME
Yasal	Olabilir	Uygun	Olabilir
Ödül	Olabilir	Uygun	Olabilir
Zorlayıcı	Uygun değil	Uygun	Uygun
Uzmanlık	Uygun	Olabilir	Olabilir
Karizma	Uygun	Olabilir	Olabilir

Kaynak: (Gatewood, Taylor ve Ferrell, 1995: 496)

Tablo 1 incelendiğinde; zorlayıcı gücü kullanan yöneticilerin, işgörenlerde bağlılık oluşturmayaacağı, aksine işgörenlerin direnç göstereceği; uzmanlık ve karizma gücünü kullananların ise bu bağlılığı kolaylıkla sağlayabileceği görülmektedir.

Genel bir kural olarak, bir liderin ya da yöneticinin gücü, işgörenlerin bireysel düzeyde katılma gösterdiklerinde artar. Uzmanlık ve karizma güçlerinin; yasal, ödül ve zorlayıcı güçlere göre katılma sağlaması daha olasıdır. Buna rağmen yöneticiler bu güce de güvenirler, çünkü katılmanın sağlanması çok zaman almakta ve ileri düzeyde kişilerarası ikna becerisi gerektirmektedir (Nahavandi ve Malekzadeh, 1999: 387).

Etkili yöneticiler, insanları yönetmek için ellerindeki gücü akıllı bir biçimde kullanmak gerektiğini bilmektedirler. Hangi güç türünün iyi olduğu ise işgörelere

bağılıdır (Hodgetts, 1999: 181). Etkili olmak için, bir kişi farklı güç kaynaklarına güvenmek zorundadır ve onları kullanırken, grup ve örgüt amaçlarını başarmak için uygun zamanlar gerekmektedir. Ayrıca kişisel güç kaynaklarının kullanılması için, yöneticiler örgütsel güç kaynaklarına da güvenebilirler (Nahavandi ve Malekzadeh, n 1999: 387).

2.1.3. Gücün Benzer Kavramlarla İlişkisi

Yönetimde birbiriyle aynı anlama geldiği düşünülen ve zaman zaman da birbirinin yerine kullanılan yetke (otorite), yetki, etki ve kuvvet kavramlarının anlamlarının açık bir hale getirilmesi ve aralarındaki farkın belirlenebilmesi için bu kavramların güç ile olan ilişkisinin açıklanması gerekmektedir (Karaman, 1999: 68).

2.1.3.1 Otorite(Yetke) - Güç İlişkisi

Güç kavramı ilişkisel bir kavramı ifade etmektedir. Diğer bir deyişle güç, daima kişilerarası ilişkileri ifade eder. Kişinin gücü, daima başkaları ile ilişki kurduğu zaman anlaşılabilir. Yetke (otorite) ise, gücü meşrulaştırır ve bir güç kaynağıdır. Yetke diğer insanları çalıştırmaya yöneltme ya da değiştirme hakkıdır (Wrong, 1997:35; Kirel, 1998) ve güç, otoriteyi de içeren daha geniş bir kavramdır (Hodge, Anthony ve Gales, 1996: 333).

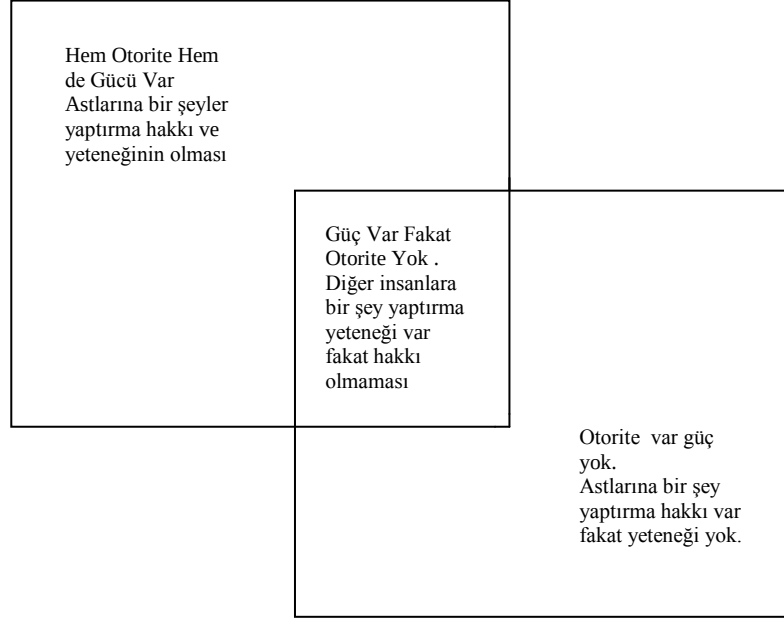
Fransız yönetim düşünürü H. Fayol (1915) ise, otoriteyi, "emir verme ve itaat bekleme hakkı" şeklinde tanımlamıştır. Bu anlamda otorite formal otoritedir. Otoriteye ilişkin bir diğer yaklaşım Chester Barnard'a ait kabul teorisi olarak bilinir. Barnard'a (1930) göre, bir kimsenin otoriteye sahip olması, yalnızca onun bir makamda bulunması ya da üst yönetimin kendisine belirli hakları vermesi ile açıklanamaz. Kişinin astları üzerindeki otoritesi, astların onun emir ve talimatlarına uymayı kabul etmeleriyle açıklanabilir. Yani bir üstün astları, onun verdiği emirleri

benimseyip gereğini yerine getiriyorlarsa o kişi otorite sahibi sayılır (Şimşek, 2003: 185; Eren, 2001: 371).

Otorite her şeyden önce haklar ve ödevler açısından tanımlanan hukuksal bir kavramdır, bir işi yapma hakkıdır. Otorite insanlara yasal belgelerle verilir. Bu anlamda otoriteyi elinde bulunduran kimse itaat bekleme hakkına sahip olandır. Komuta edilense itaat etme ödevi ile yükümlü olan kimsedir. Diğer taraftan otorite "ikna etme ve takip ettirme gücü" özelliğine bürünmektedir. Bu özelliği ile otoritenin, bağımsız iradelere dayanan, kişisel ve manevi bir etki olarak diğer kişileri uyuma razı eden bir güç olduğu ortaya çıkmaktadır (Eren, 2001: 372; Başaran, 2000a: 68).

Otorite daha çok kuramsal bir özellik göstermektedir. Özellikle makama verilen ve yasalarca desteklenen yaptırım gücüdür. Otorite (yetki)'nin amacı örgütsel hedeflere ulaşabilirlik gayesiyle çalışanlara somut bir kaynaktan güç olarak direkt görülebilir etkilerde bulunmaktır. Bu sayede yerine getirilecek görevler güvence altına alınmaya çalışılır. Otorite bünyesinde karar vermek, mevcut ve potansiyel kaynakları kullanmak, girişimlerde bulunmak başarısızlığı önlemek gibi hakları bulundurur (Karaman, 1999: 70). Şekil 2.1.'de gösterildiği gibi bir kişi üzerinde otorite-güç ilişkisi üç şekilde irdelenebilmektedir (Kretner, 1983: 389).

Şekil 1. Otorite-Güç İlişkisi



Kaynak: Robert Kretner, 1983, Management, Second Edition, Houghton Mifflin Company, Boston, s: 389

Yönetmel anlamda otorite, emir-kumanda yetkisi ve gücünü ifade eden ve grubu teşkil eden fertler arasında hiyerarşik ilişkiler doğurmak suretiyle psiko-sosyal bir farklılaşma vücuda getiren kuvvettir. Yöneticiler bu güç sayesinde başkalarının hareket ve davranışlarına rehber olan kararlar alabilme iktidarına sahip olurlar. Bu nedenle, onun yönetmel bakımdan önemi ortaya çıkar ve biri ast, diğeri üst olan iki birey arasında meydana gelen bir güç olarak belirir. Örgütsel otorite bir örgütü yönetme hakkıdır ve kişi ya da kişilere değil, görevin yapıldığı makama verilir. Güç, kişiye özgüyken, otorite, makama özgüdür. Otorite, yönetmel güç alanının önemli bir kesimidir; bu yüzden otoritenin alanı, yönetmel gücün alanından daha dardır. Kişi ya da kişiler görevi yaptıkları (makamda oturdukları) sürece otoriteyi kullanırlar. Otoriteye bakarak gücü genişleten başka bir etken de yöneticinin, otoriteye ek olarak başka güç türlerini de kullanmasıdır. Yöneticinin makam, uzmanlık ve kişisel güçleri eklendiğinde asıl yönetmel gücü ortaya çıkar (Şimşek, 2002: 186; Eren, 2001: 374).

Mili Eğitim Sistemi'ni yönetme hakkı bakanlığındır. Bakanlığa verilen bu yönetme hakkını, Bakan kullanır. Otorite, yöneticiye makamın amaçları ve işlevleriyle sınırlı bir özgürlük verir. Yöneticinin otorite sınırının ötesine taşması, ancak başka güçlerle yönetsel gücünü artırdığında olanaklıdır. Bu yüzden eğitim sisteminde otoritesi az ama yönetsel gücü fazla olan yöneticilere ve otoritesi çok ama yönetsel gücü az olanlara rastlanabilir (Başaran, 2000b: 70).

2.1.3.2. Yetki - Güç İlişkisi

Yetki, örgütsel açıdan incelendiğinde yetke ve güçle karıştırılmaktadır (Karaman, 1999). Herbert'e (1979) göre yetki; elde edilmiş bir otorite adına bir işi yapma hakkıdır.

Yetki; en üst makama verilen otoritenin, örgütün otorite sıra dizinde oluşan makamlarda temsil edilmesidir. En basit tanımı ile yetki; üstlerin astlara emir verebilme ve onların davranışlarını belirleme hakkı şeklinde ifade edilebilir. Kurumsallaşmış otorite ile eş anlamda kullanılan yetki kavramı, örgütlerde belirli bir mevkiye (makama) bağlanmış bulunan veya mevkiyi işgal eden belirli bir kişiye verilmiş olan "karar verme ve başkalarının davranışlarını belirleme" hakkını ifade eder. Bu anlamda bir hak örgütteki daha üst kademelerin bir alt kademeye böyle bir hakkı vermesi ile oluşur. Örgütün üst kademesi ise, böyle bir hakkı işletmenin ana sözleşmesinden veya ülkedeki hukuki ve toplumsal düzenden alır. Yetki, örgütteki üyeleri ve eylemleri birleştirici güçtür (Şimşek, 2002:187; Bursalıoğlu, 2005: 67).

Pek çok kaynakta yetki ile otorite aynı anlamda kullanılmasına rağmen aralarında fark vardır. Yetki en üst makama verilen otoritenin, örgütün otorite sıra dizisindeki (hiyerarşideki) makamlarda temsil edilmesidir. Böylece yetki, alt makamlara göçerilmiş otorite şekline gelmektedir. Otorite ise hiyerarşi basamaklarında aşağıya doğru eşit olmayan bir şekilde dağıtılır, böylece her makam

amaçlarını ve fonksiyonlarını gerçekleştirmek için yapma ve yaptırma hakkına kavuşur (Dinçer, 1996: 354).

Yetki ile otorite arasındaki farklılık genel tanımlamalarda ifade edilmemesine rağmen kullanım sürecinde ve görevle ilişkilendirildiğinde görülebilmektedir. Otorite devrinden bahsedilmezken yetki devri söz konusu olmaktadır. Yetki konumun mutlak sonucu ve görevin ifasının kanuni dayanağı oluştururken, otoritenin yetkiye göre biraz daha esnek olduğu görülmektedir. Organizasyonlarda otoriteye oranla yetkinin dağılımında gerek aşağıdan yukarıya gerekse yukarıdan aşağıya ötsün eşitlik esastır (Karaman, 1999: 75).

Yetki ve otorite gücün kanuni yollarla kullanılabilmesi için açılan kapılardır. Yetki ve otoriteye sahip olunsu bile etkileme söz konusu olmadığı sürece güçten bahsedilemez (Genç, 1994: 52). Yetki bireye güç verir. Başka bir ifade ile, yetki güce katkıda bulunur. Yetki herhangi bir örgütteki bir konum ile ilişkilendirildiği ve yapısal olarak belirlendiği için bazı yazarlar yetkiden makam (konumsal) gücü olarak ifade eder. Yetki verilen bir şeydir ama Örgüt bireye daha fazla gücünü pekiştirmek için yetki vermese de birey gücünü artırmak için çalışabilir. Bir başka açıdan ise yetki verilerek bireyin gücü artırıldığı gibi, birey kendi gücüyle yetkiyi pekiştirerek yetkisinin önemini artırabilir). Örneğin, tümüyle dolu bir otelin resepsiyon memurunun gücünün oldukça büyük olduğu düşünülür. Oysa o işin resmi tanımına bakıldığında pek az yetki verilmiş olduğu görülecektir (Hunt, 1994: 90-91).

Yetkiye gücün gerekli olan yönlerinden veya avantajlarından birisi olarak bakabiliriz. Yetki, sisteminin başladığı noktaya kadar incelendiğinde bunun güç yoluyla ortaya çıkmış veya kurulmuş olduğu görülmektedir. Süreklilik arz eden sistemlerde görülebilen şey yetkidir. Fakat yetki yapısının güç tarafından kurulduğu ve korunduğu da unutulmamalıdır (Herbert, 1976: 177).

2.1.3.3. Kuvvet - Güç İlişkisi

Kuvvet genellikle güç ile eş anlamlı kullanılmasına karşın yönetim sürecinde birbirini tamamlayan kavramlar olarak görülmektedir (Karaman, 1999: 76). Güç ile kuvvet arasındaki en önemli fark ise; güçte yöneticinin istek ve talimatına riayet edilmektedir. Yani kişinin verdiği talimat doğrultusunda B davranışta bulunmaktadır. Oysaki kuvvette, B kişisi, A kişinin verdiği talimata uymamakta; ancak A kişinin fiilen uyguladığı önlemler (kuvvet) karşısında uymak zorunda kalmaktadır. Bu bakımdan kuvveti de, gücün bir ifade şekli olarak görmek mümkündür (Koçel, 2005: 567).

2.1.3.4. Etki - Güç İlişkisi

Etki, kişinin gücünü kullanırken yararlandığı bir süreçtir. Etki, diğer insanların doyum ve performanslarını değiştirmek gibi genel yollarla, onları yönlendirme becerilerini de kapsayan bir süreçtir. Etki kavramı, güç kavramından daha çok liderlikle ilgili bir süreçtir (Kırel, 1998).

Etki (influence) sözcüğü Latince "fluere", yani "akmak" sözcüğünden gelir. İnsanları etkilemek demek, onların bir anlamda etkileyenle birlikte akmaları demektir. Etkilemeyi üst konumundaki kişinin güç veya otoritesini kullanırken yararlandığı bir süreç olarak da belirtilebilir (Cusins, 1997: 103).

Bir başka ifadeyle etkileme; “bir kişinin verdiği emirlerle başka bir kişinin davranışlarını değiştirebildiği sürecin adı” olmaktadır. Öyle etkiler vardır ki, insanlar tarafından ve onların sahip oldukları otorite nitelikleri tarafından vücuda getirilirler. Bu yüzden otorite serbest iradeye etki ederek manevi bir baskı veya etki olarak insanı belli bir şeyi yapmaya mecbur kılar. Ama zorlama ve cebir gibi maddi baskı ve korku araçlarının meydana getirdiği beşeri etkileri otoritenin meydana getirmiş olduğu etkiden ayırmalıdır (Eren, 2001: 374; Şimşek, 2002: 191). Ertürk’e (2000:123) göre etki, kişinin sahip olduğu gücü kullanırken yararlandığı bir süreci ifade etmektedir.

2.1.4. Okul Yönetiminde Yetki ve Güç Kullanımı

Yetki kavramı Bursalıoğlu'na (2005) göre, kurumlaşmış güç, gücün dış göstergesi, başkalarının davranışlarını etkileyebilecek kararlar alabilme gücü, yöneticinin karar verme hakkı, itaat isteme hakkı, bir iletişim akımı gibi tanımlanmaktadır. Bazı yazarlar yetki ile güç kavramları arasındaki farkı görmüş ve gücü, insanların diğerlerini eyleme yöneltebilmesi olarak kabul etmiştir. Can'a (2005) göre; güç kişiden, yetki ise makamdan kaynaklanmaktadır. Aslında makamdan kaynaklanan yetkinin kullanımı; ancak güç ile birleştiği zaman etkili bir yönetim ortaya çıkabilmektedir.

Yetki ile gücün ayrı görülme sebepleri; uzmanlığın yönetim sınırları ötesinde gelişmesi, gücün örgüt dışı etkenlerden de faydalanabilmesi, astların gücünün üstlerinkine göre azalıp çoğalması ve yetkinin sınırlarının her zaman kesinlikle çizilememesidir. Öte yandan yetki ile gücün ayrılması, yetkinin gerçekleşmesini sağlayabilir (Bursalıoğlu, 2005).

Yönetimi güçlü kılan niteliklerden birinin güç olduğu söylenebilir. Bu anlamda, örgütlerin amaçlarını gerçekleştirmeleri ile gücün etkili ve uygun biçimde kullanımı arasında bir ilişkiden söz edilebilir. Bu sebeple, güç amaca götüren bir araç, yetki de bu aracı kullanma hakkıdır. Aynı zamanda güç, bir insanı önemli ölçüde etkileme yeteneğidir. Bu etki, inançlar ile yasalaştığı zaman yetki adını alır.

Yönetici davranışlarının yöneticinin etrafındaki durumları etkilemesi, güç (Bursalıoğlu, 2005); yöneticinin belirli davranışlar gösterebilme hakkı ise, yetki olarak tanımlanmaktadır (Bursalıoğlu, 2000).

Güç, yöneticilerin yönetim fonksiyonunu yerine getirebilmesi için önemlidir. Belirli bir derecede güç olmadan yöneticinin çalışanlarını yönlendirmesi ve denetim altına alması mümkün olmamaktadır (Ertekin ve Ertekin, 2003: 21). Yetki ve güç kavramlarının daha sağlıklı değerlendirilebilmesi bu iki kavramın birbiriyle ve örgüt kültürüyle olan ilişkisinin açıklanmasını gerektirmektedir. Bu

nedenle okulun örgütsel kültür özellikleri ve okul kültüründe güç ve yetki kavramları aşağıda incelenmiştir.

Okul, değişiklik grupların beklentilerinin ve baskılarının yoğunlaştığı bir örgüttür. Üyeleri, müşterileri ve çevresi ile değişik dinamiklerin olduğu bir ortamdır. Bu ortamda informal ilişkiler yoluyla tarafların birbirlerine karşı güç gösterileri ve sosyal yönü daha sınırlı örgütlere göre daha yoğundur. Bu anlamda okullarda müdürler ve öğretmenler arasında, diğer örgütlere nazaran daha canlı etkileme faaliyetlerinin gerçekleştiği söylenebilir. Okullarda, eğitim-öğretim süreci de etkileşime dayandığından ve insan ağırlıklı örgütler olduğundan, yöneticilerin personel üzerindeki etkisi, daha da önem taşımaktadır. Bunun için de okul yöneticileri etkili bir lider olmak durumundadır. Yöneticilerin, çalışanlar üzerinde örgütsel amaçları gerçekleştirmede etkili olabilmeleri için etkileme gücüne sahip olmaları gerekmektedir. Etkileme sürecinin başlatılmasının ve sürdürülmesinin kaynağı, örgütsel önder (yönetici) de bulunan erk(güç)tür.

Okulların geliştirilmesi için, eğitim örgütlerinde yapılması gereken bir nokta da; örgütte paylaşılan gücün, kazanılan güç olduğunun bilinmesidir. Özellikle örgütler ve yöneticiler güçlerini paylaştıklarında oluşan sinerji ile daha da güçlenirler (Taymaz, 2003: 66). Aynı zamanda personele gerekli yetkilerin verilmesi; örgütün sağlıklı olabilmesi, görev yetki ve sorumlulukların uygun biçimde dağıtılmasına bağlıdır. Çalışan insanlara görevlerin gerektirdiği yetki verilir veya devredilir (Taymaz, 2003: 72).

Okul müdürleri ve öğretmenlerin birbirlerini etkilemek amacıyla ödül gücü ve zorlayıcı gücü kullanabilirler. Ödül gücünü müdürlerini etkilemek amacıyla kullanan öğretmenler aşağıdaki davranışları gösterebilir (Erçetin, 1993: 76):

- 1) Müdürün başarılarını övmek,
- 2) Bilinmesine gerek duyulan her türlü bilgiyi ulaştırmak,
- 3) Her yerde, müdürün başarılarından, iyiliğinden söz etmek,
- 4) Zor durumlarında müdürüne yardımcı olmak,

- 5) Müdüre başvurup danışmak,
- 6) Başkalarının yanında müdürün gurur duymasını sağlayacak davranışlar göstermek,
- 7) Müdürün beğendiği bazı gazete ve dergilere abone olduğunu göstermek.

Müdürlerini zorlayıcı(ceza) güçle etkilemeyi tercih eden öğretmenler,

- 1) Müdürün hatalarını bildiğini hissettirme,
- 2) Gerektiğinde müdüre üst makamlara şikayet edeceğini söyleme,
- 3) Müdür hakkında etrafa olumsuz söylenti yayma,
- 4) Müdürün görevini kötüye kullanıp kullanmadığını izleme ve bunu bildiğini hissettirme gibi davranışlar gösterebilirler.

Öğretmenlerini etkilemekte ödül gücünü tercih eden müdürler,

- 1) Öğretmenlerini ödüllendirmeyi,
- 2) Öğretmenlerinin ödül kazanmalarını sağlayacak fikirler vermeyi,
- 3) Öğretmenlerinin ödül kazanmalarını olumlu kararlar ile desteklemeyi benimserler.

Öğretmenlerine zorlayıcı(ceza) güç kullanmayı benimseyen müdürler,

- 1) Öğretmenlerini cezalandırmayı tercih ederler,
- 2) Günlük işlerini öğretmenleri kontrol edecek biçimde düzenlerler.
- 3) Kontrollerinin öğretmenlerin hatalarını azalttığını düşünürler.

Ödül gücünün etkisi, büyük ölçüde bu gücün kullanıldığı zamanın ve ortamının özelliklerine, gücü kullanan astın iyi niyet ve içtenliğine, üstün ve astın bu ödüllerden sağladıkları doyumun derecesine göre değişebilir. Ceza gücünün etkisi ise üstün ve astın diğer örgüt üyeleri tarafından sevilmesine, gücün kullanıldığı zaman ve koşullara bağlı olduğu söylenebilir (Erçetin, 1996: 77).

2.2. Örgütsel bağlılık

1956'dan bu yana sürdürülen araştırmalar, işgörenlerin çalışmaya bağlılıkları ile ilgili 25'in üzerinde farklı kavram olduğunu göstermektedir. Bu kavramlardan bazıları bazıları şunlardır:

Schermerhorn ve arkadaşları (1994: 144) da örgütsel bağlılığı "Kişinin çalıştığı örgüt ile kurduğu kuvvetli kimlik birliğinin ve kendisini örgütün bir parçası olarak hissetmesinin derecesidir." biçiminde ifade etmişlerdir.

Meyer ve Allen'e göre örgütsel bağlılık; çalışanın örgüte olan psikolojik yaklaşımını ifade etmektedir ve işgören ile örgüt arasındaki ilişkiyi yansıtan, örgüt üyeliğini devam ettirme kararına yol açan psikolojik bir durumdur (Williams, 2005).

Mowday ve diğerlerine (1979) göre örgütsel bağlılık, örgütün amaç ve değerlerine güçlü bir inanç duyma ve bunları kabullenme, örgüt için gönüllü olarak hatırı sayılır bir çaba gösterme ve örgüte olan üyeliğin devam etmesi için güçlü bir arzu duyma şeklinde kendini göstermektedir.

Wiener'e (1982) göre örgütsel bağlılık, örgütsel çıkarları karşılayacak şekilde hareket etmek için içselleştirilmiş normatif baskıların toplamıdır.

Örgütsel bağlılık genel olarak işe katılma, sadakat ve örgüt değerlerine olan inanç da dahil olmak üzere bireyin örgüte olan psikolojik bağlılığını ifade eder (Çetin, 2004: 90).

Örgütsel bağlılık literatüründe belki de en fazla kabul gören tanımlama Porter, Steers ve Mowday tarafından yapılmıştır. Bu tanıma göre bağlılık; bireyler örgütle özdeşleştiklerinde ve de örgütsel amaç ve değerler yönünde çaba sarf ettiklerinde ortaya çıkmaktadır.(Akt. Çöl, 2004).

Örgütsel bağlılığın üç temel göstergesi vardır (Mowday ve diğ., 1982:27):

1. Örgütün amaçlarını ve değerlerini kabul etme ve sıkı sıkıya bağlanma,
2. Örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için gayret gösterme,
3. Örgütün bir üyesi olarak kalma konusunda güçlü bir isteğe sahip olma.

2.2.1. Örgütsel Bağlılık Sınıflandırılması

Örgütsel bağlılık literatürdeki sınıflandırma, genel olarak bağlılığın araçsal / hesapçı ve bunun karşısı olan normatif veya moral bağlılık (Newton ve Shore 1992, 277) şeklinde olduğu yönündedir. Bunun yanı sıra farklı bağlılık ayrımlarının varlığı da dikkat çekmektedir (Balay, 2000: 19).

Mowday yaptığı sınıflandırma ile tutum olarak bağlılık ve davranış olarak bağlılık ayrımı yapmıştır. Tutumsal bağlılık, kişinin örgütsel amaçlarla özdeşleşmesini ve bunlar doğrultusunda çalışma istekliliğini bildirmektedir. Davranışsal bağlılık ise, kişinin davranışsal faaliyetlere bağlılığından kaynaklanmaktadır. Yapılan çalışmalarda da her iki tür bağlılık arasında dönüşümlü (dairese) bir ilişki olduğu ileri sürülmüştür. Buna göre bağlılık tutumu, bağlılık davranışlarına götürürken, bu davranışlar da dönüşte bağlılık tutumlarını kuvvetlendirmektedir (Akt: Bayram, 2005: 132).

2.2.1.1. Tutumsal Bağlılık

Tutum kelime anlamı olarak kişiyi belirli bir davranışa yönlendiren eğilimi ifade eder. Tutumlar; insanlara, nesnelere, olaylara ya da faaliyetlere yönelik kişilerin sürekli temayülleri göstermektedir (Ceylan, 1998: 72).

Eren (2004: 173) ise tutumun, bireyin kendi iç dünyasının bir yönü ile ilgili, belirli değer yargılarına ve inançlarına bağlı olarak ortayaçıkan coşku ve tanıma süreçleri olduğu nu belirtmektedir.

Bir bireyin örgütle kendi arasındaki bağa yönelik tutumları, onun belli davranışlarda bulunmasını veya bu davranışlarını sergilemeye eğilimli olmasını sağlayacaktır. Bu davranışlar örgütten ayrılıp ayrılmama, devamsız olup olmama ve örgüt yararına çaba gösterip göstermeme ile ilgili davranışlardan oluşmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 27). Bağlılığın bu tür davranışsal sonuçları da bağlılığın kalıcılığını veya değişimini sağlayan koşullara etkide bulunacaktır.

Bu yaklaşıma göre bağlılık, bireyin çalışma ortamını değerlendirmesi sonuç oluşan ve bireyi örgüte bağlayan duygusal bir tepkidir. Diğer bir ifadeyle bağlılık, bireyin örgütle bütünleşmesi ve örgüte katılımının nispi gücüdür (Çöl, 2004: 4-11).

Bu türden bağlılık, genellikle kişinin örgütle özdeşleşmesinin ve örgüte katılımının gücü olarak ifade edilmektedir. Örgütle özdeşleşme, örgüt ile kişinin amaç ve değerlerinin zaman içinde uyuşması ve bütünleşmesi sürecidir. Kişi, örgütün amaç ve değerlerinin kendi amaç ve değerleri ile uyuştüğünü görerek bunları kabul etmesi ve kendine uyarlaması, yani benimsemesi ile örgütle özdeşleşmeye baslar (Lam ve Zhang; 2003; 217).

Literatürde tutumsal bağlılık konusunda çeşitli yaklaşımlara rastlanmaktadır. Tutumsal bağlılıkla ilgili yaklaşımlar içinde en önemlileri Kanter, Etzioni, O'Reilly ve Chatman ile Allen ve Mayer tarafından geliştirilen tutumsal bağlılık yaklaşımlarıdır.

2.2.1.1.1. Etzioni'nin Sınıflandırması

Etzioni (1975), örgütsel bağlılığı, üyelerin örgüte bağlılıkları bakımından üçe ayırmaktadır. Buna göre en olumsuz uçta negatif-yabancılaştırıcı (alienative), ortada nötr-hesapçı ve en olumlu uçta ise pozitif-moral bağlılık vardır. Yabancılaştırıcı bağlılık, birey, örgütü cezalandırıcı veya zararlı gördüğü zaman meydana gelirken; nötr veya hesapçı bağlılıkta bireyler bağlılık düzeylerini, güdülerini karşılayacak şekilde ayarlayabilirler. Moral bağlılık ise, standartlar ve değerler içselleştiğinde ve örgüte

bağlılık göreceli olarak ödüldeki değişimlerden etkilenmediği zaman gerçekleşir (Newton ve Shore, 1992: 277; Akt. Balay, 2006).

Etzioni, üç tür bağlılık sınıflandırması yapmıştır bunlar:

Ahlaki Bağlılık: Örgütün amaçları, değerleri ve normlarını içselleştirme ile otoriteyle özdeşleme temeline dayanmaktadır. Bireyler, toplum için faydalı amaçları takip ettiklerinde örgütlerine daha çok bağlanmaktadır.

Hesapçı Bağlılık: Örgüt ile üyeleri arasındaki alıveriş ilişkisini temel almaktadır. Üyeler örgütlerine kattıkları karşılığında elde edecekleri ödüllerden dolayı bağlılık duymaktadırlar.

Yabancılaştırıcı Bağlılık: Bireyler davranışlarının sınırlandırıldığı durumlarda oluşan ve örgüte doğru olumsuz bir yönelimi ifade etmektedir. Birey psikolojik olarak örgüte bağlılık duymamakta fakat üyeliği devam etmektedir (Güney, 2000: 89).

2.2.1.1.2. Allen ve Meyer'in Sınıflandırması

Allen ve Meyer örgütsel bağlılığı;

- a) Duygusal Bağlılık
- b) Rasyonel Bağlılık
- c) Normatif Bağlılık olarak sınıflandırmıştır.

Üç ayrı tema açısından bağlılığı tanımlayan, Allen ve Meyer, kurumdan ayrılmanın maliyetine dayalı bir bağlılık, kurum ile özdeşleşerek duygusal bağlılık ve kurumda kalmak için zorunlu bağlılık arasındaki ayrımı yapar. Allen ve Meyer rasyonel bağlılığın; işçilerin işte alternatiflerinin olması ve emekli aylığının bağlanması gibi kurum tarafından yapılan yatırımların miktar ve sayısı üzerinden geliştiğini öne sürer. Onlara göre, ekonomik ödül, devamlı bağlılığın temelidir. Duygusal bağlılık; kurumda çalışanın girişim ve rahatını artıran iş deneyimi sayesinde gelişir. Normatif bağlılık ise;

kuruma girdikten sonra, yaşanan deneyimler ve sosyalleşme nedeniyle gelişir (Allen ve Meyer, 1993: 49-62).

2.2.1.1.3 Katz ve Kahn'ın Sınıflandırması

Katz ve Kahn (1977) bir örgüt ortamında kişileri, rollerin gereklerini yerine getirmeye, yani onları örgüte bağlılık duymaya yönelten farklı ödüllere dayalı devreler olduğunu ileri sürmüşlerdir. İşgörenlerin sistem içindeki eylemleri, hem iç ödüller hem de bazı dış ödüllerin birleşiminin bir sonucudur. İç ödüller anlatımsal devreyi, dış ödüller araçsal devreyi ifade eder. Anlatımsal ve araçsal devreler ayrımı, kişilerin kendilerini sisteme verişlerinin/adayışlarının niteliğini belirtir. İçsel bakımdan ödüllendirici olduğu durumlarda anlatımsal devre söz konusudur. Çünkü eylem, sistem içindeki kişilerin değer ve gereksinimlerini doğrudan anlatır. Diğer yandan kişiler, rollerini sadece aldıkları paralar karşılığında yapabilirler. Buna benzer dış ödüllerin güdüleyici olduğu durumlarda ise araçsal devreden bahsedilir. Böyle, üyelerin araçsal-dışsal ödüllerle bağlandıkları örgütlerde kayıpların ortaya çıkma olasılığı fazladır (Balay, 2000: 19; Zaman, 2006).

2.2.1.1.4. O'Reilly ve Chatman'ın Sınıflandırması

O'Reilly ve Chatman tarafından örgütsel bağlılık, işgöreninin örgütü için hissettiği psikolojik bağ olarak tanımlanmaktadır. O'Reilly ve Chatman'a göre örgütsel bağlılık üçe ayrılmaktadır (Bayram, 2005: 130):

1. Uyum bağlılığı: Uyum bağlılığında bağlılık, paylaşılmış değerler için değil, belirli ödülleri kazanmak için oluşmaktadır. Bu bağlılıkta, ödülün çekiciliği ve cezanın iticiliğinin bağlılığın belirleyicileri olduğu görülmektedir.

2. Özdeşleşme bağlılığı: Özdeşleşme bağlılığında işgörenin, diğerleriyle doyum sağlayıcı bir ilişki kurmak veya ilişkiyi devam ettirmek isteğinden doğan bir bağlılıktan bahsedilebilir. için meydana gelmektedir. Özdeşleşme bağlılığı duyan işgören, örgütünün ve grubunun bir üyesi olmaktan gurur duymaktadır.

3. İçselleştirme bağlılığı: İçselleştirme bağlılığı tamamiyle işgörenin bireysel değerleri ile örgütsel değerler arasındaki uyuma dayanmaktadır. Bu boyuta ilişkin tutum ve davranışlar; işgörenlerin, iç dünyalarını örgütteki diğer insanların değerler sistemiyle uyumlu kıldığında gerçekleşmektedir.

2.2.1.1.5. Wiener'in Sınıflandırması

Wiener'in sınıflandırmayla, araçsal bağlılık ve örgütsel bağlılık (normatif moral bağlılık) ayırımına dayanan kuramsal bir model oluşturulmuştur. Araçsal bağlılık; hesapçı, yarırcı, kendi ilgi ve çıkarlarına dönük olmayı ifade ederken; örgütsel bağlılık ise, değer veya moral temeline dayanan güdüleme ile gerçekleşmektedir. Bu örgütsel bağlılığı oluşturan inançlar, içselleşmiş baskılar yaratmak suretiyle işgörenin, örgütsel amaç ve çıkarları karşılayacak biçimde davranmasını sağlamaktadır. Böylece araçsal güdüleyici eylemler, işgörenin kendisine yönelimli iken, örgütsel bağlılık eylemleri örgütsel eğilimler taşımaktadır (Balay, 2000: 20).

2.2.1.2. Davranışsal Bağlılık

Davranışsal bağlılık, örgütün kendisinden ziyade, kişinin kendi davranışlarına yönelik olarak gelişmektedir. Bir başka ifadeyle, işgören bir süredir sürdürmekte olduğu davranışlarına bağlanır, devam ettirir. Bir süre sonra da sürdürdüğü bu davranışlarına uygun ve onları haklı çıkaran tutumlar gelişir. Böylece de davranışın tekrarlanma olasılığını arttırır (Oliver, 1990: 20; Meyer and Allen, 1991: 62; Akt: Gül, 2002: 47-48; Boylu, Pelit ve Güçer, 2007: 57).

Davranışsal bağlılık, bireylerin geçmiş deneyimleri ve örgüte uyum sağlama durumlarına göre örgütlerine bağlı hale gelme süreci ile ilgilidir. Davranışsal bağlılık, bireylerin belli bir örgütte çok uzun süre kalmaları sorunu ve bu sorunla nasıl basa çıktıklarıyla ilgili bir kavramdır. Davranışsal bağlılık gösteren işgörenler, örgütün kendisinden ziyade, yaptıkları belli bir faaliyete bağlanmaktadır. Davranışsal bağlılık, örgütten daha çok bireyin davranışlarına yönelik olarak gelişmektedir. Örneğin birey bir

davranışta bulunduktan sonra bazı etmenler nedeniyle davranışını sürdürmekte ve bir süre sonra sürdürdüğü bu davranışa bağlanmaktadır. Zaman geçtikçe söz konusu davranışa uygun veya onu haklı gösteren tutumlar geliştirmekte, bu da davranışın tekrarlanma olasılığını yükseltmektedir(Bayram,2006: 129)

2.2.1.2.1. Becker’ın Yan Bahis Yaklaşımı

Becker’e (1960) göre örgütsel bağlılık, üyenin bazı yan bahislere girerek tutarlı bir davranış dizisini, o davranışlarla doğrudan ilgili olmayan çıkarları ile ilişkilendirmesidir. Bir diğer ifadeyle davranışsal bağlılık, kişinin tutarlı bir davranış dizisini sergilemekten vazgeçtiğinde kaybedeceği yatırımları düşünerek, bu davranış dizisini sürdürme eğilimidir. Dolayısıyla Becker’e göre kişi, çalıştığı örgüte duygusal olarak bağlılık hissetmemekte, bağlanmadığı takdirde kaybedeceklerini düşündüğü için bağlanmakta ve örgütte çalışmaya devam etmektedir (Becker, 1960: 32-42).

2.2.1.2.2. Salancik’in Yaklaşımı

Salancik’in yaklaşımında örgütsel bağlılık, kişinin davranışlarına bağlanması olarak ele alınmaktadır. Bu yaklaşımda da Becker’in yaklaşımında olduğu gibi kişi, önceki davranışlarına bağlanarak, bunlarla tutarlı davranışlar sergilemektedir (Akt. Oliver, 1990: 20). Salancik’e göre bağlılık; kişinin davranışlarına ve davranışları aracılığıyla faaliyetlerini ve örgüte olan ilgisini güçlendiren inançlarına bağlanması durumudur. Salancik’in yaklaşımı tutumlar ile davranışlar arasındaki uyuma dayanmaktadır. Kişinin tutumları ile davranışları uyumsuz olduğu zaman kişi, gerilim ve strese girecektir. Tutumlar ile davranışlar arasındaki uyum ise bağlılığı getirecektir. Salancik her davranışa aynı şekilde bağlanılamayacağından söz etmektedir. Kişinin davranışlarının bazı özellikleri bu davranışlara olan bağlılığı etkiler Açık, kesin ve şüphe götürmeyen, bir kez yapıldıktan sonra iptal edilemeyen ve geri dönülemeyen, başkaları önünde gerçekleşen ve gönüllü olarak yapılan davranışlar bağlılığı etkilemektedir (Akt. Oliver, 1990: 20).

2.2.1.2.3 Çok Boyutlu Bağlılık

Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütlerdeki iş davranışlarını anlamada kullanılan önemli bir değişken olarak bilinmektedir. Reichers'in çalışması örgütsel bağlılığın gelişmesindeki bazı ipuçlarının öğrenilmesini sağlamaktadır. Örgütsel bağlılık ilk olarak psikolojik bağlılık olarak algılanmıştır. Psikolojik bağlılık da devamlılık bağlılığının ilk görünüşü olarak ele alınmış ancak, daha sonra bireylerin örgütlere bağlılıklarının yatırım, aylık, kıdem, ödemelerdeki artış ve alternatif fırsatların olmayışı gibi yapısal faktörlerdeki değişikliklerden ortaya çıkabileceği belirtilmiştir (Reichers, 1986: 508-514).

Çoklu bağlılıklar yaklaşımı bir kişi tarafından duyulan bağlılığın bir başkası tarafından duyulan bağlılıktan farklı olabileceğini öngörmektedir. Dolayısıyla, bir kişinin örgüte bağlılığının kaynağı kaliteli ürünleri uygun bir fiyatla piyasaya sunuyor olması olabilirken, bir başkasının bağlılık kaynağı örgütün, çalışanlarına gösterdiği yakın ilgi olabilmektedir (İnce ve Gül, 2005: 55).

Çoklu bağlılıklar yaklaşımında örgütsel bağlılık, örgütü oluşturan çeşitli iç ve dış unsurların çoklu bağlılıklarının bir toplamı olarak ortaya çıkmaktadır. Kişiler, örgüt yöneticilerine, çalışma arkadaşlarına, referans gruplarına farklı bağlılıklar geliştirebilmektedirler. Aynı zamanda örgütün dış çevresini oluşturan müşterilere, tedarikçilere, meslek odalarına, sendikalara ve topluma da farklı bağlılıklar gösterebilmektedirler (Akt. İnce ve Gül, 2005: 56).

2.2.2. Örgütsel Bağlılığın Unsurları

Örgüte bağlılığı oluşturan unsurları Çetin (2004), duygusal bağlılık, devamlı bağlılık (devam etme isteği) ve normatif (zorunluluk) bağlılık olmak üzere üç değişik şekilde ifade etmektedir.

Meyer ve diğerleri (1993), bir işgörenin her üç bağlılık boyutunu aynı anda ancak farklı düzeylerde yaşayabileceğini; bu nedenle de işgörenlerin örgütsel bağlılık tutumlarını daha iyi anlayabilmek için her üç bağlılık boyutunun birlikte değerlendirilmesi gerektiğini belirtmektedir. Bu bakımdan, yöneticilerin, çalışanlarının örgütlerine duydukları bağlılığın türünü ve derecesini anlamasında ve çalışanlarına istenilen davranışların kazandırılmasında Meyer ve Allen'in geliştirmiş olduğu "Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli"nin tüm unsurlarının bir arada ele alınmasının yol gösterici olacağı söylenebilir (Sabuncuoğlu, 2007). Bununla birlikte, örgüte bağlılığı oluşturan unsurlar aşağıdaki şekilde açıklanabilmektedir (Balay, 2000; Wasti, 2000: 201–202; Bayram, 2006):

2.2.2.1. Duygusal bağlılık

Bağlılıkla ilgili olarak yapılan araştırmalarda en fazla üzerinde durulan bağlılık turu bireyin örgütün bir üyesi olmaya devam etmek istediği ve örgütün amaç ve değerlerini benimsediği duygusal bağlılıktır (Fletcher ve Williams, 1996, s.172). Duygusal bağlılık bireylerin duygusal olarak örgüte bağlılığı ve örgütsel kimliği benimsemesini içerir. Örgütün amaçlarını ve değerlerini benimseyip içselleştirerek, örgüt adına bunları gönüllü bir şekilde gerçekleştirir (Jhonson ve Chang, 2008: 514).

Duygusal bağlılık boyutundaki örgütsel bağlılık, çalışanların örgütlerine karşı onların kendi kimliklerini örgüt ile bağdaştırmaları sonucu ortaya çıkar. Örgütlerine karşı yüksek düzeyde duygusal bağlılık duyan çalışanların örgütte çalışmaya devam etmeleri, örgütün bir çalışanı olmak istemelerinden dolayıdır. Çalışanlar örgüt toplantılarına örgütü geliştirecek önerilerde bulunmak için katılırlar, örgütü geliştirmek için çaba gösterip fikir beyan ederler ve çalıştıkları örgütle gurur duyarlar (Johns ve Saks, 2005). Bu durum duygusal bağlılığın kişilik özellikleri ve işe ilişkin faktörlerle ilgili tutumsal bir olgu olduğu ve örgütsel hedefleri destekleme yönünde çalışanların gönüllülüğü esasına dayandığı şeklinde tanımlanabilmektedir (Durna ve Eren, 2005).

2.2.1.2. Devam Bağlılığı

Devam bağlılığı daha çok çalışanın örgütten ayrılması durumunda karşılaşılabilecek kayıpları göze alamamasından kaynaklanmaktadır. Örgütlerine yüksek düzeyde devam

bağlılığı gösteren işgörenler, o örgütte çalışmak zorunda oldukları için çalışmaya devam ederler (Johns ve Saks, 2005). Devam bağlılığı, işgörenlerin örgütte uzun süre kalarak örgütte yapmış oldukları iş arkadaşlarıyla yakın ilişkiler, emeklilik hakları, kıdem, kariyer gibi kişisel yatırımlarını kaybetmek istemedikleri için örgütte kalma isteklerinden kaynaklanmaktadır (Durna ve Eren, 2005).

Devam bağlılığı, örgütten ayrılmanın maliyetlerini göz önünde bulundurmakla ilgilidir. İşgörenlerin örgüte bağlılık duymalarının ve örgütte kalmak istemelerinin temel nedeni, örgütte kalmaya ihtiyaç duymalarıdır (Doğan ve Kılıç, 2007: 45). Buna göre devam bağlılığı, bir işgörenin örgütte çalıştığı süre içerisinde harcadığı emek, zaman ve caba ile edindiği statü, para gibi kazanımlarını örgütten ayrılmasıyla birlikte, kaybedeceği düşüncesiyle oluşan bağlılıktır (Yalçın ve İpek, 2005: 398).

Allen ve Meyer'e (1990) göre işgörenlerde devam bağlılığının oluşmasına neden olan birtakım bireysel ve örgütsel faktörler bulunmaktadır. Devam bağlılığını etkileyen bu faktörler şu şekilde özetlenebilir (Doğan ve Kılıç, 2007: 46):

- Yetenekler: İşgörenin halen görev yaptığı örgütte kazandığı yetenek/ deneyimlerin ne kadarının farklı örgütlerde de ona yarar sağlayabileceği ve bu yetenek/deneyimlerin ne kadarını farklı örgütlere transfer edebileceği endişesi,
- Eğitim: İşgörenin sahip olduğu biçimsel eğitimin, mevcut örgüt ve benzerleri dışında ona pek yarar sağlamayacağı düşüncesi,
- Yer Değiştirmek: İşgörenin örgütten ayrılması durumunda, farklı bir yerleşim yerine taşınmayı istememesi,
- Bireysel Yatırım: İşgörenin zaman ve cabasının büyük bir bölümünü görev yaptığı örgütte harcamış olması nedeniyle kendine yatırım yaptığını düşünmesi,
- Emeklilik Primi: İşgörenin mevcut örgütte kalması durumunda alabileceği emeklilik primini, örgütten ayrılması durumunda kaybedebileceği düşüncesi,
- Toplum: İşgörenin yaşadığı yerleşim biriminde uzun yıllardır ikamet etmesi ve yaşı,

- Seçenekler: İşgörenin örgütten ayrılması durumunda sahip olduğu işin bir benzerini veya daha iyisini bir başka yerde bulmada güçlük çekebileceği düşüncesi.

2.2.1.3. Normatif Bağlılık

Normatif bağlılık işgörenlerin ahlaki bir yükümlülük duygusu ile örgütlerine bağlanmalarını ifade eder (Bolat, 2008, s.78). Bu bağlılık türünde kişi kendisini örgüte zorunlu hisseder (Jhonson ve Chang, 2008: 514).

Normatif bağlılıkta moral bir yan da bulunmaktadır. Örgüte normatif olarak bağlı olan birey, bunun ahlaki bir yükümlülük olduğunu hissetmektedir. Normatif bağlılık kendini kuruma adamayla ve sadakat ile yakın ilişkilidir. Normatif bağlılık, örgütsel misyon, hedef, politika ve faaliyet tarzları ile ilgili olan ve birey tarafından içselleştirilen inançları da kapsamaktadır (Durna ve Eren, 2005).

Normatif bağlılığı yüksek olan bireyler bireysel değerlere veya örgütte kalma yükümlülüğünün oluşmasına yol açan ideolojilere dayanarak, örgütte çalışmayı kendisi için

bir görev olarak gördüğü ve örgütte kalmanın ya da örgütüne bağlılık göstermenin “doğru bir davranış” olduğunu hissettikleri için örgüt üyeliğini sürdürürler (Uyguc ve Cımrın, 2004: 93).

2.2.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen ve belirleyen çeşitli faktörler vardır. İşgörenlerin örgüte bağlılığını etkileyen bu faktörler şöyle sıralanmaktadır(Çetin 2004: 99):

- Yas, cinsiyet ve deneyim,
- Örgütsel adalet, güven, iş tatmini,
- Rol belirliliği, rol çatışması,

- Yapılan isin önemi, alınan destek,
- Karar alma sürecine katılım, isin içinde yer alma,
- İş güvenliği, tanınma, yabancılaşma,
- Medeni durum, ücret dışında sağlanan haklar,
- Çaresizlik, is saatleri, ödüller, rutinlik,
- Terfi olanakları, ücret, diğer işgörenler,
- Liderlik davranışları, dışarıdaki is olanakları, işgörenlere gösterilen ilgi.

Richard Mowday, Lyman Porter ve Richard Steers bağlılık faktörlerini; bireysel faktörler, is ve role ilişkin faktörler, is deneyimi ve çalışma ortamına ilişkin faktörler ve örgüt yapısına ilişkin faktörler olarak dört grupta araştırmışlardır. Celep ise bu faktörleri; kişisel özellikler, örgütsel yapı, isin özellikleri, örgütsel iklim, örgütsel süreçler olarak bes grupta toplamıştır (Celep, 2000: 34).

Örgütsel bağlılık, birçok örgütsel hareketin belirleyicilerinden biri olduğu gibi, kendisi de çok sayıda faktörlerden etkilenmektedir. Bu çalışmada örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler, kişisel-demografik faktörler, örgütsel faktörler, durumsal faktörler ve diğer faktörler olarak dört grupta incelenecektir.

2.2.3.1. Kişisel-Demografik Faktörler

Kişisel faktörler ile örgütsel bağlılık arasında güçlü ilişkiler bulunmaktadır. Eldeki bulgular, baba mesleğinin mesleğe bağlılığı etkilediğini ortaya koyarken, Colombotos (1962), ailenin sosyo-ekonomik statüsü ile mesleki normlara bağlılık arasında doğrudan bir ilişki olduğunu görmüştür (Balay, 2000: 55). Farklı kişisel özellikler; örgütsel bağlılık üzerinde farklı sonuçlar doğurmaktadır. Cinsiyet, ırk, yaş, eğitim durumu ve çalışma süresi(kıdem) gibi pek çok kişisel özelliğin örgütsel bağlılıkla ilişkisi olduğu bilinmektedir (İnce ve Gül:2005: 61).

Yaş

İşgörenlerin içinde bulundukları yaş dönmeleri işlerine ilişkin tutumlarını, algılarını, isteklerini ve beklentilerini etkileyebilir. İş görenler genç, orta yaş ve yaşlı olarak sınıflandırılacak olunursa, iş hayatının başlangıcında olan işgören ilk kez iş

aramanın ve işe yerleşmenin sıkıntılarını yaşayacak, eğitime ve özelliklerine göre uygun bir işte çalışma isteği yüksek olacaktır. işgörenin işe bağlanmaları için; işlerini ve iş ortamlarını tanımaları, alışmaları, kendileri için olumlu bir iklimin varlığı görmeleri ve bunun içinde belli bir sürenin geçmiş olması gereklidir (Çakır, 2001: 123).

Genç çalışanların fazla yatırımları olmaması sebebiyle, yaşlı çalışanlara göre örgütlerine daha az bağlılık gösterdikleri ortaya konulmuştur. Dolayısıyla bağlılığı düşük düzeyde olan genç çalışanların, işi bırakma eğilimlerinin daha yüksek düzeyde olduğunu ileri sürmek mümkündür (Sökmen, 2000: 51).

Yapılan araştırmalarda yas ile örgütsel bağlılık arasında tutarlı pozitif bir ilişkinin varlığı ortaya konmuştur. John Meyer ve Natalie Allen yası ilerlemiş olan işgörenlerin daha olgun olmaları ve iş yerlerinde daha çok deneyim sahibi olmaları nedeniyle örgüte yönelik duygusal bağlılıklarının daha yüksek olduğunu belirlemişlerdir(Kamer, 2001: 28)

Yaşlı işgörenlerin genç işgörenlerden daha fazla bağlılık göstermesinin nedenlerini aşağıdaki gibi maddeler halinde özetlemek mümkündür:

- Bir işgörenin örgütünde ne kadar uzun süre kalırsa daha iyi görevlere getirilme olasılığı fazla olmaktadır. Diğer bir ifadeyle kariyer yapma imkanları hizmet süresi ile paralellik arz etmektedir.
- Yaşlı işgörenler daha cazip işlere atılmayı genç işgörelere göre daha riskli bulmaktadırlar.
- Yaşlı işgörenler işlerini yaparken kendilerine ve tecrübelerine güvendiklerinden daha fazla tatmin duymaktadırlar (Konuk, 2006: 74)

Demografik değişkenlerin örgütsel bağlılığı nasıl etkilediğini araştıran çalışmalarda da yaş ile örgütsel bağlılık arsında karmaşık sonuçlara ulaşılmıştır. Hrebniak ve Alutto mesleklerine yatırım yapmamış daha genç işgörenlerin, mesleki başarıları gelişmiş olan daha yaşlı işgörenler kadar örgütlerine bağlılık duymadıklarına; Blau ve Lunz, meslekleri ne olursa olsun daha genç ve daha az tatminli işgörenlerinin, daha yüksek düzeyde iş bırakma eğiliminde olduklarına; Maris ve Sherman ise daha ileri

yaşta az eğitim almış daha yüksek düzeyde yeterlilik duygusu içinde olan işgörenlerin daha üst düzeyde örgütsel bağlılık gösterdiklerine değinmişlerdir (Balay, 2000: 51–56).

Cinsiyet

Örgütsel bağlılığı etkileyen diğer bireysel faktör olarak çalışanların cinsiyetine bakıldığında ise; kadın ve erkek işgörenlerin farklı örgütsel bağlılık düzeylerinin olabileceğini araştırmalar göstermektedir. Toplumsal açıdan kadın ve erkeğe yüklenen görevler, iş yaşamında kadın ve erkek davranışını etkilemekte, çalışma yaşamına ve işe bakışında önemli bir ayrım oluşturmaktadır. Yapılan araştırmalarının bazılarında kadın çalışanların örgütsel bağlılığının yüksek olduğu ortaya konulmaktadır (Çakır, 2001: 106).

Cinsiyet ile örgütsel bağlılık ilişkisinin incelendiği araştırmalarda kadınların bağlılıkları hakkında çelişkili bazı sonuçlar elde edilmiştir. Yapılan araştırmaların kiminde kadınların ev kadını rolünü esas olarak benimsemeleri neticesinde farklı yönelimleri olduğu bu nedenle erkeklerden daha az bağlılık duydukları saptanmıştır. Kimi araştırmalarda ise kadınların çok fazla ayrımcılık yaşamaları sonucu işlerine daha bağlı oldukları sonucu elde edilmiştir (Kamer, 2001: 28).

Cinsiyet faktörü çerçevesinde, kadınlarla erkeklerin örgütsel bağlılık dereceleri konusunda bir fikir birliğine varılamamış ve yapılan çalışmalarda farklı görüşler ortaya çıkmıştır. Buna göre, erkeklerin genellikle kadınlardan daha iyi pozisyonlarda ve daha yüksek ücretle çalıştıkları için örgüte daha fazla bağlı oldukları ileri sürülmüştür. Bir diğer görüşe göre ise, kadınlar aile içindeki rollerini esas aldıkları için çalıştıkları işletme ikinci planda kalmakta ve örgüte erkeklere oranla daha az bağlanmaktadır (Yalçın ve İplik, 2005: 399).

Eğitim Durumu

Eğitim ile örgüte bağlılık arasında zayıf düzeyde olumsuz bir ilişki vardır. Bu olumsuz ilişkinin, eğitim seviyesi yüksek bireylerin, beklentilerinin örgütlerin karşılayamayacağı kadar yüksek olmasından kaynaklandığı ileri sürülmüştür. Aynı

zamanda, eğitimli bireylerin örgütten ziyade bir mesleğe daha çok bağlı olacağı iddia edilmiştir. Eğitim seviyesi yüksek olan bireylerin, alternatif is olanakları daha fazla olduğu için, bu bireylerin bir pozisyona veya firmaya mahkum olma olasılığı düşüktür (Çırpan, 1999: 61).

Sonuçlar daha fazla eğitimli işgörenlerin daha az bağlılık gösterdiği yönündedir. Bireylerin farklı eğitim düzeyinde olmaları, onların örgütte daha fazla kalma isteğini ortaya çıkarmıştır (Balay, 2000: 55).

Çalışma süresi(Kıdem)

Örgütte çalışma süresi, işgörenlerin örgüte yapmış olduğu yatırımların (side bets) bir göstergesi olarak kullanılmıştır. Bu konudaki genel varsayım, örgütte çalışma süresi arttıkça, işgörenin çalıştığı örgüte yaptığı yatırımların ve çabanın artmasıdır. Örgüte bağlılık ile örgütte çalışma süresi arasında zayıf düzeyde olumlu bir ilişki vardır (Çırpan, 1999: 61).

İşgörenlerin kişisel yatırımları çarpıcı şekilde onları örgüte bağlamaktadır. İstihdam öncesi yapılan fedakârlıklar, emeklilik maaşı alma plânları, statü, artan yas, kıdem, alınan hizmet ve benzeri örgütsel yatırımlar, geçirilen zamanın fazlalığı ile birlikte örgütten ayrılma maliyetini arttırırken, örgüte sadakati kuvvetlendirmeye hizmet etmektedir. Buradan hareketle, birey ve örgüt arasındaki değişim uygunluğunun, zaman içinde örgütsel bağlılığı arttırdığı söylemektedirler (Balay, 2000: 58).

Araştırmalarda pozisyonda kalma süresi ile örgütte çalışma süresi ayrı ayrı ele alınmıştır. Örgütte çalışma süresi ile zorunlu bağlılık arasındaki ilişki pozisyonda kalma süresinden daha güçlüdür. Genelde yas ile ilgili olan bulgular, örgütte çalışma süresi için de geçerlidir. Bir bireyin örgütte çalışma süresi arttıkça, bireyin o örgüte bağlı olarak elde ettiği faydalar artabilir. Aynı zamanda, bu süre içerisinde işgören, çalıştığı şirkete özgü beceriler geliştirebilir. Her iki durumda da işgörenin bağlılığı artacaktır (Çırpan, 1999: 61).

Medeni Durum

İşgörenlerin aile ve akrabalık sorumluluğu ya da bireyin aile ve yakınlarına olan yükümlülükleri de bağlılıkta önemli bir faktördür. Aile ve akraba sorumluluğu olan işgörenlerin iş ve aile yükümlülüklerine ilişkin istemleri çatıştığında, örgüte ve uygulamalarına daha az bağlılık duydukları ileri sürülmektedir (Balay, 2000: 59).

2.2.3.2 Örgütsel Faktörler

Örgütsel faktörler, iş ve çalışma hayatına ilişkin değerleri kapsamaktadır. Örgütsel bağlılık, örgütsel faktörlerle yakından ilişkilidir. Örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörler, örgüt yapısı, örgüt kültürü, ücret, işin niteliği ve önemi, yönetim tarzı, örgütsel adalet, rol belirsizliği, çatışma ve ait olma ihtiyacı vb. değişkenlerdir. Örgütsel faktörleri şu ana başlıklar altında inceleyebiliriz.

İşin Niteliği Ve Önemi

İşin niteliği ve önemi örgütsel bağlılığı etkileyen önemli bir faktördür. İşin önemi, örgütte ya da dış çevrede, bir işin insanların yaşamları üzerindeki etkisi olarak ifade edilmektedir (Sökmen, 2000, 60). Araştırmalar, yapılan işin özelliklerinin çalışanın bağlılığını etkilediğini ortaya koymuştur. Genellikle çalışanın sorumluluk duygusunu azaltan işler bağlılığı da azaltabilir. Yapılan işin pek çok özelliği, çalışanın sorumluluk algısını etkileyebilir. Bazı mevkiler daha çok sorumluluk taşırlar ve daha yüksek mevkilerde olan insanlar bağlılığa daha çok yatkındırlar. Benzer olarak, bazı işler çalışanlarına daha çok sorumluluk ve kişisel karar alma imkânı tanır ve bu tür görevlerde bulunan çalışanların, daha az özgürlüğe sahip çalışanlara göre daha uygun yaklaşımlara sahip oldukları belirlenmiştir (Çetin, 2004: 105).

Yönetim ve Liderlik

Liderlik tarzı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki hakkında çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Blau yapısal liderlik tarzının bağlılık üzerinde büyük etkileri olduğunu belirlemiştir. Aynı şekilde Williams ve Hazer de örgütsel bağlılıkla liderlik arasında ilişkiler bulmuştur (Akt:Đnce ve Gül,2005: 72).

Yönetim tarzı örgütsel değerlere ve hedeflere bağlılığı artırmaktadır. Eğer üst yönetim örgütsel kültüre ve değerlere önem verirse, verimlilik ve yenilikçilik artmaktadır. Bu da örgütsel bağlılığı artırmaktadır. Bu nedenle birçok araştırma liderlik tarzına ya da daha geniş bir kavram olan örgüt kültürüne önem vermiştir. Son yıllarda yapılan araştırmalar ise örgütsel bağlılığın çalışanların bütünsel yönetim algısından ve arkadaşlık grubu algısından daha çok etkilendiğini ifade etmektedir. Esnek ve katılımcı yönetim tarzı örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilemektedir. Çünkü bu tarz yönetim rol stresini azaltmaktadır. Yönetimin çalışanları insan olarak ele alması, örgütü ise sosyal ve kültürel bir sistem olarak düşünmesi, yönetime esneklik, uyum, örgüte ise istikrar kazandırmaktadır (Rachid, 1994: 980-981, Akt.Erol, 1998: 74-75).

Yönetim ve liderlik stili, kararlara çalışanların katılımını sağlayıp sağlamaması açısından da örgütsel bağlılıkla ilintilidir. Esnek ve katılımcı yönetim ve liderlik tarzı örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilerken, otokratik yönetim tarzı katılmayı engelleyerek bağlılık duygusunu etkilemektedir (İnce ve Gül,2005: 72).

Ücret

Ücret işgörenlerin gereksinimlerini karşılamak anlamında en önemli motive edici etkenlerdendir (Başyigit, 2006: 47). Böylece de ücretler işin çekiciliğini belirlemektedir; öyle ki işgörene yapılan daha fazla bir ödeme, genellikle işgörenin daha yüksek düzeyde bağlılık göstermesini sağlamaktadır (Balay, 2000: 68). Aksi durum ise, işgörenleri daha iyi parasal olanaklar aramaya zorlar. Çünkü işgören kendini işe bağımlı hissedemez ve işte geçici olarak çalışmak zorunda kaldığını düşünür. Sonuçta ise düşük ücretli işlerde işgören devir hızı da yüksek olmaktadır (Eren, 2004: 271).

Çalışanların ücret dağıtımındaki adaleti algılama biçimleri de örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Çalışanlar örgüt yönetiminin ücret politikasını ne kadar adil ve dengeli olarak algıarlarsa bağlılıkları o derece yüksek olacaktır. Özellikle üst seviyede çalışanlar için gelir, örgütsel bağlılığı etkileyen çok önemli bir faktördür. Ayrıca rutin ve sıradan ödüllendirmeler kadar, dıssal ödüllendirmelerde önemlidir (İnce ve Gül,2005: 73).

İşgörenlerin sadece parasal yönden hoşnut edilmesi, iyi bir ücret ödenmesi, tatminin çok yüksek olduğuna, işgörenden iyi verim alınacağına işaret etmez. Son

zamanlara kadar işgöreni çalıştırmak ve ise bağlamak için tek çarenin iyi bir ücret ödemesi olduğuna inanılmıştır. Ancak konu ile ilgili yapılan araştırma ve deneyler, kimi durumlarda ücretlere yapılan zamlara rağmen işgörenin isinden hoşnut olamayabileceğini ortaya koymaktadır.

Örgüt Kültürü

Örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörlerden birisi de örgüt kültürüdür. Literatürde firma kültürü, kurumsal kültür, işletme kültürü olarak da dile getirilen örgüt kültürüne ilişkin çeşitli tanımlar yapılmaktadır (Gürçay, 2000: 35).

Örgüt kültürü olmadan örgütsel bağlılıktan bahsedilmesi mümkün değildir. Örgüt kültürünün bazı özellikleri, örgütsel bağlılık yaratılmasında etkilidir. Bunlar, örgüt üyelerinin iletişimlerinde kullandıkları ortak dil, tavır, semboller, yüksek ürün kalitesi, yüksek verimlilik, düşük devamsızlık gibi işgörenlerin paylaşması gereken değerlerdir (Özkalp ve Kirel, 2001: 42).

Örgütsel kültürün olumlu yönleri bireylerde ortak bir kimlik duygusu yaratmasında görülür. Örgüt kültürü ayrıca, örgütsel amaçlara katılım yoluyla örgütsel bağlılık oluşturmaya yardım eder. İşgörelere, olayları değerlendirebilecekleri bir ilgi çerçevesi sağlamaya; bakış açılarını ve algılarını etkileyerek örgüt ortamında kişilerarası ilişkilerin dengede tutulmasına yardım eder. Fakat örgüt kültürü aynı zamanda değişime karşı yüksek düzeyde direnç göstermeye, bürokrasi ve katılığı özendirerek örgütte kısır (dar) düşünmeye de yol açabilir. Örgütün gereksinim ve eylemleri düzenli olarak değişmek zorunda olmasına karşın, onun başat kültürü aynı kalabilir. Örgütsel yapının değişimi sonrasında işgörelar arasında devam eden, modası geçmiş tutum, bakış açıları ve çalışma yöntemleri "kültürel boşluk" olarak adlandırılır (Balay, 2000: 143).

Örgütsel adalet

Çalışanlar örgütlerin verdikleri kararlarda ve ödüllerin dağıtımında kullanılan kriterlerin objektif ve adil olmasını beklerler. Çalışanlar devamlı olarak maliyet-yarar hesabı yaparlar ve örgütte kattıkları değer oranında karşılık almayı beklerler. Bu noktada hissettikleri olumlu veya olumsuz duygular örgütsel bağlanama için belirleyici bir

özellik taşıyacaktır. Örgüt tarafından maddi ödüllerin dağıtılmasında ve örgütsel kararların alınmasında kullanılan kriterlerin çalışanlarca farklı yada adaletsiz olarak algılanması örgüt içinde çatışma ortamı oluşmasına neden olacaktır(Ersoy,2007: 90).

Örgütsel Ödüller

Örgütsel ödüllerin bağlılık üzerinde güçlü ve olumlu etki yaptığı belirlenmiştir. Kişi örgüt tarafından kendisine sunulan ödülleri yeterli ve adil olarak algılsa, örgüte daha yüksek düzeyde bağlılık duymaktadır. Çalışanların kazanç düzeyi veya kendilerine yapılan ödemenin, örgütsel bağlılıklarını etkilediği yönündeki görüşler, araştırma sonuçlarıyla da desteklenmiştir. Kazançlar, örgüt tarafından sağlanan önemli bir ödül olup, isin cazibesini belirlemektedir. Çalışana yapılan daha fazla bir ödeme, genellikle daha üst düzeyde bir bağlılıkla sonuçlanmaktadır (İnce ve Gül,2005: 79).

Rol Çatışması ve Belirsizliği

Rol “belli bir konumda bulunan işgörenden beklenen davranışlardır” (Tanrıöğen, 1996). Özen ve Uzun, (2005) rol çatışmasını “bir rolün beklentilerinin diğer rolün beklentilerini karşılamaması durumunda ortaya çıkan çatışma” şeklinde tanımlamaktadır (Aktaran: Güçlü, 2006: 54). Rol çatışması işgörenlerde içsel çatışmayı ve iş ortamı gerilimini artırıp, işgörenlerin iş tatminini ve örgüte olan güvenlerini azaltarak, işgörenlerde örgütsel bağlılığın oluşmasını engelleyen bir unsur olarak belirtilmektedir (Güçlü, 2006: 54).

Rol çatışması, çalışanın örgüt içinde kendi içine kapanması, ilgisizlik, çalışma arkadaşlarından uzaklaşma, düşük seviyede iş tatmini gibi durumlarla sonuçlanmaktadır (Katz veKahn, 1977; Çev: Can ve Bayar:217). Rol belirsizliği ise, örgütün rol ile ilgili beklentilerinin sınırlarını tam olarak çalışana bildirmemesi sonucu ortaya çıkmaktadır. Çalışanın yerine getirmek zorunda olduğu görevleri ile ilgili kendisinden beklentilerin belirgin olmaması, bunları davranışa yöneltmesi için kendisine açık bir bilgi verilmemesi örgüt ortamında ortaya çıkabilecek belirsizlikler olarak ifade edilebilir. Diğer bir ifadeyle rol belirsizliği, görev, yetki ve sorumluluk açısından tam bir kesinlik olmaması durumudur. Dolayısıyla rol çatışmasının belli ölçüde birey orijinli, rol belirsizliğinin ise örgüt orijinli olduğunu söylemek mümkündür (Cengiz, 2001: 61).

2.2.3.3. Durumsal Faktörler

Bireyin örgüte giriş öncesindeki genel bağlılık eğilimi ve o ana kadarki yaşantıları belli bir ön bağlılık çerçevesi oluşturur. Yüksek düzeyde ön bağlılığın genellikle örgüte yararı olmakla birlikte, belli koşullar altında bunun, gerçekte düşük bağlılığın tohumlarını saçtığı ileri sürülmektedir. Bulgular, örgütsel bağlılık düzeyinde durumsal değişmeler yaşanabileceğini göstermiştir. İnsanların örgütsel bağlılığa ilişkin durumsal tepkilerini kestirmeyi öneren başlıca üç yaklaşımdan söz edilebilir(Balay, 2000, 64-65).

Araçsal Kestirim: Buna göre insanlar, örgütle karşılaşmalarında temelde ödeme, ilerleme, adaletli yönetim gibi arzulanan davranışlarla ilgilenirler. Bireysel bağlılıktaki değişme, büyük oranda ön karşılaşmanın doğrudan ve açık oluşuna dayanmaktadır. Önceki örgütsel bağlılık düzeyinin ya hiç ya da az etkisi vardır.

Benzeyiş Kestirimi: Burada bireylerin önceki tutumları, onları önceki tutumlarına uygun tepki verecek şekilde yönlendirmektir. Eğer insanlar karşılaşma algılarını, önceki bakış açılarına uydurmaya çalışırlarsa, önceki bağlılık düzeyleri ile karşılaşmaya verdikleri tepkilerin uygunluğu arasında olumlu bir ilişki olmalıdır. Önceden daha az bağlılık gösterenler, kurumla olan adaletsiz, uygunsuz karşılaşmalarda daha olumsuz tepkide bulunurken, önceden daha çok bağlılık duyanlar, söz konusu durumlarda aynı tepkiyi gösterememektedirler.

Adaletin Grup-Değer Kestirimi: Bu yaklaşıma göre yüksek ön bağlılığı olan insanlar, örgütle olan karşılaşmaları boyunca kendilerine adaletsiz davranıldığını hissettikleri zaman buna tepki gösterirler.

2.2.3.4. Diğer Faktörler

Bağlılık literatürü örgütsel bağlılığı belirleyen başka faktörlerin varlığını da ortaya koymaktadır. Alternatif iş fırsatları ya da daha sınırlı iş fırsatları bağlılığı

etkilemektedir. Daha az iş seçenekleri olduğunu algılayan işgörenlerin örgütlerine olan bağlılığı daha fazla olmaktadır. İş örgütünün büyüklüğü, işgörelere sunulacak iş koşulları, olanakları ve ödülleriyle yakından ilişkilidir. Bütün bunlarda bir iyileşme, işgörenin örgüte bağlılığını arttırır. Buna karşın örgütsel büyüklük, örgüt içi bürokratikleşmeyi arttırıcı bir faktördür. Küçük örgütlerde ise işgörenlerin örgütlerine bağlılığı daha fazladır (Balay, 2000: 95).

Yeni iş bulma olanakları ile ilgili faktörün yanı sıra çalışanların iş arama davranışlarının da bağlılıkla ilişkili olduğu saptanmıştır. Buna göre iş arama davranışları bağlılığı olumsuz yönde etkilemektedir. Belli bir örgütte çalışmaya başlamadan iki ay önceki iş belirleme ve kariyer planlarının, örgüte girme ve sosyalleşme değişkenlerini öngörebileceği; bu değişkenlerin de başlangıçtaki iş tutumlarını öngörebileceği ileri sürülmektedir. Bu iş tutumlarının en belirginini işe, örgüte bağlanmak veya örgütten ayrılmak konusudur işe girmeden önceki ve işe başlamanın ilk günlerindeki örgüte bağlılık eğilimlerinin üç ay sonraki örgütsel bağlılığı etkilediği belirlenmiştir. Çalışanın işe başlamadan önceki genel bağlılık eğiliminin belirli bir ön bağlılık çerçevesi oluşturduğu söz edilen çalışmalarla ortaya konulmuştur (Ertekin, 1978: 89).

2.2.4. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Örgüte bağlılığın sonuçları, bağlılığın derecesi ile ilgili olarak olumlu ya da olumsuz olabilmektedir. Örgütsel amaçlar kabul edilebilir olmadığında, üyelerin yüksek düzeydeki bağlılığı örgütün dağılmasını hızlandırabilirken, amaçlar makul ve kabul edilebilir olduğunda yüksek düzeyde bir bağlılığın etkili davranışlarla sonuçlanması ihtimali bulunmaktadır. Örgütsel bağlılığın sonuçlarına ilişkin olarak, davranışsal sonuçların bağlılıkla en güçlü ilişkiler içinde olduğu bulunmuştur. Bunlardan özellikle iş doyumunu, güdülenme, katılım ve örgütte kalma arzusu örgütsel bağlılıkla olumlu, iş değiştirme ve devamsızlık ise bağlılıkla olumsuz bir ilişki içerisinde (Bayram, 2005: 135).

Örgütsel bağlılık ile ilgili olarak yaptığı çalışmada Randall (1987), örgütsel bağlılığın kişisel ve örgütsel olarak olumlu ve olumsuz sonuçlarını kapsamlı bir şekilde değerlendirmiştir. Bağlılık düzeylerini düşük, orta ve yüksek örgütsel bağlılık olarak

ifade etmiştir. Bu bağlılık düzeyleri ve kişisel ve örgütsel açıdan olumlu ve olumsuz sonuçları aşağıda ayrıntılı bir şekilde ele alınmıştır (Akt: Sahin,2007: 92-93).

2.2.4.1.Düşük Örgütsel Bağlılık

Düşük bağlılık bireyin örgüt ile arasındaki bağın oldukça zayıf olduğu ve örgütün amaç ve hedeflerini gerçekleştirmek için gösterdiği tutum ve davranışlardan yoksun olduğu bir durumdur. Bu bağlılık düzeyi Allen ve Meyer (1990)'in örgütsel bağlılık sınıflamasında yer alan devamlılık bağlılığı olarak da bilinir (Koç, 2009: 205).

Bu bağlılık düzeyinde işgören, kendisini örgüte bağlayan güçlü tutum ve eğilimlerden yoksundur. Düşük örgütsel bağlılığın işgörene ve örgüte dönük olarak önemli sonuçları vardır.

Bu bağlılık düzeyinde birey, kendisini örgüte bağlayan güçlü tutum ve eğilimlerden yoksun olmakla birlikte bireyin yaratıcılığı ve gelişmeye açıklığı ortaya çıkabilir. Ayrıca birey, örgüte düşük düzeyde bağlılık duyduğu için alternatif iş olanaklarını araştıracağından bu durum, insan kaynaklarının daha etkili kullanımını sağlayabilir. Örgüt, içten gelen ve informal olan bu iletişim sisteminden zamanında yararlanabilirse, kendisine pahalıya mal olabilecek sorunların üstesinden gelebilecektir (Balay, 2000).

Olumlu sonuçları : Düşük örgütsel bağlılıkta bireyin yaratıcılığı ve gelişmeye açıklığı ortaya çıkabilir. Ayrıca birey, örgüte düşük düzeyde bağlılık duyduğu için alternatif iş olanaklarını araştıracağından bu durum, insan kaynaklarının daha etkili kullanımını sağlayabilir (Balay, 2000: 85).

Olumsuz sonuçları: Örgüte düşük düzeyde bağlılık gösteren işgören, bireysel görevle ilişkili çabalarda geri oldukları gibi, grup bağlılığının da sağlanmasında en az çaba gösterirler. Bu yüzden bunlar, örgüt içinde en az değerli işgören olarak tanımlanırlar. Yöneticiler ise güvendikleri diğer işgöreni tercih ettiklerinden, düşük

bağlılık gösterenleri gözden çıkarmış olmaktadır. Bu yüzden bunları yukarıya terfi etme olağan dışı hale gelmektedir (Akt. Balay, 2000: 86).

Düşük bağlılık düzeyi ya da devamlılık bağlılığı, bireyin örgütü ile olan psikolojik aidiyet duygusunun zayıflığını ifade etmektedir. Bu nedenle düşük bağlılık düzeyine sahip işgören örgütler için arzu edilmeyen işgören olarak nitelendirilebilir. Çünkü bu tür işgören ilk fırsatta bulundukları örgütten başka bir örgüte geçebilmeyi arzulamaktadırlar (Koç, 2009: 206).

2.2.4.2. ılımlı (Orta Dereceli) Örgütsel Bağlılık

Orta düzey bağlılık bireyin içinde bulunduğu örgütün amaç, hedef, politika ve faaliyetlerini kabul etmesine rağmen tam olarak örgüte karşı kendisini ait hissetmemesi durumudur. Bu düzeydeki bağlılığa sahip bireyler çoğu zaman örgütün beklenti ve isteklerini karşılama yönünde tutum ve davranışlar sergilese de, kişisel değerleri ile örgütsel beklentilerin karşı karşıya geldiği durumlarda problemlere sebep olurlar (Koç, 2009: 206).

Bu düzeydeki işgören, örgütün bütün değil ancak bazı değerlerini kabul etme yeterliğine sahip olmakta, örgütün beklentilerini karşılarken, bir yandan örgütle bütünleşmeyi bir yandan da kişisel değerlerini korumayı sürdürmektedirler. Bunun yanında örgüte ılımlı düzeyde bağlılık, her zaman olumlu sonuçlar ortaya çıkarmayabilir. Bu düzeydeki işgören, topluma sorumluluk ile örgüte sadakat arasında bir bocalama ya da çatışma yaşarlar. Bu durum, kararsızlığa ve örgütün verimsiz işleyişine yol açabilecektir (Bayram, 2005: 136).

Bu bağlılık düzeyi ise “Şekilsel bağlılık” ya da Allen ve Meyer (1990)’in örgütsel bağlılık sınıflamasında yer alan “normatif bağlılığı (normative)” olarak da adlandırılabilir. Bu bağlılık düzeyinde, bireyin örgütte kalmayı kendisi için bir görev olarak görmesi ve örgütüne bağlılık göstermesinin doğru olduğunu hissetmesi etkili olmaktadır (Koç, 2009: 209).

Olumlu sonuçları : Bu düzeyde yer alan işgörenler, sistemin kendilerini yeniden şekillendirmesine karşı çıkmakta ve bu yüzden birey olarak kimliklerini korumak için çaba göstermektedirler. Örgütün bütün değil, bazı değerlerini kabul etme yeterliğine sahip olmakta, örgütün beklentilerini karılarken, bir yandan örgütle bütünleşmeyi bir yandan da kişisel değerlerini korumayı sürdürmektedirler (Balay, 2000: 88). Bu bağlılık profilinde işgörenin örgütte kalma süresini uzadığında, örgütten ayrılma eğilimini azalabilmekte ve iş doyumunu arttırabilmektedir. Böyle bir durum, okulun verimliliğini ve etkililiğini olumlu yönde etkiler ve öğrenci başarısındaki nicelik ve niteliği artırabilir (Celep, 2000: 26).

Olumsuz sonuçları: Örgüte ılımlı düzeyde bağlılık, her zaman olumlu sonuçlar doğurmayabilir. İşgörenlerin yaratıcılık, yardımseverlik, fikir önerme, jestler yapma, irade ve fedakârlık gibi üyelik davranışları önemlidir. Bu düzeydeki işgörenler, topluma sorumluluk ile örgüte sadakat arasında bir bocalama ve çatışma yaşarlar (Balay, 2000: 89). ılımlı adanma düzeyi, işgörenin örgütte kalma süresini arttırdığından yeni işgörenlerin örgüte gelmesi engellenmiş olur. Bu durum örgütteki yenileşme ve değişmeyi olumsuz yönde etkiler. Uzun vadede örgütsel amaçlarda eskimeye neden olur (Celep, 2000: 27).

2.2.4.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık

Bireyin içinde bulunduğu örgütün amaç ve hedeflerini kabul ettiği, tüm değer yargılarını benimsediği, örgütüyle özdeşleştiği, bağlandığı ve kendisini adadığı bağlılık düzeyidir. Birey bu bağlılık düzeyinde örgütün amaç ve hedeflerinin gerçekleşebilmesi için gerekli tüm çabayı sarf etmektedir. Bununla birlikte örgütte kalmak için şiddetli bir arzu hissetmektedir (Koç, 2009: 207).

Yüksek örgütsel bağlılık bireye, meslekte başarı ve ücrette doyum sağlayabileceği gibi örgüt, işgörenin sadakatine karşılık ona yetki devrederek ve onu üst pozisyonlara getirerek bir şekilde ödüllendirmektedir. Bu işgörenin; işin kendisinden, örgütteki geleceklerinden, denetimden, iş arkadaşlarından doyumları yüksektir. Bu kişilerin örgütten ayrılmaları; mutsuzluk, hayal kırıklığı, örgüt amaç ve kültürünün değişmesi, işten doyumsuzluk ve az ödülleniş ya da mahrum bırakılmış hissine

kapılmaları durumlarında gerçekleşmektedir. Yüksek örgütsel bağlılık bazen, işgörenin gelişmesini ve hareketlilik fırsatlarını sınırlamaktadır. Bu durum, aynı zamanda yaratıcılığı ve yenileşmeyi bastırmakta, gelişmeye karşı direnç oluşturmaktadır. Yüksek bağlılık düzeyi, bazen de yaratıcılığın yok olması, iş dışı ilişkilerde fazla stres ve gerilim, zorlamayla sağlanan uyum, insan kaynaklarının etkisiz kullanımı gibi olumsuz sonuçları beraberinde getirmektedir (Bayram, 2005: 136).

Olumlu sonuçları :Bu bağlılık düzeyi bireye, meslekte başarı ve ücretten doyum sağladığı gibi, dış baskılara karşın örgüte yüksek derecedeki sadakatini de devam ettirir. Örgüt işgörenin sadakatine karşılık ona yetki devrederek ve onu üst pozisyona getirerek bir şekilde ödüllendirir. Yüksek düzeyde bağlılık gösteren bireyler aynı zamanda yüksek derecede işlerine de bağlı iseler örgütün en değerli üyeleri olurlar (Balay, 2000: 89).

Yüksek düzeyde bağlılık örgüt için olumlu sonuçlar doğurmaktadır. Her husustan önce işgörenin yüksek düzeyde bağlılığı, örgüte güven veren kararlı işgücünün oluşmasını sağlar. Bu kararlı ve güven verici işgücü örgüt amaçlarını isteyerek kabul eder ve en verimli ürünü ortaya koymaya çalışır (Balay, 2000: 90).

Olumsuz Sonuçları: Yüksek bağlılık düzeyi işgörenin gelişmesini engelleyebilmekte bürokratik olarak değişimin direnç kaynağı haline gelmelerine neden olmaktadır. Ayrıca işgörenin kimliği grup kimliği içinde eriyebilmektedir. Bireyin iş ve aile rolleri büyük ölçüde birbirine bağlı olduğundan aile ilişkilerinde gerilim oluşabilmektedir (Celep, 2000: 28).

Örgütsel bağlılığın yüksek olmasının getireceği olumsuz sonuçlar ise, işgörenin sürekli başarılı olma arzularının örgütü riski yüksek yatırımlara sevk etmesi biçiminde açıklanabilir. Sonuçta, örgütteki genç işgören örgütü sonu belli olmayan yatırımlara sürükleyebilir (Karatepe ve Halıcı, 1998: 148). Yüksek bağlılık, örgüte en yüksek düzeyde verim sağlamaktadır. Ancak aşırı bağlılık örgütün esnekliğini azaltabilmektedir. Örgüt kendisine güçlü biçimde bağlanan; ancak örgütün gerektirdiği koşullara uymayan işgöreni, örgütte tutmak zorunda kalmaktadır. Sonuç olarak; yüksek bağlılık düzeylerinin kabul edilmeyen olumsuz sonuçlarından ve en önemlilerinden birisi, bu

işgörenin örgüt adına yasal ve ahlâkî olmayan davranış göstermede daha istekli davranabildikleridir. Örgüt içi çatışmalarda, bu işgören, kendi kişisel ahlaklarını ve yaptırımları, örgütün emirlerinin ve kurallarının üstünde tutabilmektedirler (Celep, 2000: 29).

2.2.5. Güç Kaynakları-Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Literatüre bakıldığında gerek güç kaynakları gerekse örgütsel bağlılık konularında çok sayıda çalışmanın olduğu görülmektedir. Fakat bu iki kavramın, karşılıklı ilişkilerini inceleyen çalışmaların sayısı ise oldukça azdır.

Yapılan çalışmalarda elde edilen sonuçlar genel itibariyle birbirine benzer olup, çalışanlar tarafından algılanan ve yöneticilerin sahip oldukları güç kaynaklarının çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerinde önemli bir etkisinin olduğu yönündedir (Hinkin ve Schriesheim, 1989; Rahim ve Afza, 1993; Rahim vd., 1994; Brown vd.,1995; Mossholder vd., 1998; Erkutlu, 2003).Çalışmalar incelendiğinde çoğunlukla araştırmacıların örgütsel bağlılık boyutlarından duygusal bağlılık üzerinde durduğu gözlenmektedir. Bunun nedeni olarak örgütsel bağlılığı farklı boyutlarını oluşturan duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık arasında en fazla etkin ölçüm alanının, duygusal bağlılık olmasıdır (Yalçın ve İplik ,2006). Ayrıca genel anlamda literatüre bakıldığında araştırmaların sonucu çalışanlarda olarak yüksek oranda duygusal bağlılık, bunu takiben devam bağlılığı ve en son olarak da normatif bağlılık olduğu gözlenmiştir.

Güç kaynakları ve örgütsel bağlılık ilişkisi hakkında yapılan yurtiçi ve yurtdışı çalışmalar aşağıda verilmiştir;

Rahim ve Afza (1993), Amerika Birleşik Devletlerindeki muhasebeciler arasında, yöneticilerin sahip oldukları güç kaynakları, çalışanların örgütsel bağlılıkları, iş tatminleri, tutumsal ve davranışsal uyumları ve işten ayrılma niyetleri ile ilgili çalışmalarda bulunmuşlardır. Bu çalışma Amerikan Muhasebeciler Derneğine kayıtlı üyeler arasından rasgele seçilmiş 1000 kadar muhasebeci üzerinde gerçekleştirilmiştir. Posta yoluyla gönderilen anketlerden 308 tanesi geri dönmüştür (Bağcı, 2009)

Rahim, Khan ve Udin (1994), liderin gücünün dayanak noktalarının astlarının örgütsel bağlılığına ve etkinliğine [performans, uyum (conformance), bağlılık (dependability) ve kişisel adaptasyon (adjustment)] olan etkisi üzerinde çalışmışlardır. Gelişmekte olan bir ülke olan Bangladeş'te çok sayıda işgören ve yöneticisi üzerinde yapılan bu çalışmada 2 adımlı hiyerarşik regresyon analizi ile uzmanlık gücünün, bağlılığı pozitif yönde etkilediği bulgulanmıştır. Zorlayıcı güç, etkinliğe negatif yönde etkide bulunurken; uzmanlık gücü, etkinliğe pozitif yönde etkide bulunmuştur. Amerika gibi gelişmiş ülkelerde yapılan çalışmalar liderin uzmanlık gücü ile yasal gücünün iş performansı ile ilişki içinde; karizmatik lider gücünün ise genel olarak örgütsel bağlılıkla etkileşim halinde olduğunu göstermektedir. Bu çalışmalarda ayrıca, liderin ceza gücü ile liderin ödül gücünün iş performansına ve örgütsel bağlılığa istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde etki etmediği anlaşılmıştır (Ergun ve Arslantürk, 2010).

Erkutlu (2003), Yöneticilerin güç kaynakları ve bunların yöneticinin etkililiği ve örgütsel etkililik üzerindeki etkilerini incelemeye yönelik çalışmasında alt düzey yöneticiler tarafından kullanılan ve astlar tarafından algılanan güç kaynaklarının neler olduğunu belirlemeye çalışmış ve astların duygusal bağlılık düzeylerini değerlendirmek suretiyle örgütsel etkililiği ölçmeye çalışmıştır. Çalışmasında Güç kaynakları değişkenleri ile duygusal bağlılık değişkenleri arasındaki hiyerarşik regresyon analizi sonuçlarına göre, ödüllendirici gücün; yasal gücün ve özdeşim gücünün duygusal bağlılık üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi bulunurken, uzmanlık gücünün ve zorlayıcı gücün duygusal bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi bulunamamıştır.

Jahangir, Akbar ve Begum (2006), sosyal güç kaynaklarının, işlem adaletinin, iş tatmininin ve örgütsel bağlılığın çalışanların örgütten ayrılma niyetleri üzerindeki etkilerini incelemiştir. Araştırmada güç kaynakları değişkenleri ile örgütsel bağlılık değişkenleri arasındaki korelasyon analizi sonucunda, çalışanların yasal güç, uzmanlık gücü, özdeşim gücü ve ödüllendirme gücü algılamalarıyla duygusal bağlılıkları arasında önemli ve pozitif yönlü bir ilişki, bulurlarken, zorlayıcı güç algılamalarıyla duygusal bağlılıkları arasında negatif yönlü zayıf bir ilişki bulmuşlardır (Bağcı, 2009).

French ve Raven'in 1960'larda ve 1970'lerde liderin gücünün dayanak noktaları ile liderin takipçilerinin etkinliği (iş performansı, süpervizörün isteklerine itaat,

işten ayrılma niyeti, devamsızlık vb.) arasındaki ilişkiye dair çok sayıda çalışması bulunmaktadır. Bu çalışmalar arasındaki ortak sonuç; liderin gücünün 3 dayanak noktasının liderin zorlayıcı gücü, liderin ödül gücü, liderin yasal gücü iş performansına en az katkıda bulunduğu yönündedir (Rahim ve ark. 2001).

Gupta ve Sharma (2008), ast-üst ilişkisinde, astların güç kaynaklarına ilişkin algılamalarının üstlerine uymalarında, etkileşim kalitesinin aracılık rolünü inceledikleri çalışmalarında 19 farklı organizasyonda çalışan 428 Hintli düşük ve orta düzey yöneticiden oluşan bir örneklem kullanmışlardır.

Zübeyir Bağcı(2009) ise örgütlerde çalışanların algıladıkları güç kaynaklarının örgüte bağlılıkları etkisi üzerine çalışmalarda bulunmuştur. değişkenlerin aralarındaki korelasyon ilişkilerine bakıldığında etkileyici kişilik gücü, uzmanlık gücü, konum gücü ve ekonomik güç değişkenleri ile duygusal bağlılık değişkeni arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Etkileyici kişilik gücü, uzmanlık gücü ve ekonomik güç değişkenleri ile devamlılık bağlılığı arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki bulunurken, konum gücü ile devamlılık bağlılığı arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Etkileyici kişilik gücü, uzmanlık gücü, konum gücü ve ekonomik güç değişkenleri ile normatif bağlılık arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Farklı düzeylerde de olsa elde edilen sonuçlar itibariyle çalışanların güç kaynakları algılamaları ile örgütlerine olan bağlılıkları arasında belirgin bir ilişkinin varlığından söz edilebilir.

Bu araştırmada da yukarıdaki çalışmalarda olduğu gibi güç kaynakları ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki incelenmeye çalışılmış ve diğer çalışmalarla sonuçlar karşılaştırılmıştır.

3. BÖLÜM: YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırma, tarama modellerinden ilişkisel tarama modeli ile yapılmış betimsel bir çalışmadır. Tarama modelleri; geçmişte veya halen var olan bir durumu, var olduğu şekli ile betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımıdır (Karasar, 2000).

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini 2011-2012 öğretim yılı II. Döneminde Edirne ili merkez ilçelerine bağlı resmi ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenler oluşturmuştur. Araştırmada, evrendeki alt grupların örnekleme temsil edilmelerini sağlayacak şekilde tabakalı örneklem yöntemiyle örneklem seçilmiştir (Balcı, 2004).

MEB İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nden Edirne merkez ilçesindeki resmi ortaöğretim kurumlarının öğretmen sayılarını gösteren “2011-2012 Öğretim Yılı Resmi Ortaöğretim Okulu İstatistik Bilgileri” alınmıştır. İstatistikler aşağıdaki gibidir.

Tablo 2. Uygulama Yapılacak Okullar (Evren)
Edirne İli Merkez İlçesindeki 2011-2012 Eğitim Öğretim Yılındaki Okullar

	OKULLAR	ÖĞRETMEN SAYISI
1	Yıldırım Beyazıt Anadolu Lisesi	44
2	Anadolu Güzel Sanatlar ve Spor Lisesi	34
3	Anadolu İmam Hatip Lisesi	28
4	Kız Teknik ve Meslek Lisesi	135
5	Otelcilik ve Turizm Meslek Lisesi	29
6	Anadolu Öğretmen Lisesi	44
7	Milli Piyango Ticaret Meslek Lisesi	37
8	80. Yıl Anadolu Lisesi	45
9	Edirne Lisesi	41
10	İlhami Ertem Lisesi	51
11	Anadolu Sağlık Meslek Lisesi	15
12	Serhat İmkb Kız Teknik ve Meslek Lisesi	50
13	1.Murat Lisesi	41
14	Süleyman Demirel Fen Lisesi	29
15	Teknik Lise Ve Endüstri Meslek Lisesi	107
	TOPLAM	730

Söz konusu ana kitleyi temsil edecek örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde

$$n = N t^2 p q / d^2 (N-1) + t^2 p q [1]$$

N: Hedef kitledeki birey sayısı

n : Örneklem alınacak birey sayısı

p : İncelenen olayın görülüş sıklığı (gerçekleşme olasılığı)

q : İncelenen olayın görülmeyiş sıklığı (gerçekleşmeme olasılığı)

t : Belirli bir anlamlılık düzeyinde, t tablosuna göre bulunan teorik değer

d : Olayın görülüş sıklığına göre kabul edilen $\pm$ örneklem hatasıdır.

formülü kullanılarak homojen bir yapıda olmayan bu evren için % 95 güven aralığında, $\pm$ % 10 örnekleme hatası ile gerekli örneklem büyüklüğü $n = 96$ olarak hesaplanmıştır ve örneklem büyüklüğü 252 kişi olarak bulunmuştur. Araştırma evreninde Toplamda 730 öğretmen arasından yapılan uygulama çalışması sonunda, uygulanan 289 kişiden geri dönüt alınanlar ile eksik ve hatalı doldurulan anketler çıkarılarak, 264 anket geçerli sayılmıştır.

3.3. Veri Toplama Araçları

Aracın birinci bölümünde yer alan kişisel bilgiler kısmında, araştırmaya katılan öğretmenlerin; cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, kıdem gibi demografik değişkenleri bulunmaktadır.

Aracın ikinci bölümünde ilköğretim okullarındaki okul yöneticilerinin kullandıkları güç tiplerini belirlemeye dönük olarak Koşar (2008) tarafından geliştirilen Güç Tipi Ölçeği (GTÖ) kullanılmıştır. “Güç Tipi Ölçeği”nin geliştirilebilmesi için yerli ve yabancı alanyazın taranmış ve bir madde havuzu oluşturulmuştur. Koşar; güç kaynaklarının özelliklerini kesin sınırlarla ayırmanın zorluğundan dolayı, bu kaynakları temsil edeceği düşünülen en temel özelliklerin yer aldığı 45 maddelik Likert tipi dereceleme türünde taslak bir ölçek hazırlamıştır. Hazırlanan taslak ölçekte, uzman görüşleri doğrultusunda bazı maddeler ölçekten çıkarılarak ölçek formu 35 maddeye düşürülmüştür. Düzeltmeleri yapılan ölçek formu Türk Dili alanında bir uzmanla tekrar gözden geçirilmiş ve ana hatlara sadık kalınarak Türkçe ifade uygunluğu açısından yanlış anlamalara yol açacak noktalar düzeltilmiştir. Belli bir öğretmen grubuna da okutulan ölçekteki sorularda anlaşılmayan noktaların olup olmadığı tespit edilerek 35 madde olarak düzenlenen ölçek, geçerlik ve güvenirlik çalışmaları için araştırma örneklemi dışında 119 kişilik bir öğretmen grubuna uygulanmıştır.

Tablo 3. Güç Tipi Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

Maddeler	Faktörler			
	Kişilik gücü	Ödül gücü	Yasal güç	Zorlayıcı güç
GTÖ35 (33)	.88			
GTÖ31 (29)	.88			
GTÖ27 (25)	.88			
GTÖ26 (24)	.87			
GTÖ29 (27)	.86			
GTÖ23 (21)	.86			
GTÖ34 (32)	.86			
GTÖ28 (26)	.84			
GTÖ33 (31)	.83			
GTÖ32 (30)	.81			
GTÖ22 (20)	.81			
GTÖ30 (28)	.80			
GTÖ24 (22)	.77			
GTÖ12 (19)	.76			
GTÖ25 (23)	.73			
GTÖ2 (2)		.67		
GTÖ5 (5)		.67		
GTÖ7 (7)		.66		
GTÖ3 (3)		.66		
GTÖ6 (6)		.60		
GTÖ4 (4)		.57		
GTÖ1 (1)		.50		
GTÖ9 (8)			.83	
GTÖ10 (9)			.79	
GTÖ14 (11)			.72	
GTÖ17 (14)			.68	
GTÖ15 (12)			.64	
GTÖ16 (13)			.59	
GTÖ13 (10)			.58	
GTÖ20 (17)				.72
GTÖ21 (18)				.71
GTÖ19 (16)				.66
GTÖ18 (15)				.54
ÖZDEĞERLER	12.73	4.05	3.69	2.99
AÇIKLANAN VARYANS (%)	38.56	12.64	11.19	9.07
CRONBACH'S ALPHA	.98	.92	.86	.81

Kaynak : (Koşar,2008: 21)

* Açıklanan toplam varyans: %71.46

() parantez içinde verilen madde numaraları, ölçeğin son halindeki madde numaralarıdır.

Araştırmanın üçüncü bölümde ise öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerini ölçmek için ise, Tüzel (2010)'in Meyer veAllen (1984, 1997) tarafından geliştirilen “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” (Organizational Commitment Questionnaire: OCQ) kullanılmıştır. Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerini ölçmek için kullanılan Meyer veAllen (1984, 1997) tarafından geliştirilen “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” (Organizational Commitment Questionnaire: OCQ) örgütsel bağlılığın üç türü olan “duygusal bağlılık”, “devam bağlılığı” ve “ “normatif bağlılık” olmak üzere üç alt boyuttan oluşmaktadır.

Bağlılık ölçeğinin genel güvenilirliği $\alpha=0,921$ olarak yüksek güvenilir olduğu görülmektedir. Ölçeğin altboyutlarının güvenilirlikleri aşağıda verilmiştir.

Tablo 4. Bağlılık Ölçeği Altboyutlarının Güvenilirlik Analizleri

	Cronbach's Alpha
Duygusal Bağlılık	0,920
Devam Bağlılığı	0,820
Normatif Bağlılık	0,864

3.4. Verilerin Toplanması

Veri toplama aracı 2011-2012 eğitim öğretim yılında Edirne İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nden alınan yasal izin belgesi ile örnekleme belirtilen okullara gidilerek 2011-2012 Eğitim öğretim yılının 2. Dönemi araştırmacı tarafından uygulanmıştır. Uygulama sırasında ilgili okul müdürleri aranarak uygulama yapılacağı tarih için izin alınmıştır. Uygun olan zamanlara ilgili okullara gidilerek okulların öğretmenler

odasında ya da konferans salonlarında veri toplama aracı öğretmenlere toplu olarak yaptırılmıştır. Bu sırada öğretmenlerin araştırmacıyla birebir görüşmesi olanağı sağlanmıştır.

3.5. Verilerin İstatistiksel Analizi

Araştırmada elde edilen veriler SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 17.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Verileri değerlendirilirken tanımlayıcı istatistiksel metotları (Sayı, Yüzde, Ortalama, Standart sapma) kullanılmıştır.

Araştırmanın değişkenleri için parametrik test varsayımlarından normal dağılım analizi uygulanmıştır. Değişkenlerin normal dağılımını gösteren Kolmogorov Smirnov testi sonucunda değişkenlerin normal dağılım gösterdiği görülmektedir. Verilerin analizinde parametrik yöntemler tercih edilmiştir

Tablo 5. One-Sample Kolmogorov-Smirnov Normal Dağılım Testi

	N	Z	p
Kişilik Gücü	264	1,141	0,148
Ödül Gücü	264	1,639	0,009
Yasal Güç	264	0,999	0,271
Zorlayıcı Güç	264	2,720	0,000
Duygusal Bağlılık	264	1,733	0,005
Devam Bağlılığı	264	1,332	0,058
Normatif Bağlılık	264	0,947	0,332

Niceliksel verilerin karşılaştırılmasında iki grup arasındaki fark t-testi ile analiz edilmiştir. İki'den fazla grup durumunda parametrelerin gruplararası karşılaştırmalarında Tek yönlü (One way) Anova testi uygulanmıştır. Anova (Varyans Analizi) testinin kullanıldığı durumlarda, homojenlik testi (Levene testi) sonuçlarına göre kullanılan çoklu karşılaştırmalar da (Post Hotc Tests) değişmektedir. Grup varyanslarının homojen (eşit) olduğu durumlarda Scheffe, Tukey, LSD testleri kullanılabilir. Varyansların homojen olmadığı durumlarda Dunnett's C veya Tamhane's T2 testi seçilebilir(Büyüköztürk, Ş. (2010). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*. Ankara: PegemA Yayınları, s.49). Farklılıkların

hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek için Scheffe ve Dunnett's C çoklu karşılaştırma testleri tercih edilmiştir.

Araştırmanın bağımlı ve bağımsız değişkenleri arasındaki ilişkiyi Pearson korelasyon, yordama gücü ise regresyon analizi ile test edilmiştir. Ölçekler arasındaki korelasyon ilişkileri aşağıdaki kriterlere göre değerlendirilmiştir (Kalaycı, 2006: 116);

Elde edilen bulgular %95 güven aralığında, %5 anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir.

Araştırmada kullanılan likert ölçek için kişilerin verilen önermelerle ilgili görüşlerini, çok olumludan çok olumsuzu kadar sıralanan seçeneklerde belirtmeleri istenmiştir. Buna göre; (5) kesinlikle katılıyorum, (4) katılıyorum, (3) kararsızım, (2) katılmıyorum, (1) kesinlikle katılmıyorum şeklinde bir ölçek kullanılmıştır. Ölçek sonuçları $5.00-1.00=4.00$ puanlık bir genişliğe dağılmışlardır. Bu genişlik beşe bölünerek ölçeğin kesim noktalarını belirleyen düzeyler belirlenmiştir. Ölçek ifadelerinin ve faktör(boyut) puanlarının değerlendirilmesinde aşağıdaki kriterler esas alınmıştır.

Tablo 6. Ölçek ifadelerinin ve faktör(boyut) puanlarının değerlendirilmesinde kullanılan kriterler

Seçenekler	Puanlar	Puan Aralığı	Ölçek Değerlendirme
Hiç Katılmıyorum	1	1,00 - 1,79	Çok Düşük
	2	1,80 - 2,59	Düşük
	3	2,60 - 3,39	Orta
	4	3,40 - 4,19	Yüksek
Tamamen Katılıyorum	5	4,20 - 5,00	Çok Yüksek

4. BÖLÜM: BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde, araştırma probleminin çözümü için, araştırmaya katılan öğretmenlerden ölçekler yoluyla toplanan verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgular yer almaktadır. Elde edilen bulgulara dayalı olarak açıklama ve yorumlar yapılmıştır.

4.1. Öğretmenlerin Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı

Tablo 4’de öğretmenlerin demografik özelliklerine göre dağılımı görülmektedir.

Tablo 7. Öğretmenlerin Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı

Tablolar	Gruplar	Frekans(n)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	153	58,0
	Erkek	111	42,0
	Toplam	264	100,0
Yaş	30 Ve Daha Az	39	14,8
	31-35 Yaş	72	27,3
	36-40 Yaş	57	21,6
	40-45 Yaş	56	21,2
	45 Yaş üstü	40	15,2
	Toplam	264	100,0
Öğrenim Durumu	Fakülte (lisans)	216	81,8
	Lisansüstü (yüksek Lisans, Doktora)	48	18,2
	Toplam	264	100,0
Görev Yaptığı Okuldaki Hizmet Süresi	0-3 Yıl	95	36,0
	3-5 Yıl	41	15,5
	5-7 Yıl	30	11,4
	7-10 Yıl	42	15,9
	10 Yıl üstü	56	21,2
	Toplam	264	100,0
Mesleki Kıdem	0-5 Yıl	42	15,9
	5-10 Yıl	41	15,5
	10-15 Yıl	76	28,8
	15-20 Yıl	49	18,6
	20 Yıl üstü	56	21,2
	Toplam	264	100,0

Öğretmenler cinsiyete göre 153'ü (%58,0) kadın, 111'i (%42,0) erkek olarak dağılmaktadır.

Öğretmenler yaşa göre 39'u (%14,8) 30 ve daha az, 72'si (%27,3) 31-35 yaş, 57'si (%21,6) 36-40 yaş, 56'sı (%21,2) 40-45 yaş, 40'ı (%15,2) 45 yaş üstü olarak dağılmaktadır.

Öğretmenler öğrenim durumuna göre 216'sı (%81,8) fakülte (lisans), 48'i (%18,2) lisansüstü (yüksek lisans, doktora) olarak dağılmaktadır.

Öğretmenler görev yaptığı okuldaki hizmet süresine göre 95'i (%36,0) 0-3 yıl, 41'i (%15,5) 3-5 yıl, 30'u (%11,4) 5-7 yıl, 42'si (%15,9) 7-10 yıl, 56'sı (%21,2) 10 yıl üstü olarak dağılmaktadır.

Öğretmenler mesleki kıdeme göre 42'si (%15,9) 0-5 yıl, 41'i (%15,5) 5-10 yıl, 76'sı (%28,8) 10-15 yıl, 49'u (%18,6) 15-20 yıl, 56'sı (%21,2) 20 yıl üstü olarak dağılmaktadır.

4.2. Araştırmaya Katılan Ortaöğretim Kurumunda Çalışa Öğretmenlere Göre Yöneticilerin Gücü Kullanma Stilleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Ortalamaları

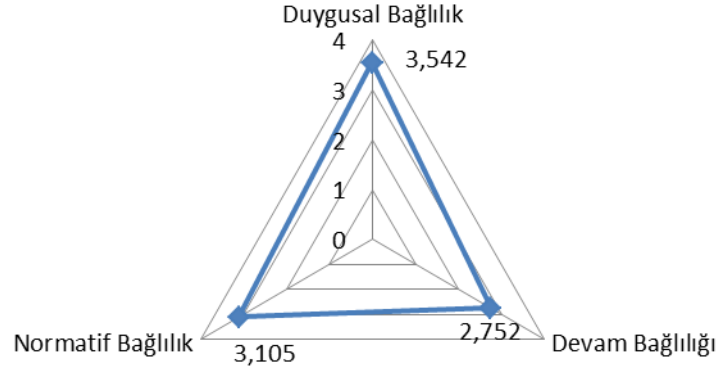
Tablo 5'de Araştırmaya Katılan Ortaöğretim Kurumunda Çalışan Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Ortalamaları görülmektedir.

Tablo 8. Araştırmaya Katılan Ortaöğretim Kurumunda Çalışan Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Ortalamaları

	N	Ort	Ss
Duygusal Bağlılık	264	3,542	0,997
Devam Bağlılığı	264	2,752	1,022
Normatif Bağlılık	264	3,105	1,007

Araştırmaya katılan Ortaöğretim kurumunda çalışan öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin ortalamaları incelendiğinde, “duygusal bağlılık ” düzeyinin

yüksek ($3,542 \pm 0,997$); “devam bağlılığı” düzeyinin orta ($2,752 \pm 1,022$); “normatif bağlılık” düzeyinin orta ($3,105 \pm 1,007$) düzeyde olduğu görülmektedir.



Şekil 2. Araştırmaya Katılan Ortaöğretim Kurumunda Çalışan Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Ortalamaları

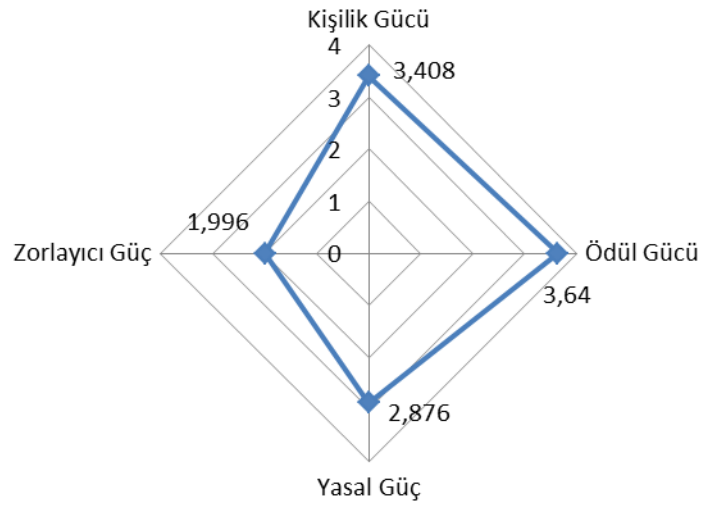
Duygusal bağlılığın devam bağlılığı ve normatif bağlılıktan yüksek olması nedeni olarak öğretmenlerin çalıştıkları okula kendi istekleri doğrultusunda bağlılık göstermeleri olduğu söylenebilir. Yani öğretmenler çalışmaya zorunlu oldukları için değil de kendi istedikleri için devam gösteriyorlar anlamı çıkarılabilmektedir.

Ayrıca devam bağlılığının ve normatif bağlılığın orta düzeyde olması da öğretmenlerin örgütten ayrılması durumunda karşılaşacağı kayıpları göze alamaması durumunun ve öğretmenlerin çalıştıkları kuruma ahlaki bir yükümlülük hissetmeleri durumunun da söz konusu olduğu anlamı çıkarılabilmektedir.

Tablo 9. Araştırmaya Katılan Ortaöğretim Kurumunda Çalışan Öğretmenlere Göre Yöneticilerin Gücü Kullanma Stillerinin Ortalamaları

	N	Ort	Ss
Kişilik Gücü	264	3,408	0,969
Ödül Gücü	264	3,640	0,885
Yasal Güç	264	2,876	0,662
Zorlayıcı Güç	264	1,996	0,909

Araştırmaya katılan Ortaöğretim kurumunda çalışan öğretmenlere göre yöneticilerin gücü kullanma stillerinin ortalamaları incelendiğinde, “kişilik gücü” stilinin yüksek ($3,408 \pm 0,969$); “ödül gücü” stilinin yüksek ($3,640 \pm 0,885$); “yasal güç” stilinin orta ($2,876 \pm 0,662$); “zorlayıcı güç” stilinin zayıf ($1,996 \pm 0,909$) düzeyde katıldıkları görülmektedir.



Şekil 3. Araştırmaya Katılan Ortaöğretim Kurumunda Çalışan Öğretmenlere Göre Yöneticilerin Gücü Kullanma Stillerinin Ortalamaları

4.3. Araştırmaya Katılan Ortaöğretim Kurumunda Çalışan Öğretmenlerin Yöneticilerinin Gücü Kullanma Stillerini Algılayışlarının Cinsiyete Göre Karşılaştırılması

Tablo 10. Araştırmaya Katılan Ortaöğretim Kurumunda Çalışan Öğretmenlerin Göre Yöneticilerinin Gücü Kullanma Stillerini Algılayışlarının Cinsiyete Göre Karşılaştırılması

	Grup	N	Ort	Ss	t	p
Kişilik Gücü	Kadın	153	3,384	0,996	-0,467	0,641
	Erkek	111	3,441	0,935		
Ödül Gücü	Kadın	153	3,601	0,896	-0,825	0,410
	Erkek	111	3,692	0,871		
Yasal Güç	Kadın	153	2,981	0,650	3,068	0,002
	Erkek	111	2,732	0,654		
Zorlayıcı Güç	Kadın	153	2,090	0,961	1,977	0,044
	Erkek	111	1,867	0,817		

Araştırmaya katılan Ortaöğretim kurumunda çalışan öğretmenlerin yasal güç puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($t=3.068$; $p=0.002<0,05$). Kadın öğretmenlerin algıladığı yasal güç puanları ($x=2,981$), erkek öğretmenlerin algıladığı yasal güç puanlarından ($x=2,732$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan Ortaöğretim kurumunda çalışan öğretmenlerin zorlayıcı güç puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($t=1.977$; $p=0.044<0,05$). Kadın öğretmenlerin algıladığı zorlayıcı güç puanları ($x=2,090$), erkek öğretmenlerin zorlayıcı güç puanlarından ($x=1,867$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan Ortaöğretim kurumunda çalışan öğretmenlerin kişilik gücü, ödül gücü puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 11. Araştırmaya Katılan Ortaöğretim Kurumunda Çalışan Öğretmenlere Göre Yöneticilerin Gücü Kullanma Stillerinin Yaşa Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
Kişilik Gücü	30 Ve Daha Az	39	3,077	0,952	1,932	0,106	
	31-35 Yaş	72	3,398	1,008			
	36-40 Yaş	57	3,521	0,883			
	40-45 Yaş	56	3,593	0,987			
	45 Yaş üstü	40	3,330	0,962			
Ödül Gücü	30 Ve Daha Az	39	3,187	0,876	3,553	0,008	2 > 1 3 > 1 4 > 1
	31-35 Yaş	72	3,728	0,835			
	36-40 Yaş	57	3,697	0,816			
	40-45 Yaş	56	3,821	0,926			
	45 Yaş üstü	40	3,586	0,906			
Yasal Güç	30 Ve Daha Az	39	2,830	0,633	1,768	0,136	
	31-35 Yaş	72	2,977	0,657			
	36-40 Yaş	57	2,695	0,597			
	40-45 Yaş	56	2,958	0,670			
	45 Yaş üstü	40	2,884	0,746			
Zorlayıcı Güç	30 Ve Daha Az	39	2,295	1,023	2,253	0,064	
	31-35 Yaş	72	2,111	0,963			
	36-40 Yaş	57	1,838	0,846			
	40-45 Yaş	56	1,844	0,804			
	45 Yaş üstü	40	1,938	0,856			

Araştırmaya katılan Ortaöğretim kurumunda çalışan öğretmenlerin ödül gücü puanları ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur($F=3,553$; $p=0,008<0,005$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır.

30 ve daha az yaşta olan öğretmenler ($3,187 \pm 0,876$) 31-35 yaş ($3,728 \pm 0,835$), 36-40 yaş ($3,697 \pm 0,816$) ve 40-45 ($3,821 \pm 0,926$) yaş öğretmenlere göre yöneticilerin kullandıkları ödül gücünü daha düşük düzeyde bulmaktadır.

Araştırmaya katılan Ortaöğretim kurumunda çalışan öğretmenlerin kişilik gücü, yasal güç, zorlayıcı güç puanları ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır($p>0,05$).

Tablo 12. Araştırmaya Katılan Ortaöğretim Kurumunda Çalışan Öğretmenlere Göre Yöneticilerin Gücü Kullanma Stillerinin Öğrenim Durumuna Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	t	p
Kişilik Gücü	Fakülte (lisans)	216	3,413	0,945	0,162	0,871
	Lisansüstü (yüksek Lisans, Doktora)	48	3,388	1,083		
Ödül Gücü	Fakülte (lisans)	216	3,653	0,876	0,512	0,609
	Lisansüstü (yüksek Lisans, Doktora)	48	3,580	0,930		
Yasal Güç	Fakülte (lisans)	216	2,893	0,668	0,860	0,391
	Lisansüstü (yüksek Lisans, Doktora)	48	2,802	0,635		
Zorlayıcı Güç	Fakülte (lisans)	216	2,026	0,942	1,110	0,268
	Lisansüstü (yüksek Lisans, Doktora)	48	1,865	0,735		

Araştırmaya katılan Ortaöğretim kurumunda çalışan öğretmenlerin kişilik gücü, ödül gücü, yasal güç, zorlayıcı güç puanları ortalamalarının öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 13. Araştırmaya Katılan Ortaöğretim Kurumunda Çalışan Öğretmenlere Göre Yöneticilerin Gücü Kullanma Stillerinin Görev Yaptığı Okuldaki Hizmet Süresine Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Kişilik Gücü	0-3 Yıl	95	3,460	0,952	1,061	0,376
	3-5 Yıl	41	3,127	0,898		
	5-7 Yıl	30	3,447	1,095		
	7-10 Yıl	42	3,421	0,887		
	10 Yıl üstü	56	3,496	1,032		
Ödül Gücü	0-3 Yıl	95	3,699	0,850	1,738	0,142
	3-5 Yıl	41	3,328	0,953		
	5-7 Yıl	30	3,576	0,973		
	7-10 Yıl	42	3,769	0,780		
	10 Yıl üstü	56	3,704	0,894		
Yasal Güç	0-3 Yıl	95	2,826	0,597	1,180	0,320
	3-5 Yıl	41	2,796	0,645		
	5-7 Yıl	30	2,963	0,695		
	7-10 Yıl	42	3,051	0,691		
	10 Yıl üstü	56	2,844	0,732		
Zorlayıcı Güç	0-3 Yıl	95	1,950	0,965	0,250	0,910
	3-5 Yıl	41	2,031	0,822		
	5-7 Yıl	30	2,133	0,967		
	7-10 Yıl	42	1,976	0,902		
	10 Yıl üstü	56	1,991	0,867		

Araştırmaya katılan Ortaöğretim kurumunda çalışan öğretmenlerin kişilik gücü, ödül gücü, yasal güç, zorlayıcı güç puanları ortalamalarının görev yaptığı okuldaki hizmet süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır($p>0.05$).

Tablo 14. Araştırmaya Katılan Ortaöğretim Kurumunda Çalışan Öğretmenlere Göre Yöneticilerin Gücü Kullanma Stillerinin Mesleki Kıdeme Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Kişilik Gücü	0-5 Yıl	42	3,192	0,940	1,514	0,199
	5-10 Yıl	41	3,486	0,870		
	10-15 Yıl	76	3,403	0,977		
	15-20 Yıl	49	3,650	0,996		
	20 Yıl üstü	56	3,308	1,007		
Ödül Gücü	0-5 Yıl	42	3,395	0,933	1,621	0,169
	5-10 Yıl	41	3,753	0,679		
	10-15 Yıl	76	3,622	0,847		
	15-20 Yıl	49	3,834	0,949		
	20 Yıl üstü	56	3,594	0,951		
Yasal Güç	0-5 Yıl	42	2,884	0,599	0,236	0,918
	5-10 Yıl	41	2,826	0,569		
	10-15 Yıl	76	2,841	0,699		
	15-20 Yıl	49	2,903	0,668		
	20 Yıl üstü	56	2,933	0,727		
Zorlayıcı Güç	0-5 Yıl	42	2,286	1,017	1,511	0,199
	5-10 Yıl	41	1,963	0,838		
	10-15 Yıl	76	1,993	0,964		
	15-20 Yıl	49	1,837	0,830		
	20 Yıl üstü	56	1,946	0,840		

Araştırmaya katılan Ortaöğretim kurumunda çalışan öğretmenlerin kişilik gücü, ödül gücü, yasal güç, zorlayıcı güç puanları ortalamalarının mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p > 0.05$).

4.4. Araştırmaya Katılan Ortaöğretim Kurumunda Çalışan Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Demografik Özelliklere Göre Ortalamaları

Tablo 15. Araştırmaya Katılan Ortaöğretim Kurumunda Çalışan Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Cinsiyete Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	t	p	sd
Duygusal Bağlılık	Kadın	153	3,466	0,997	-1,446	0,149	262
	Erkek	111	3,646	0,993			
Devam Bağlılığı	Kadın	153	2,719	1,026	-0,621	0,535	
	Erkek	111	2,798	1,019			
Normatif Bağlılık	Kadın	153	3,041	1,005	-1,214	0,226	
	Erkek	111	3,193	1,007			

Araştırmaya katılan Ortaöğretim kurumunda çalışan öğretmenlerin duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 16. Araştırmaya Katılan Ortaöğretim Kurumunda Çalışan Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Yaşa Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
Duygusal Bağlılık	30 Ve Daha Az	39	3,107	0,887	3,017	0,019	3 > 1 5 > 1
	31-35 Yaş	72	3,470	1,059			
	36-40 Yaş	57	3,725	0,948			
	40-45 Yaş	56	3,598	0,951			
	45 Yaş üstü	40	3,754	1,017			
Devam Bağlılığı	30 Ve Daha Az	39	2,810	1,027	0,548	0,700	
	31-35 Yaş	72	2,633	0,921			
	36-40 Yaş	57	2,856	1,039			
	40-45 Yaş	56	2,693	1,046			
	45 Yaş üstü	40	2,845	1,147			
Normatif Bağlılık	30 Ve Daha Az	39	2,769	0,830	1,460	0,215	
	31-35 Yaş	72	3,092	1,013			
	36-40 Yaş	57	3,232	1,027			
	40-45 Yaş	56	3,150	0,956			
	45 Yaş üstü	40	3,210	1,159			

Araştırmaya katılan Ortaöğretim kurumunda çalışan öğretmenlerin duygusal bağlılık puanları ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip

göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=3,017$; $p=0,019<0.05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. 36-40 yaş aralığındaki öğretmenlerin duygusal bağlılık puanları ($3,725 \pm 0,948$), 30 ve daha küçük yaşta olan öğretmenlerin duygusal bağlılık puanlarından ($3,107 \pm 0,887$) yüksek bulunmuştur. 45 yaşından büyük olan öğretmenlerin duygusal bağlılık puanları ($3,754 \pm 1,017$), 30 ve daha küçük yaşta olan öğretmenlerin duygusal bağlılık puanlarından ($3,107 \pm 0,887$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan Ortaöğretim kurumunda çalışan öğretmenlerin devam bağlılığı, normatif bağlılık puanları ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$).

Tablo 17. Araştırmaya Katılan Ortaöğretim Kurumunda Çalışan Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Öğrenim Durumuna Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	t	p	sd
Duygusal Bağlılık	Fakülte (lisans)	216	3,539	0,975	-	0,915	262
	Lisansüstü (yüksek Lisans, Doktora)	48	3,556	1,105	0,106		
Devam Bağlılığı	Fakülte (lisans)	216	2,782	1,018	1,017	0,310	
	Lisansüstü (yüksek Lisans, Doktora)	48	2,617	1,038			
Normatif Bağlılık	Fakülte (lisans)	216	3,098	0,963	-	0,849	
	Lisansüstü (yüksek Lisans, Doktora)	48	3,133	1,195			

Araştırmaya katılan Ortaöğretim kurumunda çalışan öğretmenlerin kişilik gücü, ödül gücü, yasal güç, zorlayıcı güç, duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık puanları ortalamalarının öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 18. Araştırmaya Katılan Ortaöğretim Kurumunda Çalışan Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Okuldaki Hizmet Süresine Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
Duygusal Bağlılık	0-3 Yıl	95	3,325	0,923	6,759	0,000	5 > 1
	3-5 Yıl	41	3,240	1,065			5 > 2
	5-7 Yıl	30	3,378	1,100			5 > 3
	7-10 Yıl	42	3,810	0,846			
	10 Yıl üstü	56	4,018	0,925			
Devam Bağlılığı	0-3 Yıl	95	2,571	0,925	3,611	0,007	5 > 1
	3-5 Yıl	41	2,639	1,063			
	5-7 Yıl	30	2,533	1,069			
	7-10 Yıl	42	2,919	1,141			
	10 Yıl üstü	56	3,136	0,933			
Normatif Bağlılık	0-3 Yıl	95	2,958	0,860	4,740	0,001	5 > 1
	3-5 Yıl	41	2,956	1,060			5 > 2
	5-7 Yıl	30	2,780	0,979			5 > 3
	7-10 Yıl	42	3,205	1,071			
	10 Yıl üstü	56	3,561	1,036			

Araştırmaya katılan Ortaöğretim kurumunda çalışan öğretmenlerin duygusal bağlılık puanları ortalamalarının görev yaptığı okuldaki hizmet süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=6,759$; $p=0,000<0.05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Görev yaptığı okuldaki hizmet süresi 10 yıl üstü olan öğretmenlerin duygusal bağlılık puanları ($4,018 \pm 0,925$), görev yaptığı okuldaki hizmet süresi 0-3 yıl olan öğretmenlerin duygusal bağlılık puanlarından ($3,325 \pm 0,923$) yüksek bulunmuştur. Görev yaptığı okuldaki hizmet süresi 10 yıl üstü olan öğretmenlerin duygusal bağlılık puanları ($4,018 \pm 0,925$), görev yaptığı okuldaki hizmet süresi 3-5 yıl olan öğretmenlerin duygusal bağlılık puanlarından ($3,240 \pm 1,065$) yüksek bulunmuştur. Görev yaptığı okuldaki hizmet süresi 10 yıl üstü olan öğretmenlerin duygusal bağlılık puanları ($4,018 \pm 0,925$), görev yaptığı okuldaki hizmet süresi 5-7 yıl olan öğretmenlerin duygusal bağlılık puanlarından ($3,378 \pm 1,100$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan Ortaöğretim kurumunda çalışan öğretmenlerin devam bağlılığı puanları ortalamalarının görev yaptığı okuldaki hizmet süresi değişkenine

göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=3,611$; $p=0,007<0.05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Görev yaptığı okuldaki hizmet süresi 10 yıl üstü olan öğretmenlerin devam bağlılığı puanları ($3,136 \pm 0,933$), görev yaptığı okuldaki hizmet süresi 0-3 yıl olan öğretmenlerin devam bağlılığı puanlarından ($2,571 \pm 0,925$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan Ortaöğretim kurumunda çalışan öğretmenlerin normatif bağlılık puanları ortalamalarının görev yaptığı okuldaki hizmet süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=4,740$; $p=0,001<0.05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Görev yaptığı okuldaki hizmet süresi 10 yıl üstü olan öğretmenlerin normatif bağlılık puanları ($3,561 \pm 1,036$), görev yaptığı okuldaki hizmet süresi 0-3 yıl olan öğretmenlerin normatif bağlılık puanlarından ($2,958 \pm 0,860$) yüksek bulunmuştur. Görev yaptığı okuldaki hizmet süresi 10 yıl üstü olan öğretmenlerin normatif bağlılık puanları ($3,561 \pm 1,036$), görev yaptığı okuldaki hizmet süresi 3-5 yıl olan öğretmenlerin normatif bağlılık puanlarından ($2,956 \pm 1,060$) yüksek bulunmuştur. Görev yaptığı okuldaki hizmet süresi 10 yıl üstü olan öğretmenlerin normatif bağlılık puanları ($3,561 \pm 1,036$), görev yaptığı okuldaki hizmet süresi 5-7 yıl olan öğretmenlerin normatif bağlılık puanlarından ($2,780 \pm 0,979$) yüksek bulunmuştur.

Tablo 19. Araştırmaya Katılan Ortaöğretim Kurumunda Çalışan Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Mesleki Kıdeme Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Duygusal Bağlılık	0-5 Yıl	42	3,333	0,890	1,916	0,108
	5-10 Yıl	41	3,602	0,946		
	10-15 Yıl	76	3,375	1,115		
	15-20 Yıl	49	3,735	0,957		
	20 Yıl üstü	56	3,711	0,941		
Devam Bağlılığı	0-5 Yıl	42	2,681	0,994	0,564	0,689
	5-10 Yıl	41	2,737	0,953		
	10-15 Yıl	76	2,671	1,040		
	15-20 Yıl	49	2,935	1,066		
	20 Yıl üstü	56	2,768	1,042		
Normatif Bağlılık	0-5 Yıl	42	2,962	0,843	0,816	0,516
	5-10 Yıl	41	3,054	0,884		
	10-15 Yıl	76	3,047	1,061		
	15-20 Yıl	49	3,306	1,158		
	20 Yıl üstü	56	3,150	0,990		

Araştırmaya katılan Ortaöğretim kurumunda çalışan öğretmenlerin duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık puanları ortalamalarının mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p > 0.05$).

4.5. Ortaöğretim Kurumunda Çalışan Öğretmenlere Göre Yöneticilerin Gücü Kullanma Stilleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Aralarındaki İlişkinin Korelasyon Analizi ile İncelenmesi

Tablo 20. Ortaöğretim Kurumunda Çalışan Öğretmenlere Göre Yöneticilerin Gücü Kullanma Stilleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Aralarındaki İlişkinin Korelasyon Analizi ile İncelenmesi

		Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık
Kişilik Gücü	r	0,528**	0,228**	0,431**
	p	0,000	0,000	0,000
Ödül Gücü	r	0,518**	0,123*	0,381**
	p	0,000	0,046	0,000
Yasal Güç	r	0,150*	0,095	0,130*
	p	0,015	0,123	0,035
Zorlayıcı Güç	r	-0,190**	0,009	-0,131*
	p	0,002	0,889	0,033

Kişilik Gücü ile duygusal bağlılık arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur($r=0.528$; $p=0,000<0.05$). Buna göre kişilik gücü arttıkça duygusal bağlılık artmaktadır.

Kişilik Gücü ile devam bağlılığı arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur($r=0.228$; $p=0,000<0.05$). Buna göre kişilik gücü arttıkça devam bağlılığı artmaktadır.

Kişilik Gücü ile normatif bağlılık arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur($r=0.431$; $p=0,000<0.05$). Buna göre kişilik gücü arttıkça normatif bağlılık artmaktadır.

Ödül Gücü ile duygusal bağlılık arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur($r=0.518$; $p=0,000<0.05$). Buna göre ödül gücü arttıkça duygusal bağlılık artmaktadır.

Ödül Gücü ile devam bağlılığı arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur($r=0.123$; $p=0,046<0.05$). Buna göre ödül gücü arttıkça devam bağlılığı artmaktadır.

Ödül Gücü ile normatif bağlılık arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur($r=0.381$; $p=0,000<0.05$). Buna göre ödül gücü arttıkça normatif bağlılık artmaktadır.

Yasal Güç ile duygusal bağlılık arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur($r=0.15$; $p=0,015<0.05$). Buna göre yasal güç arttıkça duygusal bağlılık artmaktadır.

Yasal Güç ile devam bağlılığı arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmamaktadır.

Yasal Güç ile normatif bağlılık arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur($r=0.13$; $p=0,035<0.05$). Buna göre yasal güç arttıkça normatif bağlılık artmaktadır.

Yasal Güç ile kişilik gücü arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur($r=0.174$; $p=0,005<0.05$). Buna göre yasal güç arttıkça kişilik gücü artmaktadır.

Yasal Güç ile ödül gücü arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur($r=0.203$; $p=0,001<0.05$). Buna göre yasal güç arttıkça ödül gücü artmaktadır.

Zorlayıcı Güç ile duygusal bağlılık arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur($r=-0.19$; $p=0,002<0.05$). Buna göre zorlayıcı güç arttıkça duygusal bağlılık azalmaktadır.

Zorlayıcı Güç ile devam bağlılığı arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmamaktadır.

Zorlayıcı Güç ile normatif bağlılık arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur($r=-0.131$; $p=0,033<0.05$). Buna göre zorlayıcı güç arttıkça normatif bağlılık azalmaktadır.

4.6. Araştırmaya Katılan Ortaöğretim Kurumunda Çalışan Öğretmenlere Göre Yöneticilerin Gücü Kullanma Stillerinin Örgütsel Bağlılığa Etkisi

Tablo 21. Araştırmaya Katılan Ortaöğretim Kurumunda Çalışan Öğretmenlere Göre Yöneticilerin Gücü Kullanma Stillerinin Duygusal Bağlılık Üzerine Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R ²
Duygusal Bağlılık	Sabit	0,966	2,967	0,003	29,844	0,000	0,305
	Kişilik Gücü	0,352	4,133	0,000			
	Ödül Gücü	0,331	3,528	0,000			
	Yasal Güç	-0,006	-0,065	0,948			
	Zorlayıcı Güç	0,095	1,224	0,222			

Kişilik gücü, ödül gücü, yasal güç, zorlayıcı güç ile duygusal bağlılık arasındaki ilişki belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=29,844$; $p=0,000<0.05$). Duygusal bağlılık düzeyinin belirleyicisi olarak kişilik gücü, ödül gücü, yasal güç, zorlayıcı güç değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) güçlü olduğu görülmüştür ($R^2=0,305$). Ortaöğretim kurumunda çalışan öğretmenlerin kişilik gücü düzeyi duygusal bağlılık düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,352$). Ortaöğretim kurumunda çalışan öğretmenlerin ödül gücü düzeyi duygusal bağlılık düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,331$). Ortaöğretim kurumunda çalışan öğretmenlerin yasal güç düzeyi duygusal bağlılık düzeyini etkilememektedir ($p=0.948>0.05$). Ortaöğretim kurumunda çalışan öğretmenlerin zorlayıcı güç düzeyi duygusal bağlılık düzeyini etkilememektedir ($p=0.222>0.05$).

Tablo 22. Araştırmaya Katılan Ortaöğretim Kurumunda Çalışan Öğretmenlere Göre Yöneticilerin Gücü Kullanma Stillerinin Devam Bağlılığı Üzerine Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R ²
Devam Bağlılığı	Sabit	1,595	4,103	0,000	4,947	0,001	0,057
	Kişilik Gücü	0,378	3,718	0,000			
	Ödül Gücü	-0,116	-1,033	0,303			
	Yasal Güç	0,005	0,042	0,966			
	Zorlayıcı Güç	0,138	1,490	0,138			

Kişilik gücü, ödül gücü, yasal güç, zorlayıcı güç ile devam bağlılığı arasındaki ilişki belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=4,947$; $p=0,001<0.05$). Devam bağlılığı düzeyinin

belirleyicisi olarak kişilik gücü, ödül gücü, yasal güç, zorlayıcı güç değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) zayıf olduğu görülmüştür ($R^2=0,057$). Ortaöğretim kurumunda çalışan öğretmenlerin kişilik gücü düzeyi devam bağlılığı düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,378$). Ortaöğretim kurumunda çalışan öğretmenlerin ödül gücü düzeyi devam bağlılığı düzeyini etkilememektedir ($p=0.303>0.05$). Ortaöğretim kurumunda çalışan öğretmenlerin yasal güç düzeyi devam bağlılığı düzeyini etkilememektedir ($p=0.966>0.05$). Ortaöğretim kurumunda çalışan öğretmenlerin zorlayıcı güç düzeyi devam bağlılığı düzeyini etkilememektedir ($p=0.138>0.05$).

Literatür incelendiğinde direkt olarak devam bağlılığı ile güç türleri arasında ilişkiyi inceleyen bir araştırma bulunamamıştır.

Tablo 23. Araştırmaya Katılan Ortaöğretim Kurumunda Çalışan Öğretmenlere Göre Yöneticilerin Gücü Kullanma Stillerinin Normatif Bağlılık Üzerine Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R^2
Normatif Bağlılık	Sabit	1,042	2,928	0,004	15,969	0,000	0,185
	Kişilik Gücü	0,374	4,015	0,000			
	Ödül Gücü	0,160	1,565	0,119			
	Yasal Güç	0,005	0,050	0,960			
	Zorlayıcı Güç	0,095	1,121	0,263			

Kişilik gücü, ödül gücü, yasal güç, zorlayıcı güç ile normatif bağlılık arasındaki ilişki belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=15,969$; $p=0,000<0.05$). Normatif bağlılık düzeyinin belirleyicisi olarak kişilik gücü, ödül gücü, yasal güç, zorlayıcı güç değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) zayıf olduğu görülmüştür ($R^2=0,185$). Ortaöğretim kurumunda çalışan öğretmenlerin kişilik gücü düzeyi normatif bağlılık düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,374$). Ortaöğretim kurumunda çalışan öğretmenlerin ödül gücü düzeyi normatif bağlılık düzeyini etkilememektedir ($p=0.119>0.05$). Ortaöğretim kurumunda çalışan öğretmenlerin yasal güç düzeyi normatif bağlılık düzeyini etkilememektedir ($p=0.960>0.05$). Ortaöğretim kurumunda çalışan öğretmenlerin zorlayıcı güç düzeyi normatif bağlılık düzeyini etkilememektedir ($p=0.263>0.05$).

Buradan varılan sonuç; Güç ve bağılılığın, bir tedarik zincirindeki üreticiler ile müşterileri üzerindeki etkisini inceleyen Zhao, Huo, Flynn ve Yeung (2008), Brown, Lusch ve Nicholoso, çalışmalarıyla benzeşmektedir. Araştırmacılar güç kaynaklarını ölçmeye yönelik olarak güç kaynakları ile normatif bağıllık arasındaki etkileşimin yapısal eşitlik modeli ile testi sonucunda, uzmanlık gücünün (kişilik gücü) (0.34), özdeşim gücünün (0.15) ve ödüllendirici gücün (0.33) normatif bağıllık üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisinin olduğu; zorlayıcı gücün (-0.25) normatif bağıllık üzerinde negatif yönlü anlamlı bir etkisinin bulunduğu, yasal gücün ise normatif bağıllık üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunmadığı görülmüştür.

5. BÖLÜM : SONUÇLAR VE ÖNERİLER

5.1. SONUÇLAR

Araştırmanın amaç kısmında oluşturulan soruların yanıtları aşağıdaki gibi tespit edilmiştir.

1) Ortaöğretim kurumlarındaki yöneticilerin yönetimde gücü kullanma stillerinin örgütsel bağlığa olan etkisi hakkında öğretmen görüşleri cinsiyete göre değişmekte midir?

Araştırmaya katılan Ortaöğretim kurumunda çalışan öğretmenlerin yasal güç, zorlayıcı güç, ödül gücü ve kişilik gücü puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda kadın öğretmenlerin algıladığı zorlayıcı güç ve yasal güç puanları, erkek öğretmenlerin zorlayıcı güç puanlarından yüksek bulunmuştur. Buradan çıkarılan sonuç kadın öğretmenlerin yöneticilerince kendilerine uygulanan otorite, baskı ve ceza şeklindeki güç tiplerinden daha çok etkilendikleri yönündedir.

2) Ortaöğretim kurumlarındaki yöneticilerin yönetimde gücü kullanma stillerinin örgütsel bağlığa olan etkisi hakkında öğretmen görüşleri eğitim durumuna göre değişmekte midir?

Araştırmaya katılan Ortaöğretim kurumunda çalışan öğretmenlerin kişilik gücü, ödül gücü, yasal güç, zorlayıcı güç puanları ortalamalarının öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$). Buradan çıkarılan sonuç ise eğitim durumunun Ortaöğretim kurumlarındaki yöneticilerin yönetimde gücü kullanma stillerinin örgütsel bağlığa etkisi algısının oluşumunda bir etkisi olmadığı yönündedir.

3) Ortaöğretim kurumlarındaki yöneticilerin yönetimde gücü kullanma stillerinin örgütsel bağlığa olan etkisi hakkında öğretmen görüşleri yaş durumuna göre değişmekte midir?

30 ve daha az yaşta olan öğretmenler ($3,187 \pm 0,876$) 31-35 yaş ($3,728 \pm 0,835$), 36-40 yaş ($3,697 \pm 0,816$) ve 40-45 ($3,821 \pm 0,926$) yaş öğretmenlere göre yöneticilerin kullandıkları ödül gücünü daha düşük düzeyde bulmaktadır. 30 ve daha az yaştaki öğretmenler için kendileri üzerinde ödül gücü kullanımı algısı diğer yaştaki öğretmenlere göre daha azdır. Bu durum mesleki hayatlarının henüz başında olan öğretmenlerin çalışmalarının karşılıkları olarak ödüllendirilme hissini henüz yaşamamış olmasından kaynaklandığı söylenebilir.

4) Ortaöğretim kurumlarındaki yöneticilerin yönetimde gücü kullanma stillerinin örgütsel bağlığa olan etkisi hakkında öğretmen görüşleri görev yaptığı okuldaki hizmet süresine göre değişmekte midir?

Araştırmaya katılan Ortaöğretim kurumunda çalışan öğretmenlerin kişilik gücü, ödül gücü, yasal güç, zorlayıcı güç puanları ortalamalarının görev yaptığı okuldaki hizmet süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$). Buradan çıkarılan sonuç; Ortaöğretim kurumlarındaki yöneticilerin yönetimde gücü kullanma stillerinin örgütsel bağlığa olan etkisi hakkında öğretmen görüşleri hizmet süresine göre değişmemektedir.

5) Ortaöğretim kurumlarındaki yöneticilerin yönetimde gücü kullanma stillerinin örgütsel bağlığa olan etkisi hakkında öğretmen görüşleri mesleki kıdeme göre değişmekte midir?

Araştırmaya katılan Ortaöğretim kurumunda çalışan öğretmenlerin kişilik gücü, ödül gücü, yasal güç, zorlayıcı güç puanları ortalamalarının mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla

yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$). Buradan çıkarılan sonuç; Ortaöğretim kurumlarındaki yöneticilerin yönetimde gücü kullanma stillerinin örgütsel bağlığa olan etkisi hakkında öğretmen görüşleri mesleki kıdeme göre değişmemektedir.

6) Ortaöğretim kurumlarındaki yöneticilerin yönetimde gücü kullanma stillerinin örgütsel bağlığa olan etkisi hakkında öğretmen görüşleri nelerdir?

Araştırmada varılan sonuçlar aşağıda sunulmuştur;

Araştırmaya katılan Ortaöğretim kurumunda çalışan öğretmenlere göre yöneticilerin gücü kullanma stillerinin ortalamaları incelendiğinde, “kişilik gücü” stiline yüksek; “ödül gücü” stiline yüksek; “yasal güç” stiline orta ; “zorlayıcı güç” stiline zayıf düzeyde kaldıkları görülmektedir. Buradan öğretmenlerin kendileri üzerinde en çok kişilik gücü ve ödül gücünü kullanıldığını algıladıkları anlaşılmaktadır. Yasal güç ve zorlayıcı gücün okul yöneticileri tarafından daha az uygulandığı fikri de ortaya çıkmaktadır.

Ortaöğretim kurumunda çalışan öğretmenler tarafından en fazla algılanan güç kaynağının; kişilik özellikleri, bilgi, eğitim, deneyim, mantıklı hareket etme ve iyi bir dış görünümü içine alan kişisel güç kaynakları olduğu görülmüştür. Kişisel güç kaynağının daha yüksek olmasının nedeni olarak öğretmenler tarafından kişisel güce sahip olan yöneticilerin diğerlerinden daha güçlü olduğu olarak algılandığı sonucuna varılabilir. Araştırmamızda karizma gücü ve uzmanlık gücü kişilik gücü başlığı altında toparlanmıştır. Bu durum da öğretmenlerin karizma ve uzmanlık gücüne sahip olan yöneticileri daha güçlü algıladığı sonucu doğrulamaktadır. Yani Ortaöğretim kurumunda çalışan yöneticilerin kendilerini izleyenleri kolayca etkileyebilecek ilişkilere sahip olması ve yeterli bilgi birikime sahip olması durumunun öğretmenler tarafından onları daha güçlü kıldığı olarak algılanmaktadır. Öğretmenler yasal olarak kendilerine sürekli baskı kuran ve resmi otoritesini kullanan yöneticileri daha az güçlü bulduğu kanısına da varılabilir.

Kişilik gücünün duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık ile pozitif yönde ilişkisinin olduğu sonucuna ulaşılması yukarıdaki kanıları desteklemektedir.

Ödül gücünün duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık ile pozitif yönde ilişkisinin olduğu sonucuna varılmıştır. Ayrıca ortaöğretim kurumunda çalışan öğretmenler tarafından algılanan ikinci yüksek güç stili olduğu bulunmuştur. Buradan; ödül gücü kullanılan örgütlerde yüksek düzeyde bağlılık sağlandığı sonucuna varılabilir. Ödül gücü arttıkça örgüte duyulan bağlılık türleri de artmaktadır. Ortaöğretim kurumunda çalışan öğretmenlerin; kendilerine ödül veren yöneticileri güçlü bulduğu sonucu da çıkarılabilir. Yine yöneticilerin öğretmenlere çalışmalarının karşılığı olarak para, terfi, plaket vs. gibi ödüller vermesi, öğretmenleri motive etmekte ve onların örgütlerine daha sıkı bağlılık göstermelerine neden olmaktadır denilebilir.

Yasal gücün duygusal bağlılık ve normatif bağlılık üzerinde anlamlı bir ilişki bulunmuştur fakat devam bağlılığı üzerinde ise anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Buradan Ortaöğretim kurumunda çalışan öğretmenlerin yasal güç kullanan yöneticilerin kişilik gücü ve ödül gücü kullanan yöneticilere göre güçlü görmediği sonucuna varılabilir. Ortaöğretim kurumunda çalışan yöneticilerin yönetim şemasında resmi otorite kullanmalarının ve yapılan her işi yetki yollu değerlendirmelerinin örgütsel bağlılığı arttırmadığı sonucunu doğurmaktadır. Ayrıca bu türden bir güç türünün kullanımı öğretmenleri etkilemediği sonucunu da beraberinde getirmektedir.

Zorlayıcı güç yapılan kolaresyon analizi sonucunda duygusal bağlılık ve normatif bağlılık arasında çok düşük negatif yönlü bir ilişkisinin olduğu ve devam bağlılığı ile bir ilişkisinin bulunmadığı sonucuna varılmıştır. Ayrıca yapılan regresyon analizi sonucunda zorlayıcı gücün duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık düzeylerini etkilemediği sonucuna varılmıştır. Buradan ortaöğretim kurumunda çalışan öğretmenlerin zorlayıcı güce sahip olan ya da bu güç türünü kullanmayı benimseyen yöneticileri güçlü bulmadığı sonucuna varılabilir. Az da olsa

zorlayıcı gücün duygusal bağlılık ve normatif bağlılık üzerinde negatif etkiye sahip olması şu sonucu doğurmaktadır;

Temelinde ceza ve korku olan bir yönetim anlayışının ortaöğretim kurumunda çalışan öğretmenler tarafından benimsenmediğini göstermektedir. Ceza tehdidi ile iş yaptırmak, örneğin; maaş kesintisi, ihtar alma, işten çıkarılma tehdidi gibi cezalar kullanılması örgütsel bağlılığı azaltmaktadır. Ortaöğretim kurumunda çalışan yöneticilerin zorlayıcı gücü öğretmenler üzerinde sık sık kullanıldığı zaman onları rahatsız eder, incitir, sonucuna da varılabilir. Kendilerini sürekli olarak baskı altında hisseden öğretmenler örgütlerine karşı bağlılık göstermede zorlanabilirler.

Araştırmaya katılan Ortaöğretim kurumunda çalışan öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin ortalamaları incelendiğinde, “duygusal bağlılık ” düzeyinin yüksek; “devam bağlılığı” düzeyinin orta; “normatif bağlılık” düzeyinin orta düzeyde olduğu görülmektedir. Bu bulgu öğretmenlerin çalıştıkları ortamlara daha çok duygusal bağlılık hissetmelerini ortaya çıkarmaktadır. Devam bağlılığı ve normatif bağlılık algılamaları ise duygusal bağlılıktan daha az olduğu sonucu çıkarılabilir. Ortaöğretim kurumunda çalışan öğretmenlerin; örgütsel kimliği benimsemeleri ve kendilerini örgüte adanmaları durumunun daha çok gözlemlendiği; örgütten ayrılması durumunda karşılaşılabilecek kayıpları göze alamaması ve ahlaki bir yükümlülük duygusu ile örgütlerine bağlanmaları durumunun daha az gözlemlendiği sonucuna da varılabilir.

5.2. Tartışma

Duygusal bağlılıkla güç türlerinin ilişkisi incelendiğinde varılan sonuçlar; Güç kaynakları ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkileri konu alan Hinkin ve Schriesheim’in (1989) French ve Raven’in sosyal güç kaynaklarını ölçmek için yeni bir ölçek geliştirmek ve de uygulamak için yaptıkları çalışmalarla benzeşmektedir.

Araştırmacılar Güç kaynakları değişkenleri ile örgütsel bağlılık değişkeni arasındaki ilişkileri gösteren korelasyon analizi sonuçları incelendiğinde ise; birinci örneklemede uzmanlık gücü (0,24), özdeşim gücü (0,29), yasal güç (0,16) ve ödüllendirme gücü (0,12) ile örgütsel bağlılık arasında düşük düzeyde olumlu bir

ilişki bulunurken, zorlayıcı güç (-0,31) ile duygusal bağlılık arasında orta düzeyde olumsuz bir ilişki bulunmuştur. İkinci örnekleme de birinci örnekleme sonuçlarına benzer sonuçlar elde edilmiştir. Buna göre; ödüllendirme gücü (0,14), yasal güç (0,12), uzmanlık gücü (0,22) ve özdeşim gücü (0,11) ile duygusal bağlılık arasında düşük düzeyde olumlu bir ilişki bulunurken, zorlayıcı güç (-0,29) ile duygusal bağlılık arasında orta düzeyde olumsuz bir ilişki bulunmuştur (Bağcı ,2009).

Yine Jahangir, Akbar ve Begum (2006), sosyal güç kaynaklarının, işlem adaletinin, iş tatmininin ve örgütsel bağlılığın çalışanların örgütten ayrılma niyetleri üzerindeki etkilerini inceledikleri araştırmaları ile varılan sonuçların benzeştiği gözlenmektedir.

Araştırmacılar Araştırmada güç kaynakları değişkenleri ile örgütsel bağlılık değişkenleri arasındaki korelasyon analizi sonucunda, çalışanların yasal güç (0.29), uzmanlık gücü (0.55), özdeşim gücü (0.47) ve ödüllendirme gücü (0.07) algılamalarıyla duygusal bağlılıkları arasında önemli ve pozitif yönlü bir ilişki, bulurlarken, zorlayıcı güç (-0.05) algılamalarıyla duygusal bağlılıkları arasında negatif yönlü zayıf bir ilişki bulmuşlardır.

Jahangir, Akbar ve Begum (2006), Örgütsel vatandaşlık davranışının ortaya çıkmasında sosyal güç, süreç adaleti, örgütsel bağlılık ve iş tatmininin rolünü inceledikleri bir diğer çalışmalarında Bangladeş'te faaliyet gösteren özel bir ticari bankanın 190 üst ve orta düzey yöneticilerini araştırma örneklemine almışlardır. Araştırmacılar Araştırmada güç kaynakları değişkenleri ile duygusal bağlılık değişkenleri arasındaki korelasyon analizi sonucunda, ödüllendirme gücü (0.14), yasal güç (0.40), uzmanlık gücü (0.39) ve özdeşim gücü (0.14) ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki, zorlayıcı güç (-0.15) ile duygusal bağlılık arasında ise negatif yönlü bir ilişki bulmuşlardır ($P<0.05$) (Bağcı ,2009). Varılan sonuçların araştırmamızla benzeştiği gözlenmektedir.

Kişilik gücü, ödül gücü, yasal güç, zorlayıcı güç ile duygusal bağlılık arasındaki ilişki belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak

anlamli bulunmuştur ($F=29,844$; $p=0,000<0.05$). Ortaöğretim kurumunda çalışan öğretmenlerin kişilik gücü düzeyi duygusal bağıllık düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,352$). Ortaöğretim kurumunda çalışan öğretmenlerin ödül gücü düzeyi duygusal bağıllık düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,331$). Ortaöğretim kurumunda çalışan öğretmenlerin yasal güç düzeyi duygusal bağıllık düzeyini etkilememektedir ($p=0.948>0.05$). Ortaöğretim kurumunda çalışan öğretmenlerin zorlayıcı güç düzeyi duygusal bağıllık düzeyini etkilememektedir ($p=0.222>0.05$).

Buradan varılan sonuç Erkuolu (2003)'nun yöneticilerin güç kaynakları ve bunların yöneticinin etkililiği ve örgütsel etkililik üzerindeki etkilerini incelemeye yönelik çalışmasıyla benzeşmektedir. Erkuolu Güç kaynakları değişkenleri ile duygusal bağıllık değişkenleri arasındaki hiyerarşik regresyon analizi sonuçlarına göre, ödüllendirici gücün ($\beta = 0.41$, $p < 0.05$); yasal gücün ($\beta = 0.48$, $p < 0.05$) ve özdeşim gücünün ($\beta = 0.60$, $p < 0.05$) duygusal bağıllık üzerinde pozitif yönlü anlamli bir etkisi bulunurken, uzmanlık gücünün ve zorlayıcı gücün duygusal bağıllık üzerinde anlamli bir etkisi bulunamamıştır($p>0.05$)

Kişilik gücü, ödül gücü, yasal güç, zorlayıcı güç ile normatif bağıllık arasındaki ilişki belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamli bulunmuştur ($F=15,969$; $p=0,000<0.05$).

Ortaöğretim kurumunda çalışan öğretmenlerin kişilik gücü düzeyi normatif bağıllık düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,374$). Ortaöğretim kurumunda çalışan öğretmenlerin ödül gücü düzeyi normatif bağıllık düzeyini etkilememektedir ($p=0.119>0.05$). Ortaöğretim kurumunda çalışan öğretmenlerin yasal güç düzeyi normatif bağıllık düzeyini etkilememektedir ($p=0.960>0.05$). Ortaöğretim kurumunda çalışan öğretmenlerin zorlayıcı güç düzeyi normatif bağıllık düzeyini etkilememektedir ($p=0.263>0.05$).

Buradan varılan sonuç; Güç ve bağıllığın, bir tedarik zincirindeki üreticiler ile müşterileri üzerindeki etkisini inceleyen Zhao, Huo, Flynn ve Yeung (2008), Brown, Lusch ve Nicholuson, çalışmalarıyla benzeşmektedir. Araştırmacılar güç kaynaklarını ölçmeye yönelik olarak güç kaynakları ile normatif bağıllık arasındaki

etkileşimin yapısal eşitlik modeli ile testi sonucunda, uzmanlık gücünün (kişilik gücü) (0.34), özdeşim gücünün (0.15) ve ödüllendirici gücün (0.33), normatif bağlılık üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisinin olduğu; zorlayıcı gücün (-0.25) normatif bağlılık üzerinde negatif yönlü anlamlı bir etkisinin bulunduğu, yasal gücün ise normatif bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunmadığı görülmüştür.

Literatür incelendiğinde güç türleri ile bağlılık çeşitleri arasında yapılan incelemelerde ve araştırmalarda bağlılık çeşitlerinden en çok duygusal bağlılık üzerinde durulduğu gözlenmiştir. Diğer bağlılık çeşitleriyle ilgili olarak net bir karşılaştırma yok denecek kadar azdır. Bu durum da duygusal bağlılığın güç türleri üzerinde diğer bağlılık çeşitlerine oranla daha fazla etkili olduğu sonucunu doğurmaktadır.

5.3. Öneriler

Araştırma bulgularına göre ortaöğretim kurumunda çalışan öğretmenler yöneticilerinden daha çok kişilik gücü ve ödül gücünü kullanmalarını beklemektedirler. Kurumunda örgütsel bağlılığın üst düzeyde olmasını isteyen yöneticiler yönetim aşamasında daha çok kişilik gücü ve ödül gücü kullanmalıdırlar. Çünkü kendilerine her anlamda örnek davranışlar sergileyen ve çalışmalarının karşılığını veren, onları ödüllendiren yöneticiler öğretmenler tarafından tercih edilmektedir. Buradan diğer güç tipleri kesinlikle kullanılmamalıdır sonucu çıkarılmamalıdır. Yöneticilerin her bir güç tipinin kendine özgü özelliklerinden kaynaklanan kullanım durumu olduğunu da dikkate almaları gerekliliği unutulmamalıdır.

Yasal güç ve zorlayıcı gücün ise yöneticiler tarafından mümkün olduğunca kullanılmaması gerekmektedir. Okulların etkililiği ve verimliliği açısından ayrıca öğretmenlerin çalıştıkları örgüte bağlılıkları açısından bakıldığında bu tür güç kullanımı olumsuz etkilemektedir. Yasal güç ve zorlayıcı gücün azaltılması örgütsel bağlılığı arttırıp daha etkili ve verimli bir örgüt oluşmasına neden olabilir.

Yönettikleri okullarda huzurlu bir ortam hedefleyen yöneticilerin, kişilik gücü ve ödül gücünü daha etkin olarak kullanmaları gerekmektedir.

Araştırma kısıtlı sayıda katılımcı ile gerçekleştirilmektedir Bu da her ne kadar istatistiksel olarak yeterli bir miktara karşılık gelse de, daha farklı nitelikte düşünceleri olan çalışanlara ulaşmada yetersiz kaldığından, mümkün olduğunca farklı elde edilecek çok daha fazla sayıda katılımcının olduğu, yeni çalışmaların yapılması yararlı olacaktır.

Bu araştırma, betimsel tarama modelinde kesitsel bir çalışma olarak ele alınmıştır. Bu nedenle, güç tipi ile örgütsel bağlılığı temel alacak başka araştırmaların, boylamsal olarak uzun bir zaman dilimine yayılacak biçimde yapılması önerilebilir.

KAYNAKÇA

- ALDEMİR, C. (1993). *Yöneticilerin İş Tipleri ile İşe Yabancılaşma ve İş Doyumu Arasındaki İlişkiler*, TODAİE Dergisi, Sayı:1, Cilt:16
- ALLEN, N. J. ve J. P. MEYER. (1990). *Organizational Socialization Tactics: A Longitudinal Analysis of Links to Newcomers*. Commitment and Role Orientation. Academy of Management Journal. 33(4), 847-858.
- ALLEN, N. J. ve Meyer,J,P 1(1990) *The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to Organizations*, Journalof Occupational Psychology. No: 63: S.1-18.
- ALLEN, N.J. (1987). *Organizational Commitment: Toward A Three-component Model*, Research Bulletin, The University of Western Ontario, 60. (Akt: Özkaya, M.O., Kocakoç Deveci, İ.D., Kara, E. (2006). *Yöneticilerin Örgütsel Bağlılıkları ve Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkileri İncelemeye Yönelik Bir Alan Çalışması*. Celal Bayar Üniversitesi, Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 13(2), s:77-96)
- ALLEN, N.J.ve Meyer, J.P. (1993). *Organizational commitment: Evidence of career stage effects?*, Journal of Business Research, vol.26, no.1, ss:49-61. (Akt: Altınbaş, B. (2008). *Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Arasındaki İlişki ve Bir Uygulama* Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı
- ALVİN, T. (1992). *Yeni Güçler ve Yeni Şoklar*. Çev: Belkıs Çorakçı. Altın Kitaplar Yayınevi. İstanbul. s:18
- AYDIN, M. (2000). *Eğitim yönetimi* (6. Baskı). Ankara: Hatiboğlu Yayınları.
- AYTÜRK, N. (1990). *Yönetim Sanatı*, Emel Yayınevi, Ankara.

- BALAY, R. (2000 b). *Özel ve Resmi Liselerde Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık*. Nobel Yayınları. Ankara
- BAŞARAN, İ. E.(2000). *Örgütsel Davranış*. Ankara: 3. Baskı. Kadioğlu Matbaası. s.179.
- BAYRAM, L. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık, Sayıştay Dergisi Sayı:59. s.125-129
- BAYRAM, Levent. (2006). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*. Sayıştay Dergisi, 9, 125-139.
- BECKER, H.S. (1960). *Notes on the Concept of Commitment* . American Journal of Sociology. 66: 32-42.
- BLAU, G. J. (1985), *The measurement and prediction of career commitment*, *Journal of occupational psychology* 58: 277-288
- BURSALIOĞLU, Z. (1991). *Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama*. Ankara: PegemA Yayıncılık.
- BURSALIOĞLU, Z. (2005). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: PegemA Yayıncılık.
- BOYLU, Y., PELİT, E., GÜÇER, E. (2007). *Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*, cilt: 44, sayı: 511
- CAN, H. (2005). *Organizasyon ve yönetim*. Ankara: Siyasal Kitabevi.

CEYLAN, A. (1998). *Örgütsel Davranışın Bireysel Boyutu*, Gebze: GYTE Yayınları No:2,72.

CUSINS, P., (1997), *Orta Düzey Yönetici İçin Yönetim Teknikleri*, (Çeviri: G. Günay), Rota Yayın Tanıtım Ticaret Ltd. Şti, İstanbul.

ÇELİK, Vehbi (2004), *Liderlik* . Editör: ÖZDEN Yüksel, Eğitim ve Okul Yöneticiliği, Pegem A Yayıncılık, s.187-215.

ÇETİN, M.Ö. (2004). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*. Ankara: NobelYayın Dağıtım.

ÇETİN, M.Ö. (2004). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

ÇÖL, G. (2004). *Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi*. İş Güç Endüstri ilişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi. E-Dergi. 6 (2). http://www.isguc.org/arc_view.php?ex=233. 12/08/2005.

DİNÇER ,Ö.,(1996). *İşletme Yöneticiliği*. Beta Yayın Dağıtım, İstanbul.

DUNCAN, W. Jack. *Organizational Behavior*. Houghton Mifflin Company. 1978

EREN, E. (2004).*Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta Yayıncılık.

EREN, E. (2001), *Orgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Yayın Dağıtım. İstanbul

ERTEKİN, Y. ve ERTEKİN, G. Y. (2003). *Örgütsel politika ve taktikler*. Ankara: Türkiye Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü.

ERTÜRK, M. (2000). *İşletmelerde yönetim ve organizasyon (3. Baskı)*. İstanbul: BETA Basım Yayın Dağıtım A.Ş.

- GATEWOOD, R. D., TAYLOR, R. R. and FERRELL, O. C. (1995). *Management: Comprehension, analysis, and application*. USA: Austen Press.
- GENÇ, N. *Zirveye Götüren yol: Yönetim*. Timaş Yay. ,İstanbul 1994: 52.
- GÜNEY, S. (2000). *Yönetim ve Organizasyon El Kitabı*. Ankara: Nobel Yayınevi.
- GÜNEY, S. (2000). *Davranış Bilimleri*. Ankara: Nobel Yayınları.
- HELVACI, M. A. (2005). *Eğitim örgütlerinde değişim yönetimi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- HICKS, G. Herbert (1979), *Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından*, Çeviri: Osman Tekok vd. Turhan Kitapevi. Ankara.
- HİTT, M. A., BLACK, J. S. and PORTER, L. W. (2005). *Management (International Edition)*. USA: Pearson Prentice Hall.
- HODGE, B. J., ANTHONY, W. P. and GALES, L. M. (1996). *Organization theory: A strategic approach (5th Edition)*. USA: Prentice Hall, Inc.
- HODGETTS, R. M. (1999). *Yönetim: Teori, süreç ve uygulama (Çev. Canan Çetin ve Esin (Can) Mutlu)*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- HORNER, A. (1997). *Güç: Güç sahibi olma isteği ve güce sahip olmaktan korkma (Çev. Semra Kunt)*. Ankara: HYB Yayıncılık.
- İNCE, Mehmet ve Hasan Gül (2005), *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*, Çizgi Kitabevi Yayınları. Ankara.
- KARAMAN, A. (1999). *Profesyonel Yöneticilerde Güç Kullanımı*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.

- KATZ, D. and KAHN, R. L. *Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi*, Çev. Halil Can-Yavuz Bayar, TODAİE YAY.. Ankara. 1977:71.
- KIREL, Çiğdem. (1998). *Örgütlerde Güç Kullanımı*, Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları, No:113, Eskişehir.40
- KOREL, C., (1998), *Örgütlerde Güç Kullanımı*, A.U. Yayınları, Eskişehir.
- KRETNER, Robert. (1983). *Management Edition*. Houghton Nifflin Company. Boston.
- LUTHANS, F. (1995). *Organizational Behavior*, 7 Baskı, USA: Mc Graw-Hill Inc, , s.330.
- LAM, T ve Zhang, H, O. (2003). *Job Satisfactin and OrganizationalCommitment in the Hong Kong Fast Food Industry*. International Journal of Contemporary Hospitality Management. 15/4 S.214-220.
- MAX WEBER, (2005). *Sosyolojinin Temel Kavramları*, Çev.Medeni Beyaztaş, Bakış Yayınları, İstanbul, s.105
- MOORHEAD G. , Griffin R. (1989). *Organizational behavior*, Houghton Mifflin Co. (Boston)
- MOWDAY, Richard T., Richard M. STEERS ve Lyman W. PORTER. (1979). *The Measurement of Organizational Commitment. Journal of Vocational Behavior*. 14(2), 224-247
- NAHAVANDi, A. and MALEKZADEH, A. R. (1999). *Organizational behavior*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- NEWTON, L.A., ve SHORE, L.M. (1992). *A Model Of Union Membership, Instrumentality, Commtment And Opposition*. Academy Of Management

Review. 17,2: 275-298 (Akt: Balay, R. (2000 b). *Özel ve Resmi Liselerde Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık*. Nobel Yayınları, Ankara)

OLIVER, N. (1990). *Rewards, Investments, Alternatives and Organizational Commitment: Empirical Evidence and Theoretical Developmentl*. Journal of Occupational Psychology. Cilt 63. Sayı 1. 19-31.

ÖZKALP, E. ve KIREL, Ç. (2001). *Örgütsel Davranış*. T.C. Anadolu Üniversitesi, Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayın No:149. Eskişehir. s. 29

ÖZKALP E., KIREL Ç. (2003). *Örgütsel Davranış*, AÜ. Açıköğretim Fakültesi Yayını No:782. Eskişehir. s.249

PALMER, M. , HYMAN, B. (1993). *Yönetimde Kadınlar*, Çev. Vedat Öner. RotaYayıncılık. İstanbul.

PEKER, Ö. ve Aytürk N. (2000). *Yönetim Becerileri*, Yargı Yayınevi, Ankara

PFEFFER, J., (1992). *Understanding Power In Organizations*. California Management Review 34(2). 29-50.

PFEFFER, J. (1981). *Power in organizations*. USA: HarperBusiness.

PFEFFER, J. (1992). *Güç merkezli yönetim* (Çev. Elif Özsayar). İstanbul: Boyner Holding Yayınları.

REICHERS, A.E. (1985). *A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment*. Academy of Management Review. 10. (3). 465-476.

ROBBİNS, A. (1999). *Unlimited Power*. (Çev. Mehmet DEĞİRMENCİ). İstanbul: İnkılap Yayınevi.

- ROBBİNS, S. P. and Coulter, M. (2003). *Management (7th Edition)*. New Jersey: Prentice Hall.
- SABUNCUOĞLU, E. T. (2007). *Örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerin incelenmesi*. Ege Akademik Bakış. 7(2). 621-636.
- SCHERMERHORN, J. R., Jr., HUNT, J. G. and OSBORN, R. N. (2000). *Organizational behaviour (7th Edition)*. USA: John Wiley & Sons. Inc.
- SCHERMERHORN, J. R. ve diğerleri (1994). *Managing Organizational Behavior*, Fifth Edition. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- SCHERMERHORN, J. R., Jr. (2005). *Management (8th Edition)*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- SCOTT, J. (2001). *Power (1st Edition)*. London: Polity Press.
- STEPHAN P. Robbins .(1994), *Örgütsel Davranışın Temelleri*, Çev.Sevgi A. Öztürk, Etam AŞ. Yayınlar›. Eskişehir. s.189
- ŞİMŞEK, Y., (2003), *21. Yüzyıl Eğitim Örgütlerinin Yönetim Anlayışı*. Anadolu U.Eğitim Fakültesi Dergisi. Cilt 13. Sayı 2. S.189-196.
- ŞİMŞEK, M. Ş. (2005). *Yönetim ve organizasyon (8. Baskı)*. Konya: Günay Ofset.
- ŞİMŞEK, M. S., (2005), *Yönetim Ve Organizasyon*. Günay Ofset. Konya.
- TAYMAZ, Haydar(2003), *İlköğretim ve Ortaöğretim Okul Müdürleri İçin Okul Yönetimi*, Pegem-A Yayıncılık, Ankara.

- TSUI, K. T. and CHENG, Y. C. (1999). *School organizational health and teacher commitment: A contingency study with multi-level analysis*. Educational Research and Evaluation. 5(3). 249-268.
- TURGUT, T. (2001). *Liderin kullandığı güç ile çalışanların uyma/direnç davranımları arasındaki ilişkide bireysel çalışma amaçlarının rolü*. Yayınlanmamış doktora tezi. Marmara Üniversitesi. İstanbul.
- YUKL, Gary and Taber Tom (1983). *The Effective Use of Managerial Power*. American Management Associations. New York. 123
- WASTI, A.S. (2000). *Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları*. Ankara:Türk Psikologlar Derneği Yayınları.
- WIENER, Yoash. (1982). *Commitment in Organizations:A Normative View*. Academy of Management Review. 7(3). 418-428.
- WILLIAMS, J. R. (2005). *Job Satisfaction and Organizational Commitment*. http://www.bc.edu/bc_org/avp/wfnetwork/rft/wfpedia/wfpJSOCent.html.12/08/2005.
- WRONG, D. H. (1997). *Power: Its forms, bases, and uses (2nd Edition)*. USA: Transaction Publishers.

TEZLER

- BAĞCI, Z.(2009). *Örgütlerde Çalışanların Algıladıkları Güç Kaynaklarının Örgüte Bağlılıklar Üzerine Etkisi: Bir Araştırma*, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmış Doktora Tezi).

- BALAY, R. (2000). *Özel ve Resmi Liselerde Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı*. Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmamış Doktora Tezi).
- BALAY, R. (2000 a). *Özel ve Resmi Liselerde Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık*. Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Fakültesi. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara
- CEYLAN, Ö. (2002). *Ödül Yönetiminin Çalışanlarda İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Yaratmadaki Rolü ve Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- GÜL, H. (2002). *Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi*. Gazi Osman Paşa Üniversitesi. Zile Meslek Yüksekokulu
- KATZ, D. ve Kahn, R.L. (1977). *Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi*, (Çev. Halil Can-Y. Bayraktar) Todaie Yayınları, No:167. Ankara. (Akt: Balay, R. (2000 a). *Özel ve Resmi Liselerde Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık*, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Fakültesi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara). (Akt: Erdoğan, H. (2006). *Resmi-Özel İlköğretim Okullarında Çalışan Yöneticilerin Kişisel Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi Marmara Üniversitesi, İstanbul
- KOŞAR, S. (2008). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yönetimde Gücü Kullanma Stilleri İle Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki*, Gazi Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, Ankara
- TÜZEL, E. (2010). *İlköğretim Okullarının Bürokratikleşme Düzeyi İle Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki (Ankara İli Örneği)*, Yüksek Lisans Tezi, Ankara

ZAMAN, O. (2006). *Ortaöğretim Kurumlarında Çalışan Alan Dışından Atanmış Rehber Öğretmenlerin İş Doyumları İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki (Ankara İli Örneği)*. Yüksek Lisans Tezi Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yöneticiliği ve Denetçiliği Bilim Dalı.

EKLER

Kişisel bilgiler anketi

Sayın Öğretmen ;

Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans programındaki Ortaöğretim Kurumlarındaki Yöneticilerin Yönetimde Gücü Kullanma Stillerinin Öğretmen Algılarına Göre Örgütsel Bağlılığa Etkisi" başlıklı tez çalışmamın zorunlu bir aşaması olan bu araştırma için sizin görüşlerinize ihtiyaç duyulmuştur. Bu anket formu bireyleri veya kurumları tek tek değil genel bir değerlendirme yapmak için hazırlanmıştır. Vereceğiniz cevaplar yalnızca bilimsel amaçlarla kullanılacaktır. Elde edilen cevaplar gizli tutulacak ve bilimsel amaçlar için kullanılacağından tüm soruları içtenlikle yanıtlamanız beklenmektedir. Bu soruları yanıtlarken sizin durumunuz için en uygun olan seçeneğin karşısındaki ☐ içine + işareti koyunuz.

Göstereceğiniz ilgi ve tüm yardımlarınız için teşekkür ederim. Saygılarımla,

Rüya SERDAROĞŞU
Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı
Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Tezli Yüksek Lisans Öğrencisi

BÖLÜM 1. KİŞİSEL BİLGİLER

1) Cinsiyetiniz

- ☐ a) Kadın
☐ b) Erkek

2) Yaşınız

- ☐ a) 30 ve daha az
☐ b) 31-35 yaş
☐ c) 36-40 yaş
☐ d) 40-45 yaş
☐ e) 45 yaş üstü

3) Öğrenim durumunuz?

- ☐ a) Öğretmen Okulu Mezunu
☐ b) 2-3 yıllık ön lisans
☐ c) Fakülte (lisans)
☐ d) Lisansüstü (Yüksek Lisans, doktora)
☐ e) Diğer

4) Görev yaptığınız (bu okuldaki hizmet süreniz

- ☐ a) 0-3
☐ b) 3-5
☐ c) 5-7
☐ d) 7-10
☐ e) 10 yıl üstü

5) Mesleki kıdeminiz?

- ☐ a) 0-5
☐ b) 5-10
☐ c) 10-15
☐ d) 15-20
☐ e) 20 üstü

GÜÇ TİPİ ÖLÇEĞİ

Açıklama: Okul yöneticinizin okul yönetiminde, öğretmenlerle olan ilişkisinde ve olayların çözümünde izlediği yolu ilgili seçeneklerden sizin için uygun olanı, ilgili yere çarpı işareti (X) koyarak belirtiniz lütfen.

		Hiçbir zaman	Nadiren	Bazen	Sık Sık	Her zaman
	Okul müdürü;	1	2	3	4	5
1)	... iyi yapılan işleri ödüllendirir.	☐	☐	☐	☐	☐
2)	... başarılı olan kişiyi takdir eder.	☐	☐	☐	☐	☐
3)	... verilen görevleri yerine getirenlere teşekkür eder.	☐	☐	☐	☐	☐
4)	... öğretmenler arasında herkese hak ettiği değeri verir.	☐	☐	☐	☐	☐
5)	... öğretmenlere yeteneklerine uygun işler verir.	☐	☐	☐	☐	☐
6)	... başarılı öğretmenlere, okulda yapmak istedikleri işlerde kolaylıklar sağlar.	☐	☐	☐	☐	☐
7)	... yıl boyunca olumlu işler yapan öğretmenlerin sicil notunu yüksek verir.	☐	☐	☐	☐	☐
8)	... öğretmenlerle arasına daima mesafe koyar.	☐	☐	☐	☐	☐
9)	... öğretmenlerle olan ilişkilerinde resmi bir tutum takınır	☐	☐	☐	☐	☐
10)	... öğretmenlerin okul içindeki tüm eylemlerinin kontrolünü elinde bulundurur	☐	☐	☐	☐	☐
11)	... öğretmenleri okuldaki yetkisiyle etkiler.	☐	☐	☐	☐	☐
12)	... okula geç gelen öğretmenlere o gün içerisinde sert bir tutum takınır.	☐	☐	☐	☐	☐
13)	... öğretmenler bir konuda hata yaptıklarında uyarı, kınama gibi yollara başvurur.	☐	☐	☐	☐	☐
14)	... okulda disiplini sağlamak için katı ve sert bir tutum sergiler.	☐	☐	☐	☐	☐
15)	... öğretmenlerin başarısız oldukları işlere karşılık olarak, daha alt seviyedeki işleri verir.	☐	☐	☐	☐	☐
16)	... kendisiyle iyi geçinmeyen öğretmenlere zorluklar çıkarır.	☐	☐	☐	☐	☐
17)	... öğretmenleri ceza vermekle tehdit ederek iş yaptırır.	☐	☐	☐	☐	☐
18)	... öğretmenleri gerekli gereksiz eleştirir.	☐	☐	☐	☐	☐
19)	... okulda o makama en uygun olan kişi konumundadır.	☐	☐	☐	☐	☐
20)	... öğretmenler arasında model alınan birisidir.	☐	☐	☐	☐	☐
21)	... öğretmenler arasında hayranlık uyandıracak bir kişilik sergiler.	☐	☐	☐	☐	☐
22)	... öğretmenler arasında saygı duyulan birisidir.	☐	☐	☐	☐	☐
23)	... kendine güvenen bir tutum sergiler.	☐	☐	☐	☐	☐
24)	... öğretmenler arasında dış görünüşü ve davranışlarıyla örnek alınır.	☐	☐	☐	☐	☐
25)	... öğretmenleri her yönde etkileyebilecek bir güce sahiptir..	☐	☐	☐	☐	☐
26)	... gücünü çevresinde sevilen bir insan olmasıyla kazanır..	☐	☐	☐	☐	☐
27)	... son derece bilgili olarak görülür.	☐	☐	☐	☐	☐

28)	... öğretmenlerin çözüm bulamadığı konularda mutlaka çözüm üretir..	☐	☐	☐	☐	☐
29)	... daima bilgisine başvurulacak biri olarak görülür.	☐	☐	☐	☐	☐
30)	... bulunduğu konuma kendi bilgisiyle gelmiştir.	☐	☐	☐	☐	☐
31)	... öğretmenleri herhangi bir konuda ikna edebilecek bilgi birikimine sahiptir.	☐	☐	☐	☐	☐
32)	... öğretmenler arasındaki gücünü bilgili olması sayesinde kazanır.	☐	☐	☐	☐	☐
33)	... öğretmenler tarafından bir öğretim lideri olarak görülür.	☐	☐	☐	☐	☐

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ

	Okulunuza karşı hissettiklerinize yönelik ifadeler	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
		1	2	3	4	5
1)	Kariyer hayatımın geriye kalanını bu okulda geçirmekten mutluluk duyarım	☐	☐	☐	☐	☐
2)	Çalıştığım okulun problemlerini kendi problemlerim gibi hissediyorum	☐	☐	☐	☐	☐
3)	Bu okulda kendimi “ailenin bir parçası” gibi hissediyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
4)	Çalıştığım okula karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
5)	Çalıştığım okuldan dışarıdaki insanlara gururla bahsediyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
6)	Bu okul benim için çok fazla kişisel anlam taşıyor	☐	☐	☐	☐	☐
7)	Şu an bu okuldan ayrılmam, bundan sonraki hayatımda maddi zarara uğramama neden olur.	☐	☐	☐	☐	☐
8)	Bu okuldan ayrılmayı düşünmek için çok az seçim hakkına sahip olduğuma inanıyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
9)	Benim için bu okuldan ayrılmanın olumsuz sonuçlarından biri de, başka bir kurumun burada sahip olduğum olanakları sağlayamama ihtimalidir.	☐	☐	☐	☐	☐
10)	Başka bir iş ayarlamadan bu okuldan ayrıldığımda neler olacağı konusunda endişe hissediyorum	☐	☐	☐	☐	☐
11)	Bu okulda çalışmaya devam etmemin önemli nedenlerinden biri de ayrılmanın kişisel fedakârlık gerektirmesidir.	☐	☐	☐	☐	☐
12)	Benim avantajıma olsa bile, çalıştığım okuldan şimdi ayrılmak bana doğru gelmiyor	☐	☐	☐	☐	☐
13)	Bu okul benim sadakatimi hak ediyor	☐	☐	☐	☐	☐
14)	Bu okuldan şimdi ayrılmanın, burada çalışan diğer insanlara karşı duyduğum sorumluluklar nedeniyle yanlış olacağını düşünüyorum	☐	☐	☐	☐	☐
15)	Çalıştığım okula çok şey borçluyum.	☐	☐	☐	☐	☐
16)	Bu okuldan şimdi ayrılırsam suçluluk hissederim.	☐	☐	☐	☐	☐

T.C
EDİRNE VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

20 Ocak 2012

Sayı : B.08.4.MEM.4.22.22.00.044-(62) 1559
Konu : Anket Çalışması.

VALİLİK MAKAMINA

- İlgi : a) Millî Eğitim Bakanlığı'na Bağlı Okul ve Kurumlarda Yapılacak Araştırma ve Araştırma Desteğine Yönelik İzin ve Uygulama Yönergesi.
b) T.Ü. Rektörlüğü Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı'nın 09/01/2012 tarih ve 044-42 sayılı yazısı.

Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı 1108213105 numaralı Tezli Yüksek Lisans öğrencisi Rüya SERDAROĞLU'nun, 2011-2012 eğitim öğretim yılı ikinci yarıyıl döneminde, İlimiz Merkez Ortaöğretim Kurumları öğretmenlerine yönelik, "Ortaöğretim Kurumlarındaki Yöneticilerin Yönetimde Gücü Kullanma Stillerinin Öğretmen Algılarına Göre Örgütsel Bağlılığa Etkisi" konulu teziyle ilgili anket çalışmasını uygulama isteğine ilişkin ilgi (b) yazı ve ekleri ile "Anket Değerlendirme Komisyon Tutanağı" ilişikte sunulmuştur.

Makamlarınızca uygun görüldüğü takdirde Rüya SERDAROĞLU'na ait anket çalışmasının; İlimiz Merkez Ortaöğretim Kurumlarında, eğitim ve öğretim faaliyetlerini aksatmayacak şekilde, ilgili okul müdürlükleri gözetim ve sorumluluğunda yapılabilmesini Olur'larınıza arz ederim.

Şaban ARDA
Millî Eğitim Müdür V.

OLUR
12.01/2012

Dr. Ayhan ÖZKAN
Vali a.
Vali Yardımcısı

EK : Dosya (1 Ad.)

19/01/2012 ŞEF : G. GÜNAL

19/01/2012 ŞB.MD.: F. MERTER



Edirne İl Millî Eğitim Müdürlüğü
Vilayet Binası Kat:3 22020 EDİRNE.
Bilgi için: Sınav Hizmetleri Şubesi (142)
Telefon: (0 284) 225 16 32
Faks : (0 284) 225 49 08
E-posta:
Elektronik Ağ: <http://edirne.meb.gov.tr>



Date: Wed, 2 Nov 2011 10:53:57 +0200

Subject: Re: Tez Çalışması

From: emeltuzel@gazi.edu.tr

To: ruyaserdaroglu@hotmail.com

Rüya Hanım, merhaba... Öncelikle başarılar dilerim... Ölçeği kullanmanızda bir sakınca yok.

Tezde kullandığım ölçek tezin arkasında eklerde tam hali ile mevcut. Tezin tam metnine ulaşabiliyorsanız arkasından alabilirsiniz. Ben Allen ve Meyer'ın ölçeğinin Pelit ve diğerleri (2007) tarafından kullanılan 16 maddelik halini almıştım. Tezimde ölçek boyutları ile ilgili bulduğum iç tutarlık katsayıları da mevcut. Eğer tezin tam metnine ulaşamadıysanız size gönderebilirim...

Kolaylıklar dilerim...

>
>
>
>
>
>
>
>
>

> Emel Hanım merhaba. Ben Rüya SERDAROĞLU Edirne'de Bilgisayar
> Öğretmeniyim. Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim
> Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi
> Bilim dalında yüksek lisans yapmaktayım. Şu an Tez aşamasındayım. Tez
> Konum :Ortaöğretim Kurumlarındaki Yöneticilerin Yönetimde Gücü Kullanma
> Stilllerinin Öğretmen Algılarına Göre Örgütsel Bağlılığa Etkisi. Danışman
> hocam: Yrd. Doç. Dr. Kenan ÖZDİL. Sizin yapmış olduğunuz yüksek lisans
> tezinizi inceledim. Eğer izin verirseniz kullandığınız örgütsel bağlılık
> ölçeğini görmek ve kullanmak istiyorum. Şimdiden çok teşekkür eder iyi
> çalışmalar dilerim.
>

ölçek_hakkında

↑ ↓ ×

Bununla ilişkili iletileri görmek için, [iletileri konuşmaya göre gruplandırın](#).



skosar@gazi.edu.tr 01.10.2011 |
Kime: Rüya SERDAROĞLU ✉

Merhabalar Rüya Hocam,

Nasılsınız, iyi misiniz? Öncelikle çalışmakta zevkli bir konu belirlediğinizi söylemek isterim.

Tezdeki ölçeği de kaynak göstererek kullanabilirsiniz, kavramsal çerçevenin oluşturulmasında kaynak açısından ihtiyacınız olan bir konu olursa yardımcı olmaya çalışırım. Kenan Hocama çok selamlar, tezinizde kolaylıklar diliyorum.

İyi çalışmalar...

--

ARŞ.GÖR.SERKAN KOŞAR

GAZİ ÜNİVERSİTESİ
GAZİ EĞİTİM FAKÜLTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ BÖLÜMÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ, TEFTİŞİ, PLANLAMASI VE EKONOMİSİ ANABİLİM DALI
K Blok No:117
06500 Teknikokullar-ANKARA/TÜRKİYE
0 312 202 81 85

skosar@gazi.edu.tr

© 2013 Microsoft Koşullar Gizlilik Geliştiriciler Türkçe