

**T.C.
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI**

**OKUL YÖNETİCİLERİNİN KULLANDIKLARI GÜÇ
KAYNAKLARI İLE ÖĞRETMENLERİN SERGİLEDİKLERİ
POLİTİK DAVRANIŞLAR ARASINDAKİ İLİŞKİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Selçuk ODABAŞI

KOCAELİ 2021

**T.C.
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI**

**OKUL YÖNETİCİLERİNİN KULLANDIKLARI GÜÇ
KAYNAKLARI İLE ÖĞRETMENLERİN SERGİLEDİKLERİ
POLİTİK DAVRANIŞLAR ARASINDAKİ İLİŞKİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Selçuk ODABAŞI

Doç. Dr. Tuğba KONAKLI

KOCAELİ 2021

**T.C.
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI**

**OKUL YÖNETİCİLERİNİN KULLANDIKLARI GÜÇ
KAYNAKLARI İLE ÖĞRETMENLERİN SERGİLEDİKLERİ
POLİTİK DAVRANIŞLAR ARASINDAKİ İLİŞKİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Tezi Hazırlayan: Selçuk ODABAŞI
Tezin Kabul Edildiği Enstitü Yönetim Kurulu Karar ve No: 07.07.2021/16**

KOCAELİ 2021

ÖNSÖZ

Örgütsel davranışlar, içerisinde insanı barından her örgütte var olmakta, örgütün başarısı ve geleceği için önemli bir faktör olarak görülmektedir. Örgütlerde var olan gücün bu davranışlar içerisinde önemli bir yeri bulunmakta, hem çalışanlar hem de yöneticiler amaçlarına ulaşma noktasında gücü önemli bir unsur olarak görmektedir. Yöneticiler güçlerini ellerinde bulunan güç kaynaklarından almaktadır. Çalışanlar ise güce sahip olmak ve amaçlarına ulaşabilmek için kendi çıkarları doğrultusunda politik davranışlara yönelebilmektedir. Örgütlerde, yöneticilerin kullandıkları güç kaynakları ve çalışanların sergiledikleri politik davranışlar sonuçları itibari ile önemli bir yer tutmaktadır.

Yüksek lisansa başladığım dönemden bitirme aşamasına gelene kadar zorlandığım veya takıldığım her noktada bana yol gösterici olan, daha iyisi için sürekli motive eden, akademik donanımı ve tecrübeleri ile örnek olan değerli tez danışmanım Doç. Dr. Tuğba KONAKLI'ya, süreç boyunca akademik gelişimime katkıda bulunan değerli hocalarım Prof. Dr. Soner POLAT'a, Prof. Dr. Şöheyda GÖKTÜRK'e, Dr. Öğr. Üyesi İsmet ŞAHİN'e ve Dr. Öğr. Üyesi Fatih KEZER'e, her zaman yanımda olan, desteklerini esirgemeyen ve sabır gösteren değerli eşim Hatice ODABAŞI'ya, varlığı ile ailemize değer katan kızım Eylül ODABAŞI'ya sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Selçuk ODABAŞI

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	I
İÇİNDEKİLER	II
ÖZET.....	V
ABSTRACT	VI
SİMGELER VE KISALTMALAR LİSTESİ.....	VII
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	VIII
TABLolar LİSTESİ.....	IX
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

1. PROBLEM DURUMU	3
1.1. ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ	3
1.2. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	8
1.3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ.....	9
1.4. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI.....	10
1.5. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI.....	10

İKİNCİ BÖLÜM

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	11
2.1. ÖRGÜTSEL GÜÇ VE POLİTİKA	11
2.1.1. Güç Kavramı.....	11
2.1.2. Güç Kavramının Benzer Kavramlarla İlişkisi.....	14
2.1.2.1. Etki Kavramı.....	14
2.1.2.2. Otorite Kavramı.....	15
2.1.2.3. Kuvvet Kavramı.....	17
2.1.2.4. Yetki Kavramı.....	18
2.1.2.5. Bağımlılık Kavramı	18
2.1.2.6. Liderlik Kavramı	19
2.1.3. Örgütlerde Yöneticilerin Başvurdukları Güç Kaynaklarının Sınıflandırılması.....	19
2.1.3.1. Yasal Güç.....	21
2.1.3.2. Zorlayıcı Güç.....	23
2.1.3.3. Uzmanlık Gücü	26
2.1.3.4. Ödül Gücü	28
2.1.3.5. Karizmatik Güç	29
2.1.4. Örgütsel Politika	30

2.1.4.1. Örgütsel Politika Tanımları.....	31
2.1.4.2. Örgütsel Politikanın Evreleri.....	34
2.1.4.3. Örgütsel Politika ve Güç İlişkisi.....	35
2.2. POLİTİK DAVRANIŞ.....	36
2.2.1. Politik Davranışın Boyutları.....	38
2.2.1.1. İç ve Dış Boyut	39
2.2.1.2. Yatay ve Dikey Boyut	40
2.2.1.3. Meşru ve Meşru Olmayan Boyut	41
2.2.2. Politik Davranışın Nedenleri	41
2.2.3. Politik Davranışın Sonuçları.....	47
2.2.4. Örgütsel Yaşamda Politik Taktikler	50
2.2.5. Politika Uygulayıcıları: Politik Aktörler	52
2.3. GÜÇ KAYNAKLARI İLE POLİTİK DAVRANIŞ ARASINDAKİ İLİŞKİ	55
2.4. GÜÇ KAYNAKLARINA İLİŞKİN ALANDA YAPILMIŞ ÇALIŞMALAR VE BULGULARI.....	57
2.4.1. Yurtiçinde Yapılmış Çalışmalar.....	57
2.4.2. Yurt Dışında Yapılmış Çalışmalar	59
2.5. POLİTİK DAVRANIŞLARA İLİŞKİN ALANDA YAPILMIŞ ÇALIŞMALAR VE BULGULARI.....	60
2.5.1. Yurt İçinde Yapılmış Çalışmalar	61
2.5.2. Yurt Dışında Yapılmış Çalışmalar	63
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	
3. YÖNTEM	66
3.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ	66
3.2. EVREN VE ÖRNEKLEM	66
3.3. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI.....	68
3.3.1. Okullarda Örgütsel Güç Ölçeği.....	69
3.3.2. Politik Davranış Ölçeği.....	69
3.4. VERİLERİN TOPLANMASI.....	70
3.5. VERİLERİN ANALİZİ	71
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	
4. BULGULAR VE YORUM.....	73
4.1. OKUL YÖNETİCİLERİNİN KULLANDIKLARI GÜÇ KAYNAKLARINA İLİŞKİN ÖĞRETMENLERİN ALGI DÜZEYLERİ	73
4.2. ÖĞRETMENLERİN SERGİLEDİKLERİ POLİTİK DAVRANIŞLARA İLİŞKİN ALGI DÜZEYLERİ	74

4.3. OKUL YÖNETİCİLERİNİN KULLANDIKLARI GÜÇ KAYNAKLARINA İLİŞKİN ÖĞRETMENLERİN ALGI DÜZEYLERİNİN CİNSİYET, OKUL TÜRÜ VE HİZMET YILI DEĞİŞKENLERİNE GÖRE İNCELENMESİ	75
4.4. ÖĞRETMENLERİN SERGİLEDİKLERİ POLİTİK DAVRANIŞLARIN CİNSİYET, OKUL TÜRÜ VE HİZMET YILI DEĞİŞKENLERİNE GÖRE İNCELENMESİ	82
4.5. OKUL YÖNETİCİLERİNİN KULLANDIKLARI GÜÇ KAYNAKLARI İLE ÖĞRETMENLERİN SERGİLEDİKLERİ POLİTİK DAVRANIŞLAR ARASINDAKİ İLİŞKİ	89
SONUÇ.....	92
KAYNAKÇA	105
EKLER.....	119
ÖZGEÇMİŞ.....	126

ÖZET

Bu çalışmanın amacı öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin sergiledikleri politik davranışların düzeylerini, çeşitli değişkenler açısından farklılıklarını ve boyutları arasındaki ilişkiyi incelemektir. Tarama modelinde oluşturulan bu araştırmada veri toplama aracı olarak ‘‘Okullarda Örgütsel Güç Ölçeği’’ ve ‘‘Politik Davranış Ölçeği’’ kullanılmıştır. Çalışma Kocaeli ili Gebze ilçesinde bulunan ilkokul, ortaokul ve liselerde tabakalı örneklem alma yöntemi ile 410 öğretmene ulaşılarak yürütülmüştür. Verilerin analizi SPSS 21 Programı aracılığı ile yapılmıştır. Araştırma sonuçlarında okul yöneticilerinin zorlayıcı güç kaynağına ‘‘bazen’’, yasal, uzmanlık, ödül ve karizmatik güç kaynaklarına ‘‘çoğunlukla’’ başvurdukları; öğretmenlerin tavizci davranmak, ikiyezli davranmak, göze girmeye çalışmak, üst yönetime yaranmaya çalışmak ve karşılıklı çıkar gözetmek politik davranışlarını ‘‘kısmen’’, koalisyon kurmak politik davranışını ‘‘oldukça’’ sergiledikleri görülmüştür. Hem güç kaynaklarının hem de politik davranışların cinsiyet, okul türü ve hizmet yılı değişkenleri açısından anlamlı bir farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca güç kaynakları ve politik davranışların alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Güç kaynaklarından yasal ve zorlayıcı güç kaynağı ile politik davranışlar arasında ‘‘orta’’ ve ‘‘düşük’’ düzeyde pozitif yönde bir ilişki bulunurken; uzmanlık, ödül ve karizmatik güç kaynakları ile ‘‘orta’’ ve ‘‘düşük’’ düzeyde negatif yönlü bir ilişki bulunmuştur.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Güç, Örgütsel Politika, Politik Davranış

ABSTRACT

The purpose of this study is to examine the relationship between the power sources used by school administrators and the level of political behavior of teachers, differences and dimensions in terms of various variables according to teachers' perceptions. "Organizational Power Scale in Schools" and "Political Behavior Scale" were used as data collection tools in this research, which was created in the survey model. The study was conducted with 410 teachers using the stratified sampling method in primary, secondary and high schools in Kocaeli province Gebze district. The data were analyzed with the SPSS 21 program. According to the results of the research, it is seen that school administrators "sometimes" resort to coercive power source and "mostly" to legal, expertise, reward and charismatic power sources. On the other hand, it has been observed that teachers exhibit "partially" political behaviors such as behaving compromising, acting hypocritically, trying to get into the eyes, trying to benefit from management and seeking mutual interest, and "quite" the political behavior of forming a coalition. It was concluded that both sources of power and political behavior differ significantly in terms of gender, type of school and years of service. In addition, a significant relationship was found between power sources and sub-dimensions of political behavior. While there is a "medium" and "low" level positive relationship between the legal and coercive power source of power supplies and political behavior; A negative relationship was found at "medium" and "low" level with expertise, reward and charismatic power sources.

Keywords: Organizational Power, Organizational Politics, Political Behavior

SİMGELER VE KISALTMALAR LİSTESİ

N: Araştırmaya İlişkin Katılımcı Sayısı

Ed.: Editör

Çev.: Çeviren

pp.: Page (sayfa)

ss.: Sayfa Sayısı

%: Yüzde

Sd.: Serbestlik Derecesi

X: Aritmetik Ortalama

Ss.: Standart Sapma

p: Anlamlılık Düzeyi

vd.: ve diğerleri

t: t Puanı

F: Varyans

r: Pearson Korelasyon Katsayısı

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Örgütsel Politika Tanımlama Araçları..... 33



TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1: Araştırmacılara Göre Güç Türleri Tablosu	20
Tablo 2: Örgütsel Politikanın Boyutları	32
Tablo 3: Politik Davranışın Boyutları	39
Tablo 4: Politik Davranışın Ortaya Çıkmasına Neden Olan Durumlar	46
Tablo 5: Örgütsel Politika Araştırmaları ve Sonuçları	48
Tablo 6: Örneklem Grubunun Demografik Özelliklerine İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları	68
Tablo 7: Güç Kaynakları Boyutlarının Merkezi Eğilim Ölçüleri ve Basıklık-Çarpıklık Katsayıları	71
Tablo 8: Politik Davranış Boyutlarının Merkezi Eğilim Ölçüleri ve Basıklık-Çarpıklık Katsayıları	72
Tablo 9: Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Kaynaklarının Alt Boyutlarına İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	73
Tablo 10: Öğretmenlerin Sergiledikleri Politik Davranışların Alt Boyutlarına İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	74
Tablo 11: Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Kaynaklarının Cinsiyet Değişkenine Göre T-Testi Sonuçları	75
Tablo 12: Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Kaynaklarının Okul Türü Değişkenine Göre Anova Testi Sonuçları	76
Tablo 13: Okul Türü Değişkenine Göre Yasal Güç Kaynağı Dunnet C Testi Sonuçları	77
Tablo 14: Okul Türü Değişkenine Göre Ödül Gücü Kaynağı Dunnet C Testi Sonuçları	77
Tablo 15: Okul Türü Değişkenine Göre Uzmanlık Gücü Kaynağı Dunnet C Testi Sonuçları	78
Tablo 16: Okul Türü Değişkenine Göre Karizmatik Güç Kaynağı Dunnet C Testi Sonuçları	78
Tablo 17: Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Kaynaklarının Hizmet Yılı Değişkenine Göre Anova Testi Sonuçları	79
Tablo 18: Hizmet Yılı Değişkenine Göre Yasal Güç Kaynağı Dunnet C Testi Sonuçları	80
Tablo 19: Hizmet Yılı Değişkenine Göre Ödül Gücü Kaynağı Dunnet C Testi Sonuçları	80
Tablo 20: Hizmet Yılı Değişkenine Göre Zorlayıcı Güç Kaynağı Dunnet C Testi Sonuçları	81
Tablo 21: Hizmet Yılı Değişkenine Göre Uzmanlık Gücü Kaynağı Dunnet C Testi Sonuçları	81

Tablo 22: Hizmet Yılı Değişkenine Göre Karizmatik Güç Kaynağı Dunnet C Testi Sonuçları.....	82
Tablo 23: Öğretmenlerin Sergiledikleri Politik Davranışların Cinsiyet Değişkenine Göre T-Testi Sonuçları.....	83
Tablo 24: Öğretmenlerin Sergiledikleri Politik Davranışların Okul Türü Değişkenine Göre Anova Testi Sonuçları.....	84
Tablo 25: Okul Türü Değişkenine Göre Tavizci Davranmak Scheffe Testi Sonuçları	85
Tablo 26: Okul Türü Değişkenine Göre İkiyüzlü Davranmak Scheffe Testi Sonuçları	85
Tablo 27: Okul Türü Değişkenine Göre Koalisyon Kurmak Scheffe Testi Sonuçları	86
Tablo 28: Okul Türü Değişkenine Göre Üst Yönetime Yaranmaya Çalışmak Scheffe Testi Sonuçları	86
Tablo 29: Öğretmenlerin Sergiledikleri Politik Davranışların Hizmet Yılı Değişkenine Göre Anova Testi Sonuçları.....	87
Tablo 30: Hizmet Yılı Değişkenine Göre Tavizci Davranmak Dunnet C Testi Sonuçları	88
Tablo 31: Hizmet Yılı Değişkenine Göre İkiyüzlü Davranmak Dunnet C Testi Sonuçları	88
Tablo 32: Hizmet Yılı Değişkenine Göre Üst Yönetime Yaranmaya Çalışmak Dunnet C Testi Sonuçları	89
Tablo 33: Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları.....	90

GİRİŞ

Günümüzde çok hızlı değişen çevre koşulları ile birlikte örgütler de kendilerini sürekli değiştirmek zorunda kalmaktadır. Bu da örgütlerde belirsizlik ortamları yaratmaktadır. Belirsizlik ortamları örgüt çalışanlarının psikolojilerini, davranışlarını ve bunlara bağlı olarak da örgüte katkılarını etkilemektedir. Örgüt araştırmacıları ise geçmişten beri örgüt içerisinde çalışanların bu katkılarını arttıracak durumları araştırmaktadırlar. Zaman içerisinde çalışanların verimlerinin fiziksel koşullar ile ilişkisini araştırmışlar, tek başına bu koşulların yetersiz olduğunu düşünerek insan ilişkilerine yönelmişlerdir. Örgütlerde yaşanan bu insan ilişkileri çok boyutlu konuları içermektedir. Bu da örgütlerde yapılan araştırmaların daha derinlemesine yapılması ve bu çok boyutlu konuların birbirleri ile de ilişkilerinin ortaya konulması ihtiyacını ortaya çıkarmaktadır.

Doğada geçmişten beri süregelen bir güç mücadelesi bulunmaktadır. Güçlü güçsüz üzerinde bir şekilde hâkimiyet kurmaya çalışmaktadır. İnsan ilişkilerinin çok yoğun olduğu örgütlerde de bu güç mücadeleleri sık sık görülmektedir. Örgütsel davranış, çalışanların ve örgüt yöneticilerinin örgüt içerisinde sergiledikleri davranışları, güç mücadelelerini, bu davranışların hangi sebeplerle ortaya çıktığını ve nelere sebep olabileceği gibi konuları ele almaktadır. Örgütlerde çalışanlardan daha üst konumda bulunan yöneticiler ellerinde farklı güç unsurları bulundurmaktadırlar. Zaman zaman örgüt yöneticileri bu güç unsurlarını kullanıp çalışanlar üzerinde etki yaratmaya çalışmaktadırlar. Kimi yöneticiler zoraki olarak çalışanlara istediklerini yaptırırken kimi yöneticiler ise astlarını derinden etkileyip istekli bir şekilde söylediklerini yaptırabilmektedirler. Örgütlerde sadece yöneticiler güç kullanarak işlerini yürütmeye çalışmazlar. Çalışanlar da güç kazanıp örgütteki yerlerini sağlamlaştırmak ve diğer çalışanlar üzerinde etki yaratabilmek için çeşitli davranışlar sergileyebilirler. Çalışanların kendi çıkarları doğrultusunda örgütün amaçlarını hiçe sayarak çoğunlukla negatif örgütsel davranışlardan sayılan sergiledikleri bu davranışlara politik davranışlar denilmektedir. Çalışanların algıları doğrultusunda, yöneticilerin kullandıkları güç kaynaklarının ve çalışanların sergiledikleri politik davranışların incelenmesi önem taşımaktadır.

Bu doğrultuda birinci b6l6mde araştırmanın problem durumu, amacı, 6nemi, varsayımları, sınırlılıkları ve genel tanımlarına ilişkin bilgiler yer almaktadır.



BİRİNCİ BÖLÜM

1. PROBLEM DURUMU

1.1. ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ

Örgütler, insanların tek başlarına yapamayacakları işleri yapmak ve ortak amaçlarını gerçekleştirmek için bir araya geldikleri yerlerdir. Bu amaçların gerçekleştirilebilmesi ile örgütler varlıklarını sürdürebilirler. Örgütler ile bireyler arasında ortak amaçlar doğrultusunda karşılıklı ilişkiler vardır (Aydın, 2018: s.1). Bireyler örgütlerin amaçlarını gerçekleştirmeye çalışırken onlarda örgütlerden beklenti içine girerler. Bu beklentilerini de örgüt içerisinde davranışlara dökerek olumlu veya olumsuz olarak örgüte yansıtırlar.

Örgütler tarih boyunca yaşamın her alanında var olmuşlardır. Örgütler kadar, yönetim yaklaşımları da örgütlerin içerisinde var olmuştur. Bu yönetim yaklaşımlarının insanlar üzerindeki etkileri incelenmiş ve örgütlerde verimi arttırmak temel amaç haline gelmiştir. Örgütlerde verimi arttırmak için insana ilişkin görüşler incelendiğinde ilk başlarda fiziki koşulların önemi ortaya konulmuş ve örgütler birer makine olarak görülmüştür (Bursalıoğlu, 1991: s.9; Şişman, 1995: s.80). Daha sonra ise insan faktörünün bu koşullardan daha önemli olduğu anlaşılmıştır. Zamanla çalışmalar daha derin bir hal alarak örgütlerde insana ilişkin bütün durumların birbiri ile ilişkisi incelenmeye başlanmıştır.

Örgütler içerisinde insan ilişkilerinin oldukça yoğun olduğu yerlerden biriside eğitim örgütleridir. Eğitim örgütleri içerisinde öğretmenleri, yöneticileri, öğrencileri ve diğer çalışanları barındıran kurumlardır. Eğitim örgütlerinde yatay ve dikey iletişim ile kişisel özelliklerden kaynaklanan sebeplerle çalışanlar bazı davranışlar sergilemektedirler. Bu sergilenen olumlu ya da olumsuz davranışlar psikoloji ile yakından ilişkilidir. Örgüt içerisinde sergilenen, psikoloji ile de yakından ilişkili olan bu davranışlara örgütsel davranış denilmektedir (Güney, 2011: s.29).

Örgüt içerisinde sergilenen insan davranışları yönetim ve verimlilik açısından önemli olduğu için her dönemde araştırmacıların ilgisini çekmiştir ancak örgütsel davranışlar önceden tahmin edilmesi kolay bir şey değildir. Bu sebepten dolayı da örgütlerde sergilenen davranışların belli bir disiplin içerisinde incelenmesi gerekmektedir (Güney, 2011: s.29).

Güç, örgütsel davranışlara yön veren en önemli unsurlardan birisi olarak görülmektedir (Güney, 2011: s.8). Örgütsel amaçlara ulaşma sürecinde gücün olmaması örgütlerin işlerini zorlaştırmaktadır (Kızanıklı, Koç ve Kılıçlar, 2016: s.489). Güç insanların diğer insanları etkileyebilme kapasitesidir. Diğer bir deyişle bir insanın istediği durumların gerçekleşmesi için diğer insanlar üzerinde yarattığı etki yeteneğidir (Güney, 2011: s.243). Güç, insanların sosyal ilişkilerinde istediği gibi davranabilmesidir (Weber, 2005: s.40). Güç, kişinin karşısındakini etkileyebilme ve ona istediğini yaptırabilme becerisidir (Koçel, 2014: s.647). Willer, Lovaglia ve Markovsky'e göre (1997:s. 580) ise karşılıklı çıkarlar söz konusu olduğunda ve avantajlı bir konum elde edilmek istendiğinde güç kavramı söz konusu olmaktadır. Güç sosyal ilişkilerde veya iş ilişkilerinde aşağı yukarı yönlü olarak ortaya çıkabilmektedir. Gücün kullanımı bir süreci ifade etmektedir. Örgüt çalışanın mevcut konumu ve bilgiye ulaşabilmesi onun o örgütteki gücünü göstermektedir (Pfeffer, 1992:s.130).

Güç kavramı pek çok kavramla beraber kullanılmaktadır. Bu kavramların ilişkisini belirtmek kavramın anlaşılmasını kolaylaştırmaktadır. Güney (2011: s.244) güç kavramının etkileme, otorite, yetki, kuvvet ve bağımlılık ile ilişkisini açıklamıştır. Etki bir kişinin, başka bir kişinin istek ve talimatlarını yerine getirmesi olarak tanımlanmaktadır. Burada istekleri yerine getirilen kişinin gücünü kullandığından söz edilebilir (Güney, 2011: s.244). Karşısındaki kişinin ise gücü kabullendiği söylenebilir. Bir örnekle anlatmak gerekirse A kişisi B kişisine istediğini yaptırabiliyorsa B kişisi A kişinin gücünü kabul ettiği ve A kişinin B kişisi üzerinde bir etki yarattığı söylenebilir. Bu etkileme bir süreci ifade etmektedir. Örgütsel amaçları gerçekleştirebilmek için ihtiyaç duyulan ve hiyerarşik yapılanma ile birlikte var olan durum otorite olarak tanımlanmaktadır (Daft, 2003: s.494). Çalışanların görev ve sorumluluklarının belirlenmesi iş yerinde belirsizliğin

oluşmasını engelleyecektir. Yetki bu görev ve sorumluluklara göre şekillenmektedir. İş yerinde yetki dağıtımını olmadığı zaman işlerin yürümesi zorlaşmaktadır. Her birimde yetki ile donatılmış insanların olması işleri daha kolay hale getirecektir. Güç kavramı fizikte kuvvet x hız olarak tanımlanmaktadır. Buradan hareketle fizikte güç ve kuvvet arasında doğru orantı olduğu söylenebilir. Bu durum sosyal bilimlerde de geçerlidir. Örgütte kullanılan güç de içinde kuvveti barındırmaktadır. Kuvvet kavramı örgüt yöneticisinin üyeler üzerinde etkileme derecesini ifade etmektedir (Güney, 2011: s.246). Örgüt yöneticisi etki derecesini yani kuvvetini arttırdıkça örgütte daha güçlü olacaktır. Güç kavramı bağımlılığı beraberinde getiren bir kavramdır. Ancak önkoşul niteliği taşımamaktadır. Gücü elinde bulunduran kişi diğer üyeleri kendine bağlayabilir bunun olması için bağımlılığın ön koşul olmasına gerek yoktur. Kaynağın kıt ve değerli olması ona bağımlılığı arttıran bir faktördür (Güney, 2011: s.247). Az ve değerli olan bu kaynağı elinde bulunduran kişi de kaynağı doğrultusunda hem diğerlerini kendine bağlayacak hem de gücü elinde bulunduracaktır.

Örgütsel yaşamda bireylerin diğer bireyleri etkilemek üzere ellerinde bulundurdukları gücün çeşitli kaynakları bulunmaktadır. Bireyler bu kaynaklardan beslenerek güçlenirler veya güçlerini devam ettirebilirler. Örgütlerde farklı araştırmacılar tarafından farklı güç kaynakları tanımları yapılmıştır (Aslanargun, 2017; French ve Raven, 1959; Güney, 2011; Koçel, 2014; Robbins ve Judge, 2015).

French ve Raven (1959: s.151) gücün zorlayıcı, yasal, ödüllendirme, karizmatik ve uzmanlık olmak üzere beş kaynağından bahsetmektedir. Yasal güç, örgüt içi hiyerarşi ile oluşan ve örgüt içi konumdan gelen gücü ifade etmektedir. Yasal gücün otoriteden beslendiği söylenebilir. Makam gücü bulunan kişi işleri yürütmek için konumundan gelen güçle yasal gücü elinde bulundurmaktadır (Peker ve Aytürk, 2000: s.292). Zorlayıcı güç kaynağı itaate dayalı olan yaptırım kapasitesini ifade etmektedir. Örgütlerde çalışanların ilişkisini kesmek, yükselmelerini engellemek, maaştan kesinti ve fiilen güç uygulamaları zorlayıcı güç kaynaklarından (Ertekin ve Ertekin, 2003: s.22). Weber'in yönetim bilimine kattığı yetki tiplerinden geleneksel yetki tipi kişilerden mutlak itaati beklemektedir (Bursalıoğlu, 1991: s.19). Bu yetki tipi zorlayıcı güç kaynaklarını içinde

barındırmaktadır. Uzmanlık gücü bilginin kaynağına bakılmaksızın yöneticilerin, sahip oldukları bilgi sayesinde çalışanların gözünde buldukları yeri ifade etmektedir (Raven, 2008: s.8). Çalışanların motivasyonunun sağlanması açısından yönetici pozisyonunda bulunan kişilerin ödüllendirme gücü kullanmaları gerekmektedir. Motivasyon çeşitli araçlarla içsel veya dışsal olarak sağlanabilir. Ödül alan çalışanın aldığı bu ödüle verdiği değerle orantılı olarak ödüllendirme gücü artmaktadır (Koçel, 2014: s.653). Karizmatik güç; astların, liderin veya yöneticinin kişiliğine güvenleri ve bağlılıkları ile alakalıdır. Liderlik etme becerisine sahip olan kişiler astları doğru kararlarıyla, inisiyatifleriyle ve üyelerini korumaları becerileriyle etkilerler ve kendilerine bağlarlar. Raven (2008: s.3) karizmatik gücü örgüt üyesinin lidere veya yöneticiye duyduğu hayranlıkla ve davranışlarını örnek alıp taklit etmesiyle açıklamaktadır. Üyenin yönetici veya lidere duyduğu hayranlığın boyutu karizmatik gücünde derecesini belirtmektedir.

Örgütsel davranışların önemli bir unsuru olan “politika” bireylerin kendi çıkarları doğrultusunda amaçlarına ulaşabilmek için izledikleri yol olarak tanımlanmaktadır (Randall vd., 1999: s.161; Rosen vd., 1961: s.439; Witt vd., 2002: s.487). Politika, eski Yunancada polis sözcüğünden gelmektedir. Polis ise burada kent devleti anlamında kullanılmaktadır. Bu kent devletleri farklı çıkarlar peşinde koşan insanların bir düzen içerisinde yaşamalarına yardımcı olacak örgütsel yapılar olarak görülmüştür (Clarke, 2002: s.12).

Çalışanların örgüt içinde sergiledikleri davranışları, örgütü politik olarak algılayıp algılamayışları ile de ilişkilidir. Tanım olarak politika algısı çalışanların, diğer çalışanların örgüt içindeki hal ve hareketlerini, örgütsel politikaları manipüle etmek gibi çıkarları doğrultusunda davranmalarını gözlemleye dayanmaktadır (Ferris ve Kacmar, 1992: s. No:93). Örgüt içinde çalışanlar yaşananları gerçekliğe göre değil bu gerçekliğin kendilerinde yarattığı algıya göre hareket etmektedirler. Hatta örgüt politik olmadığı halde çalışanlar örgütü politik olarak algılayabilirler. Bu da örgütün politikleşmesine sebebiyet verebilmektedir (Bursalı, 2008: s.25).

Örgütler birer politik arena olarak görülmektedir (Butcher ve Clarke, 2002: s.40; Mintzberg, 1985: s.133). Örgüt çalışanları örgüt içerisinde yaşanan durumları

algılamaları doğrultusunda kendilerince yorumlarlar ve güdülenirler. Bu güdülenen bireyler kendi çıkarları doğrultusunda harekete geçerler ve kendilerine rakip olarak gördükleri her düşünceyi bertaraf etmeye çalışırlar. Yaşanan bu çatışmalar taraflardan birisinin galip gelmesiyle veya tarafların uzlaşma yoluna gitmesi ile son bulacaktır (Mintzberg, 1985: s.134).

Çalışanlar kendi çıkarlarını gözeterik davranışlar sergileyebilirler. Örgütlerde bireylerin amaçlarını gerçekleştirmek için sergiledikleri bu davranışlara politik davranışlar denilmektedir. Araştırmacılara göre politik davranışlar sergilemek kendini olduğundan farklı göstermeye çalışmak ve pastadan en büyük payı kapmakla ilgili görülmektedir (Clarke, 2002: s.13). Örgüt içinde rollerin belirsizliği, çevredeki değişimin hızı, örgüt içinde yöneticilerin davranışları, örgüt kültürü ve örgüt iklimi gibi birçok değişken örgütlerde politik davranışların sergilenmesine sebebiyet verebilmektedir (Çınar-Altıntaş, 2007: s.153; Çorbacıoğlu, 2004: s.538; Kipnis vd., 1980: s.441). Sergilenen politik davranışlar hem örgütün geleceğini hem de örgüt çalışanlarının birbirleri ile ilişkilerini etkilemektedir.

Okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynaklarından yasal güç, zorlayıcı güç ve ödül gücü kaynağını yöneticinin makamından alırken uzmanlık gücü ve karizmatik güç ise yöneticinin bireysel özellikleri ile ilgilidir (Koşar ve Çalık, 2011: s.586). Yasal güç örgütlerde çalışanların verimlerini olumsuz yönde etkilerken direnme, çatışma ve doyumuzluk gibi olumsuz sonuçlara sebep olabilmektedir (Başaran, 2000: s.65-66). Zorlayıcı güç çalışanların zorlanmasını, baskı altına alınmasını ve tehdit gibi uygulamaları içermektedir (Kızanlıklı, Koç ve Kılıçlar, 2016: s. 496). Ayrıca Koşar ve Çalık (2011: s.597) kurallar ve prosedürlere dayalı olan yasal ve zorlayıcı güç kaynaklarının okullarda kullanılmasının informal yapılar olan okullar için olumsuz sonuçlar doğurabileceğini ifade etmektedir. Ödül gücü, uzmanlık gücü ve karizmatik güç kaynakları ise yasal ve zorlayıcı güç kaynağına göre örgütlerde çalışanlar üzerinde olumlu etkiler bırakabilmektedir (Bayrak, Altinkurt ve Yılmaz 2014; Junamiah, See ve Bashawir 2015; Koşar ve Çalık 2011; Sezgin ve Koşar 2010). Okul yöneticilerinin öğretmenlerin davranışlarını örgütü geliştirecek şekilde yönlendirebilmeleri, okulu geliştirebilmelerini ve eğitimin kalitesini arttırabilmelerini sağlayacaktır. Ayrıca okul yöneticilerinin ellerinde

bulunan güç kaynaklarını doğru yerde ve zamanda kullanmaları öğretmenleri olumlu davranışlara; yanlış yerde ve zamanda kullanmaları ise olumsuz davranışlara yönlendirebilmektedir (Çevik ve Can, 2020: s.15). Öğretmenlerin politik davranışlarını belirlemek üzere yapılan çalışmalarda sergilenen politik davranış düzeylerinin orta düzeye yakın olduğu görülmüştür (Aydın, 2015: s.70; Kuru, 2017: s.126). Bu doğrultuda olumsuz örgütsel davranışlardan sayılan, örgütlerde tükenmişlik, duygusal emeğin artışı, iş tatmininde düşüş ve performansta azalma gibi sonuçlara sebep olabilen politik davranışların, okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları ile ilişkisinin belirlenmesinin önem arz ettiği düşünülmektedir (Ertekin ve Ertekin, 2003; Gültekin, Cindiloğlu ve Polatçı, 2016; Treadway vd., 2015).

Okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynaklarının öğretmenlerin davranışları üzerindeki etkisi ve politik davranışların örgütlerde sebep olduğu olumsuz durumlar dikkate alınarak bu çalışmada okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin sergiledikleri politik davranışlar arasındaki ilişki ele alınmıştır.

1.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmanın temel amacı öğretmenlerin algıları doğrultusunda okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları ve öğretmenlerin politik davranış düzeylerini belirleyerek, kullanılan güç kaynakları ile politik davranışlar arasındaki ilişkiyi incelemektir. Araştırmanın temel amacına yönelik şu alt problemlere yanıt aranmaktadır:

1. Öğretmenlerin algıları doğrultusunda okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları; yasal güç, ödül gücü, zorlayıcı güç, uzmanlık gücü ve karizmatik güç alt boyutlarına göre ne düzeydedir?
2. Öğretmenlerin sergiledikleri politik davranışlar; tavizci davranmak, ikiyüzlü davranmak, göze girmeye çalışmak, koalisyon kurmak, karşılıklı çıkar gözetmek ve üst yönetime yaranmaya çalışmak alt boyutlarına göre ne düzeydedir?

3. Okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynaklarına ilişkin öğretmen algıları, öğretmenlerin; cinsiyet, okul türü ve hizmet yılı değişkenleri açısından anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
4. Öğretmenlerin sergiledikleri politik davranışlar; cinsiyet, okul türü ve hizmet yılı değişkenleri açısından anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
5. Öğretmenlerin algıları doğrultusunda okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin sergiledikleri politik davranışlar arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

1.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Bu araştırma öğretmenlerin algıları doğrultusunda okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları ve öğretmenlerin sergiledikleri politik davranışları incelemek üzere tasarlanmıştır. Araştırmanın toplum üzerinde doğrudan etkiye sahip olan okullarda yapılması bir önem taşımaktadır.

Örgütsel davranış konularından birisi olarak politik davranışlar örgütlerde çalışanların kendi çıkarları doğrultusunda örgütün ve diğer kişilerin yararını veya zararını gözetmeksizin, dikey ya da yatay yönlü olarak sergiledikleri davranışları ifade etmektedir (Farrel ve Petersel, 1982: s.407). Örgütlerde politik davranışların kendini yetersiz hissetme, örgütte belirsizlik, teknolojiye hızlı değişimler, kaynak azlığı, karmaşık hedefler ve amaçlar gibi nedenleri bulunmaktadır. Yöneticilerin politik davranışlara sebep olan bu durumları azaltmaya çalışması örgütün amaçlarına ulaşmasını kolaylaştırır (Güney, 2011: s.254). Çünkü politik davranışlar örgütlerde tükenmişlik ve duygusal emeğin artışı gibi istenmeyen sonuçlar ortaya çıkartabilmektedir (Gültekin, Cindilioğlu ve Polatçı, 2016; Tredway vd., 2015).

Yöneticiler kullandıkları güç kaynakları ile astları üzerinde etki bırakmaktadır. Ayrıca gücün doğru yerde ve zamanda kullanımı oldukça önemli görülmektedir (Çevik ve Can, 2020: s.15). Çünkü kullanılan güç kaynakları çalışanlar üzerinde olumlu ya da olumsuz etkiler yaratabilmektedir (Bayrak, Altinkurt ve Yılmaz, 2014; Junamiah, See ve Bashawir, 2015; Koşar ve Çalık, 2011;

Sezgin ve Koşar, 2010). Ayrıca çalışanların, örgütte sergilenen yöneticilik tarzına ilişkin algılarındaki sapmalar politik davranışları yaygınlaştırmaktadır (Mohammed, 2011: s.94). Öğretmenlerin sergiledikleri politik davranışların ortaya çıkarılması ve okul yöneticileri tarafından kullanılan güç kaynakları açısından değerlendirilmesi bu davranışların iletişime dayalı olan okul iklimine ve eğitim öğretim faaliyetlerine olumsuz etkilerinin azaltılması açısından önemli olduğu düşünülmektedir.

Alanda, yöneticiler tarafından kullanılan güç kaynakları veya çalışanlar tarafından sergilenen politik davranışların ele alındığı çalışmalar bulunmaktadır. Ancak ikisinin ilişkisinin araştırıldığı çalışma yoktur. Bu nedenle öğretmenlerin algıları doğrultusunda okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin sergiledikleri politik davranışlar arasındaki ilişkinin belirlenmesinin alana ve eğitim yöneticilerine katkı sunacağı düşünülmektedir.

1.3. VARSAYIMLAR

Yapılan araştırmada öğretmenlerin uygulanan veri toplama araçlarına samimi ve doğruyu yansıtacak şekilde cevap verdikleri varsayılmıştır.

1.4. SINIRLILIKLAR

Bu çalışma 2019-2020 eğitim öğretim yılı Kocaeli'nin Gebze ilçesinde görev yapan öğretmenler arasından tabakalı örneklem seçme yöntemi kullanılarak seçilen gurupla ve gruba uygulanan ölçme araçlarından elde edilen verilerle sınırlıdır.

İKİNCİ BÖLÜM

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde örgütlerde kullanılan güç, politika ve politik davranış kavramlarının alan yazındaki yerine değinilmektedir.

2.1. ÖRGÜTSEL GÜÇ VE POLİTİKA

Örgütlerde güç ve politika kavramlarına ilişkin farklı tanımlamalar ve sınıflamalar bulunmaktadır.

2.1.1. Güç Kavramı

Örgütlerde yönetimle alakalı en önemli kavramlardan birisi güç kavramıdır. Güç kavramı fizikte, doğada canlılar arasında ve örgütlerde insanlar arasında var olan bir kavramdır. Russel'e göre enerji fizik için ne kadar önemli bir kavramsa güç kavramı da sosyal bilimlerin temel kavramıdır. (Flippo, 1970: s.224). Geçmişten beri güç kavramı farklı liderler tarafından farklı anlamlar yüklenerek kullanılmıştır. Kimi liderler gücü sömürme, ezme ve kaba kuvvet uygulama olarak algılarken kimi liderler ise kendi halklarının diğer toplumların önüne geçmesi daha refah olması ve daha çok söz sahibi olması olarak algılanıp bu doğrultuda tarihe iz bırakmışlardır. Bu yüzden de tarih boyunca güç kavramı olumlu ve olumsuz anlam yüklenebilen bir kavram olarak kullanılmıştır (Bayrak, 2000: s. 24).

Örgütlerin amaçlarını gerçekleştirebilmek için çalışanların güdülenmesi ve doğru yönlendirilmesi gerekmektedir (Aslanargun, 2017: s.225). Bu noktada yöneticilere birçok rol düşmektedir. Yöneticiler ellerinde bulundurdukları güç kaynaklarını doğru yer ve zamanlama ile kullanarak üyelerini etkileyebilmekte ve örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesi doğrultusunda harekete geçirebilmektedir.

Güç kavramı tek bir kişi için kullanılan bir kavram değildir. Güç topluluk içerisinde var olan bir kavramdır (Pettigrew, 1973: s.25). Kimsenin olmadığı bir yerde kişi gücünden bahsedemez. Kişinin gücü diğerleri ile etkileşim halinde olduğunda ortaya çıkar ve anlaşılabilir. Güç sergileyen kişi diğerlerini istediği yönde davranmaya yönlendirebiliyorsa güçlüdür denilebilir (Koçel, 2014: s.647).

Koçel (2014: s.647) gücü daha iyi tanımayabilmek için gücün kaynakları, konusu ve alanı kavramlarından bahsetmek gerektiğini belirtmektedir. Güç alanı kişinin etki alanını ve etkileyebildiği kişi sayısını ifade eder. Güç konusu kavramı ise A kişinin B kişisini hangi konuda etkilemek istediğini ifade etmektedir. Güç kaynakları ise kişinin diğerlerini etkilerken başvurduğu kaynakları ifade etmektedir.

Örgütlerde gücün ortaya çıkmasında ve kullanılma derecesinde çeşitli kaynakların etkisi bulunmaktadır. Örgüt yöneticileri ellerinde bulundurdukları bu kaynakları üyelerinin davranışlarını yönlendirmek istediklerinde kullanabilmektedirler. Örgütte yöneticinin fiilen bu kaynağı kullanmasına da gerek yoktur. Etki gurubundaki kişinin bu kaynakları algılaması yeterlidir (Carlisle, 1976: s.361). Güç, insanların kendi istekleri doğrultusunda oluşturulan kuralları ya da emirlerini uygulatabilmek için hedef kitleyi etkileyebilme sanatıdır (Güney, 2009: s. 243).

Güç kavramı örgütlerde iyi veya kötü bir kavram olarak kullanılmaz. Önemli olan gücün nasıl ve ne şekilde kullanıldığıdır. Yöneticilerden beklenen gücün kullanım şekli ise günümüz koşullarında bilginin toplumun her kesimine nüfuz ettiği düşünülerek buldukları örgütü ve hitap ettikleri kesimi daha ileriye götürmeleridir. İstenilen amaçlara ulaşırken gücü doğru algılayıp doğru bir şekilde kullanmak gereklidir. Çünkü hedeflenen amaçlara ancak güç ile ulaşılabilir (Pettigrew, 1973: s.26).

Güç, örgüt çalışanlarının davranışlarını belirleyebilme veya örgüt içi çatışmanın sonuçlarına ilişkin karar verebilme becerisi olarak değerlendirilmektedir. Örgüt içerisinde anlaşmazlık olduğunda örgüt yöneticisi o çalışanlara uygun olan güç kaynağı ile sorunu çözüme kavuşturacaktır (Bush: 2018: s.107).

Güç kavramını Greenberg ve Baron (1993: s. 401) diğer tanımlara benzer şekilde çalışanların tutum ve davranışlarını kendi istekleri doğrultusunda etkileyebilme becerisi olarak tanımlamışlardır.

Çalışanlar buldukları konum itibari ile ellerinde güç bulundurabilmektedirler. Elleri içinde bulunan bu güç çalışanların hem örgüt içerisinde yerini sağlamlaştırmakta hem de diğer çalışanları etkileyebilmesini sağlayabilmektedir. Örgüt içerisinde iş görenin formal veya informal iletişim ağı içindeki konumu, bilgiye ulaşılabilirliği o çalışanın gücünün bir göstergesidir (Pfeffer, 1981: s.130).

Robbins ve Judge, (2015: s.420) örgütlerde gücü ve güç sahibi olmayı bağımlılık ile ilişkili görmektedir. B kişinin A kişisine bağımlılığı arttıkça kurulan ilişkilerde A kişisi B kişisinden daha fazla güç sahibi olacaktır. Dersten geçebilmesi öğretmenine bağlı olan öğrencinin üzerinde öğretmenin gücü bulunmaktadır.

Weber (1947: s.152) gücü kurulan sosyal ilişkilerde direnmelere rağmen diğer insanlara karşı dayanıklılığını gösterebilme becerisi olarak tanımlamaktadır.

Schermerhorn vd., (1997: s.291) gücü, işleri kişinin kendi istekleri doğrultusunda yaptırabilmesi becerisi olarak ifade etmektedir.

Güç, insanları harekete geçirme, işleri halletme, insanların gerçekleştirmeye çalıştığı amaçları uğruna kaynakları kullanma becerisidir (Quigley,1993: s.35).

İnsan doğası gereği güçlü olmak ister. Örgütlerde de insanlar ilişki kurdukları diğer insanlar üzerinde güç sahibi olmak isterler. Bu sebepten dolayı da çeşitli kaynaklara başvurarak diğer insanları etkilemeye çalışırlar. Güç etkileme sürecinde kaynak rolü üstlenir (Can vd., 2006: s.267).

Güç insanların yaşadığı her yerde var olan bir kavramdır. Berle (1980) gücün her yerde kullanılabilir beş yasasından bahsetmiştir (Bayrak, 2000: s.26):

1. İnsanların oluşturduğu örgütlerde güç her zaman bir boşluğu doldurur, gücün örgütte kullanılmaması örgüt içerisinde kaosa yol açacaktır.
2. Güç kişiye özeldir, belli sınıflarla veya topluluklarla ilişkili değildir.
3. Güç kişi özelinde bir felsefeye veya düşüncelere dayanır, sağlam temellere veya amaçlara dayandırılmayan güç sürekliliğini koruyamaz.
4. Güç örgütlerde var olur ve belli hedefler doğrultusunda yürütülür. Örgütler gücün uygulama alanıdır.
5. Güç sorumluluk getirir ve güç arttıkça sorumluluk da artar.

2.1.2. Güç Kavramının Benzer Kavramlarla İlişkisi

Güç kavramı açıklanırken yerine kullanılan gücün bağlı olduğu kavramların açıklanması kavramın daha iyi anlaşılmasını sağlayacaktır.

2.1.2.1. Etki Kavramı

Etki sözcüğü Latince kökenli bir sözcüktür ve akmak sözcüğünden gelir. Etkilemek etkilenenlerin etkileyen ile birlikte akmalarını yani aynı yolda yürümelerini, aynı hedeflere ulaşmak için yol almalarını ifade etmektedir. Etkileme aynı zamanda üst konumda bulunan bir kişinin gücünü kullanırken sonuca ulaştığı bir süreç olarak ifade edilebilir (Cusins, 1997: s.103).

Örgütlerde bir kişi başka bir kişiye istek ve arzularını yerine getirtirebiliyorsa o kişiyi etkilemiş demektir. Etkileme bir süreçtir ve etkileyen kişi gücünü kullanmaktadır. Etkileme sürecinde iki kişiden biri daha baskındır ve karşısındaki kişinin davranışlarında değişimler yaratmaktadır. Etkilenen kişi karşısındakinin gücünü kabul etmiş demektir (Güney, 2011: s.244).

Etkileme, örgüt yöneticilerinin ellerinde bulundurdukları gücü kullanarak astlarına iş yaptırabilmeleridir. Yani etkileme gücün eyleme dönüşmüş halidir (Aslanargun, 2017: s.228).

Güç ve etkileme kavramları birbirleri ile çok benzer kavramlardır. Bu sebeple aralarındaki farkı belirtmek zordur. Diğerlerini etkilemek gücü arttırdığı gibi, güç arttıkça başkalarını etkilemek kolaylaşacaktır (Eren, 2001: s.374; Koçel, 2014: s.650). Bu iki kavramın birbirlerini desteklemesi, ikisi arasındaki farkı betimlemeyi daha da zorlaştırmaktadır (Bachrach ve Baratz, 1970: s.31).

Etkileme sürecini başlatan ve bitiren yöneticinin elinde bulundurduğu güçtür (Başaran, 1992: s.99). Yönetici gücünün kaynağına göre astlarını uzun süreli veya kısa süreli, dışsal veya içsel olarak etkileyebilir. Yöneticinin gücünün kaynağını doğru seçmesi ve kullanması bu noktada çok önemlidir.

Örgütlerde etkileme araçları kullanılmaktadır. Etkileme araçları örgütlerde 3 farklı yolla gerçekleştirilir (Russel, 1990: s.36):

1. Etkilenmek istenen kişiye doğrudan fiziki bir müdahalede bulunulabilir.
2. Ödül veya ceza ile ikna edilebilir.
3. Düşünceleri üzerinde değişim yaratılabilir.

2.1.2.2. Otorite Kavramı

Otorite, örgütün yöneticiye sunduğu hakkı ifade etmektedir. Bu hak emir verme ve emrin uygulanmasını beklemeyi belirtir (Güney, 2011: s.245). Otorite kavramı örgütlerde insanların bir arada bulunmaları ve beraber işleri yürütmeleri ile ortaya çıkmıştır. Yöneticinin otorite sahibi olması astlarının verdiği emirleri kabul edip yerine getirmelerine bağlıdır.

Yöneticinin elinde bulundurduğu gücün meşrulaşmış biçimi otoriteyi ifade eder. Belirlenen amaçlara ulaşabilmek için resmi yollardan ortaya çıkan ve hiyerarşik yapı içerisinde var olan bir kavramdır. Daft (2003: s.494)'a göre otoritenin üç temel özelliği bulunmaktadır:

1. Otorite insanların belli bir amacı gerçekleştirmek için bir arada buldukları yerlerde hiyerarşik yapı içerisinde bulunmaktadır.

2. Otorite meşru bir kavramdır ve astlar tarafından kabul edilir.
3. Örgüt hiyerarşisinde otorite aşağıdan yukarı çıktıkça artmaktadır ve aşağı yönlü bir etkileme sürecidir.

Max Weber'e göre otorite kavramı örgüt üyelerinin ne düşündüklerine bakılmaksızın verilen emirlere uymalarını ifade etmektedir (Robbins, 1976: s.238). Otoritenin bir gereği olarak üstlerin astlarına emir verme hakkı bulunmaktadır ve astlar bu emirleri yerine getirmekle sorumludur. Örgüt yöneticilerinin verdikleri kararlar bağlayıcıdır (Bolman ve Deal, 1991: s.193).

Otorite kişiye bulunduğu mevkiden dolayı verilir. Otorite kişiye değil mevkiye aittir. O mevkiye kim gelirse otoriteye o sahip olacaktır. Mevki boş kaldığı sürece otorite de boş kalacaktır (Scanland ve Keys 1979: s.142).

Otorite ve güç ilişkisine ilişkin Kreitner (1983: s.389) 3 farklı durumdan bahsetmektedir:

1. Durum: Örgüt yöneticisinin gücü vardır ancak otoritesi yoktur. Bu durumda yönetici astlarına talimatları yerine getirtme yeteneğine sahiptir ancak resmi olarak bu hakka sahip değildir.
2. Durum: Örgüt yöneticisinin hem otoritesi hem de gücü bulunmaktadır. Yönetici astlarını harekete geçirme noktasında hem yeteneklidir hem de hakkı bulunmaktadır.
3. Durum: Örgüt yöneticisinin otoritesi vardır ancak gücü yoktur. Bu noktada örgüt yöneticisi astlarını harekete geçirme hakkına sahiptir ancak bu yeteneğe sahip değildir.

Otorite ve etki kavramları birbirleri ile sık karıştırılan kavramlardır. Bacharach ve Lawler (1980: s.44) bu iki kavram arasındaki 7 farktan şöyle bahsetmektedir:

- Otorite gücün örgütte durağan ve örgüt yapısına dair yönüyen, etki eylemsel ve taktiklere dayalıdır.
- Otorite, gücün formal ve meşrulaşmış haliyken, etki doğal halidir.

- Otorite meşru bir hakkı temsil ederken, etki örgütsel haklara ilişkin değildir.
- Otorite astların işleri gönüllü veya gönülsüz olarak yerine getirmelerini dikkate almazken, etki gönüllülüğe dayalıdır.
- Otorite hiyerarşik yapı içerisinde var olan ve aşağı yönlü yol izlerken, etki çok yönlüdür.
- Otoritenin kaynağı meşru haklar ve mevkiyken, etki kişisel özelliklere veya uzmanlığa dayalı olabilir.
- Otorite kişiye sınırları çizilmiş bir etki alanı verirken, etki sınırlandırılmamıştır.

2.1.2.3. Kuvvet Kavramı

Kuvvet kavramı gücün uygulanmış biçimini ifade etmektedir (Bachrach ve Baratz, 1970: s.27). Güç ve kuvvet arasındaki fark; örgütte yönetici güç kullandığı zaman gücün uygulandığı kişi talimatları yerine getirmekte ve istenilen şekilde davranışlar sergilemektedir. Güç uygulanan kişi talimatları yerine getirmemekte direndiği zaman yönetici kuvvet kullanmaktadır (Koçel, 2014: s.651).

Güç ve kuvvet kavramları örgütlerde birbirlerinin yerine kullanılmaktadır (Machiavelli, 1996: s.43). Kuvvet, örgütlerde yöneticilerin gücünün derecesini belirtmektedir. Yönetici astlarını etkileyebildiği kadar kuvvetli sayılmaktadır (Güney, 2011: s.246).

Örgütlerde yöneticiler uyguladıkları gücün kuvvetini astların durumuna göre veya kendi algılarına göre arttırabilirler. Yöneticinin keyfi olarak gücün şiddetini yani kuvvetini arttırması örgüte olumsuz yansıtacaktır. Gereksiz yere kuvvet kullanımı örgüt üyelerinin yöneticiye karşı tavır almalarına neden olacaktır. Güç ve kuvvet bu anlamda iyi ya da kötü amaçla kullanılabilir. Gücü elinde bulunduran yöneticilerin kişilik özellikleri oldukça önemlidir (Başaran, 2000a: s.30).

2.1.2.4. Yetki Kavramı

Örgütün belirlediği hedeflere ulaşabilmesi için örgütte kimin hangi işi yapacağını belli olması ve işlerin bir sistem içerisinde yürütülmesi gerekmektedir. Örgütte işlerin uyumlu bir şekilde yürütülebilmesi için ise sorumlulukların düzenli bir şekilde dağıtılması gerekmektedir. (Güney, 2011: s.246).

Örgütlerde yetki çalışanların davranışlarını ve örgütün kaynaklarının kullanımını kontrol edici bir yasal gücü ifade etmektedir (Drake ve Smith, 1990: s.58). Örgütlerde yetki olmak zorundadır. Yetkinin ve yetkilinin olmadığı yerlerde işler karmaşıklaşabilir ve sorumluluklar bir sorun haline dönüşebilir.

Yetki ve otorite kavramları birbirlerinden farklı kavramlardır, ancak her iki kavramda gücün yasal yollarla kullanılmasını ifade eder (Bayrak, 2000: s.30). Ancak yetki sahibi olmak gücü ifade etmez. Kişi yetkiye sahip ancak insanları etkileyemiyorsa güç sahibi değildir. Örgütte kişiye yetki verilir, kişi gücü kendisi elde eder.

2.1.2.5. Bağımlılık Kavramı

Bağımlılık kavramı güç kavramı ile ilişkili görülen bir kavramdır (Güney, 2011: s.247). Örgütlerde çalışanlar arasındaki bağımlılık gücü beraberinde getirmektedir. Bir kişinin diğerine bağımlılığı farklı şekillerde olabilir. Astların üstlerine bağımlılığı üstün gücünü göstermektedir.

Robbins ve Judge, (2015: s.420) örgütlerde gücü ve güç sahibi olmayı bağımlılık ile ilişkili görmektedir. B kişinin A kişisine bağımlılığı arttıkça kurulan ilişkilerde A kişisi B kişisinden daha fazla güç sahibi olacaktır. Dersten geçebilmesi öğretmene bağlı olan öğrencinin üzerinde, öğretmenin gücü bulunmaktadır.

2.1.2.6. Liderlik Kavramı

Liderlik, örgüt üyelerini etkileyerek örgütün amaçlarına ulaşabilmesini sağlamayı ifade etmektedir (Deitzer vd., 1979: s.196). Güç kavramı da örgütlerde çalışanları etkileyerek yönlendirebilme becerisi olarak tanımlanmaktadır (Greenberg ve Baron, 1993: s.401). İki kavram birbirine oldukça benzer kavramlardır. Ancak iki noktada bu kavramlar birbirinden ayrılmaktadır (Robbins ve Judge, 2015: s.421):

1. Örgütte güç sahibi olabilmek için örgütün hedef ve amaçlarının uygunluğa gerek olmadan bağımlılık tek başına yeterli olmaktadır. Ancak liderlikte, liderin amaçlarının yürütme ile birbirine uyumlu olması gerekmektedir.
2. İkinci farklılık etkileme yönü ile ilgilidir. Liderlikte lider aşağı yönlü bir etkiye sahiptir. Yatay veya yukarı yönlü etkilemelerin etkisi minimum düzeye indirgenir. Ancak elde bulundurulmuş güç ile bu gerçekleşmez. Güç üyelerin dikkatini çeker ve yukarı yönlü bir etkileme gerçekleşir.

Yönetim de güç çalışanları etkileyebilme ve ikna becerisi olarak tanımlanabilir. Okul yöneticilerinin de birer lider olarak sahip olması gereken güçler vardır. Bu güçlere insani güçler, eğitsel güçler, teknik güçler, sembolik güçler ve kültürel güçler örnek olarak gösterilebilir. (Turan, 2014: s. 301).

2.1.3. Örgütlerde Yöneticilerin Başvurdukları Güç Kaynaklarının Sınıflandırılması

Örgütlerde kullanılan güç kaynakları farklı yazarlar tarafından farklı şekillerde sınıflandırılmıştır. French ve Raven (1959), yasal, uzmanlık, karizmatik, zorlayıcı ve ödül gücü olmak üzere 5 başlık halinde sınıflandırmaktadır. Aslanargun (2017), sert ve yumuşak güç türleri olarak; Güney (2011), örgütsel yapılarda ve çalışma yaşamında kullanılan güç kaynakları olarak 2 farklı başlık halinde; Robbins ve Judge (2015) biçimsel ve kişisel güç olarak; Koçel (2014) ise French ve Raven (1959)'ün sınıflamasına benzer bir sınıflama ile güç kaynaklarını ifade etmektedir. Araştırmacılara göre güç türleri Tablo 1'de ifade edilmektedir.

Tablo 1: Araştırmacılara Göre Gc Türleri Tablosu

Gc Türleri	Max Web er (1900)	French ve Raven (1959)	Amitai Etzioni (1964)	K. Leithwood (1992)	H. Mintzberg (1987)	T. Sergiovanni (1992)	John Kotter (1996)	C. Hales (1997)	C. Bulach (2001)	C. Evans (2001)
Geleneksel	*									
Yasal	*	*							*	
Zorlayıcı		*	*						*	
Ödül		*							*	
Karizmatik	*	*					*			
Uzmanlık		*		*	*	*	*	*	*	*
Piyasa Becerisi				*						
Yerinden Yönetim				*						
Stratejik Yönetim				*						
Ekonomik			*					*		
Normatif			*					*		
Bürokratik						*				*
Kaynakların Kontrolü					*					
Kişisel					*	*			*	
Moral						*			*	
Fiziki								*		
Durumsal									*	
Samimiyet							*			
Bağlılık							*			
Psikolojik										*

Kaynak: Aslanargun, 2017: s. 237.

2.1.3.1. Yasal Güç

Yasal güç, örgüt içerisinde yöneticiye örgütsel kaynakları kullanabilmek ve kontrol edebilmek için verilen resmi otoriteyi temsil etmektedir. Resmi yapıya dayalı gruplarda ve örgütlerde güç daha çok yasal güç ile elde edilmektedir. Bu örgütlerde güçlü diye tanımlanan kişi hiyerarşinin en üstündeki kişidir. Bu okul müdür veya komutan olabilir. Okul müdürü veya komutan konuşmaya başladığında yasal gücü hisseden öğretmenler veya askerler dinlerler ve söylenilenlere uyarlar (Robbins ve Judge, 2015: s.422).

Örgütte çalışanlar tarafından ilk dikkat çeken ve belirgin bir biçimde algılanabilen güç kaynağı meşrulaştırılmış bir güç biçimi olarak yasal güç veya resmi otoritedir. Meşruiyet burada gücün astlar tarafından onaylanmasını ve kabul edilmesini sağlayan önemli bir araçtır. Gücün meşru olması kişilerin yöneticinin kendilerini yöneticinin yönetme hakkına sahip olduğunu ve onun aldığı kararlara uymanın bir görev olduğunu kabul etmelerini kolaylaştırmaktadır (Morgan, 1997: s.172).

Resmiyete dayalı olan yasal güç örgütteki kişinin mevcut bulunduğu statüden ötürü ona sahip olduğu gücü ifade etmektedir. Resmi güç örgütün kurallarına dayalı olarak belirlendiği için bu gücü örgütteki çalışanlar kabul eder ve alınan kararlara uyarlar (Güney, 2011: s.247).

Yasal güç kaynağı örgütte iş görenlerin, örgütte bulunan lider veya yöneticilerin kendi davranışlarını etkileyebilme hakkına sahip olmalarını kabul etmeleri ile ilişkilidir (Koçel, 2014: s.652).

Yasal güç otoriteyi ifade etmektedir. Örgüt çalışanları üst kademelerde bulunan kişilerin otoritesi olduğunu kabul ediyorlarsa, onlara davranışlarına etki edebilme hakkı tanıyorlar demektir. Çalışan üstünden isteklere kendini uymak mecburiyetinde hissetmekte, üstünün böyle bir hakkı olduğunu ve bunun meşru olduğunu kabul etmektedir (Deitzer vd., 1979: s.197).

Yasal güç, örgütün kültürü ile ilişkili bir kavramdır. Örgütte yasal güce dayalı bir kültür oluşmuşsa örgüte yeni katılan kişi bunu fark edip örgüt yöneticisinin gücünü kabul edecektir. Bir okula yeni atanan öğretmen o okuldaki öğretmenlerin, müdürün söylediklerini sorgulamadan kabul ettiklerini görürse kendisi de okul müdürünün yasal gücünü kabul edip gelen emirleri yerine getirecektir (Luthans, 1995: s.392).

Yasal güç, kişinin bulunduğu konum ile ilgili olan, kazanılmış ve kullanılan yetkiyi ifade etmektedir (Hunt, 1994:s.93; Palmer ve Hyman, 1993: s.35). Pozisyona dayalı olan yasal güç örgütün kendi kuralları çerçevesinde var olmakta ve astlar tarafından kabul görmesini gerektirmektedir. Yasal güce sahip olanlar edindikleri deneyim, bilgi ve becerileri ile bu güce layık olduklarını göstermektedirler. Ancak yasal güçte kişi bulunduğu konuma layık değilse veya kişisel kapasiteye sahip değilse bile yasal güç ortaya çıkacaktır. Çünkü örgütlerde yasal güç kişinin özelliklerinden daha çok bulunan konum ile ilişkilidir (Bayrak, 2001: s. 26). Kişi bulunduğu konumu terk ettiği zaman elinde bulunan gücüde yitirmiş olur (Peker ve Aytürk, 2000: s.292).

Örgütlerde pozisyona dayalı olan yasal gücün daha etkin kullanımı için ödül ve ceza gibi güçler destek güçler olarak kullanılmaktadır (Karaman, 1999: s.62). Örgütlerde ödül ve cezaların kullanımına ilişkin karar pozisyonlara bırakılmıştır. Bu da örgütlerde örgüt yöneticisinin bulunduğu pozisyonun ve elinde buldurduğu yasal gücün çalışanlar açısından değerli görülmesini sağlamaktadır.

Bush (2018) okul ve kolejlere ilişkin 6 önemli güç biçiminden bahsetmektedir. Bu güç biçimlerinden birisi de yasal güçtür. Yasal güç örgütte kaynağını bireylerin sahip olduğu resmi konumdan alan güçtür (Bush, 2018: s.108). Okullarda görev yapan okul yöneticileri okul politikalarına yön verici olarak yasal otoriteye sahiptirler.

Geleneksel toplumlar ile modern toplumların yasal güce ilişkin görüşleri farklıdır (Koçel, 2014: s.653). Geleneksel toplumlarda yasal güç daha çok örgüt yöneticisine bahşedilen bir güç ve üyelerin koşulsuz bir şekilde itaat etmesini ve

uyulması gereken kuralları ifade ederken modern toplumlarda yasal güç uyulması gereken kurallardan öte değildir. Ancak modern toplumlarda yöneticinin yasal gücü şahsına özel değil o makama gelecek her kişi için aynıdır ve toplum şeffaf bir şekilde bunun farkındadır. Yönetici kendisi kuralları ihlal ettiği takdirde bu modern toplumlarda hemen fark edilmekte ve yönetici yasal gücünü kaybedebilmektedir.

Geçmişte yasal güç örgütlerde bulunan yöneticilere birçok yetki vermekte ve astlarına, kendi kişisel işlerini de yaptırma gücünü vermekte iken günümüz örgütlerinde değişen sosyal ve toplumsal normlar ile birlikte bu tarz istekler etik ve yasal görülmemektedir (Hitt vd., 2005: s. 353).

Yasal güç tanımlamalar içerisinde otorite veya yetki olarak da ifade edilen yöneticiye bulunduğu pozisyon dolayısıyla verilen formal bir güçtür. Yasal güç kaynağına gereğinden fazla başvurulması gücü elinde bulunduran kişi de otoriteleşmeye; iş görenlerde ise direnmelere ve çatışmalara sebep olabilmektedir (Yılmaz ve Altınkurt, 2012: s.388).

Okul yöneticileri yasal gücün kullanımında aşağıdaki noktalara dikkat etmelidir (Yukl, 2009: s.199):

- Astlardan bir şey talep edileceği zaman kibar olunmalı ve net tavır sergilenmelidir.
- Talep edilen şeyin nedenleri açıklanmalıdır.
- Yetki dışına çıkılmamalıdır.
- Eksikliği hissedildiğinde otoritenin varlığı hissettirilmelidir.
- Talep de bulunurken uygun kanallar takip edilmelidir.
- Talep edilen şeyin takibi sağlanmalıdır.

2.1.3.2. Zorlayıcı Güç

Zorlayıcı güç korkuya dayalı bir güç kaynağıdır. Örgütte kişinin elinde bulunan güç diğerlerini korkutmaya dayalı ise kişi zorlayıcı güç kaynağına sahip demektir. Zorlayıcı güç kaynağı eyleme dayalı olarak güç kullanma veya işten çıkarma, tehdit,

başka pozisyonda görevlendirme, sürme gibi cezalandırmayı esas alan bir güç kaynağıdır. Yöneticinin elinde bulundurduğu zorlayıcı güç kaynağı kadar çalışanlarında ne kadar zorlayıcı olarak algıladığı da çok önemlidir (Koçel, 2014: s.652; Robbins ve Judge, 2015: s.421).

Zorlayıcı güç kaynağı örgütlerde çalışanlar istenmedik tutum ve davranışlar sergilemeye başladıklarında ceza yöntemine başvurarak onları etkilemeyi ifade etmektedir (Güney, 2011: s.249). Ceza, ödül kadar insanlar üzerinde etkili bir araçtır. Ancak örgütlerde ceza kullanıldığında astlar üstlerine olumlu bir şekilde bağlanmak yerine kızarak ve istemeyerek işleri yerine getirirler.

Ödül gücünün tam tersi zorlayıcı güç olarak ifade edilmektedir. Zorlayıcı güç zorla boyun eğdirmeyi içermektedir. Zorlama, yaptırım tehdidi ile daha da pekiştirilip daha fazla etki edilmeye çalışılır. Zorlayıcı güç mecbur etme, engel olma, işine karışma veya ceza ile itaat ettirme yeteneğinde yatar (Bolman ve Deal, 1991: s.196).

Okul müdürleri veya bölüm başkanları okulda çalışan öğretmenlere diğer personele başka bir kuruma başvurması durumunda referans mektubuna iyi şeyler veya kötü şeyler yazmakla zorlayıcı güç kaynağına başvurmaktadırlar. Bazı durumlarda da ödüllerin kontrolü ile davranışları kendi istedikleri şekilde yönlendirmekte ve zorlayıcı güç kaynağını bir araç olarak kullanmaktadırlar (Bush, 2018: s.110).

Aslanargun (2017: s.243) zorlayıcı güç kaynağını despot yöneticilerin ve diktatörlerin kullandığı fiziki güç kullanmaya veya tehdide bağlı olarak tanımlamaktadır. Astlar örgütlerde emirleri yerine getirirken ceza korkusuna dayalı olarak algılayıp buna göre hareket ediyorlarsa zorlayıcı güçten, bir mükâfata yönelik beklentiyi algılayıp buna hareket ediyorlarsa ödül gücünden bahsedilebilir. Kullanılan güç kaynağı kişilerin algılayışı ile var olur. Yöneticiler astlarını etkileme noktasında ellerinde pek fazla bir beceri veya yetenek kalmadığında kendilerini yetersiz ve güçsüz olarak hissedebilirler. Örgütlerde kendilerini güçsüz olarak hisseden yöneticiler zorlayıcı güç kaynaklarına daha fazla başvurabilirler. Werner'e

(1993: s.91) göre kişi zorlayıcı güç kaynağına başvuracaksa şu noktalara dikkat etmelidir:

- Ceza, uzun vadede örgüte bir katkı sağlamaz. Ayrıca ceza uygulanan kişi işe ve örgüte yabancılaşır.
- Ödül ve cezaları yöneten sadece yöneticiler değildir. Çalışanlarda birbirlerini ödüllendirip davranışlarına etki edebilirler.
- Yönetici eğer ödüllendirerek davranışlara etki etmeye çalışacaksa bunun en etkili yolu para ödülü olacaktır.
- Ceza örgütlerde insanları geliştirmekten ziyade yöneticilerin kendi istekleri doğrultusunda hayvan terbiye etmesinin bir yolu olarak görülmekte ve çalışanlar için kullanılmaması gerekmektedir.

Okul yöneticileri zorlayıcı gücün kullanımında aşağıdaki noktalara dikkat etmelidir (Yukl, 2009: s. 199):

- Kurallar ve yapılması gerekenler açıklanmalı, kural ihlalinde sonuçlar önceden belirtilmelidir.
- İhlal durumunda ani müdahalelerden kaçınmalı, gerçekleri ortaya çıkarmak için çaba göstermeli ve her şey netleşene kadar sabır gösterilmelidir.
- Çok ciddi kural ihlalleri dışında büyük cezalardan kaçınmalı, yazılı veya sözlü uyarılar verilmelidir.
- Arkası olamayan tehditlerden kaçınılmalı cezalar resmi yollardan yönetilmelidir.
- Ceza verilmeden önce kişinin ondan istenilenleri yerine getirmesine fırsat tanınmalıdır.
- Kural ihlali yapıldığında kişiden sorunu düzeltmeye yönelik öneriler alınmalı ve bir plan üzerinde anlaşma sağlanmalıdır.
- Uyarılar yapılmasına rağmen ihlal devam ederse gerekli ceza verilerek güvenirlilik sürdürülmelidir.
- Cezalar ihlalin boyutuna göre adil bir şekilde verilmelidir.

2.1.3.3. Uzmanlık Gücü

Uzmanlık gücü kişide var olan özel yeteneklere, bilgi ve beceriye dayalı bir güçtür. Örgütte işler özelleştikçe ve birimlere ayrılmaya başladıkça uzmanlaşma örgütte önem kazanmakta ve uzman kişilere bağımlılık artmaktadır. Toplumda da tıpkı örgütlerde ki gibi kişilerin uzmanlık alanları birbirinden farklıdır ve insanlar bu kişilere bağımlıdır. İşinde uzmanlaşan bir doktora insanların güvenmesi ve söylediklerini yerine getirmesi veya iyi bir eğitim danışmanının tavsiyelerinin dinlenmesi gibi örnekler uzmanlığa dayalı güç için verilebilir (Robbins ve Judge, 2015: s.422).

Uzmanlık gücü bilgi ve tecrübeye dayalıdır ancak astların algılaması da yöneticide bulunan bu beceriler kadar önemlidir. Eğer ast yöneticisini işinde uzman olarak algılıyorsa yönetici kolaylıkla etki edebilecek ve istediklerini uzmanlık gücü ile yaptırabilecektir. Ayrıca örgütlerde bulunan kurmay personel uzmanlığa dayalı güç kaynağını kullanan personel olarak görülebilir. Alanın uzman olan kurmay personel çalışanlara daha kolay etki edebilecektir (Koçel, 2014: s.654).

Yöneticilerin uzmanlık gücü bilgi, tecrübe ve yetenekleri ile ilişkilidir. Örgütlerde işinde uzman olarak algılanmak isteyen yönetici için bilgi oldukça önemli bir faktördür. Yöneticinin bilgi ve tecrübesi çalışanları iş yaşamında güvenli kılar ve rahatlatır. Çalışanların gerekli bilgiye yöneticiden kolaylıkla ulaşabilmeleri oluşabilecek sorunları daha kısa sürede çözmeleri için oldukça önemlidir. Yönetici de bulunan özel yetenekler hem çalışanları etkileyecek hem de yöneticinin gücünü arttıracaktır. Örgütlerde uzmanlık gücü yüksek personele danışmanlar, hukukçular, kurmay personel, ekonomistler ve CEO'lar örnek olarak verilebilir. (Güney, 2011: s.248).

Örgütlerde uzman kişiler ellerinde potansiyel olarak güç bulundurmaktadır (Bush, 2018: s.109; Morgan, 1997: s.181). Handy, (1993: s.130) uzmanlık gücünü örgütte kişilerde tanınmış özellik ve yeteneklerinden dolayı ortaya çıkan güç olarak tanımlamaktadır. Liyakat barındıran sistemde insanlar yöneticilerin uzmanlıklarından etkilenmekten ve bu etki doğrultusunda iş görmekten rahatsızlık duymamaktadırlar.

Okullarda uzmanlık bilgisi gerektiren birden çok alan bulunmaktadır. Yöneticiler ve öğretmenler ayrı ayrı birer uzmanlık becerisi gerektiren görevlerde bulunmaktadır. Bu yüzden de hepsi ayrı uzmanlık gücü elinde bulundurmaktadır (Bush, 2018: s.109). Bilgi, beceri ve yetenekleri ile diğerlerini etkilemiş olan öğretmen veya yönetici okulda daha fazla dikkate alınacaktır.

Friedler (1959) örgütlerde yöneticilerin bilgi ve becerileri yani uzmanlıkları doğrultusunda otoritelerini arttırabileceklerini, oluşturacakları eşitlik ve adalete dayalı örgüt iklimi ile de güçlerini daha etkili bir hale getirebileceklerini savunmaktadır (Aslanargun, 2017: s.245).

Örgütlere yeni atanan yöneticilerin uzmanlık gücünü kullanabilmeleri belli bir vakit gerektirir. Çünkü örgütte çalışanların yöneticinin uzmanlık becerilerini fark etmelerini, onun bilgi ve tecrübelerini kabul etmeleri ve etkilenmeleri vakit almaktadır (Hoy ve Miskel, 2008: s. 226). Uzmanlık gücü temelini yöneticinin bilgi ve tecrübelerinden aldığı için yaptığı etki de daha uzun süreli davranış değişikliklerine neden olmaktadır (Bruins, 1999: s.9).

Okullarda uzmanlık gücü okul yöneticisinin sahip olduğu bilgiye, tecrübeye ve becerilere dayalıdır (Can, 2013: s.16) Okullarda yöneticilerin uzmanlık gücünü kullanabilmesi için iletişime dayalı, bilgi paylaşımının aktif olduğu ve güvene dayalı bir okul iklimi yaratması gerekmektedir.

Okul yöneticileri uzmanlık gücünün kullanımında aşağıdaki noktalara dikkat etmelidir (Yukl, 2009: s. 200):

- Astlardan bir talepte veya teklifte bulunmadan önce neden önemli olduğunu açıklanmalıdır.
- Verilere ve kanıtlara dayalı bir şekilde teklif sunulmalıdır.
- Tutarsız ifadeler asla kullanılmamalıdır.
- Gerçekler abartılmadan ve yalan söylenilmeden aktarılmalıdır.
- Kriz durumunda kendinden emin ve kararlı davranılmalıdır.

2.1.3.4. Ödül Gücü

Ward (2001)'e göre zorlayıcı güç kaynağının tam zıttı olarak kabul edilen ödül gücü insanların çıkarları doğrultusunda uymak durumunda oldukları bir güç kaynağıdır. Bu çıkarlara çalışma saatlerini ayarlayabilme, terfiler, atamalar ve tanınma fırsatları örnek olarak verilebilir (Robbins ve Judge, 2015: s.422; Şişman ve Taşdemir, 2008: s.194).

Bir örgütte yönetici durumunda olan kişi ödüllendirme araçlarını bir güç olarak elinde bulundurabilmektedir (French ve Raven, 1959: s.156; Koçel, 2014: s.653). Ödül gücünün temelinde insanların davranışlarını kontrol etmek için kullanılan içsel ve dışsal ödüller bulunmaktadır.

İnsanlar bir arada yaşamaya başladıklarından beri günümüze kadar gelen ve temelde aynı olan sadece araçların değiştiği güç biçimi ödül gücüdür (Güney, 2011: s.248). Örgütlerde ödül bütün insanların ilgisini çekmektedir. Bu yüzden de ödül gücü hemen hemen tüm iş yerlerinde ve insanların özel hayatlarında yer bulmaktadır.

Örgütlerde ödülleri elinde bulunduran kişi çalışanlar tarafından güçlü bir şekilde algılanmaktadır. Eğitimde ödüller; eğitim materyali, olumlu referans ve sevilen sınıfların dağıtımını olabilir. Bu ödülleri elinde bulunduran yönetici veya lider ödüllerden daha fazla yararlanmak isteyen öğretmenlerin davranışlarına etki edebilmektedir. Ödüller temelinde resmi bir kaynaktan doğduğu için etkiden ziyade bir otorite biçimi olarak sayılabilmektedir (Bush, 2018: s.109).

Örgütlerde yöneticilerin çalışanlarına verebilecekleri zam ve terfi olanakları kadar ödül güçleri vardır. Okul örgütlerinde ise yöneticilerin ellerinde çok fazla ödül gücü bulunmaz. Terfi olanakları yöneticinin elinde değildir ve zam oranları da yönetici tarafından belirlenmemektedir. Bu sebeple okul yöneticileri okullarda manevi/içsel ödülleri daha fazla kullanabilmektedir. Örnek olarak sene sonunda başarılı bir yıl geçiren ve emek gösteren öğretmenlere teşekkür belgesi verilerek ödül gücü kullanılabilir ve diğer öğretmenlerde faaliyetlere katılım noktasında teşvik edilmektedir (Handy, 1993: s.127; Steers, 1991: s.485).

Okul yöneticileri ödül gücünün kullanımında aşağıdaki noktalara dikkat etmelidir (Yukl, 2009: s.199):

- Çalışanların için çekici olan ödüller kullanılmalıdır.
- Kullanılan ödüller adil ve etik olmalıdır.
- Boş vaatler verilmemelidir.
- Ödül alabilmek için ölçütler önceden belirli olmalı ve açıklanmalıdır.
- İstenilenler gerçekleştiğinde ödül verilmelidir.

2.1.3.5. Karizmatik Güç

Örgütte çalışanların yönetici konumunda bulunan kişilerin kişiliklerine, şahsi özelliklerine ve ünlerine atfettikleri güçtür (Aslanargun, 2017: s.246). Karizma kelime anlamı olarak çekiciliği ifade etmektedir (Koçel, 2014: s.653). Örgütte yönetici diğerleri üzerinde çekim kuvveti yaratabiliyorsa bu güce sahip demektir (Robbins ve Judge, 2015: s.423). Her zaman yönetici bu durumun farkında olmayabilir ancak astlar karizmatik gördüğü yöneticiye içten bir şekilde bağlanmaktadır. Ayrıca yöneticinin astların gözünde karizmatik olması, astların yönetici ile kendilerinde ortak özellikler aramalarını sağlayacak ve yöneticinin astları etkilemesini kolaylaştıracaktır.

Örgütte kişisel yetenekleri ve yeterlilikleri ile buldukları konumdan bağımsız olarak örgüt çalışanlarını etkileyebilen kişiler karizmatik güce sahip kişilerdir (Bush, 2018: s.109). Öğretmenler odasında karizmatik güce sahip, çalışma arkadaşlarının saygısını kazanmış öğretmenler olabilmektedir. Bu öğretmenler zaman içerisinde anahtar konularda fikirleri alınıp uygulanan alternatif liderler haline gelebilmektedir.

Beğeniye dayalı olan karizmatik güç kaynağı kişide çalışma arkadaşlarının veya astlarının olmasını istediği özelliklerin toplamını ifade etmektedir. Karizmatik güce sahip kişi çalışma arkadaşlarındaki özenme duygusunu harekete geçirmekte ve daha kolay etkilemektedir. Astlar karizmatik liderden veya yöneticiden ilham almakta, hayal edemeyeceği vizyonu sağladığı için kolayca harekete geçmektedir (Güney, 2011: s.248).

Okul yöneticisi karizmatik güç kullanırken aşağıdaki noktalara dikkat etmelidir (Yukl, 2009: s. 201):

- İnsanlara karşı saygı göstermeli ve onları kabul etmelidir.
- Yardımsever ve destekleyici olmalıdır.
- Samimiyetini hissettirmelidir.
- Verdiği söze sadık olmalıdır.
- Kendine bir fayda sağlamasa bile işini özverili yapmalıdır.
- Örnek bir kişilik olarak karşısındakini etkilemeli ve rehberlik etmelidir.

2.1.4. Örgütsel Politika

Politik davranış kavramı politika kavramının örgütlerde ifade ettiği anlama dayandığı için politik davranış tanımlanmadan önce politika kavramı ve örgütsel politika kavramlarından bahsetmek gerekmektedir.

“Politika” kelimesi köken olarak eski Yunancadaki “Polis” kelimesinden gelmektedir. Polis ise Yunancada şehir anlamında kullanılmaktadır. Bu şehirler ise farklı kişiliklere ve çıkarlara sahip insanların belli bir düzen içerisinde yaşamalarını sağlayacak örgütsel yapılardır (Clarke, 2002: s.12). Türk Dil Kurumu sözlüğünde ise politika kavramı şu şekilde tanımlanmaktadır:

1. “Devletin etkinliklerini amaç, yöntem ve içerik olarak düzenleme ve gerçekleştirme esaslarının bütünü, siyaset, siyasa”dır.
2. “Davranış biçimi, düşünce yapısı”dır.
3. “Bir hedefe varmak için karşısındakilerin duygularını okşama, zayıf noktalarından veya aralarındaki uyuşmazlıklardan yararlanma vb. yollarla işini yürütme”dir.

Gandz ve Murray (1980: s.237-238) tarafından politika, istenilen biçimiyle örgütler ve toplumlar oluşturabilmek için gücün elde edilip kullanılması olarak ifade edilmektedir. Heywood (1997: s.4) ise politikayı insanların içinde yaşadıkları kuralları oluşturmalarını, değiştirmelerini ve korumalarını sağlayan faaliyetler

bütünü olarak tanımlamıştır. Farklı tanımlamalardan hareketle politika için bireylerin, grupların, toplumların ve devletlerin amaçlarını gerçekleştirebilmesi için güç mücadelelerini ve anlaşmaları da içeren izledikleri yol veya yollar denilebilir.

2.1.4.1. Örgütsel Politika Tanımlamaları

Örgütler insanların karşılıklı çıkarları doğrultusunda bir arada buldukları yerler olduğundan neredeyse bütün örgütlerde politikanın varlığından söz edilebilir. Örgütsel politika basit bir süreci ifade etmemekle birlikte çalışanların çıkarları doğrultusunda güç mücadelelerini ifade etmektedir. İçerdiği güç unsurları sebebiyle de her örgüt birer politik yapı olarak görülmektedir (Zalenzik, 1971: s. 52). Örgütler için kaçınılmaz olan örgütsel politikanın kamuda, özel sektöre göre daha fazla görülmesi dikkat çeken bir nokta olarak görülmüştür (Kipnis vd., 1980: s.440).

Örgütsel politika farklı kişiler tarafından farklı şekillerde tanımlanmaktadır. Ferris ve diğerleri (1996: s.235) örgütsel politikanın, kaynaklar azaldığında ve örgüt içi belirsizliklerin çoğaldığı zamanlarda daha çok görüldüğünü belirtmişlerdir. Örgütleri birer politik arenalar olarak tanımlayan Mintzberg (1985: s.133) ise çalışanların başarılı olabilmeleri için politik istek ve yetilere sahip olmaları gerektiğini belirtmiştir. Mintzberg (1985: s.134) örgüt içinde politikayı gücün meşrulaşmamış kullanımı olarak da ifade etmektedir. Christiansen ve diğerleri (1997: s.711) alınacak kararları etkilemede grupların ellerinde var olan gücü kullanması süreci olarak tanımlamışlardır. Gandz ve Murray (1980:s. No:238) ise politikayı örgüt içinde çalışanların birbirleri üzerinde yarattıkları etki olarak ifade etmektedir. Randall ve diğerleri (1999: s.161) örgütsel politikayı çalışanların veya yöneticilerin kendi çıkarları uğruna örgütün amaçlarının zıttı yönde hareket etmeleri olarak belirtmektedir.

Örgütsel politika resmi ya da gayri resmi olarak örgütün amaçları arasında belirtilmeyen faaliyetlerdir. Bu faaliyetler örgütün yararına da zararına da olabilmektedir. Kişisel çıkarlar gözetilmeden tamamen kurumun amaçları doğrultusunda izlenen bir yol olarak da karşımıza çıkabilmektedir veya örgütü hiçe sayıp tamamen bencilce de örgüt içinde var olabilmektedir (Clarke, 2002: s.14).

Mayes ve Allen (1977: s.675) örgütsel politikayı örgüt tarafından onaylanmayan araçlar vasıtasıyla örgüt tarafından onaylanan veya onaylanmayan hedeflere ulaşma süreci olarak tanımlanmaktadır. Tablo 2'deki gibi ifade edilmektedir.

Tablo 2: Örgütsel Politikanın Boyutları

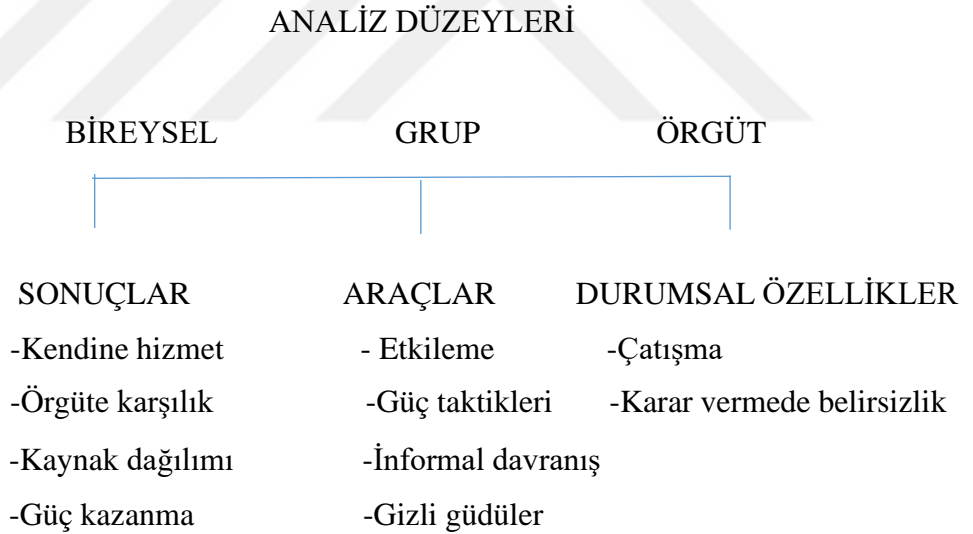
Etkileme Araçları	Etkileme Sonuçları	
	Örgüt Tarafından Onaylanan	Örgüt Tarafından Onaylanmayan
Örgüt Tarafından Onaylanan	Politik Olmayan Davranış	Örgüt İçin İşlevsel Olmayan Politik Davranış
Örgüt Tarafından Onaylanmayan	Örgüt İçin Potansiyel Olarak İşlevsel Politik Davranış	Örgüt İçin İşlevsel Olmayan Politik Davranış

Kaynak: Mayes ve Allen, 1977: s.675

Tabloya göre örgüt tarafından onaylanan araçlar ile örgüt tarafından istenen sonuçlara ulaşıldığı zaman bu politik bir davranış olarak görülmemektedir. Örgütün onaylamadığı araçlar ile örgüt için istenen sonuçlara ulaşıldığı zaman örgüt açısından işlevsel olan politik davranışlar olarak görülmektedir. İspyonculuk yapan bir çalışan sonuçta üst yönetime yaranmaya çalışıyor ve örgütün amaçlarını gerçekleştirmesine katkı sağlıyor ise örgüt açısından işlevsel olan bir politik davranış gerçekleştirmiş olacaktır. Örgüt tarafından onaylanan veya onaylanmayan araçlar vasıtasıyla onaylanmayan sonuçlara ulaşmak ise örgütler açısından işlevsel olmayan politik davranışlar olarak görülmektedir. Yöneticiden yana gibi görünüp kendi amaçlarına

ulaşmayı hedefleyen çalışan ise örgüt tarafından onaylanan bir araç ile örgüt tarafından onaylanmayan ve işlevsel olmayan bir politik davranış sergilemiş olacaktır. Örgütte koalisyon kurup kendi amaçlarını gerçekleştirmeye çalışan kişi ise örgüt tarafından onaylanmayan bir araç ile yine örgüt tarafından onaylanmayana bir sonuca ulaşmış ve örgüt için işlevsel olamayan bir politik davranış sergilemiş olacaktır.

Drory ve Romm (1990: s.1134) farklı araştırmacıların farklı tanımlamalar yaptıklarını belirtmişlerdir. Örgütsel politika tanımlamalarında birey, grup ve makro örgütsel düzeylerinden hareketle yapılan tanımları incelemişler ve yapılan tanımlamaların bu üç düzeyi de kapsamayı gerektiğini belirtmişlerdir. Bireysel düzeyde bireylerin davranışları, grup düzeyinde grupların diğer gruplarla ilişkileri, makro örgütsel düzeyde ise örgüt düzeyinde örgütsel politika açıklanmaya çalışılmıştır. Örgütsel politikayı tanımlama araçlarını şekil 1'deki gibi ifade etmişlerdir:



Şekil 1: Örgütsel Politikaları Tanımlama Araçları

Kaynak: Drory ve Romm, 1990: s.1135

Şekil 1'e göre örgütsel politika bireysel, grup ve örgütsel düzeylerde tanımlanırken araştırmacılar politikayı sonuçları bağlamında kendine hizmet, örgüte karşılık, kaynaklardan daha fazla yararlanmaya çalışma ve güç kazanmaya çalışma ile ilişkilendirirlerdir (Mintzberg, 1985: s.134; Rosen vd., 1961: s.439-441;

Zalenzik, 1971: s.52). Kullanılan araçlar veya taktikler bağlamında tanımlayan araştırmacılar ise etkileme taktikleri, güç taktikleri, sergilenen informal davranışlar ve gizli güdülerle ilişkilendirmişlerdir. (Daft, 2003: s.519; Koçel, 2014: s.658). Politikayı durumsal özellikler bağlamında tanımlayan araştırmacılar ise örgütlerdeki çatışma ve belirsizlik durumları ile ilişkilendirmişlerdir (Karadal ve Özdevecioğlu, 2008: s.14; Robbins ve Judge, 2015: s.435).

Örgütsel politika mikro ve makro düzey olarak ikiye ayrılabilir. Örgütlerin makro politikaları daha çok dış çevre ve diğer politika sistemleri ile ilişkilerini, mikro politikalar ise örgüt içindeki politikaları ifade etmektedir. Mikro politika tanımları üç kıstas etrafında toplanmaktadır (Gandz ve Murray, 1980: s.237). Bunlardan ilki politika davranışının etkileme davranışı ile ilişkisi olduğudur. İkinci kıstas ise politika ile güç kullanımı arasında bağlantı olduğudur. Bacharach ve Lawler'e göre politika ve güç birbirinden beslenen ikizler gibidir (Lundberg, 1981: s.646). Pfeffer ise politikayı gücün kullanımı şeklinde ifade etmektedir (Pfeffer, 1992: s.5). Üçüncüsü çatışma durumlarıdır. Çatışma durumları örgütsel politikaların içinde var olan bir durumdur.

2.1.4.2. Örgütsel Politikanın Evreleri

Yaşamın her alanında bir şeylerin başlangıcı ve bitişi olduğu gibi örgütsel politikanın da bir başlangıcı ve bitişi vardır. Bu bakış açısına göre örgütsel politika bir süreçtir (Bursalı, 2008: s.20). Örgütleri birer politik arenalar olarak nitelendiren Mintzberg (1985: s.133) örgütsel politika sürecini 3 aşamada açıklamaktadır:

1. Güdü: Güdü çatışma talebinin algılanmasını ifade etmektedir. Güney (2011: s.315) kişiyi amacına ulaşmak için harekete geçiren güç olarak tanımlamaktadır. Örgüt içinde güdünün birden fazla nedeni olabilir. Belirsizlikler, koalisyonlar, kaynakların azalması, terfiler neden olarak gösterilebilir (Bursalı, 2008: s.21).

2. Gelişme: Politik açıdan güdülenen bireyler kendi düşüncelerine karşı olan her düşüncüyü bertaraf etmek isteyeceklerdir. Bu anlamda fikirler ve davranışlar çatışmaya başlayacak güç mücadeleleri yaşanacaktır. Gelişme evresinde çatışmalar

yaşanır ancak her politik güdü çatışmalar ile ilerlemez. İnsanlar güdülerini etrafında birleşip sonuca daha erken ulaşım çatışmalar ortaya çıkmadan sonuca ulaşabilirler (Bursalı, 2008: s.22).

3. Çözüm: İnsanlar arasında yaşanan çatışmalar kazanma veya kaybetmeyle sonuçlanabilir. Bu durum örgütler içinde geçerlidir. Çözüm süreci örgütlerde 5 farklı şekilde ortaya çıkabilir (Mintzberg, 1985: s.144). İlk durumda taraflardan birinin galip gelmesiyle çatışma son bulacaktır. İstekler ve yapılacaklar doğal olarak kazanım lehine olacaktır. Başarıya ulaşım açısından diğerlerinden farklı olan kazanıma özel özellikler oldukça etkili bir faktördür (Weber, 2005: s.69). Tarafların anlaşım yoluna gittiği ikinci durumda örgüt varlığını devam ettirebilir. Ancak çatışma tamamen çözülmediği için sonradan daha büyük yıkımlara yol açabilir (Ertekin ve Ertekin, 2003: s.15). Üçüncü durumda örgüt içinde yaşananlar ve örgüt çalışanlarının tavırları ile birlikte örgüt yok olmaya sürüklenebilir (Bursalı, 2008: s.24). Son iki durumda örgüt içi çatışmalar azaltılarak örgüt varlığını devam ettirebilir.

2.1.4.3. Örgütsel Politika ve Güç İlişkisi

Örgütler insan ilişkilerinin yoğun olduğu yerlerdir. İnsan ilişkilerinin yoğun olduğu yerde insanların ilişkilerinde kişisel çıkarları da söz konusu olmaktadır. Çıkarlar uğruna sergilenen mücadele beraberinde gücü de getirmektedir. Örgüt yaşamında kişiler güç savaşlarına başladıklarında örgütte politik bir ortam oluşmuş olur (Güney, 2011: s.252). Mintzberg (1985: s.133) örgütleri güç mücadelelerinin sergilendiği adeta birer politik arenaya benzetmektedir. Zelenzik (1971: s.52)'e göre de örgütler güç unsurlarını içinde barındırdıkları için birer politik yapılardır. Örgüt içerisinde kişiler sürekli birbirlerini etkilemeye ve hedefledikleri davranışlara yönlendirmeye çalışmaktadırlar. Bu da gücün kullanımı ile olmaktadır. Aynı zamanda Pfeffer (1992: s.5) de politikadan örgüt içinde gücün kullanımı olarak bahsetmektedir. Bu açıklamalardan hareketle örgüt içinde politik ortamların oluşmasında güç mücadelelerinin rolünün büyük olduğu söylenebilir.

2.2. POLİTİK DAVRANIŞ

Örgüt içerisinde kişiler şahsi çıkarları doğrultusunda güç arayışlarına başladıklarında politik davranmaya da başlamışlar demektir. Politik davranan bireyler daha çok arzu ve isteklerini gerçekleştirmek için bu davranışlara yönelmektedir. Kişiler karşı tarafa en kısa yoldan etki etmeye çalıştıkları için politik davranışlar gizli, dürüst olmayan ve yanıltma gibi özellikleri taşımaktadır (Güney, 2011: s.253).

Politik davranışlar sergilenirken örgüt açısından sonuçlarının olumlu veya olumsuz olmasına bakılmaksızın asıl hedef kişisel çıkarları gerçekleştirmek olduğundan, genel olarak yapılan tanımlamalarda bu noktaya değinilmektedir (İslamoğlu ve Börü, 2007: s.136).

Örgütteki diğer bireylere etki edebilmek ve onları ikna edebilmek için kişisel çıkarlar doğrultusunda birer araç olarak kullanılan taktik ve stratejiler politik davranış olarak ifade edilmektedir (Arıkan, 2011: s.53).

Örgütte birbirine zıt ve çelişkili durumların oluşmasıyla birlikte bireyler ve gruplar kendi çıkarlarını korumak için örgüt içerisinde güç mücadeleleri yaşayacaklar ve bunun neticesinde de politik davranışlar sergileyeceklerdir (Gray ve Ariss, 1985: s.707). Güç mücadelelerinden doğan bu politik davranışlar örgütlerde kaçınılmaz bir durumdur (Koçel, 2014: s.657). Politik davranışlar örgütlerde zararlı birer faaliyet durumuna gelmeden önce örgüt yöneticilerinin bu davranışları önceden fark edip yönetebilmesi örgütler için hayati önem taşımaktadır. Aksi takdirde örgüt sonu gelmeyen sorunlar yumağının içerisine girip, içerisinde yürütülen faaliyetlerin örgütün amaçlarından sapıp kişilerin amaçlar doğrultusunda yürütüldüğü bir yer haline gelecektir.

Örgüt içerisindeki insanların davranışları, kurum açısından resmi olmayan insan ilişkileri ile alakalı bir durumdur. Bu doğrultuda politik davranış, örgütte yapılan işin tanımı ile alakalı olmayan, sonuçları itibariyle örgütün yararına ve zararına olabilecek eylemlerdir (Byrne, 2005: s.177).

Örgüt içinde çalışanlar diğer çalışanları etkilemeye çalışmaktadır. Bunun için çalışanlar bazı taktikler geliştirmiştir. Allen vd. (1979: s.77) çıkar elde etmek için sergilenen bu taktikleri politik davranış olarak tanımlamaktadır.

Yaşanan hızlı değişimler ve bilgi teknolojilerindeki gelişmeler insanların bilgiye daha rahat ulaşmalarını sağlamaktadır (Özkalp ve Kirel, 2013: s.185). Örgüt içinde sergilenen politik davranışlar ve taktikler de bu değişimlerle paralel olarak değişim göstermektedir. Daha geleneksel olan güç kaynakları yerini çağın getirdiği bilgi ve teknolojiye bırakmaktadır.

Politik davranışlar kişilerin çıkarları doğrultusunda sergilenen davranışlar olduğundan örgüt içerisinde çatışmalara sebep olabilmektedir. Ferris vd. (1996: s.235) politik davranışları çalışanları örgüt içerisindeki diğer bireylerle veya örgütle karşı karşıya getiren ve örgüt tarafından kabul görmemiş davranışlar olarak ifade etmektedir. Goltz (2003: s.354)'a göre ise çalışanlar örgüt içerisinde sergiledikleri düşük performansın kendilerine etkisi azaltmak için çeşitli davranışlar sergilemektedirler. Sergilenen bu davranışlara ise politik davranış denilmektedir.

Farrell ve Petersen (1982: s.405) politik davranışı örgütle bireylerin rollerinden bağımsız olarak gelişen ve örgüt içerisindeki fayda sağlayan veya tam tersine zarar veren faaliyetler olarak tanımlamaktadır. Çalışanlar sergiledikleri davranışlarla hem yöneticilerin gözüne girmeye hem de örgüt kaynaklarından en büyük payı kapmaya çalışmaktadır (Clarke, 2002: s. 13).

Örgütlerde çalışanların kendi çıkarlarını büyütme ve korumak için başkalarını etkilemek üzere sergiledikleri davranışlara politik davranış denilmektedir (Karadal ve Özdevecioğlu, 2008: s.3). Kişiler kendi çıkarları doğrultusunda davranışlar sergilerken durumu politik olarak algılayamayabilirler ancak başkaları kendi çıkarlarını korumak için davranışlar sergilediğinde kişi durumu politik olarak algılar (Mohammed, 2011: s.7). Politik algılamalar veya davranışlar iş yerinde bilgi paylaşımını engelleyebilen, çalışanların verimine etki edip performansı düşüren faaliyetlerdir (Eisenhardt ve Bourgeois 1988: s.739).

Robert Miles (1980)'e göre kişilerin politik olduğu alanlar vardır (Kırel, 1998: s.529). Bunlar:

1. Kararlar: Uzun vadede alınan kararlar kısa vadede alınana kararlara nazaran çalışanları politik olmaya daha fazla yöneltmektedir.
2. Kaynaklar: Örgütün kaynakları azaldıkça örgüt içi politik mücadele artmaktadır.
3. Amaçlar: Örgüt içi hedeflerin belirsizliği bireyleri politik davranmaya itmektedir.
4. Dış çevre: Çevresel koşulların karmaşıklığı ve hızlı değişimler çalışanları politik davranmaya yönlendirmektedir.
5. Değişim: Örgütteki yeniden yapılanmalar, yapılması hedeflenen örgütsel değişimler ve yenilikler de örgüt içinde bireylerin davranışlarını politikleştirmektedir.

Tanımlamalardan ve açıklamalardan hareketle politik davranışlar; örgütlerde bireylerin kendi çıkarları doğrultusunda, diğer bireylerin ya da örgütün yararını veya zararını gözetmeksizin, çeşitli güç kaynaklarını da kullanarak çalışma arkadaşlarını veya örgüt yöneticilerini hedefledikleri amaçlar doğrultusunda etkileme eylemleri olarak ifade edilebilir.

2.2.1. Politik Davranışın Boyutları

Ferris ve diğerleri (1996) politik davranışları; çalışanın istediği maaşı ve konumu elde edebilmek için kendi çıkarlarına hizmet etmesi, çalışanın meslektaşlarını geçebilmek ve fark yaratabilmek için kendi hedeflerine uygun davranışlarda bulunması ve çalışanın örgüt içerisinde kendisini ifade edebilmedeki başarısı ile sürdürülebilirliği olarak 3 boyutta ele almışlardır (Akanbi ve Ofoegbu, 2013: s.164). Farrell ve Petersen (1982: s.406) de politik davranışları üç farklı boyutta ele almışlardır. Bu sınıflama aşağıda tablo 3'de gösterilmektedir.

Tablo 3: Politik Davranışın Boyutları

	Meşru Politik Davranışlar		Meşru Olmayan Politik Davranışlar	
	Dikey	Yatay	Dikey	Yatay
İç	1	2	3	4
	*Doğrudan dile getirme *Yöneticiye şikâyet etme *Emir zincirini devre dışı bırakma *Engelleme	*Koalisyon kurma *Karşılıklı çıkar gözetme *Misilleme yapma	*Sabote etme *Sembolik protesto etme *İsyan etme *Ayaklanma	*Tehdit etme
Dış	5	6	7	8
	*Hukuki davalara başvurma	*Diğer örgütlerdeki meslektaşlarla iletişime geçme *Örgüt dışı profesyonel etkinliklerde bulunma	*İspyonculuk	*Sahtekârlık İhanet

Kaynak: Farrel ve Petersen, 1982: s.407

2.2.1.1. İç ve Dış Boyut

Politik davranışları sergileyen kişilerin kaynaklarını örgüt içinden veya dışından alması iç ve dış boyutu ifade etmektedir (İslamoğlu ve Börü, 2007: s.138).

İç boyutta örgüt içi kaynaklar kullanılarak örgüt içinde amaçlar gerçekleştirilmeye çalışılmaktadır. Kullanılan kaynaklar örgütün onayladığı veya onaylamadığı araçlar olabilir. İç boyuta şikâyet etme, ayaklanma, tehdit ve engelleme davranışları örnek olarak gösterilebilir. Dış boyutta ise çalışanlar politik davranışlarının kaynağını dışarıdan alarak örgüt içinde amaçlarını gerçekleştirmeye çalışırlar. Örgüt dışında sergilenen politik davranışların örgüt içinde sergilenen politik davranışlara göre daha somut ve daha az karmaşık olduğu söylenebilir. Farrel ve Petersen (1982: s.405)'e göre dışarıdan kaynağını alan politik davranışlar alt kademe çalışanlar tarafından daha fazla sergilenmektedir. Kaynağını dışarıdan alan politik davranışlara diğer örgütlerle iletişime geçme ve hukuki davalara başvurup amaçlarını yasal yollardan gerçekleştirmeye çalışmak örnek olarak gösterilebilir.

2.2.1.2. Yatay ve Dikey Boyut

Örgüt içerisinde sergilenen politik davranışların örgüt içerisindeki hiyerarşik düzene göre hangi yönde olduğu davranışların yatay ve dikey boyutunu ifade etmektedir. Dikey yönde sergilenen politik davranışlar yöneticileri ve örgütü hedef almaktadır. Çalışanın örgüt içerisinde davranışlarıyla yöneticinin gözüne girmeye çalışması, arkadaşlarını yöneticiye şikâyet etmesi, örgütü sabote etmeleri ve ayaklanma oluşması dikey yönde sergilenen politik davranışlara örnek olarak gösterilebilir. Yatay yönde sergilenen politik davranışlar örgüt çalışanlarının çalışma arkadaşlarına yönelik geliştirdikleri politik davranışları ifade etmektedir. Tavizci davranmak, ikiyüzlü davranmak ve karşılıklı çıkar gözetmek yatay yönde sergilenen politik davranışlara örnek olarak gösterilebilir (Farrel ve Petersen, 1982: s.406).

İslamoğlu ve Börü (2007) politik davranışların belirlenmesine ilişkin yaptıkları ölçek oluşturma çalışmasında politik davranışları, dikey hiyerarşide; koalisyon kurmak, göze girmeye çalışmak ve üst yönetime yaranmaya çalışmak, yatay hiyerarşide; ikiyüzlü davranmak, tavizci davranmak ve karşılıklı çıkar gözetmek olmak üzere 6 boyutta ele almışlardır.

2.2.1.3. Meşru ve Meşru Olmayan Boyut

Meşru kelimesi Türk Dil Kurumu sözlüğünde:

- “Yasanın, dinin ve kamu vicdanının doğru bulduğu”,
- “Doğru, haklı, yasal olan” olarak ifade edilmektedir.

Örgütsel açıdan meşru davranışlar örgütün ve örgüt yöneticisinin doğru bulduğu, meşru olmayan davranışlar ise örgütün ve örgüt yöneticisinin doğru bulmadığı davranışlar olarak ifade edilmektedir. Örgütlerde sergilenen politik davranışların meşru boyutuna yöneticiye şikâyet etme, koalisyon kurma ve emir komuta zincirini devre dışı bırakma örnek olarak gösterilebilir (İslamoğlu ve Börü, 2007: s.139). Meşru olmayan boyuta örnek olarak ise ayaklanma, isyan ve ispiyonculuk örnek olarak gösterilebilir. Meşru olmayan politik davranışlar daha çok örgüte yeni katılan örgütle sağlam bağları bulunmayan çalışanlar tarafından gösterilirken, meşru politik davranışlar ise örgütlerin üst yöneticileri tarafından sergilenmektedir (Farrell ve Petersen,1982: s.407). Meşru olmayan politik davranışlar sonuçları itibariyle işi kaybetmeye neden olabileceğinden çok fazla tercih edilmemektedir (İslamoğlu ve Börü, 2007: s.139).

2.2.2. Politik Davranışın Nedenleri

Örgütsel yaşamda ki yetersizlikler insanları politik davranışlar sergilemeye sevk edebilmektedir. İş görenleri politik davranmaya yönelten zayıflıklardan bazıları şunlardır (Can vd., 2006: s.284):

- Belirsiz ve yetersiz kararlar
- Teknoloji yenilenmesi ve karmaşıklığı
- Kaynak yetersizliği
- Belirsiz ve karmaşık hedefler
- Değişimin gereğinden fazla olması

Örgütlerde politik davranışların sergilenmesine sebep olan kişisel, örgütsel ve çevresel faktörler bulunmaktadır (Ferris ve Kacmar, 1992: s.95).

Kişisel Faktörler: Örgüt içinde politik davranışlar sergilenmesine sebebiyet veren kişisel faktörler; kişilerin hedefleri, örgüte katkıları, kişisel özellikleri, cinsiyeti, yaşı, eğitim durumu ve Makyavelizm olarak sıralanabilir (Arıkan, 2011: s.54; Robbins ve Judge, 2015: s.433). Çalışanın cinsiyeti örgüt içerisinde sergilenen davranışlarını etkilemektedir (Ferris ve Kacmar, 1992: s.96; Vigoda ve Cohen, 2002: s.320). Kadın çalışanlar iş yaşam dengesi arasında erkeklerden daha fazla kaldıkları için örgütü daha politik algılayabilirler. Bu da daha fazla politik davranışlar sergilemelerine sebep olabilir. Yapılan araştırmaların bir kısmında ise erkeklerin örgütü kadınlardan daha politik algıladıkları ortaya çıkmıştır (Drory ve Beaty, 1991). Örgütte çalışanlarından yaşça daha genç olanların olan bitenden daha habersiz olmaları yaşlıların daha fazla deneyime ve yaşanmışlıklara sahip olmaları örgütü daha fazla politik olarak algılamalarına sebep olabilmektedir. Eğitim seviyeleri düşük olan çalışanlar ise iş çevrelerini daha politik algılayabilmektedir. Makyavelist iş görenler ise politik amaçlarını gerçekleştirebilmek için her yol mubahtır anlayışına sahip oldukları için politik davranışları daha fazla olmaktadır (Robbins ve Judge: 2015 s.434).

Örgütsel Faktörler: Politik davranışların sergilenmesinde örgütsel faktörler çalışanlar üzerinde doğrudan etkiye sahip olduğu için bireylerden kaynaklanan faktörler kadar örgütsel faktörlerde önemlidir. Şeffaf ve adaletli olmayan performans değerlendirme, yükselme imkânı, örgütteki güven ortamı, örgüte bağlılık duygusu ve merkezileşme örgütsel faktörlerdendir (Ferris ve Kacmar, 1992: s.96; Robbins ve Judge, 2015: s.434).

Örgütlerde sergilenen politik davranışları yöneticiler bilmeden onaylayabilir veya ödüllendirebilirler. Davranışları onaylanan çalışan tekrar tekrar politik davranış sergilemek isteyecektir. Böylece örgüt yöneticisinin bilerek veya bilmeden çalışanı ödüllendirmesi örgüt içinde daha fazla politik davranışların sergilenmesine neden olacaktır (Kacmar ve Ferris, 1993: s.71; Robbins ve Judge: 2015: s.436).

Örgütlerde rol tanımlamalarının belirsiz olması çalışanların politik davranışlar sergilemesine sebebiyet verebilmektedir. Örgütlerde amaçların ölçülebilir, buna dayalı olarak da rollerin net olması örgütün politik davranışlara karşı en temel savunma mekanizmasını oluşturmaktadır (Karadal ve Özdevecioğlu, 2008: s.14).

Görevde yükselme kriterlerinin açık olmadığı ve objektif kriterlere dayanmadığı durumlarda çalışanlar daha fazla politik davranışlar sergilemektedirler (Robbins ve Judge 2015: s.435). Liyakatin gözetilmediği yerleştirmeler çalışanın gözünde tamamen yönetici çalışan ilişkileri ve çalışanın örgüt içinde sergilediği etkileme davranışları ile ilgilidir.

Yöneticilerin örgüt içinde yarattıkları güven ortamı çalışanların örgüt içerisinde sergiledikleri politik davranışları etkilemektedir. Kendini çalıştığı yerde güvende hisseden çalışan örgüte karşı olumlu tutum ve davranışlar gösterecektir. Ancak güven ortamı olmayan örgütlerde politik davranışların daha sık sergileneceği düşünülmektedir (Robbins ve Judge, 2015: s.434).

Örgütlerde güç kazanmak ve kaynak kıtlığı çekmemek için kaynakları elinde bulundurmamak önemli görülmektedir. Bu nedenle kaynakların dağıtımını örgüt içinde rekabete neden olmaktadır. Örgüt yöneticileri ve çalışanların kaynaklardan daha fazla alabilmek için politik davranışlar sergileyebilmektedirler (Robbins ve Judge, 2015: s.434).

Örgütlerde gücün dağılımını merkezileşmeyi ifade etmektedir. Güç hiyerarşik yapıda yukarıya doğru çıktıkça artıyorsa alt tabakalarda bulunan çalışanların politik algıları artmaktadır (Ferris ve Kacmar, 1992: s.96). Ayrıca örgütlerde alınan kararların önemi çalışanların politik davranışlar sergilemesini etkilemektedir. Örgütte önemli bir karar alınmadan önce çalışanlar daha fazla politik davranışlar sergileyebilirler. Örnek verilecek olursa örgütte yöneticinin yılsonunda örgütte çalışan birkaç kişi ile yollarını ayırarak olmasını veya bazı yöneticilerin görevlerine son verileceğini belirtmesi o yılın sonuna kadar örgütte kendini yetersiz olarak hisseden bireylerin daha fazla politik davranış sergileyecekleri söylenebilir.

Çevresel Faktörler: Teknolojinin gelişimi ve çevrede oluşan hızlı değişimler örgütlerde belirsizlik ortamı yaratmaktadır. Ortaya çıkan belirsizlik ortamı da örgütlerde politik davranışlar sergilenmesine sebep olmaktadır (Ertekin ve Ertekin, 2003: s.4). Örgütte belirsizlik oluşması çalışanları rahatsız edecektir. Çevrede oluşan kaynak kıtlığı da örgütleri dolaylı yoldan etkileyecektir. Örgüt içinde kaynaklarda azalmalar yaşandığı zaman örgüt çalışanları daha fazla politik davranışlara yöneleceklerdir (Bursalı ve Bağcı, 2011: s.23).

Kipnis vd. yaptıkları çalışmada (1980: s.441) politik eylemlerin sergilenmesinin nedenlerini 5 kategoride ifade etmişlerdir:

- Astların performanslarını arttırmak
- Değişimi başlatmak
- Yarar elde etmek
- Diğer çalışanlara işlerini yaptırmak
- Yardım almak

Yukl ve Fable (1990: s.134) çalışanların politik davranışa başvurmalarına sebep olan 8 neden bulmuşlardır. Çalışandan veya yöneticiden:

- Bir problemin çözümüne dair yol göstermesi için yardım istemek.
- Yeni bir işi yapmasını istemek.
- Ek kaynak istemek.
- Bir işi daha iyi ve hızlı yapmasını istemek.
- Kendi hedefleri ile uyuşması bakımından çalışma prosedürlerinde değişiklik yapmasını istemek.
- Yapılan bir işe dair resmi olarak onay veya imza istemek.
- Yapılan toplantılarda kendi düşüncelerine destekçi olunmasını istemek.
- İşini yapabilmek için bilgi istemek.

Örgüt içinde sergilenen liderlik tarzı, bireylerin algıları, örgütün yapısı ve örgüt kültürü çalışanları politik davranmaya iten sebepler arasında gösterilebilir (Demirel ve Seçkin, 2009: s.147).

Bireylerin algıları: Örgüt içindeki çalışanlar, çalışma arkadaşlarının ve yöneticilerin davranışları, örgüt kültürü ve iklimi, örgüt içi belirsizlik gibi bireysel algılarını etkileyen faktörlerden dolayı örgütü politik olarak algılayıp politik davranışlar sergileyebilirler (Demirel ve Seçkin, 2009: s. 148). Bireyler ortamı politik olmadığı halde politik olarak algılayıp politik davranabilirler (Bursalı, 2008: s.25). Örgüt içerisinde politik davranışların sonuçları itibari ile fayda veya zarar getireceği davranışın kendisinden ziyade kişinin algılayış biçimine göre değişebilmektedir (Parker vd., 1995: s.892).

Liderlik Tarzı: Örgüt liderinin veya yöneticisinin çalışanlara yönelik tutumları, davranışları ve söylemleri çalışanlarının politik davranışlar sergilemelerine sebebiyet verebilmektedir. Liderin çalışana güven vermesi ve dürüst olması çalışanın olumlu davranışlar sergilemesini sağlayacaktır. İş görenlerin örgütteki liderlik biçimine yönelik algılarındaki sapmalar, sergilenen politik davranışların artmasına sebebiyet verecektir (Demirel ve Seçkin, 2009: s. 148).

Örgüt Kültürü: Toffler (1980) “Üçüncü dalga” isimli kitabında bilgi toplumlarında çalışanların davranışlarını kontrol edebilmek için resmi prosedürlerden daha çok örgüt kültürünü kullanılacağını belirtmiştir (Şişman, 2007: s.151). Örgüt kültürünü oluşturan değerler arasında sayılabilecek insanların duygu ve davranışları, çalışanların örgüte ilişkin algılarını da etkileyeceğinden dolayı politik davranışa sebebiyet verecektir. Örgütteki kültürel değerler çalışanlardan tarafından etik olarak algılanıyorsa, çalışanların politik davranışlar sergilemesinin önünde bir durdurma görevi görüyorsa bu örgütte işe yarayan, örgütün amaçlarını gerçekleştirebilecek, etkin bir kültürden bahsedilebilir (Demirel ve Seçkin, 2009: s. 149).

Örgütün Yapısı: Ferris ve diğerlerine göre (1996) örgütlerde politik algı değerlendirilirken biçimselleşme, merkezileşme derecesi ve hiyerarşik yapı dikkate alınmalıdır. Merkezileşme derecesi örgütte yukarıya doğru çıkıldıkça gücün arttığını

ve gücün tepede ya da merkezde toplandığını belirlemektedir. Merkezileşmenin olduğu örgütlerde politik davranışların daha yoğun sergilenme eğilimi olduğu varsayılmaktadır. Biçimselleşmenin olduğu örgütlerde işler yazılı kurallara göre yürümetedir. Bu örgütlerde ise politik davranışların daha az sergileneceği kabul görmektedir. Hiyerarşik yapının yoğunluğunun ve gücünün hissedildiği örgütlerde çalışanlar yapılan işler üzerinde herhangi bir kontrol yetkisine sahip olmadıklarını belirtmişlerdir (Demirel ve Seçkin, 2009: s.148).

Vredenburg ve Maurer (1984: s.53-57) politik davranışların ortaya çıkmasına neden olan durumları bireysel, grup ve durumsal şartlar olmak üzere üç başlık halinde ele almışlardır. Bireysel şartlar bireyin; kişiliği, tutumu, değerleri ve ihtiyaçları ile şekillenen şartlardır. Grup şartları ise bireylerin bir arada bulunmalarından doğan şartları ifade etmektedir. Durumsal şartlar ise örgütte kaynakların çokluğu, örgüt iklimi ve örgüt yapısı gibi durumlardan oluşan şartları ifade etmektedir. Vredenburg ve Maurer bu üç durumu Tablo 4’de ifade etmektedir.

Tablo 4: Politik Davranışların Ortaya Çıkmasına Neden Olan Durumlar

Bireysel	Grup	Durumsal
<p>Değerler</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sosyal Tanınma • Materyalizm (Maddecilik) • Bencillik 	<p>Grup Güdüleri</p> <ul style="list-style-type: none"> • Güç • Konum • Güvenlik • Otonomi 	<ul style="list-style-type: none"> • Amaç ve görev bağımlılığı • Örgütün kaynak durumu: Kıt veya bol kaynaklar • Amaç ve rollerin belirsizliği • Örgüt iklimi ve geçmişi • Bilginin bölünmesi • Örgüt içi fırsatlar
<p>Kişilik</p> <ul style="list-style-type: none"> • Girişken-Çekingen • Açık sözlü - İçten pazarlıklı • İtinacı- İtinasız • Otoriter • Sinik • Kontrol Odağı 		

Tablo 4 Devam: Politik Davranışların Ortaya Çıkmasına Neden Olan Durumlar

İhtiyaçlar <ul style="list-style-type: none">• Güç• Konum• Güvenlik• Otonomi	Grup Normları <ul style="list-style-type: none">• Kaynaklara sahip olabilmek için politika yapılmalıdır.	
Tutumlar <ul style="list-style-type: none">• Sistem Politikasına Hâkimiyet• İş doyumu• Örgütsel Bağlılık		

Kaynak: Vredenburg ve Maurer, 1984: s.55

2.2.3. Politik Davranışın Sonuçları

Çalışanların örgüt içerisinde sergiledikleri politik davranışları örgüt için olumlu veya olumsuz sonuçlara sebebiyet verebilmektedir. Politik davranışlar ile beraber, çalışanların verimleri düşebilir, performansları düşebilir ve işten ayrılmalar artabilir (Cropanzano vd., 1997; Kumar ve Ghadially, 1989; Vigoda, 2000). Bu da örgüte doğrudan olumsuz yansıyacaktır. Örgüt içi politik davranışların kendi çıkarlarına hizmet edeceği algısına sahip olan çalışanların ise örgüt içinde daha istekli ve neşeli çalışacağı varsayılmaktadır (Demirel ve Seçkin, 2009: s.149).

Örgütlerde politik davranışların sergilenmesinde bireylerin örgüte ilişkin politik algıları oldukça etkili olmaktadır. Politik algılara ilişkin yapılan araştırmalara ve araştırma sonuçlarına Tablo 5’de değinilmektedir.

Tablo 5: Örgütsel Politika Araştırmaları ve Sonuçları

Araştırmacılar	Araştırma Sonuçları	Araştırmacılar	Araştırma Sonuçları
Kumar ve Ghadially (1989)	*Yabancılaşma(+) *İş performansı algısı(-) *Kişilerarası güven(-)	Ferris ve Kacmar (1992)	*İşe katılım(+) *İş tatmini(-)
Drory (1993)	*Tatmin ile denetim ve iş arkadaşlığı(-) *Örgütsel bağlılık(-)	Parker, Dipboye ve Jackson (1995)	*Algılanan yenilik(-) *Pozitif örgütsel değerler(&) *Sadakat(&) *Toplam tatmin(&) *Kıdemli yönetici etkililiği(&)
Zhou ve Ferris (1995)	*Tatmin ile ücret, promosyon, denetim, ve iş arkadaşlığı(-)	Gilmore ve diğerleri (1996)	*Çalışanların katılımı(&)
Ferris ve diğerleri(1996)	*İş endişesi(+) *İş tatmini(-)	Cropanzano ve diğerleri (1997)	*Psikolojik uzaklaşma(+) *İşten ayrılma niyeti(+) *İş gerginliği(+) *Fiziksel gerginlik(+) *Yorgunluk(+) *Tükenmişlik(+) *İşe katılım(-) *İş tatmini(-) *Örgütsel bağlılık(-) *Örgütsel vatandaşlık davranışı(&)

Tablo 5 Devam: Örgütsel Politika Araştırmaları ve Sonuçları

Randall ve diğerleri (1999)	*İşten ayrılma niyeti(+) *İş tatmini(-) *Örgütsel bağlılık(-) *Örgütsel vatandaşlık davranışı (-) *İş performansı(&)	Vigoda(2000)	*İşten ayrılma niyeti(+) *İhmalkâr davranış(+) *İş tatmini(-) *Örgütsel vatandaşlık davranışı(-) *Biçimsel rol performansı(-) *İş tatmini(-) *Örgütsel bağlılık(-)
Kacmar ve diğerleri (1999)	*İş endişesi(+) *İşten ayrılma niyeti(+) *İş tatmini(-) *Örgütsel tatmin(-) *Yönetici etkililiği(-) *Çalışanın kendi performansını değerlendirmesi(-)	*Valle and Perrew (2000)	*İşten ayrılma niyeti(+) *İş stresi(+) *İş tatmini(-)
Witt et al. (2000)	*İş tatmini(-)		

+ = Pozitif ilişki, - = Negatif ilişki, & = Çok zayıf ilişki ya da ilişki yok

Kaynak: Vigoda, 2002: s.573

Bununla birlikte Drory ve Romm (1990: s.1135-1139) yaptıkları çalışmada kendi kendine hizmet davranışı, güç kazanma ve gücü sürdürme ve örgüt amaçlarına karşıt hareket gibi kapsamlı çıktılara odaklanmışlardır.

Kendi Kendine Hizmet Davranışı: Örgütlerde bireyler kendi çıkarlarını koruyabilmek için politik davranışlar sergileme eğiliminde olmaktadır. Çalışanlar güçlerini örgütün amaçlarını gerçekleştirmek yerine kendi çıkarları için kullanmaktadırlar. Diğer politika tanımlamaların çoğunda da daha çok kişilerin kendi çıkarlarına hizmet eden durumlar olduğundan bahsedilmektedir (Rosen vd., 1961: s.439-441; Witt vd., 2002: s. 487). Çoğunlukla örgütlerde kaynak kıtlığı yaşandığında veya belirsizlikler çoğaldığında kişiler kendilerini daha fazla

düşünmekte ve sergiledikleri bu davranışlarında artış olmaktadır (Ferris vd., 1996: s.235).

Örgüt Hedeflerine Karşıt Hareket: Örgüt içerisinde çalışanların politik davranışları örgütün amaçları ile zıt sonuçlar doğurabilmektedir. Bu davranışlar örgüt için işlevsel olmayan davranışlardır (Mayes ve Allen, 1977: s.675). Örgüt içerisinde sergilenen politik davranışlar neticesinde; iş tatmininde düşüş, performansta azalma, örgütsel amaçlara ulaşamaması ve işten ayrılma gibi durumlar ortaya çıkabilmektedir (Ertekin ve Ertekin 2003: s.12). Bu olumsuz sonuçlar örgütün gerçekleştirmek istediği hedeflere engel olmaktadır.

Güç Kazanma ve Eldeki Gücü Koruma: Örgütlerde sergilenen politik davranışlar neticesinde bireyler güç kazanmış olurlar. Gandz ve Murray (1980: s.237-238)'a göre politika gücün kazanılıp, istenilenleri gerçekleştirmek için kullanılmasıdır. Örgütlerde güç hem politik davranışın sergilenme sebebi hem de çıktısı olabilir. Bireyler örgüt içerisinde gücü algıladıkları zaman veya gücü elde etmek için politik davranış sergilemeye yönelebilmektedir. Kişi içinde politik davranış sonrasında elde edilen güç diğer politik davranışın başlamasına sebebiyet verebilir.

2.2.4. Örgütsel Yaşamda Politik Taktikler

İş hayatına başlayan insanlar önce üstlerini, işlerini ve çalışma arkadaşlarını gözlemleyerek tanımaya çalışırlar. Bu aşmadan sonra örgüt içerisinde güç kazanma yollarını bulmaya çalışırlar. Gücü elde etme çabası insanın doğasında vardır. Bu sebeptendir ki insanlar güce ve güçlüye yönelirler. Bu yönelme kişiden kişiye değişerek farklı davranışlarla ortaya çıkmaktadır (Güney, 2011: s.251).

Gücü elde etmek için örgütlerde sergilenen politik davranışların uygulama araçlarına politik taktikler denilmektedir. Politik taktikler farklı araştırmacılar tarafından farklı başlıklar altında ele alınmıştır (Arıkan, 2011: s.53; Karadal ve Özdevecioğlu, 2008: s.5). Bu farklılaşmanın bireylerin beklentilerindeki farklılık ve

içinde buldukları durumu farklı algılayış biçimlerinden kaynaklandığı söylenebilir (Bursalı, 2008: s.56).

Örgüt içerisinde güç sahibi olabilmek için sergilenen taktiklerden bazıları şunlardır (Can vd., 2006: s. 279-281; Daft, 2003: s.519; Koçel, 2014: s.658-659):

- İş yerinde güce sahip olan kişilerle iş ilişkileri ve dostluk kurmak.
- Gerçeklik değeri olan bilgileri mantıksal bir biçimde sıralayarak sunmak.
- Çalışma arkadaşlarına yardımda bulunmak ve karşılığını beklemek.
- Bir işe başlarken çevresinden destek almak.
- Örgüt içerisinde taraflardan veya gruplardan birisine kesin olarak bağlanmamak.
- Yapılan önerileri dikkatlice dinlemek ve değerlendirmek.
- Çalışma arkadaşlarına karşı sıcak davranmak.
- Kazançların ve çıkarların takas yapılmasında pazarlık edebilmek.
- Özgüvenli olduğunu göstermek.
- Üstlerin desteğini sağlamak.
- Ödül ve ceza gücü ile çalışanları yönlendirmek.
- Yeri ve zamanında evet ya da hayır demek.
- Hatadan kaçınmak için işin uzmanı, bilgi ve yetki sahibi kişilere danışmak.
- Ani ve beklenmedik durumlarda manevra yeteneği sergileyebilmek.
- Hızlı düşünüp mantıklı çıkışlar yaparak yöneticilerin dikkatini çekmek.
- Devamlı bilgi akışını sağlayabilmek için dikey ve yatay iletişim kanallarını sürekli açık tutmak.
- Elinde bilgi gücünü bulundurabilmek için bilgiye ulaşma yollarını edinmek.
- Uğraştığı işleri çalıştığı örgüt için zorunlu kılmak.
- Yıpratılması zor güçlü bir kişilik yaratmak.
- Kendi fikirlerini güçlendirebilmek için kanıta dayalı bir yol izlemek.
- Çalışma hayatında maddi kaynakların kontrolüne sahip olmak.
- Kişilerin taraf olup ısrarcı davranmaları durumunda kaybedeceklerini onlara hatırlatmak.
- Her yerde sürekli üst gibi davranmak.

Bunlarla birlikte Kipnis ve diğeri(1980) yaptıkları çalışmada daha çok astların üstleri etkilemeye yönelik sergiledikleri 8 taktik saptamışlardır. Bu taktikler; yağcılık, ilgi çekme, destek sağlama, engelleme, kendine güven, kayırmacılık, yaptırımlar ve rasyonellik olarak sıralanabilir. Yukl ve diğeri (2008: s.609) ise geliştirdikleri politik taktik ölçeğinde 11 boyuttan bahsetmişlerdir. Bunlar; danışarak destek almak, mantıklı ikna, işbirliği yapmak, inanç ve değerlere yönelmek, meşrulaştırmak, göze girmeye çalışma, haber verme, karşılıklı iyilik, kişisel ricada bulunmak, koalisyon kurmak ve baskı uygulamaktır.

Yöneticilerin kullanabileceği stratejiler veya taktikler Dubrin (1978) tarafından güçlü kişilerle koalisyon kurma, benimseme ya da yok etme, bölme ve yönetme, gizli olan bilgiyi manipüle etme, pratik davranıp kendini gösterme, bir tarafa bağlanmama, adım adım ilerleme, kriz çıkmasını bekleme, danışırken veya öneri alırken tedbirli davranma olarak ele alınmıştır (Özkalp ve Kırel, 2013: s.182).

2.2.5. Politika Uygulayıcıları: Politik Aktörler

İçinde bulunduğu çevreye, duruma ve gelişen olaylara göre farklı rollere bürünen kişilere politik aktörler denilmektedir. Michael Maccoby örgütsel yaşamda 4 politik kişilik tipinden bahsetmektedir (Can vd., 2006: s.284-285):

1. Oyuncu: Örgütsel yaşamda oyuncu tipler rekabet ortamını ve diğeri ile yarışmayı seven kişilerdir. Yarışı kazanabilmek uğruna politik davranışlara başvurabilmektedirler. Yine bu uğurda riske girmeyi de göze alırlar.

2. Savaşçı: Örgüt ortamı içerisinde savaşçı tipler kaybedecekleri şeyleri umursamadan politik davranışlara başvurarak başarılı olmaya çalışan kişilerdir.

3. Sadık şirket adamı: Örgütte bu kişiler örgüte bağlı ve sadıktırlar. Başarılı olmak isterler ancak riskten kaçınırlar. Buldukları yer onlar için güvenli bir liman gibidir. Örgütün çıkarları söz konusu olduğunda politik davranışlara başvurabilmektedirler.

4. Zanaatkâr: Örgütsel yaşamda çok fazla politik davranışlara başvurmayan, çıkar ilişkileri gözetmeden çevresindeki kişilere veya örgüte katkıda bulunmaya çalışan kişilik tipidir.

Örgütsel yaşam içerisinde kişiler şartlara göre farklı kişiliklere bürünebilmektedirler. Terfi sözü alan bir çalışan, oyuncu kişilik tipinden adeta sadık bir iş adamına dönüşebilmektedir (Güney, 2011: s.255).

Allen ve diğerleri (1979: s.80) yaptıkları çalışmada politik aktörlerin konuşkan, duyarlı, sosyal ilişkilerde usta, becerikli, popüler, dışa dönük, özgüven sahibi, atak, hırslı, hilekâr, örgüt adamı, çok zeki ve mantıklı olduklarını belirtmişlerdir.

Mintzberg (1983: s.26-30) politik uygulayıcıları örgüt içi ve örgüt dışı olarak iki grupta incelemiştir. Örgüt içi politik aktörler, tepe yöneticiler, hat yöneticiler, çalışanlar, kurmay çalışanlar, destek personeli ve ideoloji olarak sıralanmaktadır.

Tepe yöneticiler: Örgütlerde yöneticiler alt orta ve üst düzey yöneticiler olarak sınıflandırılabilir (Ertekin ve Ertekin, 2003: s.29-39). Yöneticiler her düzeyde ellerinde bulundurdukları güçten dolayı çalışanlara veya diğer yöneticilere karşı politik davranışlar sergileyebilirler. Farrel ve Petersen (1982: s.407)'e göre örgütlerde meşru olan politik davranışlar daha çok tepe yöneticiler tarafından sergilenmektedir.

Hat yöneticiler: Hat yöneticiler örgütlerde politikaların uygulanmasında, çalışanların ve örgütün performansını artırma konusunda etkin ve kritik bir role sahiptirler (Hutchinson, 2008: s.1). Hat yöneticiler hem çalışanlar ile hem de yöneticiler ile diyalog halinde buldukları için konumları itibari ile politik davranışlar sergilemeleri olasıdır.

Çalışanlar: Çalışanlar örgütte işleri yürüten iş gören guruptur. Mintzberg (1983)'e göre örgütte çalışanlar vasıfsız ya da işinde uzman olabilirler. Vasıfsız çalışanlar örgütte daha alt düzey işleri yerine getirirler. Daha bilgi sahibi ve profesyonel çalışanların yaptıkları işler ise daha çok beceri ve uzmanlıklarına hitap eden işlerdir.

Kurmay çalışanlar: Kurmay çalışanlar örgütlerde doğrudan resmi kararlara katılmasalar da bu kararların alınmasında uzmanlık gücünü en çok kullanan personel olarak danışman rolü üstlenmektedirler (Başaran, 2000b: s.65-66). Uzmanlık gücünün yüksek olması ast ve üstlerine kolaylıkla etki edebilmelerini sağlamaktadır (Koçel, 2014: s.654). Örgütlerde faaliyetlere yön vermede dolaylı yollardan etki edebildikleri için politik faaliyetlerde bulunabilmektedirler. Diğer örgütlerle işbirliği içerisinde olan kurmay çalışanlar kendi çıkarları doğrultusunda örgütün geleceğini tehlikeye sokabilecektir.

Destek personeli: Örgütlerde destek personeli alt düzeyde temel işlerin yürütülmesinde ve üst düzeyde yöneticilere yardımcı olarak ortaya çıkabilir. Bu ihtiyacın nerede olduğu ile ilgilidir. Destek personeline örgütte kafeterya, posta, insan kaynakları, hukuki, idari, vb. alanlar örnek olarak verilebilir.

İdeoloji: Örgütün ideolojisi soyut bir kavramdır ancak örgütün amaçları doğrultusunda birbirine kenetlenmesi için oldukça önemli görülmektedir. Örgüt kurulurken benimsenen değerler, kurumsallaşma biçimi ve yöneticilerin örgüt için yaptıkları tercihler örgüt ideolojisinin oluşum sürecini etkilemektedir (Pettigrew, 1979: s.574). Örgütün ideolojisi veya güçlü kültürü örgüt çalışanları üzerinde doğrudan etkiye sahip olup politik davranışlar sergilemeleri üzerinde de doğrudan etkilidir.

Örgüt dışı politik aktörler, işletme sahipleri, iş çevresi, çalışanların grupları ve kamu olarak sıralanmaktadır.

İşletme sahipleri: İşletme sahipleri örgütü oluşturan, düzene sokan, kültür ve iklimi üzerinde söz sahibi kişilerdir. Örgütte oluşturdukları kültür doğrultusunda örgütte oluşan politik ortamda ve çalışanlarda oluşan politik algılamalarda payları vardır.

İş çevresi: Örgütün çevresinde meydana gelen değişimler doğrudan örgütü de etkilemektedir. Örgüt bu etkilere kayıtsız kalmaz. Çevrede gelişen değişimin etkisiyle örgütün içerisinde çalışanların politik algıları etkilenebilir ve değişimlerin

içerisin de kendilerini yetersiz hissettikleri durumlarda politik davranışlara başvurabilirler. Örgütün çevresi tedarikçiler, sendikalar, ortaklar ve rakipler olabilir. Örgüt ile çevresi arasında girdi, çıktı ve geri bildirim noktasında bir kaynak bağımlılığı döngüsü vardır.

Çalışanların grupları: Örgütlerde yönetimin üzerinde doğrudan söz sahibi olmadığı müdahale edemediği çalışanların oluşturduğu gruplar vardır. Sendikalar veya çalışanların oluşturduğu informal gruplar bu gruplara örnek verilebilir. Çalışanlar bu gruplarda aldıkları kararlar doğrultusunda örgüt içerisinde politik davranışlara başvurabilirler.

Kamu: Kamu kelime anlamı olarak toplumu ifade etmektedir. Ailede yaşayan bireylerden başlayarak ülke geneline kadar insanlar kamuyu oluşturur. Kamusal hareketler veya hükümetler tarafından oluşturulan politikalar örgütleri de etkilemektedir. Hükümetin kemer sıkma politikasına geçmesi veya ülke içinde döviz kullanımına alternatif getirmesi örgütlerinde ekonomik açıdan politikalarını ve çalışanların örgüt içerisinde yerlerini sağlamlaştırmak için sergileyecekleri politik davranışları etkilemektedir.

2.3. GÜÇ KAYNAKLARI İLE POLİTİK DAVRANIŞ ARASINDAKİ İLİŞKİ

Örgütler insanların bir arada buldukları ve ortak amaçları gerçekleştirmeye çalıştıkları yerler olarak tanımlanmaktadır (Aydın, 2018: s.1). Çalışanlar ve yöneticiler bir arada buldukları örgüt ortamlarında, diğer çalışanlara etki ederek işlerini yürütmeye çalışmaktadırlar. Etkileme sürecinde çalışanlar ve yöneticiler, güce ve çeşitli etkileme davranışlarına başvurmaktadır. Bu da onların örgütsel politika süreçlerine katıldıklarını göstermektedir. Çünkü örgütsel politikanın temelinde güç ve gücün taktiksel kullanımı bulunmaktadır (Omisore ve Nweke, 2014: s.164).

Güç belli amaçlara ulaşabilmek için elde edilir ve doğru bir şekilde kullanıldığında amaçlara ulaşılmasını sağlar (Obisi, 2003). Yöneticiler ellerinde bulundurdukları güç kaynaklarını doğru bir şekilde kullanamadıklarında örgütte

amaçlarını gerçekleştirememiş olacaklardır. Bu sebepten dolayı gücün kullanımı bir bilgi birikimi, deneyim ve uzmanlık gerektirmektedir. Ayrıca güç öznel faktörleri, ahlaki ve etik unsurları da içerisinde barındıran hassas bir olgudur (Obisi, 2003).

Örgütlerde yöneticiler ellerinde bulundurdukları güç dolayısı ile çalışanların dikkatini çekmektedir. Çalışanlar yöneticilerin ellerindeki gücü hissettiklerinde onu etkilemeye ve bu yolla örgütlerde amaçlarını gerçekleştirmeye çalışacaklardır (Goltz, 2003). Ayrıca yöneticilerin kullandıkları güç kaynakları örgüt çalışanları üzerinde farklı etkilere sahiptir. Örneğin yönetici yasal veya zorlayıcı güç kaynaklarına başvurduğunda örgüt çalışanı farklı bir algıya uzmanlık, ödül veya karizmatik gücünü kullandığında örgüt çalışanı farklı bir algıya sahip olup farklı davranışlara yönelmektedir (Altınkurt ve Yılmaz, 2011; 2012; 2013; Kaya vd. 2015; Koşar ve Çalık, 2011).

Yasal güç kaynağına başvuran bir örgüt yöneticisi direnme, çatışma ve sinik davranma gibi istenmeyen durumlar yaratabilmektedir (Başaran, 2000: s.65-66, Liceli ve Hassan, 2019). Bu durum okullar içinde geçerlidir. Öğretmenlere etki etmeden sadece makamından gelen bir güç kaynağı olan yasal güce başvuran okul yöneticisi sürekli aynı davranışı sergilediğinde öğretmenler arasında direnme ve karşı koyma gibi olumsuz durumlara sebep olabilecektir. Ayrıca gücün kaynağına göre öğretmen de informal ilişkilerin yoğun olduğu yerler olan okullarda işlerini belli bir süre sonra sadece formal olarak yerine getirecek, öğrenciler üzerinde etki bırakmadan öğrenmeler sağlamaya çalışacaktır. Zorlayıcı güç kaynağına başvuran örgüt yöneticisi örgütte işlerini baskı ve zorlama yoluyla yürütmektedir. Zorlayıcı güç kaynağını kullanan okul yöneticisi ise öğretmenler üzerinde baskı oluşturmaya çalışacaktır. Zorlayıcı güç kaynağının kullanımı arttıkça öğretmenlerin sinizm algıları da artmaktadır (Atmaca, 2014). Sinik çalışanlar ise örgütlerde istenmeyen politik davranışlar sergilemektedir (Okur, 2019: s.144). Okul yöneticilerinin ödül gücü kullanımı ile öğretmenlerin örgütle özdeşleşmeleri arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır (Sezgin ve Koşar, 2010). Bulduğu okul ile kendini özdeşleştiren öğretmen olumsuz örgütsel davranışlardan olan politik davranışı daha az sergileyecektir. Uzmanlık gücü kullanan yöneticiler, izleyenleri üzerinde pozitif bir etki bırakmaktadır (Liu ve Fang, 2006). Okul yöneticileri de bilginin ve bilgiyi

doğru kullanmanın çok önemli olduğu okullarda uzmanlık gücünü kullandıklarında hem öğretmenler üzerinde pozitif etki bırakacaklar hem de olumsuz örgütsel davranışlardan uzak durmalarına ve eğitim öğretim faaliyetlerinin kalitesinin artırılmasına katkı sağlayacaklardır. Karizmatik güç kaynağı ile etkililik arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır (Rylander, 2016). Politik davranışların olumsuz algılar sonucu oluştuğu düşünöldüğünde, okul yöneticileri karizmatik güç kaynağı kullanmaları ile öğretmenlere etki ederek olumsuz algılardan uzak tutacaktır. Ödöl gücü, karizmatik güç ve uzmanlık gücü iş memnuniyetini arttırmakta; yasal ve zorlayıcı güç ise azaltmaktadır (Junamiah, See ve Bashawir: s.2015). Okul yöneticileri öğretmenlerin iş memnuniyetini kullandıkları güç kaynakları ile arttırdıklarında öğretmenler de politik davranışlar sergilemekten uzak duracaklardır. Ayrıca politik davranışların yoğun olduğu yerlerde yöneticilerin politik davranışları en alt düzeye indirebilmek için ilk önce durumu teşhis etmeleri, alta yatan sebepleri araştırmaları ve kendi kendine hizmet anlayışını değiştirmeleri gerekmektedir (McShane ve VonGlinow, 2016: s. 191). Bunu da yöneticiler kullandıkları güç kaynakları aracılığı ile başaracaklardır.

2.4. GÜÇ KAYNAKLARINA İLİŞKİN ALANDA YAPILMIŞ ÇALIŞMALAR VE BULGULARI

2.4.1. Yurtiçinde Yapılmış Çalışmalar

Okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları ve bu kaynakların farklı değişkenlerle ilişkisini belirlemek üzere yurtiçinde ve yurtdışında makale ve tez çalışmaları yapılmıştır.

Titrek ve Zafer 2009 yılında yaptıkları ilköğretim okulu yöneticilerinin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarına ilişkin öğretmen görüşlerini inceledikleri çalışmalarında 740 öğretmene ilköğretim okulu yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları anketini uygulamışlardır. Okul yöneticilerinin en çok zorlayıcı ve yasal güce başvurduğunu en az ise ödöl gücünü kullandığı sonucuna varmışlardır.

Sezgin ve Koşar 2010 yılında okul müdürlerinin güç stilleri ile öğretmenlerin bağılılıkları arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik yaptıkları çalışmada 310 öğretmene ölçekleri uygulayarak okul yöneticilerinin ödül ve kişilik gücü ile öğretmenlerin uyum bağılılığı arasında negatif, zorlayıcı güç ile ise pozitif yönlü bir bağılılık saptamışlardır. Kişilik ve ödül gücü özdeşleşme ile pozitif yönde ilişkili bulunmuştur. Araştırma sonuçları okul müdürlerinin uzmanlık ve karizmatik güçlerinin, öğretmenlerin bağılılıkları ile diğer güç tiplerine göre daha anlamlı bir ilişkide olduğunu göstermiştir.

Koşar ve Çalık 2011 yılında 424 öğretmen ile yaptıkları okul yöneticilerinin yönetimde gücü kullanma stilleri ile örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi araştırdıkları çalışmada, kişilik gücü ile ödül gücü, bürokratik güç ile yasal ve zorlayıcı güç, destek kültürü ile görev kültürü, başarı kültürü, ödül gücü ve kişilik gücü arasında pozitif yönlü bir ilişki; destek kültürü ile zorlayıcı güç arasında negatif ilişki olduğu sonucuna varmışlardır.

Altinkurt ve Yılmaz, 2012 yılında okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi araştırdıkları çalışmalarında 275 öğretmene uyguladıkları anketler ile yöneticilerin en fazla yasal güç kaynağını en az ise ödül gücünü kullandığı sonucuna varmışlardır. Ayrıca örgütsel vatandaşlık davranışı ile zorlayıcı güç arasında orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki olduğunu saptamışlardır.

Yılmaz ve Altinkurt 2012 yılında okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları ve öğretmenlerin iş doyumu arasındaki ilişkiyi araştırdıkları çalışmalarında yöneticilerin kullandıkları güç kaynaklarının öğretmenlerin iş doyumunun yaklaşık üçte birini yordadığı ve sadece ödül gücü ile iş doyumu arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varmışlardır.

Bayrak, Altinkurt ve Yılmaz 2014 yılında yaptıkları örgüt iklimi ile okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları arasındaki ilişkiyi araştırdıkları çalışmalarında yöneticilerin en çok yasal en az ise zorlayıcı gücü kullandıkları, erkek öğretmenlerin bayan öğretmenlere göre ödül gücünü daha fazla kullandıkları,

anaokulu öğretmenlerinin, sınıf ve branş öğretmenlerine göre yasal gücün daha fazla kullanıldığı algısına sahip olduğu, okul yöneticilerinin en çok kısıtlayıcı davranışlar sergiledikleri, karizmatik, ödül ve uzmanlık güçleri ile destekleyici müdür davranışları arasında ilişki olduğu sonucuna varmışlardır.

Kaya, Akyüz ve Aravi 2015 yılında liderin kullandığı güç kaynaklarının kamu çalışanlarının iş tatmini üzerindeki rolünü belirlemeye yönelik yaptıkları çalışmada liderin sahip olduğu karizmatik ve uzmanlık gücünün iş tatmini üzerinde etkili olmadığı, liderin sahip olduğu ödül ve yasal gücünün iş tatmini ile pozitif yönlü ilişkide olduğu, zorlayıcı gücün ise iş tatmini üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olduğu sonucuna varmışlardır.

Memduhoğlu ve Turhan 2016 yılında 400 öğretmen ile yaptıkları öğretmen görüşlerine göre ilköğretim okul müdürlerinin örgütsel güç kaynaklarını kullanım düzeylerini belirlemeye yönelik yaptıkları araştırmada en çok başvurulan güç kaynağının uzmanlık gücü, en az kullandıkları güç kaynağı olarak zorlayıcı güç olduğu sonucuna varmışlardır.

Nartgün, Nartgün ve Arıcı 2016 yılında okul yöneticilerinin kullandıkları örgütsel güç kaynakları ile otantik liderlik düzeylerine ilişkin öğretmen görüşlerini inceledikleri çalışmada 120 öğretmene okullarda örgütsel güç ölçeği ve otantik liderlik ölçeği uygulamışlardır. Araştırma sonucunda yöneticilerin zorlayıcı güç kaynağına nadiren, ödül, karizma ve uzmanlık gücünü bazen, yasal güç kaynağını ise çoğunlukla kullanmaktadırlar. Otantik liderliğe ilişkin ise ilişkilerde şeffaflık ve içselleştirilmiş ahlaka yönelik otantik liderliği sık sık; bilgiyi dengeli değerlendirme ve öz farkındalığa yönelik otantik liderliği ise ara sıra düzeyinde bulmuşlardır.

2.4.2. Yurt Dışında Yapılmış Çalışmalar

Liu ve Fang 2006 yılında yaptıkları çalışmalarında yöneticilerin başvurdukları güç kaynakları ile liderlik yaklaşımları arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Araştırma sonucunda uzmanlık gücü yöneticiler ile takım çalışanları arasında pozitif bir etki yaratırken, yasal güç kaynağı etki etmemiştir.

Wood 2012 yılında yaptığı çalışmada yöneticilerin başvurdukları güç kaynakları araştırılırken yaygın olarak kullanılan 5 faktörlü ve 11 faktörlü güç ölçekleri arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. 5 faktörlü güç ölçeği genel güç ölçeğine daha yakın puan alırken 11 faktörlü güç ölçeğinin puan farkı daha yüksek çıkmıştır.

Junamiah, See ve Bashawir 2015 yılında yöneticilerin kullandıkları güç kaynaklarının iş memnuniyeti ile ilişkisini araştırdıkları çalışmalarında ödül gücü, karizmatik güç ve uzmanlık gücünün çalışanların, yöneticinin denetiminden duydukları memnuniyet ile pozitif ilişkili; zorlayıcı ve yasal gücün ise negatif ilişkili olduğu sonucuna varmışlardır.

Riasi ve Asadzadeh 2016 yılında yöneticilerin kullandıkları yasal ve zorlayıcı güç ile çatışma yönetimi arasındaki ilişkiyi araştırdıkları çalışmalarında yöneticilerin kullandıkları yasal güç ile işbirlikçi ve ödün verici çatışma yönetimi stilleri arasında; zorlayıcı güç ile kaçınma ve rekabetçi yönetim çatışma yönetimi stilleri arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna varmışlardır.

Rylander 2016 yılında yaptığı çalışmasında antrenörlerin kullandıkları güç kaynakları ile etkililik arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Uzmanlık gücünün antrenör etkililiğinin bütün boyutları ile ilişkili olduğu, yaşça daha yetişkin olan sporculara göre karizmatik güç kaynağı ile etkililik arasında pozitif ilişki olduğu, yaşça daha genç sporculara göre ödül gücü ile etkililik arasında pozitif ilişki olduğu, yetişkinlere göre yasal güç ile negatif ilişkili olduğu sonucuna varmışlardır.

2.5. POLİTİK DAVRANIŞLARA İLİŞKİN ALANDA YAPILMIŞ ÇALIŞMALAR VE BULGULARI

Yurt içinde ve yurt dışında politik davranışlarla diğer değişkenlerin ilişkisinin incelendiği makale ve tez çalışmaları bulunmaktadır. Bu çalışmalarda; okullarda, işletmelerde, yükseköğretim kurumlarında ve diğer kamu kurumlarında çalışanların ve yöneticilerin çeşitli demografik özellikleri doğrultusunda politik algılamaları ve politik davranışlar sergilemelerinin çeşitli değişkenler ile ilişkisi belirlenmeye çalışılmıştır.

2.5.1. Yurtiçinde Yapılmış Çalışmalar

İslamoğlu ve Börü 2007 yılında yaptıkları çalışmasında politik davranışların ölçülebilmesi için 290 kişilik bir örneklem gurubu ile ölçek geliştirme çalışması yapmışlardır. Yapılan analizler sonucunda tavizci davranma, göze girmeye çalışma, ikiyüzlü davranma, koalisyon kurma, üst yönetime yaranmaya çalışma ve karşılıklı çıkar gözetme olarak 6 farklı boyutta, yatay ve dikey olmak üzere iki temel grupta politik davranışların toplandığını saptamışlardır.

Demirel ve Seçkin 2009 yılında örgüt içindeki politik davranışların tespitine yönelik yaptıkları çalışmada liyakate az önem verilmesi, çalışanların yaptıkları davranışların sonuçlarından korktukları için ses çıkarmamaları, yardımlaşma ve işbirliğinin az olması, bilgi saklama ve kendi çıkarı doğrultusunda kullanma, personel seçiminde profesyonellikten ziyade keyfiyetçilik, değişimlerin bütün örgütün çıkarları yerine bir grubun çıkarları doğrultusunda yapılması, terfilerin ve maaş artışlarının belirli standartlara bağlanmamış olması, çalışanlar arası ve örgütsel iletişimin amaca hizmet etmemesi ve performans değerlendirme sisteminin yetersizliği gibi sonuçlara ulaşmışlardır

Bursalı ve Bağcı 2011 yılında yaptıkları örgütsel politika algısı ve politik davranışların ilişkisini inceledikleri çalışmada politika algısını çıkarıcılık, yükselmek için gerekeni yapmak, üstün ve çalışma arkadaşının davranışı, örgüt politikaları ve uygulamaları ve terfi ve maaş uygulamaları olarak beş boyutta; politik davranışları hiyerarşiye ve baskı kurmaya yönelik taktikler ve destek (ağ) oluşturmaya yönelik taktikler olarak 2 boyutta ele almışlardır. Yükselmek için gerekeni yapma ve çıkarıcılık boyutunun hiyerarşi ve baskı kurmaya yönelik taktikler ile ilişkili olduğu, destek (ağ) oluşturmaya yönelik taktiklerin ise en çok örgüt politikaları ve uygulamalarına yönelik algılamalarla ilişkili olduğu sonucuna varmışlardır.

Doğan, Bozkurt ve Demirbaş'ın 2014 yılında çalışanların politik davranışları algılamalarına yönelik yaptıkları çalışmada cinsiyete ve yaşa göre politik davranış algılamalarında farklılıklar olduğu sonucuna varmışlardır. Kadınların erkeklere göre daha fazla politik davranış algıladıkları ve 42-50 yaş grubu çalışanların, daha genç

olan 26-34 yaş çalışan grubuna göre örgütteki davranışları daha az politik algıladıkları sonucu ortaya çıkmıştır.

Oruç ve Kutanis 2015 yılında 375 akademisyen ile pozitif psikolojik sermayenin örgüt içi politik davranışlara etkisini araştırdıkları çalışmada da psikolojik sermaye düzeyi düşük olan akademisyenlerin yüksek olan akademisyenlere göre daha fazla tavizci davranma, göze girmeye çalışma, ikiyüzlü davranma, koalisyon kurma, üst yönetime yaranmaya çalışma ve karşılıklı çıkar gözetme davranışları sergilediklerini ortaya koymuşlardır.

Bostancı vd. 2016 yılında öğretmenlerin görüşleri doğrultusunda okulların DNA profilleri ile okul içinde sergilenen politik davranışlarının ilişkisini belirlemeye yönelik yaptıkları çalışmada sağlıklı okul olarak görülen yerlerde politik davranışların daha az sergilendiği, tersi okul tipinde ise politik davranışların sergilenmesi durumu arasında pozitif bir ilişki olduğunu saptamışlardır.

Gültekin, Cindiloğlu ve Polatçı'nın politik davranış, örgütsel güven ve tükenmişlik üzerine 2016 yılında yaptıkları çalışmada bu değişkenlerin birbiri ile ilişkisini araştırmışlar ve örgütsel güven ile tükenmişlik arasında negatif bir ilişki olacağı yönündeki hipotezi kabul etmişlerdir. Ayrıca politik davranışın tükenmişlik üzerine pozitif etki yaratacağını düşünerek oluşturdukları araştırma sorusunu da kabul etmişlerdir. Son olarak politik davranışların örgütte tükenmişlik üzerine etkisinde örgütsel güvenin aracılık ettiği sonucuna ulaşmışlardır.

Pehlivan vd. 2019 yılında yayımlanan x ve y kuşaklarının politik davranış algılarının karşılaştırılması konusunda 8 akademik personel ile 3 farklı senaryo üzerine görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Bu görüşmeler sonrasında kuşak farklılıklarının politik davranış algılamaları üzerinde belirgin bir etkisi olmadığını tespit etmişlerdir.

2.5.2. Yurt Dışında Yapılmış Çalışmalar

Mayes ve Allen 1977 yılında örgütsel politikayı tanımlamak amacıyla yaptıkları çalışmada bir kavram geliştirme çalışması ile politika kavramının kullanımı ve örgütlerde politika kavramına değinmişlerdir.

Allen vd. 1979 yılında yaptıkları teorik çalışmada örgütsel politikaya ilişkin örgütlerde kullanılan politika taktikleri ve aktörlerin özelliklerini betimlemişlerdir.

Kipnis ve diğerleri 1980 yılında 2 farklı aşamada yürüttükleri örgütlerdeki etki taktiklerinin araştırıldığı çalışmada 1. aşamada örgütlerdeki alt düzey yöneticilerden topladıkları bilgiler aracılığıyla bir havuz oluşturmuşlar ve 370 etki taktiği belirlemişlerdir. 2. aşamada ise belirlenen etki taktiklerini düzenleyip 58 maddelik bir ölçek haline getirip yeni bir gruba tekrar uygulayıp astlarına ve patronlarına karşı bu maddeleri ne sıklıkla kullandıklarını ortaya koymaya çalışmışlardır.

Farrel ve Petersen 1982 yılında örgütlerde politik davranışların ihmal edildiğini daha fazla odaklanması gerektiğini düşünerek yaptıkları çalışmada politik davranışa ilişkin teorik çerçevenin yanında politik davranışların yatay ve dikey, iç ve dış, meşru ve gayri meşru olmak üzere üç farklı boyutundan bahsetmişlerdir.

Vredenburg ve Maurer tarafından 1984 yılında örgütsel politika sürecine ilişkin tanımlamaları iletirmek ve katkıda bulunmak amacıyla yaptıkları çalışmada sundukları çerçeveye ek olarak örgütlerde politik davranışa neden olan öncül koşullardan, politik davranışlar oluştuktan sonra oluşan durumlardan ve yapılacak olan araştırmalara ilişkin önerilerde bulunmuşlardır.

Yukl ve Fable, Kipnis ve arkadaşlarının 1980 yılında yaptıkları çalışmalarını daha da genişletmek ve örgütsel politika yazınına daha fazla katkı sağlayabilmek için 1990 yılında yaptıkları çalışma ile etkileme taktiklerine ilişkin yeni bir çalışma ortaya koymuşlardır. Bu çalışmada akıl danışma ve mantıksal ikna, etki yönüne bakılmaksızın en çok başvurulan etki taktikleridir.

Ferris ve Kaçmar 1992 yılında örgütsel politik algılamalara ilişkin yaptıkları çalışmada örgütsel politik algıları etkileyen kişisel ve durumsal faktörlere yeterince değinilmediğinden bahsederek politik algılamalara ilişkin çeşitli demografik özellikler doğrultusunda farkı hiyerarşik kademelerde esas alınarak yürüttükleri çalışma ile birlikte makalede politik davranışları ve politik algılamaları etkileyen kişisel, örgütsel ve çevresel faktörleri açıklamışlardır.

1995 yılında Parker ve diğerleri yaptıkları çalışmada örgütsel politika algısını, öncülleri ve sonuçlarını ortaya koymaya çalışmışlardır. Çalışmada rollerin ve sorumlulukların belirgin olması, gruplar arası işbirliği ve ödüllerin adaletli dağıtılması politika algılarının en belirleyici etkenleri olarak ortaya çıkmıştır.

Vigoda ve Cohen 2002 yılında yaptıkları örgütsel politika algılamaları ve etkileme taktikleri arasındaki ilişkiye yönelik araştırmada 303 kişiye uyguladıkları anketler sonucunda örgütte karşılanan beklentilerin algılanan örgütsel politika ve etkileme taktikleri arasındaki ilişkiye aracılık ettiği sonucuna varmışlardır.

Goltz 2003 yılında örgütsel politika, politik davranış, etkileme taktikleri ve güç rekabetine ilişkin yaptığı çalışmada politik davranışların ortaya çıkma eğiliminin arkasında yatan sebeplere, politik taktiklerin kullanım amaçlarına ve yöneticilerin ellerinde bulundurdukları güç dolayısıyla çalışanların gözünde daha fazla politik hedef haline gelmesine değinmiştir.

Treadway ve arkadaşları 2005 yılında yaptıkları çalışmalarında 193 kişilik çalışma grubundan elde ettikleri sonuçları paylaşmışlardır. Araştırma sonucunda başarıya duyulan ihtiyaç ile politik davranışların pozitif yönlü bir ilişkiye sahip olduğu ve politik davranışın kullanımı arttıkça duygusal emeğinde arttığı sonucuna ulaşmışlardır ancak bu sonuçta politik beceri aracı değişken rolü üstlenmiştir.

Drory ve Vigoda-Gadot 2010 yılında yaptıkları çalışmalarında örgütsel politika ve insan kaynakları yönetiminin ilişkisine ilişkin bir teorik çerçeve çizmişlerdir. 3 bölümde ele aldıkları çalışmalarında birinci bölümünde örgütsel politikanın olumsuz imajını açıklamışlar, ikinci bölümünde insan kaynakları yönetiminden bahsederek

örgütsel politika ile ilişkilendirmişlerdir. Üçüncü bölümde ise insan kaynakları yönetiminde örgütsel politikayı açıklayan geçmiş tanımlamalardan daha iyi bir açıklama yapabilmek için 4 boyutlu bir model geliştirmişlerdir. Son olarak değişen İsrail kültürü bağlamında modeli değerlendirmişlerdir.

Utami ve diğerleri 2014 yılında yaptıkları çalışmada örgütsel politika ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Araştırma sonuçlarına göre örgütsel politika algısı arttıkça çalışanların güven ve bağlılıklarının azaldığı ortaya çıkmıştır. Ayrıca çalışanın güveni yükseldikçe bağlılığının da arttığı sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca güvenin ve duygusal zekânın aracı bir değişken olduğu ortaya çıkmıştır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeline, evren ve örnekleme, verilerin toplanması ve analizine ilişkin bilgiler paylaşılmaktadır.

3.1. ARAŞTIRMA MODELİ

Araştırmalar nicel ve nitel araştırmalar olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Sonuçları itibarıyla gözlemlenebilen ve ölçülebilen, sayısal olarak ifade edilebilen araştırmalar nicel araştırma olarak ifade edilmektedir. Karasar (1995) nicel araştırmaları sınıflandırırken tarama ve deneme modeli olarak ikiye ayırmaktadır. Tarama modeli geçmişte olmuş veya şuanda olan durumları olduğu şekliyle araştırmayı amaçlayan modeldir (Karasar, 1995). Tarama yöntemleri araştırma yapmak için seçilen örneklem üzerinden veri toplama araçları kullanılarak evren hakkında çıkarımların yapıldığı araştırmalardır (Creswell, 2014: s.155). Tarama araştırmaları çok fazla veri gerektiren araştırmalardır (Özdemir , 2015: s.79).

İki ya da daha fazla değişkenin birbirleri ile ilişkisini ve birlikte ne derece değiştiklerini ortaya çıkarmayı amaç edinen araştırma modellerine ilişkisel tarama modeli denilmektedir (Karasar, 1995: 81). Öğretmen görüşleri çerçevesinde güç kaynakları ve politik davranışların düzeyleri ile demografik değişkenlere göre farklılıklarının ve alt boyutlarının ilişkilerinin araştırıldığı bu çalışma ilişkisel nitelikte tarama modelinde bir araştırmadır.

3.2. EVREN VE ÖRNEKLEM

Evrenin içerisinden örneklem almadaki amaç evren hakkında tahminlerde veya çıkarımlarda bulunabilmektir. Öğretmenlerin algıları doğrultusunda okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin sergiledikleri politik davranışların araştırıldığı bu çalışmada tabakalı örneklem alma yöntemi

kullanılmıştır. Tabakalı örnekleme yönteminde evren belirli özellikler baz alınarak tabakalara ayrılmakta ve her tabakanın birbirinden bağımsız olarak evreni temsil etmesi sağlanmaktadır (Ekiz, 2009: s.104).

Araştırmanın evrenini Kocaeli'nin Gebze ilçesinde ilkökul, ortaokul ve liselerde görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. 2019 yılı Gebze İlçe Milli Eğitim Müdürlüğünün resmi olarak paylaştığı rakamlara göre Gebze'de 41 ilkökulda 853 öğretmen, 40 ortaokulda 1189 öğretmen, 24 lisede 932 öğretmen, toplamda ise 2974 öğretmen görev yapmaktadır. Örneklemin evreni anlamlı bir biçimde yordayabilmesi için en az 341 örneklemin seçilmesi gerekmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2014: s.128). Bu doğrultuda 341 örneklem tabakalara orantılı bir şekilde en az 98 ilkökul, 136 ortaokul ve 107 lise öğretmeni olmak üzere dağıtılmış tesadüfi ve yansız bir biçimde örneklem seçimi yapılmıştır. Uygulanan anketler ile tabakalar dikkate alınarak 410 öğretmene ulaşılmıştır.

Çalışmaya katılan öğretmenlere ilişkin demografik veriler Tablo 6'da gösterilmektedir. Örneklem gurubu öğretmenlere ilişkin demografik veriler incelendiğinde 410 örneklemin %37,6'sının erkek (n:154), %62,4'ünün ise kadın (n:256) olduğu görülmektedir.

Örneklem grubunun yaşları incelendiğinde %35,6'sının 21-30 yaş aralığında (n:146), %44,4'ünün 31-40 yaş aralığında (n:182), %20'sinin ise 41 ve üzeri (n:82) yaş grubunda olduğu görülmektedir.

Örneklem grubunun görev yaptıkları okul türü incelendiğinde %28,3'ünün ilkökul (n:116), %34,6'sının ortaokul (n:142), %37,1'inin ise lise (n:142) olduğu görülmektedir.

Örneklem grubunun hizmet yılları incelendiğinde %59,8'inin 1-10 yıl arası (n:245), %26,6'sının 11-20 yıl arası (n:109), %13,7'sinin ise 21 yıl ve üzeri (n:56) görev yaptığı görülmektedir.

Örneklem grubunun eğitim durumu incelendiğinde %1,2'si ön lisans (n:5), %88,3'ü lisans (n:362), %10,5'inin ise lisansüstü (n:43) düzeyde eğitim durumu olduğu görülmektedir.

Örneklem grubunun branşları incelendiğinde %18'inin sınıf öğretmeni (n:74), %82'sinin ise branş öğretmeni (n:336) olduğu görülmektedir.

Tablo 6: Örneklem Grubunun Demografik Özelliklerine İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları

DEĞİŞKENLER		N	%
Cinsiyet	Erkek	154	37,6
	Kadın	256	62,4
Yaş	21-30	146	35,6
	31-40	182	44,4
	41 ve üzeri	82	20,0
Okul türü	İlkokul	116	28,3
	Ortaokul	142	34,6
	Lise	152	37,1
Hizmet yılı	1-10	245	59,8
	11-20	109	26,6
	21 ve üzeri	56	13,7
Eğitim durumu	Ön lisans	5	1,2
	Lisans	362	88,3
	Lisansüstü	43	10,5
Branş	Sınıf öğretmenliği	74	18,0
	Branş öğretmenliği	336	82,0

3.3. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Öğretmenlerin algılamaları doğrultusunda okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin sergiledikleri politik davranışlar arasındaki ilişkinin araştırıldığı bu çalışmada okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynaklarını belirlemek için Altinkurt ve Yılmaz (2013) tarafından geliştirilen ‘‘Okullarda Örgütsel Güç Ölçeği’’, politik davranışları belirlemek için ise İslamoğlu ve Börü (2007) tarafından geliştirilen ‘‘Politik Davranış Ölçeği’’ kullanılmıştır. Ayrıca katılımcıların kişisel bilgilerini (Cinsiyet, Yaş, Okul Türü, Hizmet Yılı, Eğitim Durumu, Branş) belirlemek üzere ‘‘Kişisel Bilgiler Formu’’ kullanılmıştır.

3.3.1. Okullarda Örgütsel Güç Ölçeği

Araştırmada öğretmenlerin algılamaları doğrultusunda okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynaklarını ve düzeylerini belirlemek üzere Altınkurt ve Yılmaz (2013) tarafından geliştirilen yasal güç, ödül gücü, zorlayıcı güç, uzmanlık gücü ve karizmatik güç olmak üzere 5 faktörden oluşan “Okullarda Örgütsel Güç Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçek 37 maddeden oluşmakta ve 5’li likert tipindedir. Ölçekteki maddelere cevap olarak hazırlanan işaretlemeler 1- Hiçbir zaman, 2- Çok nadir, 3- Bazen, 4- Çoğunlukla, 5- Her zaman seçeneklerinden oluşmaktadır.

37 maddeden oluşan Okullarda Örgütsel Güç Ölçeği boyutları şunlardır:

- Yasal güç
- Ödül gücü
- Zorlayıcı güç
- Uzmanlık gücü
- Karizmatik güç

Altınkurt ve Yılmaz (2013) tarafından geliştirilen 37 maddeden oluşan okullarda örgütsel güç ölçeğinin boyutlarının Cronbach Alfa katsayıları .84 ile .94 arasında olduğu ifade edilmiştir. Bu çalışmadan elde edilen bulgular doğrultusunda ölçeğin tamamına ait Cronbach Alfa katsayısının .73; alt boyutlarından yasal güç için .72, zorlayıcı güç için .69, ödül gücü için .76, uzmanlık gücü için .78 ve karizmatik güç kaynağı için .70 olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu katsayılar ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir (Hair vd., 2006: s. 137).

3.3.2. Politik Davranış Ölçeği

Araştırmada öğretmenlerin sergiledikleri politik davranışları belirlemek üzere İslamoğlu ve Börü (2007) tarafından geliştirilen tavizci davranmak, ikiyüzlü davranmak, koalisyon kurmak, göze girmeye çalışmak, üst yönetime yaranmaya çalışmak ve karşılıklı çıkar gözetmek olmak üzere 6 faktörden oluşan “Politik Davranış Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçek 36 maddeden oluşmakta ve 5’li likert

tipindedir. Ölçekteki maddelere cevap vermek üzere hazırlanan bölüm 1- Hiç katılmıyorum, 2- Az katılıyorum, 3- Kısmen katılıyorum, 4- Oldukça katılıyorum, 5- Tamamen katılıyorum seçeneklerinden oluşmaktadır.

36 maddeden oluşan Politik Davranış Ölçeği boyutları şunlardır:

- Tavizci davranmak
- İkiyüzlü davranmak
- Göze girmeye çalışmak
- Koalisyon kurmak
- Karşılıklı çıkar gözetmek
- Üst yönetime yaranmaya çalışmak

İslamoğlu ve Börü (2007) tarafından geliştirilen ve 36 maddeden oluşan politik davranış ölçeğinin boyutlarının Cronbach Alfa katsayıları 0.71 ile 0.96 arasında olduğu ifade edilmiştir. Bu çalışmadan elde edilen bulgular doğrultusunda ölçeğin tamamına ait Cronbach Alfa katsayısının .84; alt boyutlarından tavizci davranmak politik davranışı için .80, göze girmeye çalışmak politik davranışı için .72, ikiyüzlü davranmak politik davranışı için .76, koalisyon kurmak politik davranışı için .82, karşılıklı çıkar gözetmek politik davranışı için .75 ve üst yönetime yaranmaya çalışmak politik davranışı için .70 olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu katsayılar ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir (Hair vd., 2006: s. 137).

3.4. VERİLERİN TOPLANMASI

Araştırmada kullanılmak üzere belirlenen ölçme araçlarına ilişkin Kocaeli İl Milli Eğitim Müdürlüğü'ne (EK 3) ve ölçek sahiplerine (EK 1) ulaşılarak gerekli izinler alındıktan sonra veri toplama araçları oluşturulmuş ve belirlenen okullara bilgilendirme sağlandıktan sonra öğretmenlere uygulanmıştır.

3.5. VERİLERİN ANALİZİ

Araştırmada kullanılmak üzere toplanan veriler Sosyal Bilimlerde İstatistik Paket Programı (SPSS 21) aracılığı ile analiz edilmiştir. Verilere; yüzde, frekans, standart sapma, aritmetik ortalama, bağımsız örneklem t- testi, varyans analizi ve korelasyon analizi yapılmıştır.

Veriler toplandıktan sonra gerekli analizlere başlamadan önce normallik testi yapılması ve verilerin normal dağılıp dağılmadığı kontrol edilmelidir. Kullanılacak testlerin normallik testi sonuçlarına göre belirlenmesi gerekmektedir. Değişkenlerin normal dağılıp dağılmadığı basıklık-çarpıklık testleri veya histogram grafikleri ile belirlenebilmektedir. Basıklık ve çarpıklığa ait katsayıların -1.5 ile +1.5 arasında olmasıyla normalden sapmanın çok olmadığı ve sifıra yaklaştıkça verilere ait dağılımında mükemmel olarak yaklaşarak normalleştiği belirtilmektedir (Tabachnick ve Fidell, 2012).

Tablo 7: Güç Kaynakları Boyutlarının Merkezi Eğilim Ölçüleri ve Basıklık-Çarpıklık Katsayıları

	Aritmetik Ortalama	Medyan	Mod	Çarpıklık Katsayısı	Çarpıklığın Standart Hatası	Basıklık katsayısı	Basıklığın Standart Hatası
Yasal Güç	3,34	3,75	4,00	-,52	,12	-,78	,24
Ödül Gücü	3,54	3,71	5,00	-,37	,12	-,78	,24
Zorlayıcı Güç	2,92	3,00	3,00	,39	,12	-,91	,24
Uzmanlık Gücü	3,62	3,75	5,00	-,42	,12	-,80	,24
Karizmatik Güç	3,70	4,00	5,00	-,71	,12	-,42	,24

Tablo 8: Politik Davranış Boyutlarının Merkezi Eğilim Ölçüleri ve Basıklık-Çarpıklık Katsayıları

	Aritmetik Ortalama	Medyan	Mod	Çarpıklık Katsayısı	Çarpıklığın Standart Hatası	Basıklık katsayısı	Basıklığın Standart Hatası
Tavizci Davranmak	2,18	2,55	3,00	,91	,12	-,13	,24
İkiyüzlü Davranmak	2,34	2,00	5,00	,78	,12	-,60	,24
Göze Girmeye Çalışmak	2,17	3,00	3,00	,76	,12	-,64	,24
Koalisyon Kurmak	2,99	1,80	1,00	-,07	,12	-,75	,24
Üst Yönetime Yaranmaya Çalışmak	2,58	2,33	1,00	,10	,12	-,81	,24
Karşılıklı Çıkar Gözetmek	2,41	3,00	3,00	,53	,12	-,84	,24

Değişkenlerin basıklık, çarpıklık katsayıları ile standart hataları Tablo 7 ve Tablo 8’de gösterilmektedir. Hem güç kaynakları hem de politik davranışa ilişkin basıklık ve çarpıklık katsayıları incelendiğinde -,91 ile +,91 arasında değerlerin değiştiği görülmektedir. İncelenen veriler doğrultusunda verilerin normal dağıldığı ve parametrik testler kullanmak için uygun olduğu görülmektedir

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde araştırma problemi ve alt problemlerin çözümüne ilişkin, örneklem gurubu öğretmenlerden toplanan veriler analiz edilerek oluşturulan tablolara ve yorumlarına yer verilmiştir.

4.1. OKUL YÖNETİCİLERİNİN KULLANDIKLARI GÜÇ KAYNAKLARINA İLİŞKİN ÖĞRETMENLERİN ALGI DÜZEYLERİ

Öğretmenlerin algılamaları doğrultusunda okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları düzeylerini belirlemek için güç kaynaklarının alt boyutlarını oluşturan; yasal güç, ödül gücü, zorlayıcı güç, uzmanlık gücü ve karizmatik güç boyutlarının ortalama (\bar{X}) ve standart sapma(SS) değerleri incelenmiş ve tablo 9'da gösterilmiştir.

Tablo 9: Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Kaynaklarının Alt Boyutlarına İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Değişkenler	\bar{X}	SS
Yasal Güç	3,34	1,18
Ödül Gücü	3,54	1,08
Zorlayıcı Güç	2,92	1,27
Uzmanlık Gücü	3,62	1,11
Karizmatik Güç	3,70	1,11

Tablo 9 incelendiğinde öğretmenlerin algıları doğrultusunda okul yöneticilerinin yasal, ödül, uzmanlık ve karizmatik güç kaynaklarına ‘‘çoğunlukla’’, zorlayıcı güç kaynağına ‘‘bazen’’ başvurdukları; en az zorlayıcı güç kaynağına ($\bar{x}=2,92$), en fazla karizmatik güç kaynağına ($\bar{x}=3,70$) başvurdukları saptanmıştır.

4.2. ÖĞRETMENLERİN SERGİLEDİKLERİ POLİTİK DAVRANIŞLARA İLİŞKİN ALGI DÜZEYLERİ

Öğretmenlerin sergiledikleri politik davranışların düzeylerini belirlemek için politik davranışların alt boyutlarını oluşturan; tavizci davranmak, ikiyüzlü davranmak, koalisyon kurmak, göze girmeye çalışmak, üst yönetime yaranmaya çalışmak ve karşılıklı çıkar gözetmek boyutlarının ortalama (\bar{X}) ve standart sapma(SS) değerleri incelenmiş ve tablo 10'da gösterilmiştir.

Tablo 10: Öğretmenlerin Sergiledikleri Politik Davranışların Alt Boyutlarına İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Değişkenler	\bar{X}	SS
Tavizci Davranmak	2,18	1,13
İkiyüzlü Davranmak	2,34	1,23
Koalisyon Kurmak	2,99	1,16
Göze Girmeye Çalışmak	2,17	1,21
Üst Yönetime Yaranmaya Çalışmak	2,41	1,17
Karşılıklı Çıkar Gözetmek	2,58	1,11

Tablo 10 incelendiğinde öğretmenlerin tavizci davranmak, ikiyüzlü davranmak, göze girmeye çalışmak, karşılıklı çıkar gözetmek ve üst yönetime yaranmaya çalışmak politik davranışlarını "kısmen" sergiledikleri, koalisyon kurmak politik davranışını "oldukça" sergiledikleri; en az göze girmeye çalışmak politik davranışını ($\bar{x}=2,17$), en fazla koalisyon kurmak politik davranışını ($\bar{x}=2,99$) sergiledikleri saptanmıştır.

4.3. OKUL YÖNETİCİLERİNİN KULLANDIKLARI GÜÇ KAYNAKLARINA İLİŞKİN ÖĞRETMENLERİN ALGI DÜZEYLERİNİN CİNSİYET, OKUL TÜRÜ VE HİZMET YILI DEĞİŞKENLERİNE GÖRE İNCELENMESİ

Öğretmenlerin algılamaları doğrultusunda okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynaklarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir şekilde farklılık gösterip göstermediği Tablo 11’de gösterilmiştir.

Tablo 11: Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Kaynaklarının Cinsiyet Değişkenine Göre T-Testi Sonuçları

	Cinsiyet	N	\bar{X}	SS	t	Sd	p
Yasal Güç	Erkek	154	3,26	1,27	-1,08	408	,281
	Kadın	256	3,40	1,12			
Ödül Gücü	Erkek	154	3,57	1,13	,56	408	,573
	Kadın	256	3,51	1,05			
Zorlayıcı Güç	Erkek	154	2,73	,97	-2,59	408	,010
	Kadın	256	3,04	1,41			
Uzmanlık Gücü	Erkek	154	3,56	1,09	-,84	408	,401
	Kadın	256	3,66	1,12			
Karizmatik Güç	Erkek	154	3,62	1,14	-1,07	408	,284
	Kadın	256	3,75	1,10			

Tablo 11’deki veriler incelendiğinde öğretmenlerin algılamaları doğrultusunda okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları alt boyutlarının cinsiyet değişkenine göre yasal güç ($t(408) = -1,08$, $p = ,281 > ,05$), ödül gücü ($t(408) = ,56$, $p = ,573 > ,05$), uzmanlık gücü ($t(408) = -,84$, $p = ,401 > ,05$) ve karizmatik güç ($t(408) = -1,07$, $p = ,284 > ,05$) kaynaklarına başvurulma düzeyinin bir anlamlı bir farklılık göstermediği saptanırken; zorlayıcı güç ($t(408) = -2,59$, $p = ,010 < ,05$) kaynağına başvurma düzeyinin anlamlı bir şekilde farklılaştığı ve okul yöneticilerinin zorlayıcı güç kaynağına başvurularına ilişkin algı düzeylerinin kadın öğretmenlerin ortalamalarının ($\bar{X} = 3,04$), erkek öğretmenlerden ($\bar{X} = 2,73$) daha yüksek olduğu saptanmıştır.

Okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynaklarının okul türü değişkenine göre Anova testi Tablo 12’de gösterilmiştir. Varyans homojenliği testi sonuçları incelendiğinde varyansların homojen dağılmadığı saptandığından Dunnet C testi uygulanmıştır (yasal güç, $p=0,000$; ödül gücü, $p=0,003$; zorlayıcı güç, $p=0,001$; uzmanlık gücü, $p=0,000$; karizmatik güç, $p=0,001$).

Tablo 12: Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Kaynaklarının Okul Türü Değişkenine Göre Anova Testi Sonuçları

	Varyansın Kaynağı	KT	sd	KO	F	p
Yasal Güç	Gruplar arası	13,466	2	6,733	4,863	,008
	Gruplar İçi	563,477	407	1,384		
	Toplam	576,942	409			
Ödül Gücü	Gruplar arası	24,953	2	12,476	11,164	,000
	Gruplar İçi	454,851	407	1,118		
	Toplam	479,803	409			
Zorlayıcı Güç	Gruplar arası	2,489	2	1,245	,766	,466
	Gruplar İçi	661,295	407	1,625		
	Toplam	663,785	409			
Uzmanlık Gücü	Gruplar arası	30,035	2	15,018	12,874	,000
	Gruplar İçi	474,782	407	1,167		
	Toplam	504,817	409			
Karizmatik Güç	Gruplar arası	10,792	2	5,396	4,377	,013
	Gruplar İçi	501,757	407	1,233		
	Toplam	512,549	409			

Öğretmenlerin algılamaları doğrultusunda buldukları okul türüne göre okul yöneticilerinin yasal güç ($F(2, 407)=4,863$, $p=,008<,05$), ödül gücü ($F(2, 407)=11,164$, $p=,000<,05$), uzmanlık gücü ($F(2, 407)=12,874$, $p=,000<,05$) ve karizmatik güç ($F(2, 407)=4,377$, $p=,013<,05$) kullanma düzeylerinin anlamlı bir farklılık gösterdiği; zorlayıcı güç ($F(2, 407)=,766$, $p=,466>,05$) kullanma düzeylerinin anlamlı bir farklılık göstermediği saptanmıştır.

Tablo 13: Okul Türü Değişkenine Göre Yasal Güç Kaynağı Dunnet C Testi Sonuçları

	Okul Türü (i)	Okul Türü (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$
Yasal Güç	İlkokul	Ortaokul	-,458*	,139
		Lise	-,227	,148
	Ortaokul	İlkokul	,458*	,139
		Lise	,230	,138
	Lise	İlkokul	,227	,148
		Ortaokul	-,230	,138

Okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları alt boyutlarından yasal güç kaynağının okul türü değişkenine göre ANOVA Testi sonrası Dunnet C testi sonuçları Tablo 13’de gösterilmiştir. Sonuçlar incelendiğinde öğretmenlerin algılamaları doğrultusunda ortaokul yöneticilerinin ilkokul yöneticilerine göre yasal güç kaynağına anlamlı bir şekilde daha fazla başvurduğu saptanmıştır.

Tablo 14: Okul Türü Değişkenine Göre Ödül Gücü Kaynağı Dunnet C Testi Sonuçları

	Okul Türü (i)	Okul Türü (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$
Ödül Gücü	İlkokul	Ortaokul	-,299	,126
		Lise	-,613*	,138
	Ortaokul	İlkokul	,299	,126
		Lise	-,313*	,120
	Lise	İlkokul	,613*	,138
		Ortaokul	,313*	,120

Okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları alt boyutlarından ödül gücü kaynağının okul türü değişkenine göre ANOVA Testi sonrası Dunnet C testi sonuçları Tablo 14’de gösterilmiştir. Sonuçlar incelendiğinde öğretmenlerin algılamaları doğrultusunda lise yöneticilerinin ilkokul ve ortaokul yöneticilerine göre ödül gücü kaynağına anlamlı bir şekilde daha fazla başvurduğu saptanmıştır.

Tablo 15: Okul Türü Değişkenine Göre Uzmanlık Gücü Kaynağı Dunnet C Testi Sonuçları

	Okul Türü (i)	Okul Türü (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$
Uzmanlık Gücü	İlkokul	Ortaokul	-,684*	,134
		Lise	-,343*	,134
	Ortaokul	İlkokul	,684*	,134
		Lise	,341*	,125
	Lise	İlkokul	,343*	,134
		Ortaokul	-,341*	,125

Okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları alt boyutlarından uzmanlık gücü kaynağının okul türü değişkenine göre ANOVA Testi sonrası Dunnet C testi sonuçları Tablo 15’de gösterilmiştir. Sonuçlar incelendiğinde öğretmenlerin algılamaları doğrultusunda ortaokul yöneticilerinin ilkokul ve lise yöneticilerine göre, lise yöneticilerinin ise ilkokul yöneticilerine göre uzmanlık gücü kaynağına anlamlı bir şekilde daha fazla başvurduğu saptanmıştır.

Tablo 16: Okul Türü Değişkenine Göre Karizmatik Güç Kaynağı Dunnet C Testi Sonuçları

	Okul Türü (i)	Okul Türü (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$
Karizmatik Güç	İlkokul	Ortaokul	-,304	,131
		Lise	,058	,141
	Ortaokul	İlkokul	,304	,131
		Lise	,362*	,129
	Lise	İlkokul	-,058	,141
		Ortaokul	-,362*	,129

Okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları alt boyutlarından karizmatik güç kaynağının okul türü değişkenine göre ANOVA Testi sonrası Dunnet C testi sonuçları Tablo 16’da gösterilmiştir. Sonuçlar incelendiğinde öğretmenlerin algılamaları doğrultusunda ortaokul yöneticilerinin lise yöneticilerine göre karizmatik güç kaynağına anlamlı bir şekilde daha fazla başvurduğu saptanmıştır.

Okul türü değişkenine göre güç kaynaklarının kullanımına ilişkin sonuçlar incelendiğinde ortaokul öğretmenlerinin ilkokul ve lise öğretmenlerinden daha fazla yasal, uzmanlık ve karizmatik güç kaynağı kullanımını algıladığı; lise

öğretmenlerinin ilkokul ve ortaokul öğretmenlerinden daha fazla ödül gücü kaynağı kullanıldığını algıladığı sonucuna ulaşmıştır.

Okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynaklarının hizmet yılı değişkenine göre Anova testi Tablo 17’de gösterilmiştir. Varyans homojenliği testi sonuçları incelendiğinde varyansların homojen dağılmadığı saptandığından Dunnet C testi uygulanmıştır (yasal güç, $p=0,004$; ödül gücü, $p=0,000$; zorlayıcı güç, $p=0,000$; uzmanlık gücü, $p=0,002$; karizmatik güç, $p=0,000$).

Tablo 17: Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Kaynaklarının Hizmet Yılı Değişkenine Göre Anova Testi Sonuçları

	Varyansın Kaynağı	KT	sd	KO	F	p
Yasal Güç	Gruplar arası	10,307	2	5,153	3,623	,028
	Gruplar İçi	578,908	407	1,422		
	Toplam	589,215	409			
Ödül Gücü	Gruplar arası	8,264	2	4,132	3,566	,029
	Gruplar İçi	471,539	407	1,159		
	Toplam	479,803	409			
Zorlayıcı Güç	Gruplar arası	26,649	2	13,324	8,027	,000
	Gruplar İçi	675,599	407	1,660		
	Toplam	702,248	409			
Uzmanlık Gücü	Gruplar arası	9,418	2	4,709	3,869	,022
	Gruplar İçi	495,399	407	1,217		
	Toplam	504,817	409			
Karizmatik Güç	Gruplar arası	10,257	2	5,129	4,156	,016
	Gruplar İçi	502,291	407	1,234		
	Toplam	512,549	409			

Öğretmenlerin algılamaları doğrultusunda, hizmet yıllarına göre okul yöneticilerinin yasal güç ($F(2, 407)=3,623$ $p=,028<,05$), ödül gücü ($F(2, 407)=3,566$ $p=,029<,05$), zorlayıcı güç ($F(2, 407)=8,027$ $p=,000<,05$), uzmanlık gücü ($F(2, 407)=3,869$ $p=,022<,05$) ve karizmatik güç ($F(2, 407)=4,156$ $p=,016<,05$) kullanma düzeylerinin anlamlı bir farklılık gösterdiği saptanmıştır.

Tablo 18: Hizmet Yılı Değişkenine Göre Yasal Güç Kaynağı Dunnet C Testi Sonuçları

	Hizmet Yılı (i)	Hizmet Yılı (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$
Yasal Güç	1-10	11-20	-,361*	,142
		21 ve üzeri	-,017	,155
	11-20	1-10	,361*	,142
		21 ve üzeri	,344	,180
	21 ve üzeri	1-10	,017	,155
		11-20	-,344	,180

Okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları alt boyutlarından yasal güç kaynağının hizmet yılı değişkenine göre ANOVA Testi sonrası Dunnet C testi sonuçları Tablo 18’de gösterilmiştir. Sonuçlar incelendiğinde 11-20 yıl arası görev yapan öğretmenlerin 1-10 yıl arası görev yapan öğretmenlere göre okul yöneticilerinin yasal güç kaynağına anlamlı bir şekilde daha fazla başvurduğunu algıladıkları saptanmıştır.

Tablo 19: Hizmet Yılı Değişkenine Göre Ödül Gücü Kaynağı Dunnet C Testi Sonuçları

	Hizmet Yılı (i)	Hizmet Yılı (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$
Ödül Gücü	1-10	11-20	,009	,128
		21 ve üzeri	,416*	,169
	11-20	1-10	-,009	,128
		21 ve üzeri	,406	,192
	21 ve üzeri	1-10	-,416*	,169
		11-20	-,406	,192

Okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları alt boyutlarından ödül gücü kaynağının hizmet yılı değişkenine göre ANOVA Testi sonrası Dunnet C testi sonuçları Tablo 19’da gösterilmiştir. Sonuçlar incelendiğinde 1-10 yıl arası görev yapan öğretmenlerin 21 yıl ve üzeri görev yapan öğretmenlere göre okul yöneticilerinin ödül gücü kaynağına anlamlı bir şekilde daha fazla başvurduğunu algıladıkları saptanmıştır.

Tablo 20: Hizmet Yılı Değişkenine Göre Zorlayıcı Güç Kaynağı Dunnet C Testi Sonuçları

	Hizmet Yılı (i)	Hizmet Yılı (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$
Zorlayıcı Güç	1-10	11-20	-,540*	,150
		21 ve üzeri	,142	,187
	11-20	1-10	,540*	,150
		21 ve üzeri	,683*	,211
	21 ve üzeri	1-10	-,142	,187
		11-20	-,683*	,211

Okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları alt boyutlarından zorlayıcı güç kaynağının hizmet yılı değişkenine göre ANOVA Testi sonrası Dunnet C testi sonuçları Tablo 20’de gösterilmiştir. Sonuçlar incelendiğinde 11-20 yıl arası görev yapan öğretmenlerin 1-10 yıl arası ve 21 yıl ve üzeri görev yapan öğretmenlere göre okul yöneticilerinin zorlayıcı güç kaynağına anlamlı bir şekilde daha fazla başvurduğunu algıladıkları saptanmıştır.

Tablo 21: Hizmet Yılı Değişkenine Göre Uzmanlık Gücü Kaynağı Dunnet C Testi Sonuçları

	Hizmet Yılı (i)	Hizmet Yılı (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$
Uzmanlık Gücü	1-10	11-20	,249	,126
		21 ve üzeri	,388*	,178
	11-20	1-10	-,249	,126
		21 ve üzeri	,138	,197
	21 ve üzeri	1-10	-,388*	,178
		11-20	-,138	,197

Okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları alt boyutlarından uzmanlık gücü kaynağının hizmet yılı değişkenine göre ANOVA Testi sonrası Dunnet C testi sonuçları Tablo 21’de gösterilmiştir. Sonuçlar incelendiğinde 1-10 yıl arası görev yapan öğretmenlerin 21 yıl ve üzeri görev yapan öğretmenlere göre okul yöneticilerinin uzmanlık gücü kaynağına anlamlı bir şekilde daha fazla başvurduğunu algıladıkları saptanmıştır.

Tablo 22: Hizmet Yılı Değişkenine Göre Karizmatik Güç Kaynağı Dunnet C Testi Sonuçları

	Hizmet Yılı (i)	Hizmet Yılı (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$
Karizmatik Güç	1-10	11-20	,336*	,132
		21 ve üzeri	,291	,181
	11-20	1-10	-,336*	,132
		21 ve üzeri	-,045	,204
	21 ve üzeri	1-10	-,291	,181
		11-20	,045	,204

Okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları alt boyutlarından karizmatik güç kaynağının hizmet yılı değişkenine göre ANOVA Testi sonrası Dunnet C testi sonuçları Tablo 22’de gösterilmiştir. Sonuçlar incelendiğinde 1-10 yıl arası görev yapan öğretmenlerin 11-20 yıl arası görev yapan öğretmenlere göre okul yöneticilerinin karizmatik güç kaynağına anlamlı bir şekilde daha fazla başvurduğunu algıladıkları saptanmıştır.

Hizmet yılı değişkenine göre güç kaynaklarının kullanımına ilişkin sonuçlar incelendiğinde 11-20 yıl arası görev yapan öğretmenlerin daha fazla yasal ve zorlayıcı güç kaynağının kullanıldığını algıladığı; 1-10 yıl arası görev yapan öğretmenlerin ise daha fazla ödül, uzmanlık ve karizmatik güç kaynağının kullanıldığını algıladığı sonucuna ulaşılmıştır.

4.4. ÖĞRETMENLERİN SERGİLEDİKLERİ POLİTİK DAVRANIŞLARIN CİNSİYET, OKUL TÜRÜ VE HİZMET YILI DEĞİŞKENLERİNE GÖRE İNCELENMESİ

Öğretmenlerin politik davranışlarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği Tablo 23’de gösterilmiştir.

Tablo 23: Öğretmenlerin Sergiledikleri Politik Davranışların Cinsiyet Değişkenine Göre T-Testi Sonuçları

	Cinsiyet	N	\bar{X}	SS	t	Sd	p
Tavizci Davranmak	Erkek	154	2,68	,89	4,65	408	,000
	Kadın	256	2,21	1,13			
İkiyüzlü Davranmak	Erkek	154	2,40	1,28	,79	408	,425
	Kadın	256	2,30	1,19			
Göze Girmeye Çalışmak	Erkek	154	2,00	1,09	-2,31	408	,021
	Kadın	256	2,27	1,26			
Koalisyon Kurmak	Erkek	154	2,95	1,17	-,47	408	,634
	Kadın	256	3,01	1,15			
Karşılıklı Çıkar Gözetmek	Erkek	154	2,51	1,08	-1,06	408	,287
	Kadın	256	2,63	1,13			
Üst Yönetime Yaranmaya Çalışmak	Erkek	154	2,37	1,24	-,45	408	,650
	Kadın	256	2,43	1,14			

Tablo 23'deki veriler incelendiğinde öğretmenlerin sergiledikleri politik davranışların alt boyutlarının cinsiyet değişkenine göre ikiyüzlü davranmak ($t(408) = ,79$, $p = ,425 > ,05$), koalisyon kurmak ($t(408) = -,47$, $p = ,634 > ,05$), karşılıklı çıkar gözetmek ($t(408) = -1,06$, $p = ,287 > ,05$) ve üst yönetime yaranmaya çalışmak ($t(408) = -,45$, $p = ,650 > ,05$) davranışlarına başvurma düzeylerinin anlamlı bir şekilde farklılık göstermediği saptanırken; tavizci davranmak ($t(408) = 4,65$, $p = ,000 < ,05$) ve göze girmeye çalışmak ($t(408) = -2,31$, $p = ,021 < ,05$) politik davranışına başvurma düzeylerinin anlamlı bir şekilde farklılaştığı tespit edilmiştir. Ayrıca tavizci

davranmak politik davranışına erkek öğretmenlerin ($\bar{X} = 2,68$), kadın öğretmenlerden ($\bar{X} = 2,21$) daha fazla sergilediği saptanırken, göze girmeye çalışmak politik davranışını kadın öğretmenlerin ($\bar{X} = 2,27$) erkek öğretmenlerden ($\bar{X} = 2,00$) daha fazla sergilediği saptanmıştır.

Öğretmenlerin politik davranışlarının okul türü değişkenine göre Anova testi sonuçları Tablo 24’de gösterilmiştir. Varyans homojenliği testi sonuçlarına göre varyansların homojen dağıldığı saptandığından Scheffe testi uygulanmıştır (yasal güç, $p = 0,214$; ödül gücü, $p = 0,123$; zorlayıcı güç, $p = 0,071$; uzmanlık gücü, $p = 0,098$; karizmatik güç, $p = 0,071$).

Tablo 24: Öğretmenlerin Sergiledikleri Politik Davranışların Okul Türü Değişkenine Göre Anova Testi Sonuçları

	Varyansın Kaynağı	KT	sd	KO	F	p
Tavizci Davranmak	Gruplar arası	19,449	2	9,724	8,770	,000
	Gruplar İçi	451,292	407	1,109		
	Toplam	470,741	409			
İkiyüzlü Davranmak	Gruplar arası	37,226	2	18,613	12,991	,000
	Gruplar İçi	583,136	407	1,433		
	Toplam	620,362	409			
Göze Girmeye Çalışmak	Gruplar arası	,674	2	,337	,229	,795
	Gruplar İçi	598,632	407	1,471		
	Toplam	599,306	409			
Koalisyon Kurmak	Gruplar arası	32,994	2	16,497	12,953	,000
	Gruplar İçi	518,361	407	1,274		
	Toplam	551,355	409			
Karşılıklı Çıkar Gözetmek	Gruplar arası	1,377	2	,688	,549	,578
	Gruplar İçi	509,925	407	1,253		
	Toplam	511,301	409			
Üst Yönetime Yaranmaya Çalışmak	Gruplar arası	31,112	2	15,556	11,765	,000
	Gruplar İçi	538,134	407	1,322		
	Toplam	569,246	409			

Buldukları okul türüne göre öğretmenlerin tavizci davranmak ($F(2, 407) = 8,770$, $p = ,000 < ,05$), ikiyüzlü davranmak ($F(2, 407) = 12,991$, $p = ,000 < ,05$), koalisyon kurmak ($F(2, 407) = 12,953$, $p = ,000 < ,05$) ve üst yönetime yaranmaya çalışmak ($F(2, 407) = 11,765$, $p = ,000 < ,05$) politik davranışları anlamlı bir farklılık gösterirken; karşılıklı çıkar gözetmek ($F(2, 407) = ,549$, $p = ,578 > ,05$) ve göze girmeye

çalışmak ($F(2, 407)=,229, p=,795>,05$) politik davranışlarının anlamlı bir farklılık göstermediği saptanmıştır.

Tablo 25: Okul Türü Değişkenine Göre Tavizci Davranmak Scheffe Testi

Sonuçları

	Okul Türü (i)	Okul Türü (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	p
Tavizci Davranmak	İlkokul	Ortaokul	,369*	,131	,020
		Lise	,538*	,129	,000
	Ortaokul	İlkokul	-,369*	,131	,020
		Lise	,168	,122	,391
	Lise	İlkokul	-,538*	,129	,000
		Ortaokul	-,168	,122	,391

Öğretmenlerin sergiledikleri politik davranışların alt boyutlarından tavizci davranmak politik davranışının okul türüne göre ANOVA Testi sonrası Scheffe testi sonuçları Tablo 25’de gösterilmiştir. Sonuçlar incelendiğinde ilkokul öğretmenlerinin ortaokul ve lise öğretmenlerine göre tavizci davranmak politik davranışını anlamlı bir şekilde daha fazla sergilediği saptanmıştır.

Tablo 26: Okul Türü Değişkenine Göre İkiyüzlü Davranmak Scheffe Testi

Sonuçları

	Okul Türü (i)	Okul Türü (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	p
İkiyüzlü Davranmak	İlkokul	Ortaokul	,664*	,149	,000
		Lise	,672*	,147	,000
	Ortaokul	İlkokul	-,664*	,149	,000
		Lise	,008	,139	,998
	Lise	İlkokul	-,672*	,147	,000
		Ortaokul	-,008	,139	,998

Öğretmenlerin sergiledikleri politik davranışların alt boyutlarından ikiyüzlü davranmak politik davranışının okul türüne göre ANOVA Testi sonrası Scheffe testi sonuçları Tablo 26’da gösterilmiştir. Sonuçlar incelendiğinde ilkokul öğretmenlerinin ortaokul ve lise öğretmenlerine göre ikiyüzlü davranma politik davranışını anlamlı bir şekilde daha fazla sergilediği saptanmıştır.

Tablo 27: Okul Türü Değişkenine Göre Koalisyon Kurmak Scheffe Testi Sonuçları

	Okul Türü (i)	Okul Türü (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	p
Koalisyon Kurmak	İlkokul	Ortaokul	,454*	,141	,006
		Lise	,705*	,139	,000
	Ortaokul	İlkokul	-,454*	,141	,006
		Lise	,251	,131	,164
	Lise	İlkokul	-,705*	,139	,000
		Ortaokul	-,251	,131	,164

Öğretmenlerin sergiledikleri politik davranışların alt boyutlarından koalisyon kurmak politik davranışının okul türüne göre ANOVA Testi sonrası Scheffe testi sonuçları Tablo 27’de gösterilmiştir. Sonuçlar incelendiğinde ilkokul öğretmenlerinin ortaokul ve lise öğretmenlerine göre koalisyon kurmak politik davranışını anlamlı bir şekilde daha fazla sergilediği saptanmıştır.

Tablo 28: Okul Türü Değişkenine Göre Üst Yönetime Yaranmaya Çalışmak Scheffe Testi Sonuçları

	Okul Türü (i)	Okul Türü (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	p
Üst Yönetime Yaranmaya Çalışmak	İlkokul	Ortaokul	,123	,143	,692
		Lise	-,493*	,141	,003
	Ortaokul	İlkokul	-,123	,143	,692
		Lise	-,616*	,134	,000
	Lise	İlkokul	,493*	,141	,003
		Ortaokul	,616*	,134	,000

Öğretmenlerin sergiledikleri politik davranışların alt boyutlarından üst yönetime yaranmaya çalışmak politik davranışının okul türüne göre ANOVA Testi sonrası Scheffe testi sonuçları Tablo 28’de gösterilmiştir. Sonuçlar incelendiğinde lise öğretmenlerinin ilkokul ve ortaokul öğretmenlerine göre anlamlı bir şekilde daha fazla üst yönetime yaranmaya çalışmak politik davranışını anlamlı bir şekilde daha fazla sergilediği saptanmıştır.

Sonuçlar incelendiğinde ilkokul öğretmenlerinin tavizci davranmak, ikiyezlü davranmak ve koalisyon kurmak politik davranışlarını; lise öğretmenlerinin ise üst

yönetime yaranmaya çalışmak politik davranışını diğer öğretmenlerden daha fazla sergilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Öğretmenlerin politik davranışlarının hizmet yılı değişkenine göre Anova testi sonuçları Tablo 29’da gösterilmiştir. Varyans homojenliği testi sonuçlarına göre varyansların homojen dağılmadığı saptandığından Dunnet C testi uygulanmıştır (yasal güç, $p= 0,023$; ödül gücü, $p= 0,045$; zorlayıcı güç, $p= 0,021$; uzmanlık gücü, $p= 0,017$; karizmatik güç, $p= 0,026$).

Tablo 29: Öğretmenlerin Sergiledikleri Politik Davranışların Hizmet Yılı Değişkenine Göre Anova Testi Sonuçları

	Varyansın Kaynağı	KT	sd	KO	F	p
Tavizci Davranmak	Gruplar arası	30,531	2	15,266	11,027	,000
	Gruplar İçi	563,432	407	1,384		
	Toplam	593,963	409			
İkiyüzlü Davranmak	Gruplar arası	39,725	2	19,863	11,954	,000
	Gruplar İçi	676,248	407	1,662		
	Toplam	715,973	409			
Göze Girmeye Çalışmak	Gruplar arası	6,289	2	3,145	2,158	,117
	Gruplar İçi	593,017	407	1,457		
	Toplam	599,306	409			
Koalisyon Kurmak	Gruplar arası	,482	2	,241	,178	,837
	Gruplar İçi	550,872	407	1,353		
	Toplam	551,355	409			
Karşılıklı Çıkar Gözetmek	Gruplar arası	3,863	2	1,931	1,549	,214
	Gruplar İçi	507,439	407	1,247		
	Toplam	511,301	409			
Üst Yönetime Yaranmaya Çalışmak	Gruplar arası	33,030	2	16,515	10,239	,000
	Gruplar İçi	656,462	407	1,613		
	Toplam	689,492	409			

Çalıştıkları hizmet yıllarına göre öğretmenlerin tavizci davranmak ($F(2, 407)=11,027$, $p=,000<,05$), ikiyüzlü davranmak ($F(2, 407)=11,954$, $p=,000<,05$) ve üst yönetime yaranmaya çalışmak ($F(2, 407)=10,239$, $p=,000<,05$) politik davranışlarını sergileme düzeylerinin anlamlı bir farklılık gösterdiği; göze girmeye çalışmak ($F(2, 407)=2,158$, $p=,117>,05$), koalisyon kurmak ($F(2, 407)=,178$, $p=,837>,05$) ve karşılıklı çıkar gözetmek ($F(2, 407)=1,549$, $p=,214>,05$) politik davranışlarını sergileme düzeylerinin anlamlı bir farklılık göstermediği saptanmıştır.

Tablo 30: Hizmet Yılı Değişkenine Göre Tavizci Davranmak Dunnet C Testi Sonuçları

	Hizmet Yılı (i)	Hizmet Yılı (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$
Tavizci Davranmak	1-10	11-20	-,617*	,154
		21 ve üzeri	,001	,156
	11-20	1-10	,617*	,154
		21 ve üzeri	,618*	,197
	21 ve üzeri	1-10	-,001	,156
		11-20	-,618*	,197

Öğretmenlerin sergiledikleri politik davranışların alt boyutlarından tavizci davranmak politik davranışının hizmet yılı değişkenine göre ANOVA Testi sonrası Dunnet C testi sonuçları Tablo 30'da gösterilmiştir. Sonuçlar incelendiğinde 11-20 yıl arası görev yapan öğretmenlerin 1-10 yıl arası ve 21 yıl ve üzeri görev yapan öğretmenlere göre tavizci davranmak politik davranışını anlamlı bir şekilde daha fazla sergiledikleri saptanmıştır.

Tablo 31: Hizmet Yılı Değişkenine Göre İkiyüzlü Davranmak Dunnet C Testi Sonuçları

	Hizmet Yılı (i)	Hizmet Yılı (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$
İkiyüzlü Davranmak	1-10	11-20	-,664*	,170
		21 ve üzeri	,161	,175
	11-20	1-10	,664*	,170
		21 ve üzeri	,825*	,222
	21 ve üzeri	1-10	-,161	,175
		11-20	-,825*	,222

Öğretmenlerin sergiledikleri politik davranışların alt boyutlarından ikiyüzlü davranmak politik davranışının hizmet yılı değişkenine göre ANOVA Testi sonrası Dunnet C testi sonuçları Tablo 31'de gösterilmiştir. Sonuçlar incelendiğinde 11-20 yıl arası görev yapan öğretmenlerin 1-10 yıl arası ve 21 yıl ve üzeri görev yapan öğretmenlere göre ikiyüzlü davranmak politik davranışını anlamlı bir şekilde daha fazla sergiledikleri saptanmıştır.

Tablo 32: Hizmet Yılı Değişkenine Göre Üst Yönetime Yaranmaya Çalışmak Dunnet C Testi Sonuçları

	Hizmet Yılı (i)	Hizmet Yılı (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$
Üst Yönetime Yaranmaya Çalışmak	1-10	11-20	-,638*	,164
		21 ve üzeri	,020	,160
Üst Yönetime Yaranmaya Çalışmak	11-20	1-10	,638*	,164
		21 ve üzeri	,659*	,202
	21 ve üzeri	1-10	-,020	,160
		11-20	-,659*	,202

Öğretmenlerin sergiledikleri politik davranışların alt boyutlarından üst yönetime yaranmaya çalışmak politik davranışının hizmet yılı değişkenine göre ANOVA Testi sonrası Dunnet C testi sonuçları Tablo 32’de gösterilmiştir. Sonuçlar incelendiğinde 11-20 yıl arası görev yapan öğretmenlerin 1-10 yıl arası ve 21 yıl ve üzeri görev yapan öğretmenlere göre üst yönetime yaranmaya çalışmak politik davranışını anlamlı bir şekilde daha fazla sergiledikleri saptanmıştır.

Sonuçlar incelendiğinde 11-20 yıl arası görev yapan öğretmenlerin tavizci davranmak, ikiyüzlü davranmak ve üst yönetime yaranmaya çalışmak politik davranışlarını anlamlı bir şekilde diğer öğretmenlerden daha fazla sergilediği sonucuna ulaşılmıştır.

4.5. OKUL YÖNETİCİLERİNİN KULLANDIKLARI GÜÇ KAYNAKLARI İLE ÖĞRETMENLERİN SERGİLEDİKLERİ POLİTİK DAVRANIŞLAR ARASINDAKİ İLİŞKİSİ

Araştırmanın alt problemlerinden olan okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin sergiledikleri politik davranışlar arasındaki ilişkiyi araştırmak amacıyla Pearson korelasyon katsayıları hesaplanmıştır. Bu doğrultuda güç kaynaklarının alt boyutları; yasal güç, ödül gücü, zorlayıcı güç, uzmanlık gücü ve karizmatik güç ile politik davranışın alt boyutları; tavizci davranmak, ikiyüzlü davranmak, göze girmeye çalışmak, koalisyon kurmak, karşılıklı çıkar gözetmek ve üst yönetime yaranmaya çalışmak davranışları arasındaki ilişkiler Pearson korelasyon katsayıları hesaplanarak incelenmiş ve Tablo 33’de gösterilmiştir. Korelasyon katsayısı mutlak değer olarak 0,29–0,01 aralığında düşük, 0,69–0,30

aralığında orta, 0,99-0,70 aralığında yüksek düzeyde bir ilişkiyi ifade etmektedir (Büyüköztürk, vd. 2009).

Tablo 33: Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları

Boyutlar	Yasal Güç	Ödül Gücü	Zorlayıcı Güç	Uzmanlık Gücü	Karizmatik Güç
Tavizci Davranmak	,30**	-,35**	,45**	-,42**	-,41**
İkiyüzlü Davranmak	,23**	-,40**	,61**	-,44**	-,47**
Göze Girmeye Çalışmak	,32**	-,30**	,39**	-,32**	-,35**
Koalisyon Kurmak	,13**	-,14**	,32**	-,19**	-,19**
Karşılıklı Çıkar Gözetmek	,24**	-,24**	,36**	-,30**	-,30**
Üst Yönetime Yaranmaya Çalışmak	,26**	-,27**	,32**	-,30**	-,27**

Tablo 33 incelendiğinde yasal güç kaynağı ile tavizci davranmak ($r=,31$, $p<,01$) ve göze girmeye çalışmak ($r=,32$, $p<,01$) politik davranışları arasında pozitif yönlü orta düzeyde; ikiyüzlü davranmak ($r=,23$, $p<,01$), koalisyon kurmak ($r=,14$, $p<,01$), karşılıklı çıkar gözetmek ($r=,24$, $p<,01$) ve üst yönetime yaranmaya çalışmak ($r=,27$, $p<,01$) politik davranışları arasında pozitif yönlü düşük düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Ödül gücü kaynağı ile tavizci davranmak ($r=-,35$, $p<,01$), ikiyüzlü davranmak ($r=-,41$, $p<,01$) ve göze girmeye çalışmak ($r=-,30$, $p<,01$) politik davranışları arasında negatif yönlü orta düzeyde; koalisyon kurmak ($r=-,14$, $p<,01$), karşılıklı çıkar gözetmek ($r=-,24$, $p<,01$) ve üst yönetime yaranmaya çalışmak ($r=-,28$, $p<,01$) politik

davranışları arasında negatif yönlü düşük düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Zorlayıcı güç kaynağı ile tavizci davranmak ($r=,46$, $p<,01$), ikiyüzlü davranmak ($r=,62$, $p<,01$), göze girmeye çalışmak ($r=,40$, $p<,01$), koalisyon kurmak ($r=,32$, $p<,01$), karşılıklı çıkar gözetmek ($r=,37$, $p<,01$) ve üst yönetime yaranmaya çalışmak ($r=,32$, $p<,01$) politik davranışları arasında pozitif yönlü orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Uzmanlık gücü kaynağı ile tavizci davranmak ($r=-,43$, $p<,01$), ikiyüzlü davranmak ($r=-,45$, $p<,01$), göze girmeye çalışmak ($r=-,33$, $p<,01$), karşılıklı çıkar gözetmek ($r=-,31$, $p<,01$) ve üst yönetime yaranmaya çalışmak ($r=-,30$, $p<,01$) politik davranışları arasında negatif yönlü orta düzeyde; koalisyon kurmak ($r=-,19$, $p<,01$) politik davranışı ile negatif yönlü düşük düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Karizmatik güç kaynağı ile tavizci davranmak ($r=-,41$, $p<,01$), ikiyüzlü davranmak ($r=-,48$, $p<,01$), göze girmeye çalışmak ($r=-,36$, $p<,01$) ve karşılıklı çıkar gözetmek ($r=-,30$, $p<,01$) politik davranışları arasında negatif yönlü orta düzeyde; koalisyon kurmak ($r=-,19$, $p<,01$) ve üst yönetime yaranmaya çalışmak ($r=-,24$, $p<,01$) politik davranışları ile negatif yönlü düşük düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır.

SONUÇ

Bu bölümde araştırmanın alt problemlerine ilişkin bulgular, alanda yapılmış diğer çalışmalar ile karşılaştırılarak tartışılmış ve sonuçlar çerçevesinde öneriler geliştirilmiştir.

Sonuç ve Tartışma

Bu araştırmanın amacı öğretmenlerin algılamaları doğrultusunda okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin sergiledikleri politik davranışların düzeylerini belirleyip ikisi arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Sonuçlar araştırmanın alt problemleri doğrultusunda ele alınmıştır.

Birinci Alt Probleme İlişkin Sonuç ve Tartışma

Öğretmenlerin algılamaları doğrultusunda okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları alt boyutlarına ilişkin başvurulma düzeyleri incelendiğinde, zorlayıcı güç kaynağına ‘‘bazen’’; yasal güç, uzmanlık gücü, ödül gücü ve karizmatik güç kaynaklarına ‘‘çoğunlukla’’ başvurdukları görülmektedir. Ayrıca okul yöneticilerinin en fazla karizmatik güç kaynağı en az ise zorlayıcı güç kaynağı kullandıkları tespit edilmiştir. Güç kaynaklarının kullanımına ilişkin okullarda yapılan çalışmalarda zorlayıcı güç kaynağının daha az kullanıldığına dair araştırma bulguları olduğu görülmektedir (Arslantaş ve Uğur, 2018: s.56; Bayrak, Altınkurt ve Yılmaz, 2014; Memduhoğlu ve Turhan, 2016: s.80; Nartgün, Nartgün ve Arıcı, 2016: s.7; Özkul, 2018; Ersoy, 2020: s.27). Bu bulgular çalışmayı destekler niteliktedir. Okullar değere dayalı insan ilişkilerinin yoğun olduğu örgütlerdir. Bu bağlamda zorlayıcı güç kaynağının daha az algılanması okulların doğasına uygun bir durumdur.

İkinci Alt Probleme İlişkin Sonuç ve Tartışma

Öğretmenlerin sergiledikleri politik davranışlar ve alt boyutlarının düzeyleri incelendiğinde, öğretmenlerin tavizci davranmak, ikiyüzlü davranmak, göze girmeye çalışmak, karşılıklı çıkar gözetmek ve üst yönetime yaranmaya çalışmak politik davranışlarını “kısmen” sergiledikleri; koalisyon kurmak politik davranışını “oldukça” sergiledikleri görülmüştür. Politik davranışlara ilişkin okullarda yapılan diğer çalışmalarda da araştırma sonuçlarının bu çalışma ile benzer olduğu tespit edilmiştir (Aydın, 2015: s.70; Kuru, 2017: s.126). Ayrıca öğretmenlerin en az göze girmeye çalışmak politik davranışına, en fazla koalisyon kurmak politik davranışına başvurdukları saptanmıştır.

Öğretmenlerin politik davranışları sergilemeleri duygusal emeğin artışı, tükenmişlik, iş tatmininde düşüş, performansta azalma, örgütsel amaçlara ulaşamaması ve işten ayrılma gibi istenmeyen durumlara sebep olabilmektedir (Ertekin ve Ertekin, 2003; Gültekin, Cindilioğlu ve Polatçı, 2016; Tredway vd., 2015).

Üçüncü Alt Probleme İlişkin Sonuç ve Tartışma

Öğretmenlerin cinsiyet, okul türü ve hizmet yılı değişkenleri, öğretmenlerin algıları doğrultusunda okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları açısından anlamlı bir farklılık göstermektedir. Cinsiyet değişkenine göre öğretmenlerin, okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynaklarına ilişkin algı düzeyleri incelendiğinde; yasal güç, ödül gücü, uzmanlık gücü ve karizmatik güç kaynaklarının anlamlı bir fark göstermediği, zorlayıcı güç kaynağına başvurma düzeyinin anlamlı bir şekilde farklılaştığı ve kadın öğretmenlerin algı düzeylerinin erkek öğretmenlerden daha yüksek olduğu saptanmıştır. Bu sonuç kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre okul yöneticilerinin zorlayıcı güç kaynağını daha fazla kullandığını algıladıklarını göstermektedir. Cömert ve Tok (2019: s.7) yaptıkları çalışmada bu çalışmaya benzer olarak kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre zorlayıcı güç kaynağının daha fazla kullanıldığını algıladıkları sonucuna ulaşmışlardır. Kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre zorlayıcı güç kaynağının kullanımına ilişkin yüksek

hissetmelerinin sebebi iş yaşam dengesi arasında erkeklerden daha fazla kalmış olmaları ve bu doğrultuda okul yöneticilerinin onları zorladıklarını düşünmeleri olabilir. Çünkü kadınlar yarı zamanlı çalışan tam zamanlı anne konumunda bulunmaktadır (Sennet, 2002). Ersoy (2020: s.29), Gültaktı (2020: s.50) ve Uğur (2018: s.66) çalışmalarında bu çalışmadaki zorlayıcı güç kaynağına ilişkin cinsiyet bulgusunun aksi yönde erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre algı düzeylerinin anlamlı bir şekilde daha yüksek olduğunu saptamışlardır.

Okul türü değişkenine göre öğretmenlerin, okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynaklarına ilişkin algı düzeyleri incelendiğinde; yasal güç, ödül gücü, uzmanlık gücü ve karizmatik güç kaynakları açısından anlamlı farklılaşmalar olduğu saptanmıştır. Yasal güç kaynağına ilişkin sonuçlar incelendiğinde öğretmenlerin algılamaları doğrultusunda ortaokul yöneticilerinin ilkokul yöneticilerine göre anlamlı bir şekilde daha fazla başvurduğu saptanmıştır. Güç kaynaklarının kullanımına ilişkin okullarda yapılan çalışmalarda okul türü değişkenine göre yasal güç kaynağına başvurulma düzeylerinin bu çalışma ile benzerlik gösterdiği araştırma bulguları olduğu görülmektedir (Karaman, 2015: s.57; Memduhoğlu ve Turhan, 2016: s.82). Deviren (2019) çalışmasında yasal güç kaynağı kullanımı ile öğretmen motivasyonu arasında negatif yönlü bir ilişki tespit etmiştir. Bu doğrultuda yasal güç kaynağı kullanımının ortaokullarda görev yapan öğretmenlere olumsuz yansıtacağı söylenebilir. Ersoy (2020: s.31) yasal güç kaynağının kullanımına ilişkin liselerde görev yapan öğretmenlerin ortaokullarda görev yapan öğretmenlerden algılarının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bulut (2019: s.101) ise yaptığı çalışmada ortaokullarda görev yapan okul yöneticilerinin liselerde görev yapanlara göre daha fazla zorlayıcı güç kaynağına başvurduğunu saptamıştır. Tanrıverdi (2019: s.50), Uğur (2018: s.68), Gültaktı (2020: s.54) ve Argon ve Dilekçi (2016: s.2199) çalışmalarında yasal güç kaynağı ile okul türü değişkeni arasında anlamlı bir ilişki saptamamışlardır.

Ödül gücü kaynağına ilişkin sonuçlar incelendiğinde öğretmenlerin algılamaları doğrultusunda lise yöneticilerinin ilkokul ve ortaokul yöneticilerine göre anlamlı bir şekilde daha fazla başvurduğu saptanmıştır. Lise kademesinde öğretmenlerin ödül gücü kullanımına ilişkin algılarının yüksek olması bu kademenin

üniversite sınavına hazırlanan, hem öğretmenler hem de öğrenciler arasında rekabetin yüksek olması özelliğinden kaynaklandığı düşünülebilir. Bu çalışmadan farklı olarak Ersoy (2020: s.31) lise okul yöneticilerinin ortaokul ve ilkokul yöneticilerine göre ödül gücü kaynağına daha az başvurduklarını saptamıştır. Bulut (2019: s.104) ise çalışmasında ortaokul yöneticilerinin ilkokul ve lise yöneticilerine göre ödül gücü kaynağına daha fazla başvurduğu sonucuna ulaşmıştır. Argon ve Dilekçi (2016: s.2199), Gültaktı (2020: s.54), Tanrıverdi (2019: s.50) ve Uğur (2018: s.68) çalışmalarında ödül gücü kaynağı ile okul türü değişkeni arasında anlamlı bir ilişki saptamamışlardır.

Uzmanlık gücü kaynağına ilişkin sonuçlar incelendiğinde öğretmenlerin algılamaları doğrultusunda ortaokul yöneticilerinin ilkokul ve lise yöneticilerine göre, lise okul yöneticilerinin ise ilkokul yöneticilerine göre uzmanlık gücü kaynağına anlamlı bir şekilde daha fazla başvurduğu saptanmıştır. Ortaokul ve lise kademesinde bulunan öğretmenlerin algılamalarının yüksek olması buldukları kademe itibari ile branşların daha fazla olması ve onların uzmanlık gücüne daha fazla ihtiyaç duymaları ile ilgili olabileceği düşünülebilir. Liu ve Fang (2006) yaptıkları çalışmada uzmanlık gücü kullanan liderler ile takım üyeleri arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucuna varmışlardır. Bu doğrultuda ortaokul ve lise yöneticilerinin uzmanlık gücü kaynağı kullanımı ile öğretmenler üzerinde daha olumlu etkiler bırakabileceği söylenebilir. Ersoy (2020: s.31) lise okul yöneticilerinin ilkokul ve ortaokul okul yöneticilerine göre uzmanlık gücü kaynağına daha az başvurduğu sonucuna ulaşmıştır. Argon ve Dilekçi (2016: s.2199), Gültaktı (2020: s.54), Tanrıverdi (2019: s.50) ve Uğur (2018: s.68) çalışmalarında uzmanlık gücü kaynağı ile okul türü değişkeni arasında anlamlı bir ilişki saptamamışlardır.

Karizmatik güç kaynağına ilişkin sonuçlar incelendiğinde öğretmenlerin algılamaları doğrultusunda ortaokul yöneticilerinin lise yöneticilerine göre karizmatik güç kaynağına anlamlı bir şekilde daha fazla başvurduğu saptanmıştır. Karaman (2015) yaptığı çalışmada karizmatik güç kaynağının örgütsel sessizlik davranışını azalttığı sonucuna ulaşmıştır. Bu doğrultuda ortaokul yöneticilerinin lise yöneticilerine göre karizmatik güç kaynağının kullanımı ile öğretmenler üzerinde daha olumlu etkiler yaratabileceği söylenebilir. Bu çalışmadan farklı olarak Ersoy

(2020: s.31) yaptığı çalışmada ilkokul yöneticilerinin lise yöneticilerine göre daha fazla karizmatik güç kaynağı kullandığı sonucuna ulaşmışlardır. Argon ve Dilekçi (2016: s.2199), Gültaktı (2020: s.54), Tanrıverdi (2019: s.50) ve Uğur (2018: s.68) çalışmalarında karizmatik güç kaynağı ile okul türü değişkeni arasında anlamlı bir ilişki saptamamışlardır.

Sonuçlardan hareketle ortaokul yöneticileri daha çok yasal, uzmanlık ve karizmatik güç kaynağı kullanırken lise okul yöneticilerinin daha çok ödül ve uzmanlık gücü kaynağı kullandığı söylenebilir.

Hizmet yılı değişkenine göre öğretmenlerin, okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynaklarına ilişkin algı düzeyleri incelendiğinde; yasal güç, zorlayıcı güç, ödül gücü, uzmanlık gücü ve karizmatik güç kaynakları açısından anlamlı farklılaşmalar olduğu saptanmıştır. Yasal güç kaynağına ilişkin sonuçlar incelendiğinde; 11-20 yıl arası görev yapan öğretmenlerin 1-10 yıl arası görev yapan öğretmenlere göre okul yöneticilerinin daha fazla yasal güç kaynağı kullandığını algıladıkları tespit edilmiştir. Argon ve Dilekçi (2016: s.2200) da bu çalışma ile aynı doğrultuda 11-20 yıl arası görev yapan öğretmenlerin 1-10 yıl arası görev yapan öğretmenlere göre okul yöneticilerinin daha fazla yasal güç kaynağı kullandığını algıladıklarını saptamışlardır. Ersoy (2020: s.33), Nartgün, Nartgün ve Arıcı (2016: s.14), Tanrıverdi (2019: s.54) ve Zafer (2008: s.103) çalışmalarında öğretmenlerin kurumda geçirdikleri süre bağlamında okul yöneticilerinin kullandıkları yasal güç kaynaklarının farklılaşmadığı sonucuna ulaşmıştır.

Ödül gücü kaynağına ilişkin sonuçlar incelendiğinde; 1-10 yıl arası görev yapan öğretmenlerin 21 yıl ve üzeri görev yapan öğretmenlere göre okul yöneticilerinin daha fazla ödül gücü kaynağına başvurduğunu algıladıkları tespit edilmiştir. Argon ve Dilekçi (2016: s.2200) bu çalışmadan farklı olarak 11-20 yıl arası görev yapan öğretmenlerin hem 1-10 yıl arası hem de 21 yıl ve üzeri görev yapan öğretmenlere göre algılamalarının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır. Zafer (2008: s.102) okul yöneticilerinin kullandıkları ödül gücü kaynaklarının öğretmenlerin mesleki kıdemleri doğrultusunda 21 yıl ve üzeri görev yapan öğretmenlerin 1-5 ve 6-10 yıl arası görev yapan öğretmenlere göre; 11-15 yıl arası

görev yapan öğretmenlerin 16-20 yıl arası görev yapan öğretmenlere göre algılarının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır. Ersoy (2020: s.33), Nartgün, Nartgün ve Arıcı (2016: s.14) ve Tanrıverdi (2019: s.54) çalışmalarında öğretmenlerin kurumda geçirdikleri süre bağlamında okul yöneticilerinin kullandıkları ödül gücü kaynaklarının farklılaşmadığı sonucuna ulaşmıştır.

Zorlayıcı güç kaynağına ilişkin sonuçlar incelendiğinde; 11-20 yıl arası görev yapan öğretmenlerin 1-10 yıl ve 21 yıl ve üzeri görev yapan öğretmenlere göre okul yöneticilerinin daha fazla zorlayıcı güç kaynağına başvurduğunu algıladıkları saptanmıştır. Argon ve Dilekçi (2016: s.2200) bu çalışmadan farklı olarak 1-10 yıl arası görev yapan öğretmenlerin 11-20 ve 21 ve üzeri yıl görev yapan öğretmenlere göre algılamalarının daha düşük olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Ersoy (2020) ve Zafer (2008: s.104) zorlayıcı güç kaynağı ile hizmet yılı değişkeni arasında anlamlı bir sonuç saptamamışlardır. Ersoy (2020: s.33), Nartgün, Nartgün ve Arıcı (2016: s.14) ve Tanrıverdi (2019: s.54) çalışmalarında öğretmenlerin kurumda geçirdikleri süre bağlamında okul yöneticilerinin kullandıkları zorlayıcı güç kaynaklarının farklılaşmadığı sonucuna ulaşmıştır.

Uzmanlık gücü kaynağına ilişkin sonuçlar incelendiğinde; 1-10 yıl arası görev yapan öğretmenlerin 21 yıl ve üzeri görev yapan öğretmenlere göre okul yöneticilerinin daha fazla uzmanlık gücü kaynağı kullandığını algıladıkları saptanmıştır. Argon ve Dilekçi (2016: s.2200) bu çalışmadan farklı olarak 11-20 yıl arası görev yapan öğretmenlerin 1-10 yıl arası görev yapan öğretmenlere göre algılarının daha yüksek olduğunu sonucuna ulaşmışlardır. Zafer (2008: s.100) okul yöneticilerinin kullandıkları uzmanlık gücü kaynaklarının öğretmenlerin mesleki kıdemleri doğrultusunda 21 yıl ve üzeri görev yapan öğretmenlerin 1-5 ve 6-10 yıl arası görev yapan öğretmenlere göre; 11-15 yıl arası görev yapan öğretmenlerin 16-20 yıl arası görev yapan öğretmenlere göre algılarının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır. Ersoy (2020: s.33), Nartgün, Nartgün ve Arıcı (2016: s.14) ve Tanrıverdi (2019: s.54) çalışmalarında öğretmenlerin kurumda geçirdikleri süre bağlamında okul yöneticilerinin kullandıkları uzmanlık gücü kaynaklarının farklılaşmadığı sonucuna ulaşmıştır.

Karizmatik güç kaynağına ilişkin sonuçlar incelendiğinde; 1-10 yıl arası görev yapan öğretmenlerin 11-20 yıl arası görev yapan öğretmenlere göre okul yöneticilerinin daha fazla karizmatik güç kaynağı kullandığını algıladıkları saptanmıştır. Argon ve Dilekçi (2016: s.2200) bu çalışmadan farklı olarak 11-20 yıl arası görev yapan öğretmenlerin 1-10 yıl arası görev yapan öğretmenlere göre algılarının daha yüksek olduğunu sonucuna ulaşmışlardır. Zafer (2008: s.101) okul yöneticilerinin kullandıkları karizmatik güç kaynaklarının öğretmenlerin mesleki kıdemleri doğrultusunda 21 yıl ve üzeri görev yapan öğretmenlerin 1-5 ve 6-10 yıl arası görev yapan öğretmenlere göre; 11-15 yıl arası görev yapan öğretmenlerin 16-20 yıl arası görev yapan öğretmenlere göre algılarının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır. Ersoy (2020: s.33) 1-5 yıl arası görev yapan öğretmenlerin 6-10, 11-15 ve 16-20 yıl arası görev yapan öğretmenlere göre karizmatik güç kullanımını algılarının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır. Nartgün, Nartgün ve Arıcı (2016: s.14) ve Tanrıverdi (2019: s.54) çalışmalarında öğretmenlerin kurumda geçirdikleri süre bağlamında okul yöneticilerinin kullandıkları karizmatik güç kaynaklarının farklılaşmadığı sonucuna ulaşmıştır.

Sonuçlardan hareketle 11-20 yıl arası görev yapan öğretmenlerin yasal ve zorlayıcı gücün, 1-10 yıl arası görev yapan öğretmenlerin ise ödül, uzmanlık ve karizmatik gücün daha fazla kullanıldığını algıladıkları söylenebilir. Bu durum kariyerinin başında olan öğretmenlerin değişimlerin ve kuşaklar arası farklılaşmanın da etkisiyle uzmanlık gücüne daha fazla ihtiyaç duymalarından kaynaklanıyor olabilir. Orta kariyer evresinde olan 11-20 yıl arası görev yapan öğretmenlerin ise meslekte yaşamışlıklarının ve kuşak özelliklerinin de etkisiyle zorlayıcı gücün kullanımını daha fazla algılıyor olabilirler. Kuşaklar bir diğer kuşaktan farklı olarak kendilerine özgü özellikler ve değer yargıları barındırmaktadırlar (Chen, 2010: s.132).

Dördüncü Alt Probleme İlişkin Sonuç ve Tartışma

Öğretmenlerin sergiledikleri politik davranışlar; cinsiyet, okul türü ve hizmet yılı değişkenleri açısından anlamlı farklılıklar göstermektedir. Cinsiyet değişkenine göre öğretmenlerin algı düzeyleri incelendiğinde; ikiyüzlü davranmak, koalisyon

kurmak, karşılıklı çıkar gözetmek ve üst yönetime yaranmaya çalışmak politik davranışları açısından anlamlı bir farklılık göstermediği, tavizci davranmak ve göze girmeye çalışmak politik davranışları açısından anlamlı farklılıklar gösterdiği saptanmıştır. Tavizci davranmak politik davranışına ilişkin erkek öğretmenlerin algı düzeyleri kadın öğretmenlerden daha yüksek olduğu, göze girmeye çalışmak politik davranışına ilişkin ise kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlerden algı düzeylerinin daha yüksek olduğu saptanmıştır. Bu sonuçlara göre erkek öğretmenlerin daha fazla tavizci davrandığı, kadın öğretmenlerin ise daha fazla göze girmeye çalıştığı söylenebilir. Kadınlar zorlayıcı güç kaynağının daha fazla kullanıldığını algılamaktadırlar. Bu algıları ile iş yaşam dengesi arasında yaşadıkları zorluklar kadınları daha fazla göze girme politik davranışını sergilemeye itiyor olabilir. Kişiler kabul görmek veya kendini olduğundan daha farklı göstermek için kişisel görüş ve değer yargılarından tavizler verebilmektedir. Okullarda özellikle maaş artışı veya terfi dönemlerinde erkek öğretmenler kadınlardan daha istekli aday oldukları için tavizci davranışlara daha fazla başvurabilecekleri düşünülebilir. Örgütlerde sergilenen tavizci davranışların demokratik yönetim anlayışıyla azaltılabileceği düşünülmektedir (Ulus ve Kanbur, 2020: s.3455). Aydın (2015: s.72) ve Kuru(2017: s.143) öğretmenlerle, Oruç (2015: s.119) ve Turabik (2019: s.138) akademisyenlerle, Alp (2010: s.70) özel sektör çalışanlarıyla, Yardan ve Us (2015: s.5) hastane çalışanlarıyla yaptıkları çalışmalarda cinsiyet değişkeni açısından politik davranış algılamalarına ilişkin herhangi bir farklılık saptamamışlardır. Mohammed (2011: s.112) özel sektörde çalışan kadın çalışanların erkek çalışanlardan toplam politik davranış algılamalarının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Okul türü değişkenine göre öğretmenlerin politik davranış algı düzeyleri incelendiğinde; göze girmeye çalışmak ve karşılıklı çıkar gözetmek politik davranışları açısından anlamlı bir farklılık göstermediği, tavizci davranmak, ikiyeüzlü davranmak, koalisyon kurmak ve üst yönetime yaranmaya çalışmak politik davranışları açısından anlamlı farklılıklar gösterdiği saptanmıştır. Tavizci davranmak, ikiyeüzlü davranmak ve koalisyon kurmak politik davranışlarına ilişkin sonuçlar incelendiğinde ilkökul öğretmenlerinin, ortaokul ve lise öğretmenlerine göre anlamlı bir şekilde daha fazla politik davranış algıladıkları saptanmıştır. İlkokullar görev kültürünün yoğun olduğu ve destek kültürünün düşük olduğu okullardır (Terzi,

2005: s.433-434). Görev odaklı bir şekilde görev yapan ilkokul öğretmenlerinin birey olarak daha fazla taviz verecekleri söylenebilir. Bostancı ve diğerleri (2016: s.5699) yaptıkları çalışmada lise öğretmenlerinin ilkokul ve ortaokul öğretmenlerine göre anlamlı bir şekilde daha fazla tavizci davranmak, ikiyüzlü davranmak ve koalisyon kurmak politik davranışlarını sergiledikleri sonucuna ulaşmışlardır. Üst yönetime yaranmaya çalışmak politik davranışına ilişkin sonuçlar incelendiğinde lise öğretmenlerinin ilkokul ve ortaokul öğretmenlerine göre anlamlı bir şekilde daha fazla başvurdukları sonucuna ulaşılmıştır. Lise öğretmenlerinin ödül gücü kaynağının kullanımını daha fazla algılamaları onları üst yönetime yaranmaya çalışmak politik davranışına sevk ediyor olabilir. Bostancı ve diğerleri (2016: s.5699) de yaptıkları çalışmada üst yönetime yaranmaya çalışmak politik davranışına ilişkin bu araştırma ile benzer sonuca ulaşmışlardır.

Hizmet yılı değişkenine göre öğretmenlerin politik davranış algı düzeyleri incelendiğinde; göze girmeye çalışmak, koalisyon kurmak ve karşılıklı çıkar gözetmek politik davranışlarına ilişkin anlamlı bir farklılık göstermediği, tavizci davranmak, ikiyüzlü davranmak ve üst yönetime yaranmaya çalışmak politik davranışlarına ilişkin anlamlı bir farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Tavizci davranmak, ikiyüzlü davranmak ve üst yönetime yaranmaya çalışmak politik davranışlarına ilişkin sonuçlar incelendiğinde; 11-20 yıl arası görev yapan öğretmenlerin, 1-10 yıl arası ve 21 yıl ve üzeri görev yapan öğretmenlere göre politik davranış algılamalarının anlamlı bir şekilde daha yüksek olduğu saptanmıştır. 11-20 yıl arası görev yapan orta kariyer evresindeki öğretmenler yasal ve zorlayıcı güç kaynaklarının daha fazla kullanıldığını algılamaktadırlar. Orta kariyer evresindeki bu öğretmenlerin daha fazla politik davranışlara başvurmalarının sebebi algıladıkları güç kaynakları olabilir. Turabik (2019: s.154) hizmet yılı değişkenine göre öğretim elemanlarının sergiledikleri tavizci davranmak, ikiyüzlü davranmak ve üst yönetime yaranmaya çalışmak politik davranışların düzeylerine ilişkin hizmet yılı daha uzun süre olanların algı düzeylerinin daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır. Kuru (2017: s.160) çalışmasında 1-10 yıl arası görev yapan öğretmenlerin 11 yıl ve üzeri görev yapan öğretmenlere göre daha fazla politik davranış algıladıkları sonucuna ulaşmıştır. Aydın (2015: s.80) okullarda yaptığı; Alp (2010: s.73), Ertem (2011: s.91) ve Mohammed (2011: s.114) işletmelerde yaptıkları çalışmalarında hizmet yılı

bağlamında politik davranış algılamalarına ilişkin anlamlı bir farklılık saptanmamıştır.

Beşinci Alt Probleme İlişkin Sonuç ve Tartışma

Okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları alt boyutlarından yasal güç kaynağının politik davranışların alt boyutları ile ilişkisi incelendiğinde; tavizci davranmak ve göze girmeye çalışmak politik davranışları ile orta düzeyde pozitif yönlü ikiyüzlü davranmak, koalisyon kurmak, karşılıklı çıkar gözetmek ve üst yönetime yaranmaya çalışmak politik davranışları ile düşük düzeyde pozitif yönlü anlamlı ilişkiler saptanmıştır. Sonuçlara göre yöneticinin makamından gelen ve mevzuata dayalı olan yasal güç kaynağının öğretmenleri politik davranmaya ittiği; taviz vermeye ve göze girmeye çalışmaya diğer politik davranışlardan daha fazla yönelttiği söylenebilir. Zorlayıcı güç kaynağının politik davranışların alt boyutları ile ilişkisi incelendiğinde; tavizci davranmak, ikiyüzlü davranmak, göze girmeye çalışmak, karşılıklı çıkar gözetmek, koalisyon kurmak ve üst yönetime yaranmaya çalışmak politik davranışları ile orta düzeyde pozitif yönlü anlamlı ilişkiler saptanmıştır. Sonuçlara göre zorlama ve baskıya dayalı olan zorlayıcı güç kaynağının okullarda kullanılmasının öğretmenleri politik davranışları sergilemeye yönelttiği söylenebilir. İnfomal örgüt ilişkilerinin yoğun olduğu okullarda okul yöneticilerinin yasal ve zorlayıcı güç kaynağına başvurması olumsuz sonuçlar doğurabilir (Koşar ve Çalık, 2011: s.597).

Okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları alt boyutlarından ödül gücü kaynağının politik davranışların alt boyutları ile ilişkisi incelendiğinde; tavizci davranmak, ikiyüzlü davranmak ve göze girmeye çalışmak politik davranışları ile orta düzeyde negatif yönlü, koalisyon kurmak, karşılıklı çıkar gözetmek ve üst yönetime yaranmaya çalışmak politik davranışları ile düşük düzeyde negatif yönlü anlamlı ilişkiler olduğu saptanmıştır. Sonuçlara göre okul yöneticilerinin ödül gücü kaynağını kullanmalarının öğretmenleri politik davranışlara yönlendirmediği; tavizci davranmak, ikiyüzlü davranmak ve göze girmeye çalışmak politik davranışlarından diğer politik davranışlara göre daha fazla uzak tuttuğu söylenebilir. Uzmanlık gücü kaynağının politik davranışların alt boyutları ile ilişkisi incelendiğinde; tavizci

davranmak, ikiyeüzlü davranmak, göze girmeye çalışmak, karşılıklı çıkar gözetmek ve üst yönetime yaranmaya çalışmak politik davranışları orta düzeyde negatif yönlü, koalisyon kurmak politik davranışı ile düşük düzeyde negatif yönlü anlamlı ilişkiler saptanmıştır. Sonuçlara göre okul yöneticilerinin uzmanlık gücü kaynağını kullanmalarının öğretmenleri politik davranışlara yönlendirmediği; tavizci davranmak, ikiyeüzlü davranmak, göze girmeye çalışmak, karşılıklı çıkar gözetmek ve üst yönetime yaranmaya çalışmak politik davranışlarından koalisyon kurmak politik davranışına göre daha uzak tuttuğu söylenebilir. Karizmatik güç kaynağının politik davranışların alt boyutları ile ilişkisi incelendiğinde; tavizci davranmak, ikiyeüzlü davranmak, göze girmeye çalışmak ve karşılıklı çıkar gözetmek çalışmak politik davranışları ile orta düzeyde negatif yönlü, koalisyon kurmak ve üst yönetime yaranmaya çalışmak politik davranışları ile düşük düzeyde negatif yönlü anlamlı ilişkiler saptanmıştır. Sonuçlara göre okul yöneticilerinin karizmatik güç kaynağını kullanmalarının öğretmenleri politik davranışlara yönlendirmediği; tavizci davranmak, ikiyeüzlü davranmak, göze girmeye çalışmak ve karşılıklı çıkar gözetmek politik davranışlarından, koalisyon kurmak ve üst yönetime yaranmaya çalışmak politik davranışlarına göre daha uzak tuttuğu söylenebilir. Ödül gücü, uzmanlık gücü ve karizmatik güç kaynaklarının örgütlerde kullanılması, örgüt ve çalışanlar üzerinde olumlu etkiler yarattığı söylenebilir (Bayrak, Altinkurt ve Yılmaz, 2014; Junamiah, See ve Bashawir, 2015; Koşar ve Çalık, 2011; Sezgin ve Koşar, 2010).

Öneriler

Araştırmanın sonuçları doğrultusunda uygulayıcılara öneriler:

1. Okul müdürlerinin güç kaynakları çerçevesinde öğretmenlerin davranışları şekillenmektedir. Dolayısıyla okul yöneticilerine gerekli fırsatlar sunularak ellerinde bulunan güç kaynakları ve sebep olduğu durumlara ilişkin farkındalık oluşturularak okul içinde istenmeyen davranışlardan uzak olumlu bir örgüt iklimi oluşturulabilir.
2. Bu çalışmada, öğretmenlerin politik davranışları “kısmen” ve “oldukça” sergiledikleri görülmüştür. Okul yöneticilerinin doğru yerde, uygun güç

kaynaklarını kullanmaları ile öğretmenlerin istenmeyen davranışlarını azaltılabilir.

3. Zorlayıcı güç kaynağının bütün politik davranışların sergilenmesini orta düzeyde arttırdığı, uzmanlık gücü kaynağının ise biri düşük diğerlerini orta düzeyde azalttığı düşünüldüğünde okul yöneticilerinin zorlayıcı güç kaynaklarından kaçınıp, bilgi ve becerilerini geliştirerek öğretmenler üzerinde uzmanlık gücü kaynağı ile etki yaratmalarının öğretmenleri istenmeyen davranışlardan uzak tutacağı söylenebilir.
4. Orta mesleki evrede olan 11-20 yıl arası görev yapan öğretmenlerin yasal ve zorlayıcı güç kaynaklarının kullanımına ilişkin görüşleri ve sergiledikleri politik davranışlar düşünüldüğünde okul yöneticilerinin bu gruba yönelik istenmeyen davranışlarını azaltabilmek ve eğitim öğretimin daha nitelikli hale gelebilmesi için yasal ve zorlayıcı güç kaynaklarının kullanımından kaçınıp ödül, uzmanlık ve karizmatik güç kaynaklarından daha fazla faydalanabilirler.
5. Lise kademesinde görev yapan öğretmenlerin ödül gücü kaynağını daha yüksek algılamaları ve üst yönetime yaranmaya çalışmak politik davranışını daha fazla sergilemeleri göz önüne alındığında okul yöneticilerinin, rekabetin yoğun olduğu bu kademedeki ödül dağılımı yaparken daha adaletli, şeffaf ve öngörülebilir davranmalarının öğretmenlerin politik davranışını azaltabileceği söylenebilir.

Araştırmanın sonuçları doğrultusunda araştırmacılara öneriler:

1. Bu araştırmada kadın öğretmenlerin zorlayıcı güç kaynaklarının kullanımı ve göze girme politik davranışının sergilenmesine ilişkin algı düzeyleri erkek öğretmenlerden daha yüksek bulunmuştur. Sonraki araştırmalarda kadın öğretmenlerin politik davranışlarının derinlemesine incelenmesi nedenlerinin anlaşılmasına olanak sağlayabilir.

2. Bu araştırmada lise öğretmenlerinin, ödöl gücü kullanımı ve üst yönetime yaranmaya çalışmak politik davranışının sergilenmesine ilişkin algı düzeylerinin yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Sonraki araştırmalarda rekabetin yoğun olduğu bu kademedede öğretmenlerin politik davranışlarının derinlemesine araştırılması daha sağlıklı bir okul ortamının oluşmasına katkı sağlayabilir.
3. Bu araştırmada 11-20 yıl arası görev yapan orta kariyer evresindeki öğretmenlerin algılamaları doğrultusunda tavizci davranmak, ikiyüzlü davranmak ve üst yönetime yaranmaya çalışmak politik davranışları daha fazla sergilenmektedir. Ayrıca orta kariyer evresindeki öğretmenlerin yasal ve zorlayıcı güç kaynaklarının kullanımına ilişkin algılamaları da yüksektir. Sonraki araştırmalarda okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları doğrultusunda bu politik davranışların derinlemesine incelenmesi nedenlerinin anlaşılmasına olanak sağlayabilir.
4. Sonraki araştırmalarda araştırmanın kapsamı genişletilerek özel okul yöneticileri ve öğretmenler de araştırma kapsamında değerlendirilip, araştırma sonuçları karşılaştırabilir.

KAYNAKÇA

1. Kitaplar

- Akşit, H. (2010). Yönetim ve Yöneticilik. İstanbul: Kumsaati Yayınları.
- Aslanargun, E. (2017). ‘‘Örgütlerde Sosyal Güç.’’ Şu kitapta: Ed. Hasan Basri Memduhoğlu, Ed. Kürşad Yılmaz. Yönetimde Yeni Yaklaşımlar. Ankara: Pegem Akademi, 225-260.
- Aydın, M. (1984). Eğitimde Denetimsel Davranış. Ankara: Pegem Yayınları.
- Aydın, M. (2018). Eğitim Yönetimi. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Bachrach, P. and Baratz, M. (1970). Power and Poverty: Theory and Practice. London: Oxford University Press.
- Bacharach, S. B. and Lawler, E. J. (1980). Power and Politics in Organizations. San Francisco: Jossey Bass.
- Başaran, İ. E. (1992). Yönetimde İnsan İlişkileri. Ankara: Kadioğlu Matbaası.
- Başaran, İ. E. (2000a). Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü. Ankara: Feryal Matbaası.
- Başaran, İ. E. (2000b). Eğitim Yönetimi Nitelikli Okul. Ankara: Feryal Matbaası.
- Bennis, W. (1989). On becoming a leader. N.Y.: Addison- Wesley Publishing.
- Berle, A. A. (1980). İktidar (Çev.: Nejat Muallimoğlu). İstanbul: Tur Yayınları.
- Bolman, L. G. and Deal T. E. (1991). Reframing organisations: Artistry, Choice and Leadership. San Francisco: Jossey-Bass.
- Bursalıoğlu, Ziya (1991). Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama. Ankara: Pegem.
- Bush, T. (2018). Eğitim Liderliği ve Yönetimi Kuramları (Çev.:Ruhi Sarpkaya). Ankara: Pegem Akademi.
- Büyüköztürk, Ş., Çokluk Bökeoğlu, Ö. ve Köklü N. (2009). Sosyal Bilimler İçin İstatistik. Ankara: Pegem Akademi
- Can H., Aşan, Ö. ve Aydın, E. M. (2006). Örgütsel Davranış. İstanbul: Arıkan Yayınevi.
- Can, N. (2013). Öğretmen Liderliği. Ankara: Pegem Akademi.

- Carlisle, H. (1976). Management: Concepts and Situations. Chicago: Science Research Associates.
- Clarke, J. (2002). Maymuncuk, İş Yerinde İletişim ve Politika (Çev.: Zülfü Dicleli). İstanbul: Mess BDZ yayın ve iletişim hizmetleri.
- Creswell, J. W. (2014). Araştırma Deseni (Çev.: Selçuk B. Demir). Ankara: Eğitilen Kitap.
- Cusins, P. (1997). Orta Düzey Yönetici İçin Yönetim Teknikleri (Çev.: Günhan Günay). İstanbul: Rota Yayıncılık.
- Çorbacıoğlu, S. (2004). “Çevrelerindeki Değişime Adapte Olabilen Sosyo-Teknik Sistemler ve Kriz Yönetimi”. Ed. Ömer Torlak. Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü; Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi. Eskişehir: Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Yayınları: 537-546.
- Daft, R. L. (2003). Organizational Theory and Design. U.S.A.: Southern Western College Press.
- Deitzer, B. A., Shilliff, K. A. and Jucius, M. J. (1979). Contemporary Management Concepts. U.S.A.: Grid Publishing.
- Drake, R. İ. ve Smith, P. R. (1990). Sanayide Davranış Bilimleri (Çev.: Kemal Tosun). İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını.
- Ekiz, D. (2009). Bilimsel Araştırma Yöntemleri. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Erdoğan, İ. (2010). Eğitim ve Okul Yönetimi. İstanbul: Alfa Yayıncılık.
- Eren, E. (2001). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. İstanbul: Beta Yayın Dağıtım.
- Ertekin, Y. ve Ertekin, Y. G. (2003). Örgütsel Politika ve Taktikler. Ankara: Todaie Yayın.
- Flippo, E. B. (1970). Management: A Behavioral Approach. Boston: Allyn and Bacon.
- French, J. R. P. and Raven, B. (1959). “The bases of social power.” Şu kitapta: Dorwin Cartwright. Studies in social power. Michigan-Ann Arbor: Institute for Social Research.
- Gbadamosi, G. (1996). Organizational Behavior: A Introduction. Nigeria: Pumark Nigeria Ltd.
- Göka, E. (2011). Türklerde Liderlik ve Fanatizm. İstanbul: Timas.

- Greenberg, J. and Baron, R. A. (1993). Behavior İn Organizations. U.S.A.: A. Division of Simon and Schuster Inc.
- Güçlü, N. (2018). "Liderliğe Genel Bir Bakış." Şu kitapta: Ed. Nezahat Güçlü Ed. Yrd. Serkan Koşar. Eğitim Yönetiminde Liderlik. Ankara: Pegem Akademi, 1-16.
- Güney, S. (2009). Davranış Bilimleri. Ankara: Nobel Yayınevi.
- Güney, S. (2011). Örgütsel Davranış. Ankara: Nobel Yayınevi.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2014). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, felsefe-yöntem-analiz. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2006). Multivariate Data Analysis (6th ed.). U.S.A.:Pearson Prentice Hall.
- Handy, C. (1993). Understanding Organizations. London: Penguin.
- Hersey, P. and Blanchard, K. H. (1977). Management of Organization Behavior: Utilizing Human Resources. Englewood Cliffs: Prentice- Hall.
- Heywood, A. (1997). Politics. London: Macmillan.
- Hitt M. A., Black, J. S. and Porter, W. L. (2005). Management (İnternational Edition). U.S.A.: Pearson Prentice Hall.
- Hoy, W. K. and Miksel C. G. (2008). Educational Administration: Theory, Research and Practice. N.Y.: McGraw- Hill.
- Hunt, J. W. (1994). Yönetici İçin Örgüt İçindeki Davranış Klavuzu (Çev.: Mesut Odman). Ankara: Öteki Yayınları.
- Karadal, H. ve Özdevecioğlu, M. (2008). Örgütsel Davranışta Seçme Konular. Ankara: İlke Yayınevi.
- Karakaya, İ. (2012). "Bilimsel Araştırma Yöntemleri." Şu kitapta: Ed. Abdurrahman Tanrıöğen. Bilimsel Araştırma Yöntemleri. Ankara: Anı, 57-83.
- Karaman, A. (1999). Profesyonel Yöneticilerde Güç Yönetimi. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Karasar, N. (1995). Bilimsel Araştırma Yöntemleri. Ankara: 3A Araştırma Eğitim ve Danışmanlık.
- Koçel, T. (2014). İşletme Yöneticiliği. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Kreitner, R. (1983). Management. Boston: Houghton Niftlin Company.

- Lunenburg, F. C. ve Ornstein A. C. (2013). Eğitim Yönetimi (Çev.:Gökhan Arastaman). Ankara: Nobel Akademi Yayıncılık.
- Luthans, F. (1995). Organizational Behavior. N.Y.: McGraw-Hill.
- Machiavelli, N. (1996). Hükümdar (Çev.:Yusuf Türk). İstanbul: Düşünen adam yayınları.
- Mcshane, S. L. ve Von Glinow, M. A. (2016). Örgütsel Davranış (Çev.: Ayşe Günsel, Serdar Bozkurt). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Miles, R. H. (1980). Organizational Behavior. California: Goodyear.
- Mintzberg, H. (1983). Power in and Around Organizations. Englewood Cliffs: Prentice- Hall.
- Morgan, G. (1997). Images of Organization. CA.: Sage.
- Obisi, C. (2003). Organizational Behavior Concepts and Applications. Nigeria: Malthance Press Ltd.
- Özdemir, E. (2015). "Tarama Yöntemi." Şu kitapta: Ed. Mustafa Metin. Kuramdan Uygulamaya Eğitimde Bilimsel Araştırma Yöntemleri. Ankara: Pegem Akademi, 77-97.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2013). Örgütsel Davranış. Bursa: Ekin Basım.
- Palmer, M. ve Hyman, B. (1993). Yönetimde Kadınlar (Çev.: Vedat Üner). İstanbul: Rota Yayıncılık.
- Peker, Ö. ve Aytürk, N. (2000). Yönetim Becerileri. Ankara: Yargı Yayınları.
- Pettigrew, A. M. (1973). The Politics of Organizational. Tavistock: Decision Making.
- Pfeffer, J. (1981). Power in Organizations. U.S.A.: Harper Business.
- Pfeffer, J. (1992). Managing with Power: Politics and Influence in Organizations. Boston: Harvard Business School Press.
- Qigley, J. V. (1993). Vizyon Oluşturulması Geliştirilmesi ve Korunması (Çev.: Berat Çelik). İstanbul: Epsilon Yayıncılık.
- Robbins, S.. P. ve Judge, T. A. (2015). Örgütsel Davranış (Çev.: Prof. Dr. İnci Erdem). Ankara: Nobel Akademi Yayıncılık.
- Robbins, S. (1976). The Administrative Process: Integrating Theory and Practice. Englewood Cliffs: Prentice- Hall.

- Russell, B. (1990). Power: A New Social Analysis (Çev.: Mete Ergin). İstanbul: Cem Yayınevi.
- Scanland, B. and Keys, B. (1979). Management and Organizational Behavior. N.J.: John Wiley.
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G. and Osborn, R. N. (1997). Organizational Behavior. U.S.A.: John Wiley & Sons Inc.
- Sennett, R. (2002). Kamusal İnsanın Çöküşü (Çev.: Serpil Durak, Abdullah Yılmaz). İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Steers, R. M. (1991). Introduction To Organizational Behavior. N.Y.: Harper Collins Publishers.
- Şişman, M. ve Taşdemir, İ. (2008). Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi. Ankara: Pegem Akademi.
- Şişman, M. (2007). Örgütler ve Kültürler. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Tabachnick, B. G. and Fidell, L. S. (2012). Using Multivariate Statistics. Harlow: Pearson Education.
- Turan, S. (2014). Eğitim Yönetimi: Teori, Araştırma ve Uygulama. Ankara: Pegem Akademi.
- Weber, M. (1947). The Theory of Social and Economic Organization. London: Oxford University Press.
- Weber, M. (2005). Bürokrasi ve Otorite (Çev.: H. Bahadır Akın). Ankara: Adres Yayınları.
- Werner, İ. (1993). Liderlik ve Yönetim (Çev.: Vedat Üner). İstanbul: Rota Yayıncılık.
- Yücaoğlu, E. (2000). "Türkiyede Yönetim, Liderlik ve Girişimcilik." Şu kitapta: Ed. Zeynep Aycan. Türkiyede Yönetim, Liderlik Ve İnsan Kaynakları Uygulamaları. Ankara: Türkiye Psikologlar Derneği Yayını.

2. Makaleler, Bildiriler, Diğer Basılı Yayınlar

- Akanbi, P. A., Ofoegbu, O. E. (2013). "Influence of Perception of Organizational Politics on Job Satisfaction among University Workers in Oyo Town, Nigeria". European Journal of Business and Management, 5(2): 162-168.
- Allen, R. W., Madison, D. L., Porter, L.W. vd. (1979). "Organizational Politics: Tactics and Characteristics of its Actors". California Management Review, 22(1): 77-83.

- Alp, F. (2010). Politik Davranışların Değişime Dirence Etkisi Üzerine Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Altinkurt, Y. ve Yılmaz, K. (2012). "Okul Yöneticilerinin Kullandığı Güç Kaynakları İle Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki". Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 12(3): 1833-1852.
- Altinkurt, Y. ve Yılmaz, K. (2013). "Okullarda Örgütsel Güç Ölçeğinin Geliştirilmesi: Geçerlik Ve Güvenirlik Çalışması". E- Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi, 4(4): 1-17.
- Argon, T. ve Dilekçi, Ü. (2016). "Teacher Views on School Administrators' Organizational Power Sources and Their Change Management Behaviours". Universal Journal of Educational Research, 4(9): 2195-2208.
- Arıkan, S. (2011). "İşyerinde kullanılan politik taktiklere yönelik olası bireysel öncüller üzerine bir araştırma." Türk Psikoloji Dergisi, 26(68), 52-71.
- Arkaltı Gültaktı, Z. (2020). Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Kullandıkları Güç Kaynakları İle Öğretmen Özerkliği Arasındaki İlişki. Yüksek Lisans Tezi, Kilis 7 Aralık Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Kilis.
- Arslantaş, H. İ., Dayanan Uğur, İ. (2018) " Öğretmen Algılarına Göre Yöneticilerin Sahip Oldukları Örgütsel Güç Kaynakları Düzeyi". Siirt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 6(11): 46-63.
- Atmaca, T. (2014). Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Türleri ile Öğretmenlerin Yaşadıkları Yıldırma, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki. Yüksek Lisans tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Avcı, A. (2018). "Örgüt İçi Politikalar ve Güç Uygulamalarının Etkileri." Dijital Ekonomi, 56(2).
- Aybar, S. ve Marşap, A. (2018). " Örgütsel Politika Algısı ile Örgütsel Bağlılık İlişkisinde Örgütsel Güvenin Düzenleyici Rolünün Belirlenmesine Yönelik İstanbul'daki Üniversitelerde Bir Araştırma". İşletme Araştırmaları Dergisi, 10(2): 758-782.
- Aydın, M. A. (2015). Sınıf Öğretmenlerinin Örgütsel Muhalefet, Örgütsel Politika ve Politik Davranış Algısı Arasındaki İlişki. Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu.
- Bayrak, C., Altinkurt, Y. ve Yılmaz, K. (2014). "The Relationship Between School Principals' Power Sources And School Climate". The Anthropologist, 17(1): 81-91.

- Bayrak, S. (2000). ‘‘ Yönetimde bir ihmal konusu olarak güç ve güç yönetimi-1.’’ Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 5(2): 21-34.
- Bayrak, S. (2001). ‘‘ Yönetimde bir ihmal konusu olarak güç ve güç yönetimi-2.’’ Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 6(1): 23-42.
- Bostancı, B. A., Akçadağ, T., Kahraman, Ü. vd. (2016). ‘‘Okulların DNA Profili ile Okul İçi Politik Davranışlar Arasındaki İlişki’’. Journal of Human Sciences, 13(3): 5693-5705.
- Bruins, J. (1999). ‘‘Social Power and Influence Tactics: A Theoretical Introdyction.’’ Journal of Social Issues, 55(1), 7-14.
- Bulut, S. (2019). Okullarda Örgütsel Güç Kaynakları ve Psikolojik Sermaye İlişkisi. Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Çanakkale.
- Bursalı, Y. M. ve Bağcı, Z. (2011). ‘‘ Çalışanların Örgütsel Politika Algıları ile Politik Davranışları Arasındaki Karışıklık İlişkileri’’. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 9: 23-41.
- Butcher, D. and Clarke, M. (2002). ‘‘Organizational Politics: The Cornerstone for Organizational Democracy’’. Organizational Dynamics 31(1): 35-46.
- Byrne, Z. S. (2005). ‘‘ Fairness Reduces the Negative Effects of Organizational Politics on Turnover Intentions, Citizenship Behavior and Job Performance.’’. Journal of Business and Psychology, 20(2): 175-200.
- Chen, H. (2010). ‘‘Advertising and Generational Identity: A Theoretical Model.’’ American Academy of Advertising Conference Proceedings. 132-140.
- Christiansen N., Villanova P. and Mikulay S. (1997). ‘‘Political Influence Compatibility: Fitting the Person tothe Climate’’. Journal Of Organizational Behavior, 18(6): 709-730.
- Cömert, M. and Tok, Y. (2019). ‘‘ Okul Müdürlerinin Yönetimde Kullandıkları Güç Türlerine İlişkin Öğretmen Algıları’’. İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Dergisi, 6(11): 1-15.
- Cropanzano, R., Howes, J. C., Grandey, A. A. vd. (1997). ‘‘The Relationship of Organizational Politics and Support to Work Behaviors, Attitudes, and Stress’’. Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, 18(2): 159-180.

- Çevik, A. ve Can, N. (2020) “Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Sinizm Davranışlarının Yordayıcısı Olarak Okul Yöneticilerinin Makamsal Güç Kaynakları”. *Academia Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 5(1): 13-30.
- Çınar Altıntaş, F. (2007). “Örgüt Yapısının Örgütsel Politika ve İşlem Adaleti Üzerine Etkisinin Yapısal Denklem Modellemesi Yardımıyla Analizi.” *Anadolu University Journal of Social Sciences*, 7(2): 151-168.
- Dayanan Uğur, İ. (2018). Öğretmen Algılarına Göre Yöneticilerin Güç Kaynakları ile Çatışma Yönetimi Stilleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. Siirt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Siirt.
- Demirel, Y. ve Seçkin, Z. (2009). “Örgüt İçi Politik Davranışların Tespiti Üzerine Kırgızistan’da Sağlık Sektöründe Bir Araştırma”. *O.A.K.A.* 4(7): 143-161.
- Deviren, İ. (2019). Okul Müdürlerinin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynakları İle Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Ve Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi, Siirt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Siirt.
- Doğan, A., Bozkurt, S. ve Demirbaş, H. T. (2014) “Kamu Örgütlerinde Örgütsel Politika: Çalışanların Politik Davranışlara Yönelik Algıları”. *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi*, (44): 39-63.
- Drory, A. and Beaty, D. (1991). “Gender Differences In The Perception Of Organizational Influence Tactics”. *Journal of Organizational Behavior*. 12(3): 249-258.
- Drory, A. and Romm T. (1990). “The Definition of Organizational Politics: A Review”. *Human Relations*, 43(11): 1133-1154.
- Drory, A. and Vigoda-Gadot, E. (2010). “Organizational Politics and Human Resource Management: A Typology and The Israeli Experience”. *Human Resource Management Review*, 20(3): 194-202.
- Eisenhardt, K. M. and Bourgeois, L. J. (1988). “ Politics of Strategic Decision Making in High-Velocity Environments: Toward A Midrange Theory”. *Academy of Management Journal*, 31(4): 737-770.
- Ersoy, S. (2020). Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynaklarına İlişkin Algıları ile Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişki. Yüksek Lisans Tezi, Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Ertem, M. (2011). Örgüt Kültürü Ve Politik Davranış Algılamaları: Farklılıklar ve İlişkileri Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Farrell, D. and Petersen, J. C. (1982). “Patterns of Political Behavior in Organizations”. *Academy of Management Review*. 7(3): 403-412.

- Ferris, G. R., Frink, D. D., Galang, C. M. vd. (1996). "Perceptions of Organizational Politics: Prediction, Stress-Related Implications, and Outcomes". *Human Relations*, 49(2): 233-266.
- Ferris, G. R. and Kacmar, K. M. (1992). "Perceptions of Organizational Politics". *Journal of Management*. 18(1): 93-116.
- Gandz J. and Murray V.V. (1980). "The Experience of Workplace Politics". *Academy of Management Journal*, 23(2): 237-251.
- Glatter, R. (1997). "Context and capability in educational management." *Educational Management & Administration*, 25(2), 181-192.
- Goltz, S. M. (2003). "Considering Political Behavior in Organizations". *The Behavior Analyst Today*, 4(3): 354-366.
- Gray, B., Ariss, S. S. (1985). "Politics and Strategic Change across Organizational Life Cycles. *Academy of Management Review*". *Academy of Management Review*, 10(4): 707-723.
- Gültekin, Ö. G. Z., Cindiloğlu, M., Polatçı, S. (2016). "Politik Davranış, Örgütsel Güven ve Tükenmişlik İlişkisi Üzerine Bir Araştırma". *Örgütsel Davranış Araştırmaları Dergisi*, 1(1): 1-15.
- Hutchinson, S. (2008). "The Role of Front Line Managers in Bringing Policies to Life." *CESR Review*, 1-5.
- İslamoğlu, G., Börü, B. (2007). "Politik Davranış Boyutları: Bir Ölçek Geliştirme Çalışması". *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(14): 135-153.
- Junamiah, J., See and L. P. Bashawir, A. G. (2015). "Effect Of Manager's Bases Of Power On Employee's Job Satisfaction: An Empirical Study Of Satisfaction With Supervision." *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 3(2): 1-14.
- Karaman, G. (2015). Okul Müdürlerinin Kullandıkları Güç Kaynakları ile Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Davranışları Arasındaki İlişki. Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Kütahya.
- Kaya, N., Akyüz, B. ve Aravi, B. (2015). "Kamu Çalışanlarının İş Tatmini Üzerinde Liderin Güç Kaynaklarının Rolü". 13(25): 71-90.
- Kılınç, T. (1984). "Yöneticilik ve Önderlik." *Karizma Dergisi*, (5).
- Kırel, Ç. (1998). "Örgütsel Politikanın Algılanması". *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(1-2), 525-540.

- Kızanıklı, M., M., Koç H. ve Kılıçlar A. (2016). “ Örgütsel Güç ve Gücün Kaynakları Üzerine Kavramsal Bir İnceleme”. İşletme Araştırmaları Dergisi, 8(4): 488-504.
- Kipnis D., Schmidt, S. M. and Wilkinson, I. (1980). “Intraorganizational Influence Tactics: Explorations In Getting One's Way”. Journal Of Applied Psychology, 65(4): 440.
- Koşar, S. ve Çalık, T. (2011). “Okul Yöneticilerinin Yönetimde Gücü Kullanma Stilleri İle Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki”. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 4(4): 581-603.
- Kumar, P. and Ghadially, R. (1989). “Organizational Politics and Its Effects on Members of Organizations”. Human Relations, 42(4): 305-314.
- Kuru, B. (2017). Algılanan Etik Liderlik, Politik Davranış ve Örgütsel Güven Etkileşimi: Tuzla (İstanbul) İlçesinde Resmi Okullardaki Öğretmenler Üzerinde Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Liceli, M. ve Hassan, A . (2019). “Otel Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Kaynaklarının İşgörenlerin Örgütsel Sinizm Algıları Üzerine Etkisi.” Gastroia: Journal of Gastronomy And Travel Research 3(3), 411-436.
- Liu, A. M. M. and Fang, Z. (2006). “ A Power Based Leadership Approach To Project Management”. Construction Management and Economics, 24(3): 497-507.
- Lundberg, C.C. (1981). “Reviewed Work(s): Power and Politics in Organizations.” Administrative Science Quarterly, 24(4), 646-650.
- Mayes, B.T. and Allen, R. W. (1977). “Toward a Definition Of Organizational Politics”. Academy of Management Review, 2(4): 672-678.
- Memduhoğlu, H. B. ve Turhan, M. (2016). “Öğretmen Görüşlerine Göre İlköğretim Okul Müdürlerinin Örgütsel Güç Kaynaklarını Kullanım Düzeyleri”. Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi, 44(44): 73-90.
- Mintzberg, H. (1985). “ The Organization As Political Arena.” Journal of Management Studies, 22(2), 133-154.
- Mohammed, A. E. (2011). Örgüt kültürü ve psikolojik iklimin politik davranış algılamaları üzerindeki etkileri: Kayseri’de bir araştırma. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Mohan Bursalı, Y. (2008). Örgütsel Politikanın işleyişi: Örgütsel Politika Algısı ve Politik Davranış Arasındaki İlişkiler. Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

- Nartgün, Ş. S., Nartgün, Z. ve Arıcı, U. D. (2016). "Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynakları ile Otantik Liderlik Düzeylerine İlişkin Öğretmen Görüşleri". *Çağdaş Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2): 1-26.
- Okur, A. (2019). *Kamu Örgütlerinde Pozitif Psikolojik Sermaye, Politik Davranış ve Örgütsel Sinizm Etkileşiminin Değerlendirilmesi: Erzurum İli Mesleki ve Teknik Anadolu Liselerinde Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Omisore, B. O. and Nweke, A. N. (2014). "The Influence of Power and Politics in Organizations". *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 4(7): 164-183.
- Oruç, E. ve Kutanis, R. Ö. (2015). "Pozitif Psikolojik Sermayenin Örgüt İçi Politik Davranışlara Etkisi: Akademisyenler Üzerine Bir Araştırma". *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7(3): 36-58.
- Özkul, Ö. (2018). *Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Kaynakları ile Öğretmenlerin İş Doyum Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (Sultangazi Örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Parker, C. P., Robert, L. D. and Stacy, L. J. (1995). "Perceptions of Organizational Politics: An Investigation of Antecedents and Consequences". *Journal of Management*, 21(5): 891-912.
- Pehlivan, A. E., Kılıçsal, L. ve Kızıldağ, D. (2019). "X ve Y Kuşaklarının Politik Davranış Algılamalarının Karşılaştırılması". *Business and Economics Research Journal*, 10(1): 219-232.
- Pettigrew, A. M. (1979). "On Studying Organizational Cultures." *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 570-581.
- Pfeffer, J. (1992). "Understanding power in organizations." *California Management Review*, 34(2), 29.
- Randall, M. L., Cropanzano, R., Bormann, C. A. vd. (1999). "Organizational Politics and Organizational Support as Predictors of Work Attitudes, Job Performance, and Organizational Citizenship Behavior". *Journal of Organizational Behavior*, 20(2): 159-174.
- Raven, B. H. (2008). "The Bases of Power and the Power/Interaction Model of Interpersonal Influence." *Analyses of Social Issues and Public Policy*. 8(1), 1-22.
- Riasi, A. and Asadzadeh, N. (2016). "How Coercive And Legitimate Power Relate To Different Conflict Management Styles: A Case Study Of Birjand High Schools". *Journal of Studies in Education*, 6(1): 147-159.

- Rosen, S., Levinger, G. and Lippitt, R. (1961). "Perceived Sources of Social Power". 62(2): 439-441.
- Rylander, P. (2016). "Coaches' bases of power and coaching effectiveness in team sports." International Sport Coaching Journal, 3(2), 128-144.
- Sapre, P. (2002). "Realizing the Potential of Education Management in India." Educational Management Administration, 30(1): 101-108.
- Sezgin, F. ve Koşar, S. (2010). "İlköğretim Okulu Müdürlerinin Güç Stilleri İle Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı Arasındaki İlişki". Türk Eğitim Bilimleri Dergisi, 8(2): 273-296.
- Şişman, M. (1995). "Örgüt Kavramının Kültürel Açından Çözümlemesi ve Eğitim Örgütleri." Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 1(1), 79-97.
- Tanrıverdi, H. (2019). Okul Müdürlerinin Kullandıkları Güç Kaynaklarına Göre Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik ve Yabancılaşma Düzeylerinin Belirlenmesi. Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Kütahya.
- Terzi, A. R. (2005). "İlköğretim Okullarında Örgüt Kültürü." Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 43(43): 423-442.
- Titrek, O. ve Zafer, D. (2009). "İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynaklarına İlişkin Öğretmen Görüşleri". Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 60(60), 657-674.
- Treadway D.C., Hochwarter W.A., Kacmar C.J., vd. (2005). 2005 "Political Will, Political Skill, and Political Behavior." Journal of Organizational Behavior, 26 (3): 229-245.
- Turabik, T. (2019). Yükseköğretim Örgütlerinde Örgütsel Demokrasi ile Politik Davranışlar Arasındaki İlişki. Doktora tezi, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Ulus, A. B. ve Kanbur, A. (2020). "Güç Mesafesi ve Örgütsel Adaletin Politik Davranışlar Üzerindeki Etkisi." İşletme Araştırmaları Dergisi, 12(4): 3451-3466.
- Utami, A. F., Bangun, Y. R. and Lantu, D. C. (2014). "Understanding The Role of Emotional Intelligence and Trust To The Relationship Between Organizational Politics and Organizational Commitment". Procedia-Social and Behavioral Sciences, 115(1): 378-386.
- Vigoda, E. and Cohen, A. (2002). "Influence tactics and perceptions of organizational politics: A longitudinal study". Journal of Business Research, 55(4): 311-324.

- Vigoda, E. (2000). "Organizational Politics, Job Attitudes, and Work Outcomes: Exploration and Implications For The Public Sector." *Journal of Vocational Behavior*, 57(3), 326-347.
- Vigoda, E. (2002). "Stress-Related Aftermaths To Workplace Politics: The Relationships Among Politics, Job Distress, And Aggressive Behavior In Organizations." *Journal of Organizational Behavior*, 23(5), 571-591.
- Vredenburg, D. J. and Maurer, J. G. (1984). "A Process Framework of Organizational Politics". *Human Relations*, 37(47): 47-66.
- Ward, E. A. (2001). "Social power bases of managers: Emergence of a new factor." *The Journal of social psychology*, 141(1), 144-147.
- Willer, D., Lovaglia, M. J. and Markovsky, B. (1997). "Power and Influence: A Theoretical Bridge". *Social Forces*, 76(2): 571-603.
- Witt, L. A., Pati, A. L. and Farmer, W. L. (2002). "Organizational Politics and Work Identity as Predictors of Organizational Commitment". *Journal of Applied Social Psychology*, 32(3): 486-499.
- Wood, J. K. (2012). "Fight The Power: Comparing And Evaluating Two Measures Of French And Raven's (1959) Bases Of Social Power." *Current Research in Social Psychology*, 21(10), 37-49.
- Yardan, E. ve Us, N. (2015). "Hastane Çalışanlarının Kurum İçi Politik Davranışlar ve Etik İklim Algılamaları." *Verimlilik Dergisi*, (1): 77-78.
- Yılmaz, K. ve Altinkurt, Y. (2012). "Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Kaynakları ile Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişki". *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 20(2): 385-402.
- Yolaç, S. (2009). "Politik Davranış ve Örgütsel Adalet Algısı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma." *Öneri Dergisi*, 8(31): 157-166.
- Yukl, G. and Falbe, C. M. (1990). "Influence Tactics And Objectives In Upward, Downward, And Lateral Influence Attempts". *Journal of Applied Psychology*, 75(2): 132-140.
- Yukl, G., Seifert, C. and Chavez, C. (2008). "Validation of The Extended Influence Behavior Questionnaire". *Leadership Quarterly*, 19(5): 609-621.
- Zafer, D. (2008). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynaklarına İlişkin Öğretmen Görüşleri. Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Zalenzik, A. (1971). "Power And Politics In Organizational Life." *Mckinsey Quarterly*. 7(4), 52-69.

Zalenzik, A. (1977). ‘‘Managers and Leaders: Are they different.’’ Harvard Business Review, 55: 67-78.

3. Elektronik Kaynaklar

MEB Gebze İlçe MEM. (2019). <http://gebze.meb.gov.tr/> 22.02.2020.

TDK (2011). Türk Dil Kurumu Sözlükleri Güncel Türkçe Sözlük. <https://sozluk.gov.tr/?kelime=meslek> /10.10.2019.

Yukl, Gary (2009). Leadership in Organizations (Elektronik Sürüm). USA: Prentice Hall. https://www.academia.edu/35120132/Yukl_Gary._Leadership_in_Organizations/09.01.2020.



EKLER

Ek 1: Ölçek Kullanım İzni

a) Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Kaynakları Ölçeği Kullanım İzni

08.06.2021

Gmail - Ölçek izni



Selçuk Hatice Odabaşı < >

Ölçek izni

2 ileti

Selçuk Hatice Odabaşı < >
Alıcı:

13 Şubat 2020 18:19

Hocam merhaba,

Adım Selçuk Odabaşı. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Bilim Dalında tezli yüksek lisans öğrencisiyim. Doç. Dr. Tuğba Konaklı ile Öğretmenlerin algılamaları doğrultusunda okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin sergiledikleri politik davranışlar arasındaki ilişkiyi araştırdığımız ve ilkokul, ortaokul, lise kademelerindeki öğretmenlere uygulamayı düşündüğümüz tez çalışması için referans göstererek "Okullarda Örgütsel Güç Ölçeği" kullanabilmek için izninizi istiyoruz.
Saygılarımla.

Yahya Altinkurt < >
Alıcı: Selçuk Hatice Odabaşı < >

14 Şubat 2020 14:25

Merhaba

Tarafımızdan geliştirilen "Okullarda Örgütsel Güç Ölçeği"ni araştırmanızda veri toplama aracı olarak kullanabilirsiniz. Ölçek ekte yer almaktadır. Ölçeğin geçerlik ve güvenirlik bilgilerine ilgili makaleden ulaşabilirsiniz. Başarılar dilerim..

Selçuk Hatice Odabaşı < >, 13 Şub 2020 Per, 19:19 tarihinde şunu yazdı:
[İstisnai metin gizlendi]

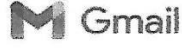
Prof. Dr. Yahya ALTINKURT
Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi
Eğitim Fakültesi

Örgütsel Güç Ölçeği-Boyutlu-Altinkurt & Yılmaz (1).pdf
490K

b) Politik Davranış Ölçeği Kullanım İzni

08.05.2021

Gmail - Okçek izni



Selçuk Hatice Odabaşı < >

Okçek izni

2 ileti

Selçuk Hatice Odabaşı < >

13 Şubat 2020 18:48

Alıcı:

Hocam merhaba,

Adım Selçuk Odabaşı. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Bilim Dalında tezli yüksek lisans öğrencisiyim. Doç. Dr. Tuğba Konaklı ile Öğretmenlerin algılamaları doğrultusunda okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin sergiledikleri politik davranışlar arasındaki ilişkiyi araştırdığımız ve ilkokul, ortaokul, lise kademelerindeki öğretmenlere uygulamayı düşündüğümüz tez çalışması için referans göstererek "Politik Davranış Ölçeği" kullanabilmek için izninizi istiyoruz.
Saygılarımla.

gislamoglu < >

17 Şubat 2020 09:48

Alıcı: Selçuk Hatice Odabaşı < >

[Alıntılanan metin gizlendi]

Tabii ki kullanabilirsiniz

Prof.Dr. Güler İslamoğlu
Marmara University
Faculty of Business Administration
Business Administration Department
Address :
e-mail :


Ek 2: Ölçek Formu

OKULLARDA ÖRGÜTSEL GÜÇ ÖLÇEĞİ Ölçeği, ‘‘Hiçbir zaman’’- ‘‘Çok nadir’’- ‘‘Bazen’’- ‘‘Çoğunlukla’’- ‘‘Her zaman’’ seçeneklerini kullanarak puanlayabilirsiniz.	Hiçbir Zaman	Çok nadir	Bazen	Çoğunlukla	Her zaman
Okul Müdürümüz:					
1.Kurallara uyulması konusunda çok titizdir.					
2.Konuşmalarında sık sık mevzuata atıfta bulunur.					
3.Okuldaki işlerin yürütülmesinden yasal olarak sorumlu olduğunu hissettirir.					
4.Yapılan işlerde resmi prosedüre uyulması konusunda hassastır.					
5.Başarılı çalışanları takdir eder.					
6.Çalışanları ödüllendirmede adaletli davranır.					
7.Verilen görevi başarı ile yapan çalışanları kutlar.					
8.Etkinliklere gönüllü katkı sağlayan çalışanlara ayrıcalıklı davranır.					
9.Yaratıcı ve okul yararına düşünceleri destekler.					
10.Başarılı çalışanlarının ödüllendirilmesi için üst makamlara teklifte bulunur.					
11.Çalışanları ödüllendirmede ayrımcılık ya da kayırmacılık yapmaz.					
12.Çalışanlara, özellikle eksik yönlerini vurgulayarak uyarılarda bulunur.					
13.Bazı çalışanlara mevzuatı daha katı biçimde uygular.					
14.İsteklerini yerine getirmeyen çalışanlara, ‘kimsenin istemediği görevleri’ verir.					
15.Öğrenci ve veli şikâyetlerine göre toplantılarda isim belirterek uyarılarda bulunur.					
16.Yapılan işleri beğenmediğinde, mesafeli ve soğuk davranır.					
17.Çalışanların eksikliklerini bilir ve gerektiğinde kullanır.					
18.Ders programı ya da nöbet gibi görevleri bir baskı aracı olarak kullanır.					
19.Okulun müdürünün kendisi olduğunu her fırsatta hissettirir.					
20.Toplantılardaki tavrından dolayı, öğretmenler söz almaktan çekinirler.					
21.Bazı öğretmenlerin dersini sık sık denetler.					
22.Yeterli yönetim deneyimine sahiptir.					
23.Mevzuat konusunda danışılacak kadar bilgi sahibidir.					
24.Yönetimle ilgili konular hakkında oldukça bilgilidir.					

25.Özlük hakları ile ilgili yeterli düzeyde bilgi sahibidir.					
26.Alanı ile ilgili gelişmeleri takip eder.					
27.Öğretmenlerin mesleki gelişimine önem verir.					
28.Yapılması gerekenler konusunda öğretmenleri bilgilendirir.					
29.Alan uzmanlığına önem verir.					
30.Herkesi kolaylıkla ikna edebilir.					
31.Müdürlük ona gerçekten çok yakışıyor.					
32.Etkili bir konuşma yeteneği vardır.					
33.Empati becerisi yüksektir.					
34.Karşısındakine güven verir.					
35.Gerektiğinde cesur kararlar almaktan çekinmez.					
36.Çalışanlar üzerinde önemli bir etkiye sahiptir.					
37.Davranışları ile çalışanlara ilham verir.					
POLİTİK DAVRANIŞ ÖLÇEĞİ Ölçeği, ‘‘Hiç katılmıyorum’’- ‘‘Az katılıyorum’’- ‘‘Kısmen katılıyorum’’-‘‘Oldukça katılıyorum’’- ‘‘Tamamen katılıyorum’’ seçeneklerini kullanarak puanlanabilirsiniz. Aşağıdaki maddelere ilişkin davranışları meslektaslarınızda ne sıklıkla gördüğünüzü beş ifadeden birini kullanarak işaretleyiniz.	Hiç katılmıyorum	Az katılıyorum	Kısmen katılıyorum	Oldukça katılıyorum	Tamamen katılıyorum
1.Yöneticilere, iş arkadaşlarına sürekli övgüler yağdırmak.					
2.İstediğini elde edebilmek için karşındakini seviyormuş gibi hareket etmek.					
3.Bir grup içinde sevilme ve sayılmak için kendine uymayan düşünceleri savunmak.					
4.İnanmadan başkalarının görüşünü savunmak.					
5.Maddi olanakların artışının söz konusu olduğunda müdürle sık sık görüşmek, odasına gitmek.					
6.Adam kayırmak, adamına göre muamele yapmak.					
7.Kendini çok çalışmış gibi göstermek için sürekli masa başında bilgisayarla meşgulmüş görüntüsü yaratmak.					
8.Bir üst kademedeki iş kapabilmek için yaranmaya çalışmak.					
9.Sahip olunan bilgi, beceri ve yetenekleri abartmak.					
10.Yönetici işte yokken işe gelmemek.					
11.Yapılan iş hakkında bilgi sahibi olmasına rağmen yardım etmemek.					
12.Dostça davranıp sırlarını alıp sonradan karşı tarafın aleyhine kullanmak.					
13.Yüze gülüp arkadan konuşmak.					
14.Başkalarının fikrini kendi fikriymiş gibi satmak.					
15.Çalışanı çalışmayandan ayırmadan herkese eşit					

ödül dağılımı yapmak.					
16.Kendini daha vasıflı göstermek için başkalarının çalışmalarını eleştirmek ve küçümsemek.					
17.Hataları görüp söylemeyip ileride koz olarak kullanmak.					
18.Konuştuğunun, düşündüğünün tersine davranmak.					
19.Haklı ile haksız bildiği halde taraf tutmamak.					
20.Yöneticiye isteklerini kabul ettirebilmek için, ondan yana olduğunu hissettirmek.					
21.Yöneticiye isteklerini kabul ettirebilmek için, başarılı gözükme çalışmak.					
22.İstediklerini elde etme pahasına üstüne hoş görünmeye çalışmak.					
23.Durumun, zamanın gerektirdiği gibi davranarak kendi çıkarlarını gözetmek.					
24.Üst yönetim ve üst yönetime yakın kişiler ile yakın ilişkiler kurmak.					
25.Yöneticiye isteklerini kabul ettirebilmek için, iş arkadaşlarının desteğini almak.					
26.Yöneticiyi istenilen fikirler doğrultusunda etkilemek için çalışanların desteğini almak.					
27. Yöneticiyi etkilemek için iş arkadaşlarının desteğini almak.					
28. Yönetici ile çözümlenemeyen durumlarda, üst yönetimi devreye sokmak.					
29. Yöneticisine düşünceleri topluluk içinde tek başına söylemek yerine iş arkadaşlarının da desteğini alarak iletmek.					
30. Kendi istediğinin yapılması karşılığında, özveride bulunulabileceğini hissettirmek.					
31. Kendisine yapılan iyiliğin karşılıksız kalmayacağını ima etmek.					
32. Başkalarından bir iyilik istenirken, geçmişte kendisi tarafından yapılan iyilikleri hatırlatmak.					
33. Belli konularda karşılığını almak şartıyla, başkalarına yardımcı olunacağını hissettirmek.					
34. Yöneticilerin düzenlediği sosyal aktivitelere itirazsız katılmak.					
35. Üstlerin beğenisine göre giyinmek.					
36. Yönetici ile ilişkilerde yöneticiyi hep üstün, önemli göstermek.					

Ek 3: Araştırma İzni



T.C.
GEBZE KAYMAKAMLIĞI
İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 70568219-605.01-E.17212452
Konu : Araştırma İzni (Selçuk ODABAŞI)

25.11.2020

DAĞITIM YERLERİNE

İlgi : Kocaeli İl Milli Eğitim Müdürlüğünün 24.11.2020 tarih ve E.17169932 sayılı yazısı.

Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi yüksek lisans öğrencisi Selçuk ODABAŞI'nın "Öğretmenlerin Algılamaları Doğrultusunda Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Kaynakları ile Öğretmenlerin Sergiledikleri Politik Davranışlar Arasındaki İlişki" konulu araştırma çalışmasını İlçemiz okullarında (<https://forms.gle/Nho1g1aqB7pSH8xu6>) linkinden uygulama talebinin uygun görüldüğüne ilişkin 23.11.2020 tarih ve 17093722 sayılı Valilik Onayı ilgi yazı ekinde gönderilmiş olup söz konusu anket çalışmasının Müdürlüğünüz sorumluluğunda yapılması hususunda; Gereğini rica ederim.

Şener DOĞAN
İlçe Milli Eğitim Müdürü


Ekler:
- Yazı (2 Sayfa)
- Araştırma Değerlendirme Formu (20 sayfa)

Dağıtım:
Gereği:
-Tüm Resmî/Özel Okul Müdürlüklerine

Adres: Güzeller Mah.Kavak Cad.No:7 Gebze/KOCAELİ
Elektronik Ağ: gebze.meb.gov.tr
e-posta: strateji@meb.gov.tr

Bilgi için: Betül Zehra ÖZTÜRK Memur
Tel: 0 (262) 280 43 61
Faks: 0 (262) 641 10 39

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden a0aa-9532-37e0-a6ca-b601 kodu ile teyit edilebilir.





T.C.
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu



Sayı : 10017888-044/
Konu : Anketler

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi : 04/09/2020 tarihli, 61075 sayılı ve "Anketler" konulu yazı

Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu'nun 30/09/2020 tarih ve 2020/11 nolu toplantısında alınan 11 sıra sayılı kararı aşağıda sunulmuştur.

Gereğini arz ederim.

Prof.Dr. Adem ÇAYLAK
Kurul Başkanı

Karar No 11: Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğünün 04/09/2020 tarih ve 61075 sayılı yazısı görüşüldü. Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Bilim Dalı yüksek lisans öğrencisi Selçuk ODABAŞI'nın, Doç. Dr. Tuğba KONAKLI danışmanlığında yürüttüğü "Öğretmenlerin Algılamaları Doğrultusunda Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Kaynakları ile Öğretmenlerin Sergiledikleri Politik Davranışlar Arasındaki İlişki" başlıklı yüksek lisans tezi kapsamında yapacağı anketin uygulanmasında, bilimsel araştırma ve yayın etiği açısından bir sakınca olmadığına oy birliği ile karar verildi.

Mevcut Elektronik İmzalar

Prof.Dr. ADEM ÇAYLAK (Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu - Kurul Başkanı) 01.10.2020 10:46

Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu Kocaeli Üniversitesi Umuttepe Yerleşkesi 41380,
Kocaeli
Tel:+90 (262) 303 10 01 Faks:+90 (262) 303 10 33
E-Posta :rekiletisim@kocaeli.edu.tr Elektronik Ağ :http://www.kocaeli.edu.tr

Bilgi için: Pelin ÜNALDI

Raportör
Telefon No: 303 10 49

Bu belge 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5. Maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

ÖZGEÇMİŞ

Araştırmacı, ilköğreniminin bir kısmını Tekirdağ'ın Saray ilçesinde Yeniköy İlköğretim Okulu'nda kalan kısmını Samsun'un Canik ilçesinde 100. Yıl İlköğretim Okulu'nda tamamlamıştır. Lise eğitiminin bir kısmını Samsun Çarşamba Anadolu Lisesi'nde kalan kısmını Tekirdağ'ın Saray ilçesinde Mustafa Elmas Arıcı Anadolu Lisesi'nde tamamlamıştır. 2012 yılında Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Sınıf Öğretmenliği bölümünü kazanmış ve 2016 yılında lisans eğitimini tamamlamıştır. 2016 yılından buyana Kocaeli Gebze Şehit İlker Ağçay İlkokulunda yabancılara Türkçe öğretimi alanında PİKTES projesinde görev yapmaktadır.

