



**T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

**DOKTORA
TEZİ**

**SPOR EĞİTİMİ VEREN YÜKSEKÖĞRETİM
KURUMLARINDAKİ YÖNETİCİLERİN SERGİLEDİKLERİ
LİDERLİK TARZLARI İLE KULLANDIKLARI
GÜÇ KAYNAKLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ**

MEHTAP AKILLI

BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR ANABİLİM DALI

ARALIK 2019



**SPOR EĞİTİMİ VEREN YÜKSEKÖĞRETİM KURUMLARINDAKİ
YÖNETİCİLERİN SERGİLEDİKLERİ LİDERLİK TARZLARI İLE
KULLANDIKLARI GÜÇ KAYNAKLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ**

Mehtap AKILLI

**DOKTORA TEZİ
BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR ANABİLİM DALI**

**GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

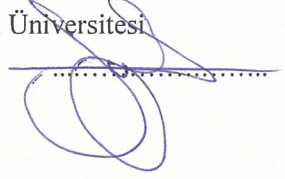
ARALIK 2019

Mehtap AKILLI tarafından hazırlanan “**SPOR EĞİTİMİ VEREN YÜKSEKÖĞRETİM KURUMLARINDAKİ YÖNETİCİLERİN SERGİLEDİKLERİ LİDERLİK TARZLARI İLE KULLANDIKLARI GÜÇ KAYNAKLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ**” adlı tez çalışması aşağıdaki jüri tarafından OY BİRLİĞİ/~~OY ÇOKLUĞU~~ ile Gazi Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalında DOKTORA TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Danışman: Unvanı Adı SOYADI: Dr. Öğr. Üyesi İ. Fatih YENEL

Anabilim Dalı, Üniversite Adı: Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı, Gazi Üniversitesi

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Doktora Tezi olduğunu onaylıyorum/~~onaylamıyorum~~



Başkan : Unvanı Adı SOYADI: Prof. Dr.A. Azmi YETİM

Anabilim Dalı, Üniversite Adı: Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı, Gazi Üniversitesi

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Doktora Tezi olduğunu onaylıyorum/~~onaylamıyorum~~



Üye : Unvanı Adı SOYADI: Prof. Dr. Baki YILMAZ

Anabilim Dalı, Üniversite Adı: Spor Bilimleri Anabilim Dalı, Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Doktora Tezi olduğunu onaylıyorum/~~onaylamıyorum~~



Üye : Unvanı Adı SOYADI: Doç. Dr. Mustafa Yaşar ŞAHİN

Anabilim Dalı, Üniversite Adı: Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı, Gazi Üniversitesi

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Doktora Tezi olduğunu onaylıyorum/~~onaylamıyorum~~



Üye : Unvanı Adı SOYADI: Doç. Dr. Ersan TOLUKAN

Anabilim Dalı, Üniversite Adı: Spor Bilimleri Anabilim Dalı, Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Doktora Tezi olduğunu onaylıyorum/~~onaylamıyorum~~



Tez Savunma Tarihi: 18/12/2019

Jüri üyeleri tarafından DOKTORA tezi olarak uygun görülmüş olan bu tez Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Yönetim Kurulu kararı ile onaylanmıştır.

Prof. Dr. Mustafa ASLAN

Sağlık Bilimleri Enstitüsü Müdürü

ETİK BEYAN

Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada;

- Tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
- Kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı,
- Bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu,

bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

Mehtap AKILLI

18/12/2019

SPOR EĞİTİMİ VEREN YÜKSEKÖĞRETİM KURUMLARINDAKİ YÖNETİCİLERİN
SERGİLEDİKLERİ LİDERLİK TARZLARI İLE KULLANDIKLARI GÜÇ
KAYNAKLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ
(Doktora Tezi)

Mehtap AKILLI

GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
Aralık 2019

ÖZET

Bu araştırmanın amacı, spor eğitimi veren fakülte ve yüksekokullarda görev yapan akademisyenlerin algılarına göre yöneticilerinin sergiledikleri liderlik tarzları ile kullandıkları güç kaynakları arasındaki ilişkiyi belirlemek ve bazı demografik değişkenler kapsamında algılardaki değişimleri incelemektir. Çalışma evrenini, Spor Bilimleri Fakülteleri ile Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokullarında görev yapan ve idari görevi bulunmayan yaklaşık 1333 akademisyen oluşturmaktadır. Çalışmanın örneklem grubu ise random yöntem ile belirlenen 404 akademisyenden oluşmaktadır. Çalışmada veri toplama aracı olarak Liderlik Tarzı Ölçeği ve Örgütsel Güç Algısı Ölçeği kullanılmıştır. Çalışma bulguları, akademisyenlerin, yöneticilerini genel olarak serbest bırakıcı lider olarak tanımladığını ve kullanılan güç kaynaklarından bilgiye dayalı güç algısının ön plana çıktığını göstermiştir. Katılımcıların demografik özelliklerine göre iki ölçeğin de alt boyutlarında bazı anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Ayrıca, iki ölçeğin alt boyutlarına yönelik akademisyen algılarına göre, bölüm başkanlarının liderlik özelliklerinden geliştirici liderlik tarzı ile kullandıkları örgütsel güç kaynaklarından karizmatik, uzmanlık ve bilgiye dayalı güce ilişkin algılarının yüksek düzeyde pozitif yönlü olduğu, ödüllendirme ve yasal güç ile orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişkiye işaret ettiği tespit edilmiştir. Diğer alt boyut olan serbest bırakıcı liderlik özelliği ile karizmatik güç algısının yüksek düzeyde pozitif yönlü olduğu, ödüllendirme, uzmanlık ve bilgiye dayalı güç kaynakları ile orta düzeyde pozitif yönlü olduğu belirlenmiştir. Bir diğer alt boyut olan otoriter liderlik özelliği algısı ile ödüllendirme, zorlayıcı, yasal, uzmanlık, karizmatik ve bilgiye dayalı güç algısının orta düzeyde pozitif yönlü olduğu tespit edilmiştir.

Bilim Kodu : 6.003
Anahtar Kelimeler : Örgütsel güç, liderlik tarzı, akademisyen algısı, spor
Sayfa Adedi : 130
Danışman : Dr. Öğr. Üyesi Fatih YENEL

THE RELATIONSHIP BETWEEN LEADERSHIP STYLES AND HIGHLIGHTS OF
POWER SUPPLIED BY THE MANAGERS IN THE HIGHER EDUCATION
INSTITUTIONS PROVIDING SPORTS EDUCATION

(Ph. D. Thesis)

Mehtap AKILLI

GAZİ UNIVERSITY
INSTITUTE OF HEALTH SCIENCES

December 2019

ABSTRACT

The aim of this study is to determine the relationship between the leadership styles exhibited by the managers and the power sources they use according to academicians perception in the faculties and colleges and examine the changes in the perception of the scope of some demographic variables. The study population consists of approximately 1333 academicians without administrative duties working in the faculties of Sports Sciences and Physical Education and Sport Collage. The study group was composed of 404 academicians by random method. In this study, Leadership Style Scale and Organizational Power Perception Scale were used as data collection tools. The findings of the study showed that academicians generally defined their managers as laissez faire leaders and that knowledge based power perception came to the forefront. According to the demographic characteristics of the participants, some significant differences were found in the sub-dimensions of both scales. In addition, according to the perceptions of the academicians regarding the sub-dimensions of the two scales, it was found that the perceptions of the department heads' nourishing leadership style and the charismatic, expertise and knowledge based power from the organizational power resources they use are highly positive, however there is a moderate positive relationship with rewarding and legal power. Another sub-dimension, the laissez faire leadership style, has been determined a high level of perception with charismatic power; however there is a moderate positive relationship with rewarding, expertise and knowledge-based power resources. Another sub-dimension, the perception of authoritarian leadership, and the perception of rewarding, coercive, legal, expert, charismatic and knowledge-based power were found to be moderately positive.

Science Code : 6.003
Key Words : Organizational power, leadership style, academician perception, sport
Page Number : 130
Supervisor : Assist. Prof. Dr. Fatih YENEL

TEŞEKKÜR

Tez çalışmamın planlamasında, araştırılmasında, yürütülmesinde ve oluşumunda ilgi ve desteğini esirgemeyen, engin bilgi ve tecrübelerinden yaralandığım, yönlendirme ve bilgilendirmeleriyle çalışmamı bilimsel temeller ışığında şekillendiren danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Fatih YENEL'e teşekkürlerimi sunarım.

Tez süresince vermiş oldukları geri bildirimler ile beni yönlendiren Tez İzleme Komitesi üyeleri, saygıdeğer hocalarım Prof. Dr. Baki YILMAZ, Doç. Dr. Mustafa Yaşar ŞAHİN bölüm başkanım Prof. Dr. Azmi YETİM ve bölüm hocalarımızdan Doç. Dr. Tekin ÇOLAKOĞLU hocalarıma sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Çalışmalarım boyunca yardımını hiç esirgemeyen değerli arkadaşım Arş. Gör. İsmail AKTAŞ'a teşekkürü bir borç bilirim. Çalışmalarım süresince maddi manevi destekleriyle beni hiçbir zaman yalnız bırakmayan aileme de sonsuz teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖZET	iv
ABSTRACT.....	v
TEŞEKKÜR.....	vi
İÇİNDEKİLER	vii
ÇİZELGELERİN LİSTESİ.....	x
SİMGELER VE KISALTMALAR.....	xi
1. GİRİŞ.....	1
2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	9
2.1. Liderlik ve Lider Kavramı.....	9
2.2. Liderlik Özellikleri ve Önemi	10
2.3. Yönetici ve Lider Arasındaki Farklar	10
2.4. Liderlik Teorileri ve Modelleri.....	12
2.4.1. Özellikler teorisi	12
2.4.2. Davranışsal liderlik teorisi.....	13
2.4.3. Durumsal liderlik teorisi.....	18
2.4.4. Modern liderlik teorisi	22
2.5. Örgütsel Güç ve Kaynakları	27
2.5.1. Güç kavramı	27
2.5.2. Liderlikte güç kaynakları.....	28
2.5.3. Gücün kaynakları / boyutları	29
2.6. Güç Temelleri	38
2.6.1. Güç türleri.....	39
2.7. Gücün Lider Üzerindeki Etkisi.....	41
2.8. Güç Kullanımına Karşı Verilen Tepkiler	41

	Sayfa
2.8.1. Bağlanma (katılma)	41
2.8.2. Uyma (boyun eğme)	42
2.8.3. Direnme (karşı koyma)	42
2.9. Gücün Bazı Kavramlarla İlişkisi	42
2.9.1. Otorite	42
2.9.2. Yetki	43
2.9.3. Etki	44
2.9.4. Kuvvet	44
2.9.5. Sorumluluk	44
2.9.6. Liderlik	45
2.10. Güç Mesafesi Boyutu ve Liderlik İlişkisi.....	45
3. YÖNTEM	49
3.1. Araştırma Modeli.....	49
3.2. Çalışma Grubu.....	49
3.3. Veri Toplama Araçları.....	51
3.3.1. Kişisel bilgi formu	51
3.3.2. Liderlik tarzı ölçeği	51
3.3.3. Örgütsel güç algısı ölçeği	53
3.4. Verilerin Analizi	54
4. BULGULAR	57
4.1. Geçerlik ve Güvenirliğe İlişkin Bulgular	57
4.1.1. Geçerliğe ilişkin bulgular	57
4.1.2. Güvenirliğe ilişkin bulgular.....	58
4.1.3. Normallik testlerine ilişkin bulgular.....	58
4.1.4. Araştırma bulguları.....	59
5. TARTIŞMA VE SONUÇ	77

	Sayfa
5.1. Tartışma	77
5.1.1. Cinsiyet	78
5.1.2. Yaş	80
5.1.3. Unvan	82
5.1.4. Mevcut kurumda geçirilen hizmet süresi ve toplam hizmet süresi	85
5.1.5. Katılımcıların çalıştıkları kurum	87
5.1.6. Eğitim durumu	88
5.1.7. Katılımcıların geçmişte yöneticilik yapıp yapmama durumu	90
5.1.8. Katılımcıların liderlik/yöneticilik konulu seminer ya da programa katılma durumu	91
5.1.9. Liderlik tarzı ve güç kaynakları ilişkisi	92
5.2. Sonuç ve Öneriler	98
KAYNAKLAR	101
EKLER.....	121
EK-1. Kişisel bilgi formu.....	122
EK-2. Örgütsel güç algısı ölçeği	123
EK-3. Liderlik tarzı ölçeği	125
EK-4. Etik komisyon raporu	127
ÖZGEÇMİŞ	129

ÇİZELGELERİN LİSTESİ

Çizelge	Sayfa
Çizelge 3.1. Çalışmaya katılan bireylerin demografik özellikleri	50
Çizelge 4.1. Doğrulayıcı faktör analizi sonuçları	57
Çizelge 4.2. Değişkenlere ilişkin normallik testi sonuçları	59
Çizelge 4.3. Alt Boyutlara ilişkin betimleyici istatistikler	60
Çizelge 4.4. Cinsiyet değişkenine göre ölçeklerin alt boyutlarından alınan puan ortalamalarına yönelik bağımsız gruplar t testi sonuçları.....	61
Çizelge 4.5. Yaş değişkenine ilişkin ANOVA sonuçları.....	62
Çizelge 4.6. Unvan değişkenine ilişkin ANOVA sonuçları	64
Çizelge 4.7. Toplam hizmet süresi değişkenine ilişkin ANOVA sonuçları	66
Çizelge 4.8. Katılımcıların çalıştıkları kurum değişkenine ilişkin ölçeklerin alt boyutlarından aldıkları puan ortalamalarına yönelik bağımsız gruplar t testi sonuçları.....	68
Çizelge 4.9. Mevcut kurumda geçirilen hizmet süresi değişkenine ilişkin ANOVA sonuçları	69
Çizelge 4.10. Eğitim durumu değişkenine ilişkin ANOVA sonuçları.....	71
Çizelge 4.11. Katılımcıların geçmişte yöneticilik yapıp yapmama durumlarına göre ölçeklerin alt boyutlarından aldıkları puan ortalamalarına yönelik bağımsız gruplar t testi sonuçları.....	73
Çizelge 4.12. Katılımcıların liderlik/yöneticilik konulu seminer ya da programa katılma durumlarına göre ölçeklerin alt boyutlarından aldıkları puan ortalamalarına yönelik bağımsız gruplar t testi sonuçları.....	74
Çizelge 4.13. Alt boyutlara ilişkin korelasyon analizi sonuçları	75

SİMGELER VE KISALTMALAR

Bu çalışmada kullanılmış simgeler ve kısaltmalar, açıklamaları ile birlikte aşağıda sunulmuştur.

Kısaltmalar

Açıklamalar

MEB

Milli Eğitim Bakanlığı

TDK

Türk Dil Kurumu

YÖK

Yükseköğretim Kurulu

1. GİRİŞ

Hızlı değişimlerin ve yoğun rekabetin yaşandığı günümüzde liderlik kavramı eskisinden daha çok önem kazanmıştır. Örgütlerde, örgütsel yapının eksik olması, değişen çevre koşulları, örgüt içi dinamikler ve insan faktörü gibi sebeplerden dolayı liderliğe ihtiyaç duyulmaktadır (Katz ve Kahn, 1978, 528). Her örgüt yapısı geliştirilmeye açıktır ve bu geliştirme işi bir liderlik işlevidir. Örgütlerin çevresi sürekli değişmekte ve açık sistemler olarak görülen örgütler bu değişimden etkilenmektedir. Bu çevresel değişime ayak uydurmak da bir liderlik işlevidir (Akın, 2019: 131-160).

Tarihi süreç incelendiğinde, her dönem ve her yerde duruma, zamana ve koşullara göre, kültürel farklılıklardan etkilenen (Hodgetts ve Luthans, 2003:356) değişik türde liderlerin ortaya çıktığı, ancak değişenin sadece liderlik kavramının kapsamı ve algılanma biçimi olduğu görülmektedir (Eren, 1993:286). Bireyler kendi arzu ve ihtiyaçlarından bir kısmını gerçekleştirmek, kişisel hedeflerine erişebilmek için bir gruba ihtiyaç duyar ve grup halinde hareket etme zorunluluğu hissederler. Bu zorunluluk belirli amaç ve hedeflere yönelecek insan gruplarının oluşturulması ve harekete geçirilmesi beceri ve ikna yeteneklerini gerektirmektedir (Eren, 2006: 431). Liderin güç kullanım biçimi de kendisine özgü bir liderlik davranışı oluşturur. Örgütlerde yöneticiler bulundukları konumlarından ve kişisel özelliklerinden kaynaklanan güç stillerine sahiptirler (Karaman, 1999: 37). Liderlik astın davranışını etkileyebilme yeteneğinin bir ölçüsü olup, bazı güç ya da etkilenme kaynaklarına dayanmaktadır. Başka bir ifadeyle liderlik bir güç kaynağını gerektirir (Erkutlu, 2003).

Örgütsel bağlamda yönetim ve liderlik sayısız anlam, tanım ve yorumlamaya sahiptir (Bush, 2007; Kotter, 1990). Yönetim hedef/sonuç odaklı, problem çözme ve kontrol etmeye dayalıdır. Liderlik ise, insan ilişkilerini ve örgütlenmeyi geliştirmeye yöneliktir. Buna rağmen genellikle yönetim ve liderlik, iş hayatındaki kişisel performansı ve örgütsel başarıya ulaşmayı hedeflediğinden çoğu zaman benzer anlamlarda kullanılmaktadır (Hamidifar ve Ebrahimi, 2016). Örgütsel başarı için her iki rol de gerekli olduğundan, bunlar tamamlayıcı eylem sistemleri olarak algılanabilir (Middlehurst, 1999).

Amacı değişime ve gelişime ayak uydurabilecek, geleceğe dönük bireyler yetiştirmek olan eğitim kurumlarının yöneticilerinin değişimi ve gelişimi yakalamak, daha üretken olmak,

alışanlarını gdleylebilmek ve daimi başarıya imza atmak için sahip olmaları gereken liderlik özelliklerinin bilincinde olmaları gerekmektedir (lker, 2009). Liderlerin kalitesi olmaktan çok, insanların karşılaştığı aktörlerin algısal bir değerlendirmesi olan liderlik (Harvey, 2006), aslında bir iç değerlendirme olarak görülmektedir (Toosi ve Ambady, 2011). Başka bir ifadeye göre, liderlik hem yorumlayıcı hem de tartışılabilir bir kavram olarak değerlendirilmektedir (Fairhurst ve Grant, 2010; Grint, 2000). Keşfedilecek nesnel gerçekler olmayabilir ve bunun yerine amaç, her bireyin kendi doğrusuna nasıl ulaştığını, diğer insanlardan etkilenip etkilenmediğini anlamaktır (Billsberry, Mueller, Skinner, Swanson, Corbett ve Ferkins, 2018).

Kişilerarası etkileme süreci olan liderlikte (Yukl, 2010: 26), kendini geliştirmenin bireysel refahı arttırdığı bununla birlikte, bireylere benlik saygısı, kendine güven ve öz yeterlilik kazandırdığı ifade edilmektedir (Taylor ve Brown, 1988, Taylor ve Brown, 1994, Taylor, Lerner, Sherman, Sage ve McDowell, 2003). Ayrıca, bu araştırmacılar, liderlerin davranışlarındaki bu kendini geliştirme sürecinde, liderler ile astları arasında yapılması gereken işin ne olduğu ve nasıl yapılması gerektiği konusunda karşılıklı anlaşmaya varmalarının gerekli olabileceğini belirtmişlerdir.

Örgütlerde yöneticiler bulundukları konumlarından ve kişisel özelliklerinden kaynaklanan g stillerine sahiptirler (Karaman, 1999). Bu güç kaynakları çoğunlukla liderin kişiliğine, gruba ve koşullara göre değişebilmektedir. Gücün kaynakları ile ilgili çok sayıda sınıflama yapılmıştır. Ancak en çok kullanılan French ve Raven tarafından yapılan sınıflamalardır. Akademik ortamlarda liderler toplumsal talep ve gereksinimleri yerine getiren yükseköğretim kurumları ile uygun ittifakların gelişmesinde ve desteklenmesinde önemli rol oynamaktadır (Hamidifar ve Ebrahimi, 2016). Yükseköğretim kurumları, farklı organizasyonlar olup, liderlerin çoklu örgütsel öğeler hakkında iyi bilgilendirilmesini gerektirir (Cohen, 1998). Öğretim yeleri az denetime sahip bir ortamda faaliyet gösteriyor olmasına rağmen önemli kurumsal kararlarda etkin rol oynamaktadırlar (Smith ve Wolverton, 2010: 61). Üniversiteler genellikle örgütsel hiyerarşilere ve otorite bazlı ilişkilere güvenir, ancak liderlerin değişiklikleri uygularken çeşitli stratejilere ihtiyaç vardır (Kohtamaki, 2019). Yükseköğretime yön veren yeni eğilimler, yükseköğretim kurumlarının vizyon ve misyonlarını yeniden tanımlama zorunluluğunu ortaya çıkarmıştır. Küresel rekabet, ileri teknolojiler, yeni kamu yönetimi anlayışı, demografik değişmeler, yeni öğrenme ve öğretme yöntemleri ve üniversitelerdeki liderlik anlayışındaki gelişmeler

yükseköğretim kurumlarını değiştirmeye zorlamaktadır. Yükseköğretim kurumlarının kurumsal anlamda bir dönüşümü başlatabilmesi için güçlü bir liderliğe ihtiyaç duyulmaktadır (Şirin ve Yetim, 2009).

Bu güçlü liderlik, gücü etkili kullanabilmeye bağlıdır. Martin (2001:837) ve Geybullayev (2002:107), gücü etkili bir biçimde kullanan yöneticilerin özelliklerini belirtirken; gücün elde edilmiş şekline ve kullanımına yönelik çevrelerinin duygularını anlayabilmeyi ifade eden duyarlılık özelliğinden bahsetmişlerdir. Bununla birlikte, gücün ele geçiriliş biçimi ve nasıl kullanılacağı konusunda yeteneği belirten sezgi ve hangi tür insan için nasıl bir güç şeklinin gerekli olduğunu bilmeye dayanan alanında uzman olma özelliklerini vurgulamışlardır. Liderliğin özü takipçiler üzerinde etki yaratmaktır (Yukl, 1989: 193). Yöneticiler, üniversite yönetim yapısı içerisinde önemli bir yer oluşturmaktadır. Yöneticiler; kurum kaynaklarını kullanarak ya da kaynak yaratarak, kurum amaçlarını gerçekleştirmek için gerekli tedbirleri önceden alan ya da gerektiğinde anında strateji geliştiren ve uygulayan kişilerdir (Akdemir, 2004: 21). Üniversitelerde dekanlık, müdürlük ve bölüm başkanlığı gibi yöneticilik görevini üstlenen akademisyenler, kurumun örgütsel amaçlarını gerçekleştirmek üzere liderlik tarzlarını kullanmakta ve bu liderlik tarzlarını kullanırken güç kaynaklarına da ihtiyaç duydukları düşünülmektedir. Güç, liderin takipçilerin uyumunu, itaatini teşvik etmesini veya onların etkilenmesini sağlayan kaynaktır. Bir yöneticinin liderlik performansını neyin etkili kıldığını anlamak için, güç kaynaklarını nasıl kullandığını analiz etmek gerekir (Zheng, 2010).

Her örgütte, her bireyde bulunan, kişiden kişiye kullanımında farklılık gösteren güç kavramında önemli olan, yöneticiler tarafından ne düzeyde, nasıl kullanıldığı; çalışanlar tarafından nasıl algılandığıdır. McClelland'ın (1970) başarıma ihtiyacı kuramına göre iş güdülenmesinde güç kazanma etkili güdülerden biridir ve güç sahibi kişilerin statü, unvan ve makama önem verdikleri söylenebilir. Bu noktada güç başarıyı da beraberinde getireceğinden gücün kullanım şekli ve düzeyi önem ifade etmektedir. Bunun yanı sıra örgütlerde kullanılan gücün kişisel amaçlar doğrultusunda mı yoksa örgütsel amaçları gerçekleştirmek üzere mi kullanıldığı da bir başka önemli noktadır. Lider vasfı olan yöneticiler liderlik tarzı sergilerken kullanacakları örgütsel güç kaynaklarını doğru belirlediği takdirde örgüt amaçlarını en iyi şekilde gerçekleştirebilecekleri düşünülebilir.

Buradan hareketle, spor eğitimi veren üniversitelerde yöneticilerin sergiledikleri liderlik tarzları ile uyguladıkları örgütsel güç kaynaklarının çıkış noktası ve çalışanlar tarafından nasıl algılandığı merak konusudur. Dolayısıyla bu çalışmada, Türkiye’de bulunan devlet üniversitelerinin spor eğitimi veren fakülte ve yüksekokullarında görev yapan akademisyenlerin algılarına göre bölüm başkanlarının sergiledikleri liderlik tarzları ile kullandıkları güç kaynakları arasındaki ilişkiyi belirlemek ve bazı demografik değişkenler kapsamında algılardaki değişimleri incelemek amaçlanmıştır.

Problem durumu

Dinamik yapısı olan örgütler liderliğe ihtiyaç duymaktadır ve liderler de hem yapılması gereken işle hem de insan faktörü ile ilgilenmektedir. Örgütlerde insanları belirlenmiş amaçlara yönelterek iş birliği ve koordinasyonu sağlama koşuluyla yönetim süreci oluşturulur (Mintzberg, 1985). Bu yönetim sürecinde, liderlerin sergiledikleri liderlik davranışları ve bu konudaki başarıları, etkiledikleri grupların başarısını da beraberinde getirmektedir (Bakan ve Büyükbeşe, 2010). Dolayısıyla liderler çalışanları etkilemek için güç kullanırlar. Çalışanların eylemlerini yönetme ve onları istenilen şeyleri yapmaya motive etme süreci olarak tanımlanan etkileme, liderlikte önemli bir yere sahiptir. Etki, insanları daha fazla tatmin ettiği ve performanslarını arttırdığı için güç kavramından daha etkilidir. Etki güçten ziyade liderlikle yakından ilişkilidir ancak hem güç hem de etkileme liderliğin önemli parçalarıdır (Bozkurt, 2019: 370-403).

Liderlik algıları, liderin karar verme sürecinde ve güç kaynağı kullanımında dolayısıyla astları üzerinde nasıl etki bırakacağı ve onlara nasıl yol göstereceği konusunda önemli bir yere sahiptir. Liderlik vasfı taşıyan her bireyin bir liderlik tarzı vardır ve bu liderlik tarzını kullanırken hangi örgütsel güç kaynağını kullanmayı tercih ediyor yani gücünü nereden alıyor?

Araştırmanın amacı

Bu araştırmada Türkiye’de bulunan devlet üniversitelerinde spor bilimleri fakülteleri ile beden eğitimi ve spor yüksekokullarında görev yapan bölüm başkanlarının sergilediği liderlik tarzları ve uyguladıkları örgütsel güç kaynaklarına ilişkin akademisyen algılarının

belirlenmesi ve çeşitli değişkenler açısından incelenmesi amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır.

1. Türkiye’de devlet üniversiteleri bünyesinde bulunan spor bilimleri fakülteleri ile beden eğitimi ve spor yüksekokullarında görev yapan akademisyenlerin algılarına göre; bölüm başkanlarının liderlik tarzı uygulamalarını gerçekleştirme düzeyleri ve

- Geliştirici liderlik (dönüşümcü, etkileşimsel, hizmetkar ve babacan liderlik stilinin “aile ortamı yaratan” alt boyutuna ait maddeleri içerir)
- Serbest bırakıcı liderlik (serbest bırakıcı ve etkileşimsel etkileşimsel liderlik stilinden bir olumsuz madde içerir)
- Otoriter liderlik (babacan liderlik stilinin alt boyutu olan “hiyerarşi/statü” unsuruna işaret eden maddeleri kapsar)

alt boyutlarını gerçekleştirme düzeyleri nedir?

2. Türkiye’de devlet üniversiteleri bünyesinde bulunan spor bilimleri fakülteleri ile beden eğitimi ve spor yüksekokullarında görev yapan akademisyenlerin algılarına göre; bölüm başkanlarının liderlik tarzı uygulamalarını gerçekleştirirken örgütsel güç kaynaklarını kullanma düzeyleri ve

- Ödüllendirme gücü
- Zorlayıcı güç
- Meşru güç (Yasal Güç)
- Uzmanlık Gücü
- Karizmatik Güç
- Bilgiye Dayalı Güç

alt boyutlarını gerçekleştirme düzeyleri nedir?

3. Türkiye’de devlet üniversiteleri bünyesinde bulunan spor bilimleri fakülteleri ile beden eğitimi ve spor yüksekokullarında görev yapan akademisyenlerin, bölüm başkanlarının sergilediği liderlik tarzları ile kullandığı örgütsel güç kaynaklarına yönelik algıları;

- a) Cinsiyet
- b) Yaş
- c) Unvan
- d) Toplam hizmet süresi
- e) Görev yapılan kurum (Fakülte /Yüksekokul)
- f) Görev yapılan kurumda geçirilen hizmet süresi
- g) Eğitim durumu
- h) Daha önce yöneticilik yapma durumu
- i) Daha önce Liderlik/Yöneticilik konulu bir eğitim programına/seminerine katılma durumu şeklindeki değişkenler açısından anlamlı farklılık göstermekte midir?

Araştırmanın önemi

Bu araştırmada yükseköğretim kurumlarının beden eğitimi ve spor bölümlerinde görev yapan bölüm başkanlarının sergilediği liderlik tarzları ve kullandıkları örgütsel güç uygulamalarının akademisyenler tarafından algılanma şeklinin belirlenmesi amaçlanmıştır.

Akademik liderler, farklı statü ve rollerini yansıtan farklı eylemler gerektiren iç ve dış belirsizlikleri algırlar. Akademik alanlarda yeni yönetim rollerini ve rekabetçi davranışlarını teşvik ederken, güçlerini kullanırlar ve akademik değerlere saygı duyarlar. Akademik liderler kurum içinde etkili kaynağa bağlı oyunculardır. Bu nedenle, üniversite reformunun uygulanması açısından, liderlik rollerinde neye vurgu yaptıklarını bilmeleri önemlidir (Kohtamaki, 2019).

Liderler gücü temel alan, yeni ve daha merkezi yönetim sistemlerinin bir parçasıdır (Farnham, 1999; Santiago ve Carvalho, 2011). Ancak bireysel yönetici liderleri olarak karar vermekte kararsız oldukları ve akademik değerleri takdir etmeleri ve ortaklaşa işbirliği yapmaları yoluyla akademik alan içinde yönetsel güçlerini kullanma konusunda temkinli davrandıkları ifade edilmektedir (Meek, Goedegebuure, Santiago ve Carvalho, 2010).

Çalışanların birbirini çeşitli yöntemlerle etkilemesi, yöneticilerin benimsedikleri liderlik tarzlarıyla veya kişilik özellikleriyle şekillenen güç kullanımları, örgütlerin kültürleri

içinde yer alan değerlere dayalı güç yaklaşımları, uygulanan güce tepki çalışanların hemen her gün karşılaştıkları olaylardır (Çalışkur, 2016: 43).

Dolayısıyla bünyesinde dört bölüm barındıran (Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği, Antrenörlük Eğitimi, Spor Yöneticiliği ve Rekreasyon) spor bilimleri fakülteleri ve beden eğitimi ve spor yüksekokullarında görev yapan yöneticilerin, çalışan akademisyenlerin algılarına göre, liderlik tarzlarının ve kullandıkları güç kaynaklarının belirlenmesi önem arz etmektedir.

Varsayımlar/sayıtlılar

Türkiye’de devlet üniversiteleri bünyesinde yer alan Spor Bilimleri Fakülteleri ile Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokullarında görev yapan akademisyenlerin, bölüm başkanlarının davranışlarını değerlendirirken veri toplama aracındaki maddelere bölüm başkanlarının etkisinde kalmadan kendilerinde oluşan kanaatleri ifade etmek için gerçek durumu yansıtacak şekilde cevaplandırıdıkları kabul edilmiştir.

Sınırlılıklar

Bu çalışma, Türkiye’de devlet üniversiteleri bünyesinde bulunan Spor Bilimleri Fakülteleri ile Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokullarında 2017-2018 akademik yılında görev yapan akademisyenlerin, yöneticilerinin (Bölüm başkanlarının) sergilediği liderlik tarzlarını ölçen Liderlik Tarzı Ölçeği’ne ait algıları ve bölüm başkanlarının kullandıkları örgütsel güç kaynaklarına ilişkin Örgütsel Güç Algısı ölçeğine ait algılarıyla sınırlıdır.

Tanımlar

Üniversite: Bilimsel özerkliğe ve kamu tüzel kişiliğine sahip, yüksek düzeyde eğitim, öğretim, bilimsel araştırma ve yayın yapan fakülte, enstitü, yüksekokul vb. kuruluş ve birimlerden oluşan öğretim kurumu (TDK-Türk Dil Kurumu, 2019).

Yönetici: Yönetme gücünü elinde bulunduran kişi, yöneten kişi, idareci (TDK, 2019).

Akademisyen: Öğretim elemanı, öğretim üyesi (TDK, 2019).

Liderlik: Belirli koşullar altında belirli kişisel ve grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi sürecidir (Koçel, 2001:583).

Örgüt: Örgüt, toplumsal ihtiyaçların bir bölümünü karşılamak üzere bir araya gelmiş insanların, hedeflenmiş amaçları gerçekleştirecek işlerin yapılması için güçlerini istekli ve planlı bir biçimde eşgüdümlediğı toplumsal açık bir sistem olarak tanımlanmaktadır (Başaran, 2000: 74).

Güç: Bir insanın başka insanların davranışlarını kendi istediğı yöne doğru sevk edebilme becerisidir (Koçel, 2005:565).

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Liderlik ve Lider Kavramı

Literatür taraması yapıldığında liderlik ile ilgili çok fazla tanım ve ifadeye rastlanmaktadır. Fakat ortak tek bir tanıma ulaşılamadığı söylenebilir.

Liderlik, neredeyse kavramı tanımlamaya çalışan kişi sayısı kadar farklı şekillerde tanımlanmıştır (Yukl, 1989). İngilizce “Leadership” kelimesinden Türkçeye “Liderlik” olarak geçen bu terime, Türkçe karşılık olarak “Önderlik” ve “Liderlik” gibi kelimeler önerilmişse de çoğunlukla Liderlik sözcüğü tercih edilir olmuştur (Şişman, 2004: 36).

Liderlik ve lider kavramları üzerinde günümüze kadar birçok araştırma yapılmış ve bu terimler farklı biçimde tanımlanmıştır. Liderliğin, üzerinde en çok araştırma yapılan konulardan birisi olmasının sebebi, tarihsel süreç içerisinde liderliğin çok boyutlu, kapsamlı, karmaşık ve zengin bir oluşuma sahip olabilmesidir (Saygınar, 2006: 47-48).

Liderlik tanımlarına bakıldığında, bir kişinin bir grubu paylaşılan bir amaca yönelik olarak yönlendirmesi olarak tanımlandığı görülmektedir (Hemphill ve Coons, 1957: 7). Bir diğer tanımda ise, liderlik, örgütsel amaçların ve karşılıklı bireyler arasında etkileşimler ile örgütün ana yapısının oluşturulması ve örgüt amaçları doğrultusunda devam ettirilmesi şeklinde tanımlanmaktadır (Stodgill, 1974).

Bir kişinin belirli bir grubu belirlenmiş bir amaca ulaştırma konusunda etkileme süreci olarak tanımlanan liderlikte (Northouse, 2013: 3), bu etkileme resmi veya resmi olmayan yöntemlerle yapılabilir. Resmi olarak lider, pozisyona göre sahip olduğu otoritesi ile etkilemeyi gerçekleştirebilir. Resmi olmayan kısmında ise, etkileyeceği gruba veya gruptaki bireylere sorumluluklar vererek gerçekleştirebilir (Robbins ve Judge, 2013: 368).

Yapılması gereken bir görev için ihtiyaçların tespit edilmesi ve görevin nasıl yapılacağının anlaşılması için beraberindeki diğer kişileri etkileme süreci olarak görülen liderlik aynı zamanda paylaşılan veya hedeflenen amaçları gerçekleştirmek için bireysel ve kolektif çabaların bütünü şeklinde tanımlanmaktadır (Yukl, 2010: 8).

Yapılan bu tanımlardan yola çıkılarak liderliğin, bir etkileme süreci, karşılıklı iletişim ve belirlenmiş ortak amaçlara ulaşmak için yapılan çabalar bütünü olduğu söylenebilir.

2.2. Liderlik Özellikleri ve Önemi

Liderlerin genel olarak özellikleri yüksek oranda belirlenmiştir. Liderin fiziksel özelliklerinin boy, cinsiyet, ses tonu, gözler, saç, gülümseme, yüz ifadesi, tavır, genel imaj, itina, olgunluk, kendine ve başkalarına güven, açık sözlülük, dışa dönüklülük, kararlılık, doğruluk, atılganlık, ikna edilebilirlik, sosyal olgunluk ve çok yönlülük, kişiler arası düzenli ilişki kurma ve sürdürebilme, ileriye görebilme olduğu ifade edilmektedir (Akdemir, 2008: 60).

Liderin diğer özelliklerinden kişisel özelliklerinin yetenek, uyum sağlama, normallliği ayarlama, saldırganlık ve hakkını arama, üstünlük, duygusal denge ve kontrol, bağımsızlık, orijinallik ve yaratıcılık, kişisel bütünlük ve özgüven olduğu; yetenek özelliklerinin zeka, yargı ve kesinlik, bilgi ve akıcı konuşma, sosyal becerilerinin ise, işbirliği sağlama, yönetici kabiliyeti, yardımlaşma, akıcı konuşma, popülerlik ve prestij, sosyal olma, sosyal paylaşım, nezaket ve diplomasi olarak sıralandığı görülmektedir (Eren, 2010: 441; Güney, 2008: 385; Koçel, 2010: 576).

Liderlik, çalışanların davranışları ve eylemleri ile çalışanların duyguları ve görüşleri üzerindeki etkisi nedeniyle kuruluşlar için önemli bir kavramdır (Jung ve Avolio, 2000).

2.3. Yönetici ve Lider Arasındaki Farklar

Lider ve yönetici kavramlarının benzerliği ve farklılığı konusunda değişik görüşler bulunmaktadır. Lider ve yönetici arasındaki temel fark güç ve otorite kaynaklarıdır. Lider gücünü, izleyenleriyle arasındaki etkileşimin kalitesinden ve yoğunluğundan alırken; yönetici, bulunduğu makamdan, statüden ve yasal güç kaynağı otoritesinden alır. Ancak örgütlerin başarısı için liderlik ve yönetim birbirini tamamlayıcı olmalıdır (Güçlü, 2018).

Yönetim, başta insanlar olmak üzere parasal kaynakları, donanımı, demirbaşları, hammadde, yardımcı malzemeleri ve zamanı birbiri ile uyumlu, verimli ve etkin kullanabilecek kararlar alma ve uygulama süreçlerinin toplamı olarak tanımlanırken (Eren, 2003: 527); bu tanımdan yola çıkılarak yönetici de, spor örgüt veya organizasyonunun

belirlenmiş amaçlara ulaşması için insan ve hammadde kaynaklarını en verimli ve uygun şekilde kullanan, olaylara ve kişilere yön veren kişi şeklinde tanımlanmaktadır (Basım ve Argan, 2016: 6-7).

Örgütsel yapıda yöneticiler sisteme, denetime, belirlilik şartlarında hareket etmeye ve kurallara önem verir iken, liderler yaygın bir iletişim, fikir üretimi ve bu fikirleri eyleme dönüştürmeyle ilgilenirler. Bu ayrıma göre mevcudu koruyan yönetici, ama değişimi başaran, değişimi harekete geçiren liderdir (Kavrakoğlu, 2001:137).

Lider ve yönetici arasındaki farkı ilk yorumlayan Lipham'a (1964) göre; yönetici, örgütsel amaçları gerçekleştirmek için mevcut yapıları ve süreçleri kullanan kişidir ve belirlenmiş amaçları gerçekleştirmekle ilgilenmektedir. Diğer taraftan lider ise, mevcut yapıları ve amaçları etkilemeye, değiştirmeye yönelmektedir.

Spor yöneticisi ise, çağdaş yöneticide bulunması gereken tüm özelliklere sahip olmanın yanında, sporu, yönetimi bilen, insanı, sporcuyu ve toplumu tanıyan, spor örgütlerinin amaçları doğrultusunda severek, isteyerek ve bilinçli bir şekilde fedakârca sevk ve idare görevini yerine getiren kişi olarak tanımlanmıştır (Yetim, 1991).

Lider; örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesi için insanları etkileyen, yönlendiren, motive eden, örgütte koordinasyon ve denetimi sağlayan kimse olarak tanımlanmaktadır (Genç, 1998: 181). Sonucu değiştiren davranış, liderlik davranışdır. Lider etkiler, etki yaratır ve başkaları aracılığıyla sürekliliği olan iyi sonuçlar alır (Baltaş, 2016: 13).

Liderlik tanımına bakıldığında ise, belirli koşullar altında belirli kişisel ve grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi sürecidir (Koçel, 2001: 466-477).

Liderliğin etkili ve verimli olabilmesi için, liderin grup amaçlarının gerçekleştirilmesine katkıda bulunması, rolünün iyi belirtilmesi ve kabul edilmesi, grup kararı ve eylem yollarını doğru seçebilmesi, grup ihtiyaçlarının karşılandığının üyelerce görülmesi, grubun yaşama ve başarısının sağlanması gerektiği ifade edilmektedir (Yetim, 2008: 129).

Yöneticiliğin eğitim ve tecrübe ile öğrenildiğine, ancak liderliğin kişinin doğasında olduğuna dair inanış yaygındır. Liderlik değişimin getirdiği fırsatları fark etmek, geleceği

yorumlamak, yorumlarını bir mesaja dönüştürüp çevresindekilere aşlamak, insanları bir inanç etrafında birleştirmek gibi süreçleri içerirken; yöneticilik, daha rutin, teknik, kurallar dahilinde gelişen bir süreç olarak algılanmaktadır (Baltaş, 2016: 14).

Başka bir ifadeyle liderlik, yöneticilikten tamamen farklı eylemler içinde olmayı gerektirmektedir (Acar, 2002: 53-68). Her yöneticinin liderlik özelliklerine sahip olması beklenmezken, her liderin yöneticilik özelliklerine sahip olması beklenmektedir. Başka bir deyişle, lider aynı zamanda yönetici olabilmektedir ancak her yönetici gerçek ve fiili lider olamamaktadır (Peker ve Aytürk, 2002).

Esasında amaç ve insan topluluğu kavramlarının yönetimi tarif ederken de kullandığımız kavramlar olduğu, burada yeni olan kavramın ise etkileme süreci olduğu belirtilmektedir. Nasıl fizikte cisimleri harekete geçirmek için güç kullanılıyorsa, liderin de izleyenlerini harekete geçirmek için güç kullandığı ifade edilmektedir (Tabak, 2006: 104-105).

2.4. Liderlik Teorileri ve Modelleri

2.4.1. Özellikler teorisi

Bir grup içinde bir kişinin lider olarak kabul edilmesi ve grubu yönetmesinin nedeni bu kişinin sahip olduğu özelliklerdir (Koçel, 1999: 426). Bu kurama göre bu insanlar belirli özelliklere sahip olarak doğmuşlardır ve bu özellikler onların her yerde ve her zaman lider olarak ortaya çıkmalarının nedenidir. Bu konu ile ilgili yapılan birçok araştırma liderlerin ortak özellikleri arasında; olgunluk, başkalarına güven verme, inisiyatif sahibi olma, dürüstlük, samimiyet, doğruluk, açık sözlülük, kararlılık, kendine güvenme, iş başarıma ve güzel konuşma yeteneği vardır (Toprakçı, 2008: 375).

Bu yaklaşımın asıl amacı, liderin fiziksel ve kişisel özelliklerinin neler olduğunun açıklanmasıdır. Bu özellikler, fiziksel özellikler olarak irdelendiğinde; boy, kilo, güçlülük, yaş, fiziksel olgunluk belirtileri, sağlık durumu ve yakışıklılıktır. Kişisel özellikler olarak bakıldığında ise; zeka, hitabet yeteneği, kişilerarası ilişkileri, haberleşme yeteneği, güvenilir olma, girişimcilik, risk alma, cesaret ve kendine güven faktörlerinin ortaya çıktığı görülmektedir (Eren, 2012: 441).

2.4.2. Davranışsal liderlik teorisi

Davranışsal liderlik kuramının gelişmesinde yönetim bilimcilerinin yapmış olduğu çeşitli uygulamalı ve teorik çalışmaların katkıları olmuştur. Bunlardan başlıcaları: Ohio State Üniversitesi Liderlik çalışmaları, Michigan State Üniversitesi çalışmaları, Blake ve Mauton' un Yönetmel Diyagram Modeli çalışmasıdır. Bütün bu çalışmaların ortak noktası, liderlerin liderlik davranışını ortaya koyarken iki konuyu önemsemeleridir: Birincisi “işe veya göreve yönelik olma”, ikincisi “kişiyeye yönelik olma” boyutlarıdır (Paksoy, 2002: 171). Bu çalışmaların sonucu olarak çeşitli liderlik/önderlik tarzları belirlenmiş ve bunların etkinlikleri araştırılmıştır. Davranışsal kuramlar liderlik sürecinin anlaşılmasına önemli katkılarda bulunmakla beraber çevreye ve koşullara ağırlık vermemeleri nedeni ile eleştirilmişlerdir (Tengilimoğlu, 2005: 1-16).

Liderleri tanımlamak için özellikler yaklaşımı yeterli olmayınca gözlemlenebilir davranışların liderlikte etkili olduğu düşünölmeye başlanmıştır. Bu teoriye göre, doğuştan değil de sonradan öğrendikleri davranışlar geliştirilerek lider olunabilmektedir (Yıldız, 2013: 31). Liderlik sürecini açıklamaya çalışan bu teörinin ana fikri, liderleri diğerlerinden başarılı ve etkin yapan şeyin, liderin kişisel özellikleri değil, izleyenlerine liderlik yaparken göstermiş olduğu davranışlardır. Liderin izleyenleriyle kurmuş olduğu iletişim şekli, yetki devredip devretmediği, planlama ve kontrol yeteneği, etkin amaçları belirleme öngörüsü gibi davranışlar liderin etkinliğini belirleyen önemli faktörler olarak ele almıştır (Koçel, 1999: 428).

Genellikle liderlik davranışı liderin ait olduğu grubun yapısına ve amaçlarına bağlıdır. Grubun farklı yapı ve özellikte olması onların istek ve ihtiyaçlarının farklılaşmasına yol açar. Lider, bağlı bulunduğu örgütün amacını gerçekleştirirken aynı zamanda bu amacın gerçekleştirilmesine yardımcı olan insanların da amaçlarını gerçekleştirmeyi sağlayan kimsedir (Eren, 2003: 527). Aradaki bu dengeyi kurma ve örgütsel amaçlar ile çalışanların amaçlarını bağdaştırma konusunun liderlerin sorumluluğunda olduğu söylenebilir.

Ohio State liderlik çalışmaları

Ohio Üniversitesi araştırmaları grubun başarısı ve örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi için önemli olan lider davranışlarını tespit etmek üzere gerçekleştirilmiştir. Burada

araştırmacılar, liderin hangi tip davranışları gösterdiği ve bu davranışların grup performansı ve gruptakilerin doyumlarına etkilerinin neler olduğu soruları üzerine odaklandıkları belirtilmektedir (Akın, 2019: 131-160). Yöneticiler üzerinde yapılan bu araştırmalarda, liderlerin iki konu üzerinde yoğunlaştıkları ifade edilmiştir. Bunlardan birincisi, kişiyi dikkate alma, ikincisi ise inisiyatif faktörüdür (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2001: 173).

Kişiyi Dikkate Alma: Astların rahat bir şekilde fikirlerini ifade edebildiği, kişilerarası ilişkilerde güvenin sağlandığı, duyguların dikkate alındığı bir ortamın oluşturulmuş olmasıdır. Özetle astlar ile liderler arasında olumlu ilişkilerin kurulduğunu ifade etmektedir.

İnisiyatif: Liderin yapılması gerek işlerle ilgili olarak, grubu örgütlemesi, grup ilişkilerini belirlemesi ve amaca ulaşmak için uygun olan yolları gösteren bir davranış şeklidir (Gibson, 1999).

Bu davranışlar bazı kaynaklarda girişimcilik ruhu ve kişiyi dikkate alma (Eren, 2003: 438), bazı kaynaklarda da görev yönelimli ve insan yönelimli (Aydın, 2005: 248) ya da yapıyı kurma ve anlayış gösterme (Bursalıoğlu, 2008: 208) olarak farklı şekillerde ele alınmıştır.

Araştırma sonuçlarında; liderin kişiyi dikkate alan davranışları arttıkça, iş gören devir oranının, dolayısıyla işe devamsızlığın azaldığı ve liderin inisiyatifi dikkate alan davranışları arttıkça, grup üyelerinin performansının da arttığı şeklinde bilgilere ulaşılmıştır (Şimşek ve diğerleri, 2001: 173).

Michigan State üniversitesi liderlik çalışmaları

Michigan Üniversitesi'nde, Rennis Likert'in yönetiminde yapılan davranışsal kuramla ilgili olan çalışmanın amacı, grup bireylerini tatmin etmede ve grup verimliliğini arttırmada rol oynayan faktörleri ve bu esnada ortaya çıkan liderlik davranışlarını keşfetmektir. Çalışmanın sonunda liderlik davranışlarının iki boyut altında toplandığı görülmüştür. Bunlar; üretim odaklı lider (iş merkezli davranış) ve çalışan odaklı lider (birey merkezli davranış) olarak ayrılmıştır (Erçetin, 1998: 32).

Üretim odaklı lider; grup tarafından yapılması gereken işlerin başarılmasına odaklanmaktadır. Dolayısıyla işin içeriği ve tekniğiyle ilgilenen liderlerdir. Bu yüzden iş merkezli liderlik davranışı, yakın denetim, yapılan işin performansının değerlendirilmesi ve ödül-ceza yetkisinin kullanılmasına yönelik eylemleri kapsamaktadır. Çalışan odaklı lider ise; grup bireyleriyle, çalışanlarıyla ve izleyicileriyle yakından iletişim halindedir. Çalışanlarının ihtiyaçlarını önemser, kişiler arası iletişimi gözetir ve gerektiği zaman müdahale eder (Güven, 2017: 8).

Michigan grubunun yürüttüğü çalışmaların sonucunda, birey merkezli lider davranışının iş merkezli lider davranışa oranla daha etkin olduğu görülmüştür.

Blake ve Mouton'un yönetim tarzı matrisi

Blake ve Mouton tarafından geliştirilen Yönetimsel Diyagram Modeli; Ohio ve Michigan State Üniversitesi boyutlarına benzer iki boyut üzerine kurulmuştur. Bu boyutlardan biri “üretim ilgi”, diğeri “insana ilgi” boyutlarıdır. Bu iki boyut bir ile dokuz aralığında değerler içeren bir ölçek üzerinde yer almakta ve bir en düşük ilgiyi, dokuz ise en yüksek ilgiyi ifade etmektedir. Yazarlara göre, bu iki boyutun birleşimi sonucunda beş tür liderlik yönelimi ortaya çıkmaktadır. Bu yönelimlerde hem üretime hem de insana en üst düzeyde önem veren ekip liderliği, en etkili liderlik yönelimi olarak ifade edilmiştir (Arıkan, 2001: 237).

Bu modelin en önemli yararı liderlere, gösterdikleri davranışı kavramsallaştırma imkânı vermesidir. Böylece kendi yönetim tarzının ne olduğunu kavrayan lider, çeşitli eğitim ve geliştirme programları ile liderlik tarzında değişiklikler yapabilir (Koçel, 2003: 594).

Likert'in sistem 4 modeli

Sistem 4 Modeli Rensis Likert tarafından Michigan Üniversitesi tarafından yapılan çalışmaların geliştirilmesi ile ortaya çıkmıştır (Bakan ve Doğan, 2013: 19). Sistem 4 Modeli'ni ortaya koyan Rensis Likert bu kuramı sömürücü (istismarcı), otoriter liderlik, koruyucu (yardımsever, babacan) liderlik, katılımcı liderlik ve demokratik liderlik olarak dört grupta ele almıştır (Akçakaya, 2010: 98).

Likert (1967)'in, yönetimin dört sistemi yaklaşımında, “istismar düzeyinde otokratik” olarak adlandırdığı aşırı düzey ile “demokratik” sistem arasındaki ayrımın, liderin kullandığı güçle ilişkili olduğu görülmüştür. Otokratik uygulamada liderlik, sadece çalışanları kurallara uygun bir biçimde hareket ettirebilme ile ilgilidir. Diğer taraftan güvene dayanan demokrasi ise, çalışanların katılım yoluyla etkili bir biçimde katkıda bulunmaları temeline dayanır, ancak yöneticiler bu demokratik süreçte bile “hayır” deme hakkını ellerinde bulundurmaktadırlar (Özaslan, 2006).

Douglas McGregor'un X ve Y teorileri

Douglas McGregor tarafından tartışmaya açılan bu görüşe göre liderlerin (yöneticilerin) davranışlarını belirleyen en önemli faktörlerden birinin bu kişilerin insan davranışı hakkındaki varsayımları olduğu ifade edilmektedir. McGregor bu varsayımları birbirine zıt görüşleri içeren iki grupta toplamıştır (Barlı, 2010: 364).

X teorisine göre

- İnsanlar çalışmayı sevmezler ve imkan buldukça çalışmaktan kaçarlar.
- İnsanlar sorumluluk yüklenmekten kaçınırlar, iş ve yükselme heveslisi değildirler, bunun yerine liderlerini izlemeyi yeğlerler.
- İnsanların çoğu yaratıcı olmadığından değişikliğe karşı direnç gösterirler.
- İnsanlar kişisel amaçlarını örgütsel amaçlarının üzerinde tutarlar (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2011: 28-45; Dilber, 1976: 62).

Y teorisine göre

- İnsanlar sorumluluk kabul ederler, hatta kendisine sorumluluk verilmesini isterler.
- Kişi için iş, dinlenme ve oyun kadar doğaldır.
- Denetim ve ceza ile yıldırma kişiyi örgütsel hedeflere yöneltecek tek yol değildir.
- İnsanların büyük bir çoğunluğunun hayal gücü geniştir ve yaratıcılık yeteneği vardır (Barlı, 2010: 364; Baysal ve Tekarslan, 1996: 212; Hatiboğlu, 1986: 196; Şimşek ve diğerleri, 2011).

X teorisi gereğince liderler otoriter ve yönlendiricidir. Astlarından itaat beklerler. Gerekğinde yaptırım aracı olarak ödül ve ceza kullanmaktan kaçınmazlar. Y teorisine göre ise liderler katılımcı ve demokratik bir tarz benimserler. Astlarının fikirlerine önem verir, onların katılımını desteklerler (Barlı, 2010: 364).

Davranışsal yaklaşımın gelişmesinde çeşitli uygulamalı araştırma ve teorik çalışmaların katkıları olmuştur. Söz konusu araştırmaların bazıları şu şekilde özetlenebilir:

- Ohio Devlet Üniversitesi Liderlik Modeli: Yapıyı kurma ve anlayış gösterme,
- Michigan Üniversitesi Liderlik Araştırması: İş merkezli ve birey merkezli,
- Harvard Üniversitesi Araştırmaları: Sosyo duygusal lider ve iş lideri,
- Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi Modeli: Üretime yönelik olma ve kişiler arası ilişkilere yönelik olma,
- X ve Y Yaklaşımları: X kuramı insanların çoğunun organizasyon amaçlarının elde edilmesine yeterli çabayı göstermeleri için zorlanmalı, denetlenmeli, yönetilmeli ve cezayla korkutulması gerektiğini savunur. Y kuramı ise sorumluluk almaya açık olduklarını savunur ve temel ilkesi "bütünleştirme"dir.
- Yukl'un Liderlik Davranış Modelleri: Ayrılık modeli ve çoklu-bağlanma modeli,
- Rensis Likert'in Sistem 4 Modeli: İstismarcı (sömürücü) otoriter, koruyucu (babacan, yardımsever) otoriter, danışmalı (danışçı) yönetim tarzı ve katılımcı yönetim ortaya çıkmıştır (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 8; Öktem, 1991: 49-50).

Özellikler yaklaşımının sürekli eleştiriye uğraması ve kişinin sahip olduğu özelliklerin liderlik kavramını tanımlamada yetersiz kalması, araştırmacıları liderlik konusundaki başka boyutları araştırmaya yöneltmiştir. Yapılan araştırmalara göre, davranış kuramının özellik kuramına göre üç faydalı yönü bulunmaktadır. Bunlar:

- Liderlerin davranışlarının gözlenmesi, bireysel özelliklerinin değerlendirilmesinden daha kolaydır,
- Liderlerin bireysel özelliklerini araştırmak yerine davranışlarını ortaya koymak, biçimsel liderlerin yanında biçimsel olmayan liderleri de ortaya çıkarır,
- Lideri tanımlayabilecek etkili davranış biçimleri ortaya çıkarılabilirse, kişilere eğitim yoluyla bu davranışlar öğretilir (Avcı ve Topaloğlu, 2009).

2.4.3. Durumsal liderlik teorisi

Durumsallık yaklaşımının genel varsayımı, değişik koşulların (durumların) değişik liderlik tarzları gerektirdiğidir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001). Bu yaklaşım farklı durumlarda etkili olabilecek liderlik davranışlarının önceden kestirilmesinin mümkün olmadığını savunmaktadır. Dolayısıyla bu yaklaşıma göre her ortamda geçerli olabilecek en etkili bir liderlik biçimi yoktur (Çelik, 2007).

Liderlik olayını koşulları da dikkate alarak açıklamaya çalışan bu teoriye göre, liderin etkinliğini belirleyen faktör içinde bulunan koşullardır. Yani liderlik süreci, lider, izleyiciler ve koşulları arasındaki ilişkilerden oluşan karmaşık bir süreçtir. Bu teoriye göre, liderliğin etkinliğini belirleyen faktörler: amacın niteliği, izleyicilerin yetenekleri ve beklentileri, organizasyonun özellikleri, lider ve izleyicilerin geçmiş tecrübeleri, örgütsel hava gibi faktörlerdir (Koçel, 2001: 466-477).

Hersey ve Blanchard'ın durumsallık yaklaşımı

Durumsal liderlik kuramlarından biri de Blake ve Mouton'un iki boyutlu önderlik yaklaşımından esinlenerek Hersey ve Blanchard isimli düşünürler tarafından gerçekleştirilmiştir. Burada düşünürlerin dikkat çektikleri nokta astların olgunluk düzeyleri ile ilgili durumsal değişkenliktir. Eğer astlar düşük görev olgunluğuna sahiplerse diğer bir deyimle, az yetenekli veya eğitim düzeyleri düşük ya da kendilerine güvenleri zayıfsa, liderlerinden görmeyi arzuladıkları davranışlar, daha olgun olan yetenek eğitim ve kendine güven ve iş görme arzusu yüksek olan astların liderlerinden görmek istedikleri davranışlardan daha farklı olmaktadır (Eren, 2000: 434).

Bu teoriye göre, liderin etkinliğini belirleyen faktörler arasında, gerçekleştirilmek istenen amacın niteliği, izleyicilerin (grup üyelerinin) yetenekleri ve beklentileri, liderliğin olduğu organizasyonun özellikleri, liderin ve izleyicilerin geçmiş tecrübeleri bulunmaktadır (Uysal, 2012: 41).

House'un amaç-yol teorisi

1970'li yılların başında Robert House ile Martin Evans tarafından geliştirildiği kabul edilen bu teori, büyük ölçüde Vroom'un güdüleme konusundaki bekleyiş kuramına dayanmaktadır (Koçel, 2001: 466-477).

Evans (1970), House (1971), House ve Dessler (1974) ve son olarak House ve Mithcell (1974) tarafından geliştirilen amaç-yol teorisi liderin izleyicilerinin amaçlara ulaşmak için nasıl motive edeceğiyle ilgilidir. Lider, izleyiciler için bir amaç belirlemeli ve bu amaçları gerçekleştirebilecekleri yolu bulmalarını sağlamalıdır. Teori, motivasyona odaklanarak izleyicilerin performansını ve tatminini arttırmayı amaçlamaktadır. Buna göre; lider izleyicinin (astlarının) amaçlarına yani üretkenliğe ulaşması için (1) ulaşacağı amaçları belirler, (2) ulaşacağı yolu belirler, (3) zorlukları ortadan kaldırır ve (4) bunu yapabileceğine dair motive eder, destekler ve koçluk yapar (Yıldız, 2013: 39). Dolayısıyla, amaç-yol teorisinde liderin, amaçlara ulaşabilme konusunda astlarının motivasyonuna, iş tatminine ve iş performansına yönelik davranışlar sergilediği söylenebilir.

Şöyle ki, amaç-yol teorisine göre lider, izleyicilerinin ve işin özelliklerine göre hangi liderlik tarzını uygulayacağını belirlemelidir. Bu bağlamda amaca giden yolları aydınlatıcı ve astların ihtiyaçlarını tatmin edici davranışları ölçmek için ise ilk olarak, Ohio ekibinin çerçevesi kullanılmış fakat daha sonra House ve Mitchell tarafından genişletilmiş ve dört spesifik liderlik davranışı tanımlanmıştır. Bu davranışlar emredici liderlik davranışı, destekleyici lider davranışı, katılımcı liderlik davranışı ve başarı yönelimli lider davranışı olarak ortaya konmuştur (House ve Mitchell, 1974).

Otokratik/Emredici (Directive) liderlik: Tüm yönetim yetkisinin liderde olduğu dolayısıyla, bu tür liderlerin astlarını, emir vererek ve ödül yoluyla motive ettikleri bir liderlik davranışı olarak kabul edilir.

Diğer bir ifade ile emredici liderlik, iş görenlerin kural ve yönetmeliklerle ilgili yaşadıkları sıkıntıları çözmeye çalışarak beklentilerini karşılamaya çalışır. Lider yetkisini çalışanlarla paylaşmaz. Otokratik liderlik izleyenlerin performansı azaldığında ya da karmaşık durumlarda, çalışanları ödül yoluyla güdüleme durumlarında ortaya çıkmaktadır (Çelik, 2012; Eren, 2001). Yani, lider amaca ulaşıldığı zaman izleyiciye ödül vererek, amaca

ulaşma sürecinde onu destekleyerek ve iş görene uygun bir görev vererek iş görende motivasyon sağlar. Liderin davranışı çalışanların motivasyonlarını artırarak işe yönelik tatmin olma duygularını artırır. Böylelikle çalışanlar tarafından lider benimsenir (Ceylan, 1997).

Destekleyici (Supportive) liderlik: Astların istek ve ihtiyaçlarına önem verir, arkadaşça davranır, kendisiyle diyalog kurmak kolaydır. Fakat işin daha iyi şartlarda olması için çaba göstermez.

Katılımcı (Participative) liderlik: İş ile ilgili kararları verirken daima astlarına danışır. Onların fikirlerine her zaman önem verir.

Başarıya Yönelik (Achievement Oriented) liderlik: İddialı amaçlar ortaya koyar ve astlarına bunları başarabilecekleri konusunda güven duyduğunu belirtir. Onlardan sürekli en iyi performansı göstermelerini ister (Kreitner ve Kinicki, 1998: 506).

Fred Fieldler'in etkin liderlik teorisi

Fiedler'e göre, her durum için geçerli bir liderlik tarzı yoktur. Liderlik tarzı içinde bulunan duruma göre değişiklik gösterecektir (Uysal, 2012). Fiedler'in liderlik etkinliği eğitiminde, eğitilene durumu tanınası ve lider tipi - lider durumu karşılaştırmasını optimize edebilmek için gerektiğinde değiştirebilmesi öğretilmiştir. Lider üye ilişkilerinin uyum sağlaması için önerilen yollardan birisi de astlarla daha çok (ya da az) resmi olmayan tarzda zaman geçirilmesi ve bazı astların grup içine ya da dışına alınmasıdır. Lider görev yapısını azaltmak için yeni veya normal dışı problemler ortaya koyabilir; görev yapısını arttırmak için lider daha fazla bilgi ve detaylı bir plan hazırlanmasını isteyebilir. Pozisyonun gücünü arttırmak için lider o iş için bir uzman haline gelebilir ya da pozisyonun gücünü azaltmak için lider astlarının da planlama ve karar alma mekanizmasında görev almasını isteyebilir (Cevrioğlu, 2007: 13).

Durumsallık teorisi konusunda önderlerin davranışlarının etkinliğini belirleyen üç önemli durumsal değişken vardır. Bunlar: - Lider ile izleyiciler arasındaki ilişkiler - Başarılacak işin niteliği - Liderin mevkie dayanan otoritesinin derecesi. Bu üç faktör lider için olumlu veya olumsuz bir ortam yaratarak, gösterilmesi gereken liderlik davranışını etkilemektedir.

Bu üç durumsal faktörün alacağı değerlere göre oluşan her durumda değişik bir liderlik davranışı etkili olacaktır (Tutar, 2008: 30).

Astlarına olumsuz değerlendirmeler yapan liderler, görev odaklı olarak nitelendirilirler. Bu liderler, kişisel görev tamamlamalarına ya da başarılarına çok önem verirler. Ayrıca bu tür davranışlar sergileyen liderler, çalışma arkadaşlarının destekleri, beğenileri ve üstlerinin takdirlerine de önem verirler (Miller, 2000: 362).

4. Reddin'in Üç Boyutlu Lider Etkinliği Yaklaşımı (etkili ve etkisiz lider): Göreve ve ilişkilere dönüklük boyutlarını temel alan Reddin, bu iki boyut üzerinde önce dört temel yaklaşım belirler. Daha sonra bunların her birinin her yerde ve her zaman etkili olamayacağını varsayan Reddin, bu iki boyuta bir üçüncü etkinliği ekler. Etkinlik, liderlik görevinin gerektirdiği işlerin başarıma derecesidir (Uysal, 2012).

5. Vroom – Yetton Lider Durumsallık Yaklaşımı: Bu model lider ile astların ortak katılımlarından veya ilişkisinden ortaya çıkan lider davranışlarının üzerinde durmuştur. Astlar tarafından kabul edilen kararların daha iyi sonuçlar verdiğini açıklamak bu modelin amaçları arasındadır (Uysal, 2012: 41).

Fiedler'in durumsallık yaklaşımlarına yönelik araştırmalar, şu şekilde özetlenebilir:

- İzleyenlerle ilişkisi iyi olan lider, görev yapısını izleyenleri karara katma yoluyla belirlediğinde ve konum gücü de olduğunda en yüksek etkiye ulaşmaktadır,
- Görev yapısını açıkça belirleyen ve güçlü olan bir lider, izleyenlerle ilişkisi kötü bile olsa yüksek verim sağlamaktadır,
- Görev yapısını belirlemede, konum gücünü kullanmada ve izleyenlerle ilişki kurmada zayıf olan lider, etkisi en düşük olan liderdir,
- Bir grubun etkiliği, liderin kritik durumlarda sergileyeceği liderlik niteliğine bağlıdır,
- Her ortamda geçerli olan evrensel ve en iyi bir liderlik biçimi yoktur (Çetin, 2008: 78-79).

2.4.4. Modern liderlik teorisi

Etkileşimci liderlik (transactional leadership)

Etkileşimci lider, örgütü amaçlarına ulaştırma sürecinde çalışanların ihtiyacı olan araç-gereç ve donanımı, onların kullanabileceği bir şekilde sunmaktadır (Tokmak ve Yavuz, 2009: 18-19).

Etkileşimci liderler, çalışanların geçmişten süregelen faaliyetlerini daha etkin ve verimli kılmak veya iyileştirmek sureti ile iş yapma ve yaptırma yolunu seçmektedirler. Bu yaklaşımı benimseyen liderler, yetkilerini çalışanlarını ödüllendirme, daha çok çaba göstermeleri için para ve statü verme biçiminde kullanırlar. Çalışanların yaratıcı ve yenilikçi yönleri ile çok az ilgilenirler (Eren, 2003: 281).

Bu tarz liderin, bürokratik otoriteye ve örgütteki yasal güce dayandığını ileri süren Burns'a göre, görev yerinde görev standartlarına uyulması, örgütsel hedeflerini gerçekleştirilmesi ve çalışanların görevlerini yerine getirebilmeleri halinde ödül alabilmeleri, etkileşimci liderlik davranışının ortaya koyduğu bir durumdur (Yılmaz, 2008: 47).

Dönüşümcü liderlik

Dönüşümcü liderlik, geleneksel liderlikten farklı olarak, izleyenlere odaklanmaktadır. Dönüşümcü liderler izleyenlerine güvenmekte ve onlarla çift yönlü iletişim kurmaktadır. İşlemler hem üst örgüt ile hem de iş görenlerle ilişkileri gerektirmektedir. Lider, örgütsel beklentileri gerçekleştirme yönünde çalışanların görevlerini daha anlaşılır duruma getirmekte ve bunu ödülleriyle desteklemektedir. Bilgi ve becerilerini eski ve yeni kaynakları elde etmek ve harekete geçirmek, mevcut ve gelecekte beklediği sorunlara cevap vermek için hem örgüt içinde hem de dışında kullanmaktadır. Bu tür liderler değişimin kaçınılmaz olduğunu varsaymakta, değişimi gerekli görmekte ve değişime neden olmak için özel çaba göstermektedirler (Şimşek, 2006: 27).

Başka bir ifade ile dönüşümcü liderlik, izleyicilerine vizyon kazandıran; bu vizyona onların da katkıda bulunması için ek misyonlar veren, örgüt içinde değişimler yaparak kişilerin yaptıklarından veya yapabileceklerinden daha fazlasını yapabileceklerine inandıran liderlik tarzıdır (Bolat ve Seymen, 2003: 62-64).

Bir gelişim ve öğrenme aracı olarak örgütsel ve bireysel gelişmeyi sağlayan dönüşümsel liderlik, güdüleme ve moralin yüksek düzeylerine ulaşmak için liderler ve çalışanların birbirini desteklemesinde ortaya çıkar (Celep, 2004: 24). Dönüşümcü liderler rol modellerdir; takipçileri tarafından saygı duyulur ve takdir edilir. İzleyiciler liderlerle özdeşleşir ve onları taklit etmek isterler. Liderlerin açık bir vizyonu ve amaç duygusu vardır ve risk almaya isteklidirler. Bunun yanı sıra, dönüşümcü liderler başkalarını motive edecek ve coşku yaratacak şekilde davranırlar. Bu liderler beklentileri açıkça dile getirir, hedeflere ve ortak vizyona bağlılık gösterirler. Bunlarla birlikte ihtiyaçlara ve başkalarını geliştirme potansiyeline dikkat ederler ve bu şekilde çalışanları yaratıcı olmaya teşvik ederler (Bass, 1998).

Bass (1985), Bennis ve Nanus (1985), Burns (1978), Tichy ve Devanna (1986), dönüşümcü liderlerin örgütlerin kültürünü ve değerlerini daha fazla şekillendirdiğini vurgulamıştır. Dönüşümcü liderlik teorisine göre, dönüşümcü liderler, yüksek mertebeden kendi ihtiyaçlarını harekete geçirerek takipçilerin bağlılıklarını arttırmak ve organizasyonun yararına kendi çıkarlarını aşmak gibi etkileme becerisine sahiptirler. Spor yönetiminde Ulrich (1987) dönüşümcü liderlik için altı aşamalı bir süreç önermiştir. Değişim ihtiyacını yaratmak ve iletmek, değişime karşı direnç göstermenin üstesinden gelmek, değişim için fedakarlık yapmak, bir vizyonun dile getirilmesi, taahhüdün oluşturulması ve vizyonun kurumsallaştırılması şeklinde altı aşamalı bir süreç önermiştir.

Bass (1996), dönüşümsel liderliğin dört bileşeni (karizma veya idealize edilmiş etki, ilham, entelektüel teşvik ve bireysel değerlendirme) olduğunu ve bunların tümünün, liderin takipçiler üzerindeki gelişimsel etkisine katkıda bulunabileceğini ifade etmektedir. Gelişimsel yönelim, dönüşümsel liderliğin çeşitli yönlerinde özellikle bireyselleştirilmiş düşüncede görülür. Takipçileri etkileyebilir ve kendilerini daha yüksek ihtiyaç seviyelerine gelmeleri için motive edebilir. Bunun yanı sıra çalışanlarını bir bütün olarak görmek yerine, her birine ayrı ayrı birey olarak davranır (Avolio ve Bass, 1995; Burns, 1978). Dönüşümsel liderlikte bulunan karizmatik bileşen, takipçilere, gelişmiş performans için modeller belirleme rolleri sağlayabilir. İlham verici liderlik daha iyi bir gelecek durumu ile ilgili vizyon kazandırarak büyüme ihtiyacını teşvik edebilir. Entelektüel teşvik, karar verme yeteneklerini geliştirmek için yeni yollar araştırabilir (Avolio ve Bass, 1995). Dönüşümsel liderliğin bireysel ve örgütsel düzeyde iş ile ilgili tutum ve davranışlarda

olumlu yönde ilişki olduğunu gösteren çalışmalar mevcuttur (Dumdum, Lowe ve Avolio, 2002; Lowe, Kroeck ve Sivasubramaniam, 1996).

Serbest bırakıcı liderlik (laissez-faire)

Serbest bırakıcı liderlik kelime anlamından da anlaşıldığı gibi, iş görenlere sınırsız özgürlük alanı yaratan lider anlamına gelmektedir. Bu liderlik tipi sözde liderin var olduğu durumdur. Lider astları kendi haline bırakır. Bu durum genellikle liderlik özelliklerinden yoksun atanmış yöneticilerde görülür. Bu liderler karar almaktan kaçınırlar (Karip, 1998: 443-465).

Tam serbesti tanıyan liderlik tarzında, izleyiciler kendilerini yetiştirip sorunlarına en iyi çözümü bulma konusunda güdülenmişlerdir. Gerekli gördüğü zaman isteyen kişi istediği kimselerle grup oluşturarak sorunlarını çözmekte, yeni fikirlerini denemede, kedisi için en uygun olduğunu düşündüğü kararları alabilmektedir. Liderin esas görevi kaynak sağlamaktır. Lider ancak kendisine herhangi bir konuda fikri sorulduğunda görüşünü bildirir, ama bu görüş izleyicileri bağlayıcı nitelikte değildir. Bu tip liderler yetkiye sahip çıkmamakta, yetki kullanma haklarını tamamıyla astlarına bırakmaktadırlar (Arun, 2008: 11). Öte yandan, sorunlardan kaçınmanın yüksek düzeylerde olduğu, kararsızlık ve aldırmazlığı yansıtan pasif bir liderlik tarzı olduğundan çalışanlar arasında çatışmaların oluşmasına, moral bozukluğuna yol açarak performanslarında ve motivasyonlarında azalmaya yol açabilmektedir (Mccoll-Kennedy ve Anderson, 2005: 116).

Etik liderlik

Sergiovanni'ye göre etik lider, astlarını etkilemeye yönelik olarak moral güce dayanan bir liderlik tarzıdır. Greenfield de etik lideri, izleyiciler üzerinde güçlü bir etki oluşturan, kendisine ve görevine yönelik olarak moral bir bakış açısına sahip olan ve çalışanların örgüt amaçlarını gerçekleştirmelerine yardım eden üstün özellikli kişi olarak tanımlamaktadır (Çelik, 2000: 90).

Liderin etik davranışlar sergilemesi ancak neyin doğru, iyi ve haklı olduğunun tam olarak belirlenmesiyle mümkündür. Belki de bu bağlamda oluşturulmuş davranışların olması bireyin ahlaki farkındalığının artmasına ve ahlaki benlik gerçekleştirmesine katkı

sağlamaktadır. Etik lider örgüt içinde farklı bireyler üzerinde etkinlik kurarak uygun bir örgüt kültürü oluşturan kişi konumundadır (Zhu, 2008: 63; Zhu, May ve Avolio, 2004: 16).

Etik liderlik diğer liderlik tarzlarından etik içeriği bakımından ayrılmaktadır. Örneğin dönüşümcü liderlik tarzının da etik içeriği mevcuttur. Bu liderlik tarzı etiği sadece bir boyutta ve ikinci planda ele almaktadır. Etik liderlik ise; tek boyut yerine etik kavramını bir bütün olarak ele almaktadır. Bu tarz liderlik diğer liderlik tarzlarından farklı olarak sosyal öğrenme teorisini de içine alarak bireylerin ödül ve ceza kavramıyla öğrenmelerine katkı sağlamaktadır (Mayer, Kuenzi, Greenbaum, Bardes ve Salvador, 2009: 108).

Hizmetkar liderlik

Hizmetkar liderlik, bir liderin kendi benliğini bir tarafa bırakması ve güç, kontrol ya da kişisel çıkar amacı gütmeksizin ekibine, organizasyona ya da topluma hizmet etmesi şeklinde tanımlanmıştır (Barutçugil, 2014: 94). Bunun yanı sıra, tüm liderlik becerilerini kapsayan ancak standart liderlik anlayışının daha da ötesine geçerek, “önce insan” ve “hizmet odaklılık” felsefesini temel alan bir liderlik anlayışıdır. Hizmetkâr liderler “yapılan işe ruhunu koyma” anlayışını benimseyerek kurum kültürünün korunup pekiştirilmesini sağlarlar (Dinçer ve Bitirim, 2007).

Bir diğer ifade ile hizmetkar liderlik, etik bileşeni ve insan odaklı olmasından dolayı, etik bir iklimin gelişimini en iyi şekilde destekleyebilecek bir liderlik yaklaşımıdır (Burton, Peachey ve Wells, 2017). Hizmetkar liderlik, takipçilerinin ihtiyaçlarını açıkça vurguladığı için, liderliğe yönelik diğer yaklaşımlardan farklıdır ve ayrıca bu yaklaşım, lider takipçi arasındaki ilişkide hizmet idealini vurgulamaktadır (Van Dierendonck, 2011). Burada hizmetkar liderler takipçilerinin bakım ve gelişimine odaklanır (Van Dierendonck, 2011), kendi istek ve ihtiyaçlarından önce takipçilerinin istek ve ihtiyaçlarını yerine getirirler (Greenleaf, 1977).

Kişisel bütünlüğe vurgu yapan hizmetkar liderlik, çalışanlar, müşteriler ve topluluklara hizmet eder (Liden, Wayne, Zhao ve Henderson, 2008). Hizmetkar liderlik, takipçilerinde en iyisini ortaya çıkarmak için öncüllere dayanır, liderler bireylerin yeteneklerini, ihtiyaçlarını, isteklerini, hedeflerini ve potansiyelini anlamak için onlarla birebir iletişim kurar. Her bir takipçinin kendine ait özellikleri ve ilgi alanları hakkında bilgi sahibi olan

liderler, takipçilerine potansiyellerine ulaşmalarında yardımcı olurlar. Bu teşvik, özgüven oluşturma (Lord, Brown ve Freiberg, 1999), güven verme, kaynak, bilgi ve geribildirim sağlama şeklinde bir rol model olarak hizmet etme yoluyla yapılır.

İlk bakışta, hizmetkar liderlik yapısının diğer liderlik stilleriyle, özellikle de dönüşümcü liderlikle çakıştığı görülmektedir (Bass, 1985). Dönüşümsel liderlik dört ayrı bileşenden oluşur: idealize edilmiş etki, ilham verici motivasyon, entelektüel uyarım ve bireysel değerlendirme. Son zamanlarda yapılan bir meta-analiz, bu yapının örgütsel olarak alakalı birçok sonuçla ilgili olduğunu ortaya çıkardı (Judge ve Piccolo, 2004). Hizmetkar liderlik, dönüşümsel liderlikte idealize edilmiş etki ve entelektüel uyarıma benzer. Yani, hizmetkar liderler takipçilere heyecan ve ilham veren ve aktif olarak takipçilerinin mevcut duruma meydan okumaları ve farklı görüşleri dile getirmeleri konusunda teşvik eden bir örnek set oluşturur. Aslında hizmetkar liderlik kavramı takipçilerinin “ahlaki güçlenme” ile uğraşan “sosyal yönelimli dönüşümsel lider” kavramına benzer (Bass, 1997: 131).

Babacan (paternalist) liderlik

Paternalizm, ikili ilişkilerin niteliğini ve bu ilişkide tarafların tavırlarını ortaya koymaktadır. Paternalist özellik taşıyan ortamlarda, üst ile ast arasındaki ilişki, baba ile çocuğu arasındaki ilişkiye benzemektedir. Baba figürü kurumsal güçten daha çok kişisel güç taşımakta, hem rol modeli hem de mentor olarak didaktik liderliği temsil etmektedir. Bu ilişkide üstün görevi astı korumak, kollamak ve hem profesyonel hem de özel hayat ile ilgili konularda ona yol göstermektir. Ast ise üstüne güvenmekte, bağlanmakta ve onun yönlendiriciliğini gönüllü olarak kabul etmektedir (Öztop, 2008: 18).

Babacan liderlik, güçlü disiplin ve otoriteyi, babacan bir yardımseverlik ve ahlaki dürüstlük ile harmanlayan bir tarzı ifade etmektedir (Farh ve Cheng, 2000; Hayek, Novicevic, Humphreys ve Jones, 2010: 371). Farh ve Cheng’in (2000) modeline göre, otoriter liderlik güçlü bir güven ve itaat sağlarken; yardımsever liderlik daha fazla minnettarlık sağlar ve ahlaki liderlik saygı ve özdeşleşmeyle sonuçlanır. Bu liderlik tipinde lider, altındaki bireyleri babacanlıkla, yardımseverlikle ve ahlaki davranışlar sergileyerek etki altına alır (Uysal ve diğerleri, 2012). Korumacı rolünde olan babacan liderler karar alırken bazen orta basamaktakilerin fikrini almasına rağmen, genellikle yönetici adına kendisi yetkilidir. Ödül sistemini ağırlıklı olarak kullanır. Duygusal yönlendirmeye motive

eder. Zorunlu kalmadıkça ceza uygulamaz (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005). Babacan lider, örgüt ortamında aile atmosferi yaratmaya çalışmaktadır. Astlarla yakın ve kişisel ilişkiler kurmakta, işle ilgili olmayan alanlara dâhil olmakta, sadakat beklemekte, çalışanların otorite ve statü konularına dikkat etmelerini arzu etmektedir (Köksal, 2011).

Geliştirici liderlik

Literatürde tanımlanmış hiçbir liderlik davranışın bütünüyle birbirinden farklı olmadığı, birbirlerinden kesin çizgilerle ayrılmadığı ve her birinin ortak noktalara işaret ettiği belirtilmektedir (Çağlar, 2011). Kültürel bir özellik olarak işyerinde aile ortamı yaratılmasına vurgu yapılmakta ancak babacan liderlerin tipik özelliği olan performanstan çok sadakate önem vermelerinden ziyade, belirli bir vizyon doğrultusunda performansı ödüllendiren, çalışanların gelişimine hizmet eden davranışlar yer almaktadır. Bu liderlik tarzı etkileşimci, dönüştürücü, hizmetkar ve babacan liderliğin aile ortamı yaratan alt boyutuna vurgu yapan unsurlardan oluşturulmuştur.

Otoriter liderlik

Çalışanlar üzerinde kesin otorite ve kontrol sağlanmasını ileri süren ve çalışanlardan kayıtsız uyum bekleyen bir liderlik tarzıdır (Farh ve Cheng, 2000: 94). Hiyerarşik düzene ve statü farklılıklarına önem veren, dolayısıyla kendisinin çalışanları adına da en iyiyi ve doğruyu bildiğine inanan bu liderlik tarzı, babacan liderlik stiline alt boyutu olan hiyerarşi/statü unsurundan oluşturulmuştur (Çağlar, 2011).

2.5. Örgütsel Güç ve Kaynakları

2.5.1. Güç kavramı

Güç, bir kişinin diğerine ya da diğerlerine istediklerini gerekirse zorla yaptırma yeteneği olarak (Weber, 1978) tanımlanırken; kaynaklar açısından da bir kişinin başka bir kişinin inançlarını, tutum ve davranışlarını etkileyebilmesi (Pierro, Cicero ve Raven, 2008) şeklinde ifade edilmektedir. Başka bir ifadeyle güç, bireylerin sosyal yaşamda diğer insanları etkilemek için kullandıkları yetenek olarak tanımlanmaktadır (Aslanargun, 2010: 176-194).

En basit anlamıyla başkalarını etkileme yeteneği olan güç (Nelson ve Quick, 2012), organizasyonda grup amaçlarını gerçekleştirmek için kullanılmaktadır. Liderler, organizasyon yönetiminde hedeflere ulaşabilmek için gücü nasıl kullanmaları gerektiğini öğrenerek etkili lider olmayı başarırlar (Nelson ve Quick, 2012). Bu bağlamda, çok daha kabul edilebilir ve çekici olan, etkili liderliğin güç kazanımı olarak değil, güçlenerek başkalarına güç veren şeklinde analiz edilmesidir (Dambe ve Moorad 2008).

Burns (1978), liderliğin güçten farklı bir durum olduğunu, araç, kaynak, para ve enerji gibi değişkenleri kontrol etmenin bir güç hareketi olduğunu, liderlik olmadığını vurgulamıştır. Bunun yanı sıra bütün liderlerin gücü elinde tuttuğunu fakat gücü elinde tutanların tümünün lider olmadıklarını ifade etmiştir.

2.5.2. Liderlikte güç kaynakları

Günümüze kadar, liderliğin kaynağı olarak kişisel özellikler ve kişisel davranış tarzları üzerinde durulurken bunların temelinde de bazı güç kaynaklarının bulunduğu kabul edilmiştir. Değişik nitelikleri olan güç temellerinin sağlam olması durumunda, liderlikte etkinlik sağlanmakta ve etkili sonuçların alınmasının kolaylaştığı ifade edilmektedir. Ancak, günümüzün değişen dünyasında, bilgi ekonomilerine ve bilgi toplumlarına geçiş sürecinde liderliğin niteliğinde köklü değişimler olduğu ve bunun da liderliğin güç kaynaklarının niteliğini ve önemini büyük ölçüde değiştirdiği belirtilmektedir (Barutçugil, 2014: 55).

Güç, örgütsel yapıda doğal bir süreçtir (Haugaard ve Clegg, 2012). Kamu ve özel kuruluşlardaki yöneticiler örgütsel hedeflere ulaşmak için güç kazanmakta ve kazanılan bu gücü kullanmaktadır. Buna göre, gücün nasıl elde edildiğini anlamanın, nasıl ve ne zaman kullanılması gerektiğini bilmenin ve olası etkilerini önceden tahmin edebilmenin gerekliliği belirtilirken; güç ve liderlik kavramlarının da bağlantılı olduğu vurgulanmıştır. Buna göre, liderler gücü grup hedeflerine ulaşmanın bir aracı olarak kullanırlarken; kuruluşlarda gücün nasıl işlediğini öğrenerek, bu bilgiyi daha etkili bir lider olmak için daha iyi kullanabilecekleri ifade edilmiştir (Lunenburg, 2012).

Literatür incelendiğinde, güç kaynaklarına yönelik çeşitli sınıflamalar yapıldığı görülmektedir. Robbins (1994) güç kaynaklarını pozisyon, kişisel özellikler, uzmanlık ve

fırsatlar şeklinde sınıflandırırken; French ve Raven (1959) güç kaynaklarını yasal, ödüllendirme, zorlayıcı, karizma ve uzmanlık olarak beş grupta toplamıştır. Daha sonra Raven (1993) bu güç kaynaklarına bilgiye dayalı gücü eklemiştir.

Güç, bir grubun diğer bir grubun tutum, fikir, davranış, amaç ve değerlerini değiştirme ve etkileme yeteneğidir. Lider gücünün kaynakları ya da temelleri farklı yöntemlerle açıklanabilir fakat French ve Raven (1959) tarafından yapılan zorlayıcı, ödüllendirme, yasal, uzmanlık ve bilgiye dayalı güç sınıflamasının hala baskın olduğu ifade edilmektedir (Rahim ve Magner, 1996: 496). Bu güç kaynaklarının;

- Yasal güç, bir bireyin, diğerinin kendisi için davranış kalıpları belirleme hakkı olduğunu düşünmesi ile;
- Ödüllendirme gücü, bir bireyin, diğerinin kendisinin ödüllendirilmesine aracılık edeceği yönünde algısı ile;
- Zorlayıcı güç, bir bireyin ceza uygulama tehdidi imkânı yani astlar üstünü etkilemede başarısız olursa, üstün astları cezalandırma yeteneğine sahip olduğu algısı ile;
- Uzmanlık gücü, bireyin diğer bireyin özel bir bilgi ya da uzmanlığa sahip olduğunu düşünmesi halinde;
- Karizmatik güç, bireylerden birinin kendi davranışlarını başka bir bireyin davranışlarını örnek alarak değerlendirmesi ile;
- Bilgiye dayalı güç, bir bireyin benzeri başkasında olmayan ve kullanılması zorunlu bir bilgiye sahip olması ile ortaya çıktığı ifade edilmektedir (French ve Raven 1959; Raven, 1993).

Liderin daha duygusal ve tutkulu, yöneticinin daha rasyonel ve objektif olduğuna inanılmaktadır. Motive etmenin hem liderin hem yöneticinin görevi olduğu ancak yöneticinin bunu ödül ve ceza yoluyla yaptığı, liderin ise, daha farklı, yaratıcı yollar bulduğu ve liderliğin daha zor daha üstün bir pozisyon olarak görüldüğü ifade edilmektedir (Baltaş, 2016: 14).

2.5.3. Gücün kaynakları / boyutları

Literatürde gücün kaynakları ile temelleri arasındaki ayrımın çok net olmadığı söylenebilir. Bu ayrımın netleştirilmesi gerektiği vurgulanmıştır (Bacharach ve Lawler, 1980).

Bacharach ve Lawler' e göre, gücün temelleri tarafların başkalarının davranışlarını değiştirmelerini mümkün kılmak üzere neyi kontrol altında tuttuklarına gönderme yaparken; gücün kaynakları ile kast edilen ise tarafların bu temelleri nasıl kontrol altına aldıklarıdır.

Yönetici güç kaynaklarını etkileme süreci ile kullanarak başkalarının davranışlarını değiştirebilmekte ve yönlendirebilmektedir (Koçel, 2014: 652). Güç kaynaklarının çeşitliliği karşısında pek çok sınıflandırma yapılmıştır. Özellikle yöneticilerin güç tipleri ile ilgili olarak French ve Raven' in yapmış olduğu sınıflama en popüler araştırma olmuştur. Gücü potansiyel etki olarak tanımlayan araştırmacılar güç tiplerini öncelikle; meşru (yasal) güç, ödüllendirme gücü, zorlayıcı güç, uzmanlık gücü, karizmatik güç ve bilgiye dayalı güç olarak 6 kategoride değerlendirmişlerdir. Daha sonra bu model üzerinde çok çalışılmış ve geliştirilmiştir (Deniz ve Çolak, 2008: 306).

Foucault'nun (1979) belirttiği gibi, eğer güç yalnızca negatif olsaydı, insanlar itaatsizlik edecekti ve isyan edecekti. Bu noktada liderlik, takipçilerin değişime yol açması için yasal gücün kullanılması konusunda kararlar talep eder (Lumby, 2018). Sosyal güç teorisine göre (French ve Raven, 1959), liderlerin astlarını etkilemek için çok çeşitli güç kaynakları kullandığı belirtilmektedir.

Yasal güç

Yasal güç, karar verecek birinin olmasını veya birinin sorumlu olmasını sağlamanın resmi bir yoludur (French ve Raven, 1959; Pfeffer, 1981; Raven, 1993). Birine iş unvanı nedeniyle verilen bir sorumluluk olarak açıklanabilir. Bir kişinin sahip olduğu pozisyondan kaynaklanan yasal güç, kişinin unvanı ve iş sorumlulukları ile ilgilidir. Buna konumsal güç de denir (Bass, 1990; Fuqua, Payne ve Cangemi, 1998; Petress, 2003). Örneğin, bazı mağazalarda, makbuzsuz bir ürünü iade etmeye çalışırsanız, bir yönetici tarafından onaylanması gerekir. Kurulustaki diğer kişiler de aynı kararı verme yeteneğine sahiptirler. Ancak geri ödemeyi yetkilendirecek konumsal güce sahip değillerdir. Dolayısıyla bu imzayı atabilecek yetkili kişi yasal bir güce sahiptir denilebilir. Basitçe söylemek gerekirse, bu güç kaynağı hiyerarşik bir yapıya sahiptir (Raven, 1992).

Bir kurum içerisindeki hiyerarşide yukarıya çıktıkça bu güç de artar. Askeri alanda üst düzey bir asker de, bir üniversitede rektör ya da bir dekan da bulunduğu konumdan dolayı bu otoriteye sahip olabilir. Unutulmaması gereken nokta, bu otoritenin işleme nedeninin çoğunlukla insanların bunu sosyal olarak kabullenmiş olmalarından kaynaklanmasıdır (French ve Raven, 1959; Raven, 1965). Bunu unutan otorite sahipleri, çoğu zaman, pozisyonundan uzaklaştı(rıldı)klarında, kimse el-etek öpmez olunca, ciddi şoklara uğrarlar. Bu nedenle yasal güç, güç kaynaklarının en zayıfı olarak nitelendirilir (Raven ve French, 1958; French ve Raven, 1959)

Resmi kurumlardaki yasal güç, büyük ölçüde insanlar arasında değil, birimler arasında gerçekleşen bir ilişkidir (Greenleaf, 1977; Pfeffer, 1981). Örgüt içinde çalışanları ve olayları kontrol etme hakkı biçimsel olarak verilmektedir. Bu yönüyle biçimsel bir güç kaynağıdır. Demokrasiye ve hukuka dayalıdır (Akat, Budak ve Budak 2002). Dolayısıyla hiyerarşik açıdan, bulunulan konumdan (Uğur, 2005) ve de liderin örgüt içerisindeki statüsünden gelen (Bakan ve Büyükbeşe, 2010) ve bu yolla çalışanların etkilenmesinden kaynaklanan güçtür. Diğer bir ifade ile örgütsel hiyerarşiden kaynaklanan ve lidere örgüt içerisindeki statüsünden gelen güçtür ve kişinin bulunduğu pozisyon nedeni ile etrafındaki kişileri etkileyebilme gücünü ve otoriteyi ifade eder (Eraslan, 2004; Willer, Younggreen, Troyer ve Lovaglia, 2012). Örgütün yönetim kademesinde bulunan yöneticilere verilen bu gücün etkin ve verimli kullanılması, yöneticinin bunu algılamasına, sahip olduğu kişisel ve örgütsel kaynakları kullanmasına bağlıdır (Karaman, 1999; Schermerhorn, 1989).

Ödüllendirme gücü

Ödüllendirme gücü, günümüzde iş dünyasında yaygın olarak kullanılan bir güç kaynağıdır. Bir işi yaptırabilmenin ve olumlu sonuç elde etmenin farklı bir yolu olan ödüllendirme gücü, bireylerin başkalarına, yapmak istemedikleri konuları devretme ve bunun için onları ödüllendirme becerisini içerir (Petress, 2003; Raven, 1993; Schlenker ve Tedeschi, 1972). İstenilen işin istenilen nitelikte, şartlarda ve kalitede yapılmış olduğunu kabul etme ve yapılanların karşılığı olarak da çalışanı memnun edecek kaynakları kullanma ile ilgili olan ödüllendirme gücü, bir motivasyon kaynağı olarak görülmektedir (Karaman, 1999).

Ödüllendirme gücü kişisel bir güç değil, resmi bir güçtür. Kişisel gücün aksine, ödüllendirme gücü, ödülleri vermek için birinin resmi otoritesinden gelir (French ve

Raven, 1959). Bu tür bir güç, bireylerin başkalarına, yapmak istemedikleri konuları devretme ve bunun için onları ödüllendirme becerisini içerir (Schlenker, Nacci, Helm ve Tedeschi, 1976). Ödüllendirme gücü, bir yöneticinin başkalarını etkilemek için ödülleri ne ölçüde kullanabileceği ile ilgilidir. Bu güç, ödül değerli olduğu sürece faydalıdır. Ödülün gücü, ödülün büyüklüğü ile artar. Bahsi geçen ödül nadir görülen bir şeyse hoş olabilir, ancak aşırı kullanılmışsa etki zayıflayabilir (Raven ve French, 1958). Pek çok durumda, çalışanlar, ödülün değeri düştükçe veya ödül sıradanlaştıkça hayal kırıklığı yaşamaya başlarlar. Dolayısıyla ödüllendirme gücünün sonuçları karışık ve bu nedenle gücün en zayıf ikinci şeklidir (Raven, 1992).

Ödüllendirme gücü, motivasyonu arttırmak için kullanılan güç kaynaklarının başında gelir (Elangovan ve Lin Xie, 2000; McClelland ve Burnham, 1976). En yüksek performans gösteren çalışana veya en düşük hata oranına sahip gruba ödül vermek performansı arttırabilir. Ancak maddi ödüllerin birkaç dezavantajı vardır (French ve Raven, 1959). Birincisi, bir yönetici astları üzerinde otorite konumunda olsa da, örneğin hediye gibi maddi ödüller verme yetkisine sahip olmayabilir. İkincisi, somut ödüller verme yetkisi olsa bile, ödüllerin tükenmesi mümkündür. Çalışanı, verilen işi doğru bir şekilde yapması sonucunda meslektaşları önünde takdir etmek, performans göstermeye devam etmesi için güçlü bir motivasyon olabilir (Raven, 1992). Ayrıca, aynı övgüyü almak istedikleri için, ekibin geri kalanını da performans göstermeye teşvik edebilir. Açıkçası, maddi olmayan ödüller, kuruluş için hiçbir ücret ödemeyecekleri ek bir avantaja sahiptir.

Zorlayıcı güç

Zorlayıcı güç, otorite sahibinin, korku ve tehditleri teşvik edici olarak kullanmasını ve bir sonuç elde etmek için başka bir kişiyi etkilemesini sağlayan bir yetenektir (Petress, 2003; Raven ve French, 1958). Basitçe söylemek gerekirse, motivasyon sağlamak amacıyla olası bir ceza kullanarak birini bir şeyler yapması için etkilemenin bir yoludur (Elangovan ve Lin Xie, 2000). Zorlayıcı güç, beklenen sonucun gerçekleşmemesi halinde bir ceza olasılığı oluşturmaktır (Singh, 2009).

Zorlayıcı güç, grup üyelerini belirli bir yönde davranışa yöneltmek için başvuru maddi ve manevi zorlamaları ifade eder (Şimsek, 2002: 184). Bu güç kaynağında yönetici, iş görenlerin başarısız girişimlerinde onları cezalandırma yeteneğine sahiptir. Bu

cezalandırma organizasyonlarda yöneticilerin işe son verme, başka göreve atanma, rütbe tenzili gibi cezalandırmaya ilişkin davranışlara kadar değişmektedir. Yöneticinin gerçekten cezalandırma imkânına sahip olması kadar, iş görenin onu bu şekilde algılaması da önemlidir (Koçel, 2014: 652).

Zorlayıcı güç bir bireyi itaat etmeye zorlamayı ifade etmektedir (Etzioni, 1968). Güç algısı bir örgütten diğerine farklılık gösterebildiği gibi (Yukl, 2002), zorlayıcı gücün araçları da aynı şekilde farklılık gösterebilir. Bu araçlar fiziksel güç kullanımı, ret/kabul görmeme, rütbe indirme, ücret artışını engelleme, davranışları cezalandırma, örgütle ilişkilerini kesme gibi olabilecek maddi ve manevi içerebilir (Başaran, 2000: 65-66; Koçel, 2007: 433; Şimşek, 1998: 168). Dolayısıyla güç, fiziksel araçlarla sınırlı değildir; sosyal, duygusal, politik veya ekonomik güç olarak da değişim gösterebilir (French ve Raven, 1959; Raven, 1992; Raven ve French, 1958).

Resmi otoriteden kaynaklanan bu güç, bazı durumlarda çok faydalı olsa da, her zaman çok dikkatli kullanılmalı ve bununla ilişkili bir takım dezavantajlar (Molm, 1997) olduğu için sadece başka bir seçenek olmadığında kullanılmalıdır. Aksi taktirde, herhangi bir iş ortamında zorlayıcı gücün aşırı kullanımı, ilişkiler açısından olumsuz sonuçlar doğurabilir. Şöyle ki, sürekli bir ceza veya olumsuz destekleme olasılığı motivasyon seviyesini azaltacak ve daha kötü sonuçlara yol açacaktır (Fedor, Davis, Maslyn ve Mathieson, 2001; French ve Raven, 1959).

Karizmatik güç

Karizmatik güç kaynağı doğrudan liderin kişilik özellikleriyle ilgilidir. Liderin kişiliğinin izleyicilerine esin kaynağı olabilmesi, onların arzularını, ümitlerini dile getirebilmesi bu kaynağın temelidir. Astlar için lider, idealin timsalidir (Hersey, Blanchard ve Natemeyer, 1979). Bu yüzden liderle özdeşleşmeye çalışan astlar sadakat ve duygudaşlık gibi kişisel ilişkiler geliştirmekte, liderini sevdiği ve onun iyi bir insan olduğunu düşündüğü için onun isteklerini yerine getirmektedir (Çetin 2009; Meydan ve Polat, 2010).

İzleyicilerine esin kaynağı olabilen bu güç, uzmanlık gücüne benzemekle beraber uzmanlık gücünden daha az bir gözetim gerektirmektedir (Altınkurt ve Yılmaz, 2012). Lidere duyulan hayranlığın derecesi veya astların liderle kendilerini özdeşleştirme dereceleri

arttıkça liderin karizmatik gücü daha etkili olur (Bakan ve Büyükmeşe, 2010). Özellikle iyi bir üne sahip kıdemli yöneticiler, genç yöneticiler üzerinde böyle bir güce sahiptir.

Yönetici veya önderin astlar için çekici olması, astları yöneticiye benzetmeye itecektir. Bu da onları, yönetici tarafından daha kolay etkilenebilir hale getirecektir (Polat, 2010). Bunun yanı sıra karizmatik liderlerde daha ikna edici ve yönlendirici yeteneklere sahip olabilme konusunda yüksek güce sahip olma isteği bulunmaktadır. Ayrıca bu güç kavramının, yönetimsel performans, başarı ve aidiyet ile ilişkili olduğu da belirtilmektedir (House, Spangler ve Woycke, 1991).

Örgüt amaçlarına yönelik bir vizyona sahip olan karizmatik liderlerin çalışanları üzerinde derin bir etki oluşturduğu ifade edilmektedir (Tourish ve Vatcha, 2005). Bu gücün temelini oluşturan karizma üç temel değişkene bağlanmaktadır (House, 1992). Bunlar, yüksek özgüvene sahip olma, yüksek etkileme yeteneği ve kendi inançlarının ahlaki yönden doğru olduğuna güçlü bir şekilde ikna etme becerisidir.

Referans gücü olarak da tanımlanan bu güç, bir liderin, destekçiler tarafından uzmanlık konusundaki üstünlüğüne ve meşru konum gücüne duyulan yüksek saygı nedeniyle, destekçileri etkileme kabiliyeti olarak tanımlanır (Raven, 2008). Referans gücü, kişilerarası ilişki becerileri güçlü olan bir liderin kazandığı saygıdır (Petress, 2003). Referans güç, kişisel gücün bir yönü olarak, emir-komuta düzeninden ziyade işbirliği ve kişisel etki konusuna dayanmaktadır (Belaya ve Hanf, 2009; Gaski, 1986; Martin, 1978).

Kişisel güç olarak bilinen bu güç kaynağı, destekçiler tarafından lidere verilen bir özelliktir (French ve Raven, 1959). Bu tür bir güç, güç sahibinin genellikle bir rol model olarak görülmesinden kaynaklanmaktadır (Raven, 1990). Bu güç genellikle hayranlık ya da çekicilik olarak kabul edilir (Lunenburg, 2012; Raven, 2008). Gücün kolayca kaybolması söz konusu iken, diğer güç biçimleriyle birleştirildiğinde çok faydalı olabilir. Yöneticilerde de sık sık bu güce rastlanılmasına rağmen, referans gücü genellikle siyasi ve askeri figürlerde görülür (French ve Raven, 1959; Raven, 1990; Treadway, Breland, Williams, Cho, Yang ve Ferris, 2013; Warren, 1968).

Uzmanlık gücü

Uzmanlık gücü, bir kişinin belirli bir konu veya alanda uzmanlığına dayanarak sahip olduğu kişisel bir güç şeklidir (French ve Raven, 1959). Bu güç, kişinin tanınmış bilgi, beceri veya yetenekleri sayesinde başkalarının davranışlarını etkileme yeteneğidir (Lunenburg, 2012). Bu etkileme yeteneği grubun ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik sahip olunan özel yetenek ve bilgilerdir (Uzun, 2008). Kişisel özelliklere bağlı bir güç olan uzmanlık gücü sadece yöneticilerin değil çalışanların da sahip olabileceği bir güç türüdür (Altinkurt ve Yılmaz, 2013). Uzmanlık gücü, güç sahiplerinin uzmanlık ve bilgisinin takipçileri tarafından nasıl algılandığına bağlıdır. Uzmanlar çalıştıkları alanlarda sahip oldukları yeterlilikleri ile kabul görürler ve takipçileri tarafından güvenilir, ilgili ve kendinden emin olarak nitelendirilirler (Luthans, 2011).

Uzmanlık gücüne sahip yönetici bilgi, beceri, yetenek ve tecrübenin kaynağı olarak algılandığında astların etkilenmesi daha kolay olmaktadır (Petress, 2003). Bu etki ile birlikte astlar yöneticilerine karşı sorumlu olmakta ve onlara benzemek için var güçleri ile çalışacaklarından örgütün etkililiğini ve performansını arttıracaktır (Kudisch, Poteet, Dobbins, Rush ve Russell, 1995; Lines, 2007). Bundan dolayı örgütlerde yöneticilerin alanında uzman kişilerden seçilmesi örgütün yönetilmesinde etkili bir gücün ortaya çıkmasını sağlayacaktır (Yorulmaz, 2014: 32). Burada güç, astların yöneticilerinin ya da liderlerinin kendilerinin sahip olmadığı uzmanlık becerilerine ya da bilgisine sahip oldukları inancından gelir.

Uzmanlık gücü belirli alanda uzmanlık sahibi olanların bu bilgilerini diğerlerinin davranışlarını etkilemek amacıyla kullanmalarını ifade ettiği için, herkesin sahip olduğu yetkinlik ve yeterlilik sınırları içinde bu güce sahip olduğu söylenebilir (Bayrak, 2001). Uzmanlık gücü resmi bir güç değil, uzmanlık bilgisine dayalı kişisel bir güçtür. Geçmiş tecrübelerinden dolayı doğru karar verebilmesi ve astlarına rehberlik edebilmesi liderin ya da yöneticinin bu özelliğini açığa çıkarmaktadır (Petress, 2003; Reed, 1996).

Güvene dayalı iklimle yakından ilgili olan uzmanlık gücü (Lunenburg ve Ornstein, 2004), olumlu bir bağımlılık ilişkisi yaratması, daha demokratik özellikler içermesi, esnek bir yapıya sahip olması ve diğer güçler içerisinde daha baskın olması yönünden, günümüzde giderek daha da önem kazanmaktadır (Bayrak, 2001). Ancak yöneticilerin, yeteneklerinin

sonsuz dek sürmeyebileceğine, sürekli kendilerini geliştirme gereksinimlerinin olduğu ve çevrelerindeki fikirlere açık olmaları konusunda dikkatli olmaları gerekmektedir.

Bilgiye dayalı güç

Bilgiye dayalı güç ya da bilgi gücü, hali hazırda başkaları için mevcut olmayan bilgilere sahip olmaya dayanmaktadır (Petress, 2003). Bu güç, kendisini daha güçlü veya etkili kılmak için yeterli bilgiye sahip olan insanlara gönderme yapar (French ve Raven, 1959). Bilgi gücü yüksek olan liderler, başkalarını etkileyebilirler. Çünkü başkalarının değerli ya da önemli olarak algıladıkları bilgilere sahip olabilir ya da erişebilirler (Raven, 1993). Ancak günümüz dünyasında, bilgi her yerdedir. Yani bilgiye erişim, eskiden olduğu gibi bir engel teşkil etmemekte, aksine ihtiyaç duyulduğu an her bilgiye ulaşılabilir. Fakat hangi bilgilerin gerekli olduğunun bilinmesi, nasıl toplanacağının bilinmesi ve en önemlisi ulaşılan bilgiyi yorumlamanın doğru yapılabilmesi günümüz işyerlerinde ihtiyaç duyulan önemli bir beceridir (Tjosvold, Coleman ve Sun, 2003). Dolayısıyla, başkaları için mevcut olmayan bilgilere erişebilmek ve yorumlayabilmek bir güç biçimi olarak değerlendirilmektedir.

Bilgi gücü, başkalarının önemli bir hedefe ulaşmak için ihtiyaç duydukları bilgileri kontrol etmelerine dayanan kişisel veya kolektif bir güç biçimidir. İnandırıcılık ya da akılcı ikna olarak ifade edilen bilgi gücü, (Raven, Schwarzwald ve Koslowsky, 1998) başkalarının erişemediği bir anlayış veya bilgiye sahip olmanın getirdiği güçtür. Bilgi kamuya açık kayıtlar, araştırmalar yoluyla kolayca bulunabilir, ancak bilgilerin bazen ayrıcalıklı veya gizli olduğu kabul edilir. Başkalarının ihtiyaç duyduğu veya istediği bilgiler üzerinde kontrol sahibi olmak bireyi güçlü bir konuma sokabilmektedir (French ve Raven, 1959; Raven, 1993). Ancak kimsenin ihtiyaç duymayacağı veya istemediği gereksiz bilgilerle yönetimi idare etmek bu özelliği güçsüz kılmaktadır.

Modern ekonomide, bilgi özellikle etkili bir güç biçimidir. Güç, bilgiden değil, bilgiye erişim, onu paylaşma, engelleme, manipüle etme, çarpıtma veya gizleme pozisyonunda olmaktan kaynaklanır (Pfeffer, 1981). Bu güç kaynağında başkalarına yardım etme ya da onlara karşı bir silah ya da pazarlık aracı olarak, bilgiler kullanılabilir. Ancak bir insan için bu gücü uzun süre kullanmak zordur çünkü sonunda bu bilgi yayınlanacak ya da ulaşılabilir hale gelecektir (Pierro, Cicero ve Raven, 2008). Bu nedenle en çok tercih edilen

güç kaynakları arasında (Frost ve Stahelski, 1988) yer almasına rağmen, uzun vadeli bir strateji olmaması gerektiği savunulmaktadır.

Güç kaynaklarından ödül ve zorlayıcı güç, bir etkileyicinin, hedef bir kişiyi etkilemek için kullanabileceği ödül ve ceza seçeneklerini ifade ederken; yasal güç, bir etkileyicinin sosyal veya kültürel normlar tarafından yaratılan otorite potansiyeli olup, bir hedef kişiyi zorunluluk açısından etkilemesidir.

Referans gücü, bir temsilcinin hedef kişinin kendini güçlendirme isteği doğrultusunda değişmesine olanak sağlama potansiyeli iken; uzmanlık güç de, bir hedef kişinin organizasyonu etkileyen niteliklere sahip olduğu teknik uzmanlığı ifade etmektedir.

Son olarak eklenen bilgi gücü, başlangıçta uzman gücün bir parçası olarak kabul edilmiştir. Ancak daha sonra ayrı bir güç olarak görülmüştür. Raven (1965) tarafından uzmanlık gücünden ayrı tutulan bilgiye dayalı güç, etkileyen kişinin uzmanlığına gerek duymadan teknik bilgisi ile hedefteki kişiyi değiştirebilmesi ve etkileyebilmesi şeklinde açıklanmıştır (French ve Raven, 1959).

Örgütlerdeki olası güç kaynağı ne olursa olsun, bilgi, uzmanlık ve otorite yoluyla korunur, toplum tarafından tüketilir ve kullanılır (Arendt, 1970). Yöneticinin yararlandığı veya dayandığı güç kaynağı ne olursa olsun çalışanın da bu gücü yöneticide algılamasının önemli olduğu, bununla birlikte güç kavramının hem yönetici davranışında hem de çalışanın zihninde örtüştüğü zaman etkisinden söz edilebileceği ifade edilmektedir (Çalışkur, 2016).

Uzmanlık gücü ve bilgiye dayalı güç birbirlerine yakın görülmekte olduğundan kolaylıkla karıştırılabilmektedir. İki güç kaynağında da bir bireyin bir konuda en iyiyi bilmesi söz konusudur. Aralarındaki ince ayrım şu örnekle ifade edilebilir: Uzmanlık gücünde gücü algılayan bireyler “Neden olduğunu bilmiyorum ama o diyorsa doğrudur” şeklinde, güçlü kişinin zaten bir konuyu bileceğini düşünmektedirler. Bilgi gücünde ise, gücü algılayanlar, “Konuyu o kadar güzel anlattı ki, gerçekten bu konuda bilgili olduğunu gördüm.” şeklinde, güçlü kişinin bir konuyu bildiğini bizzat görmektedirler (Meydan, 2010: 42).

2.6. Güç Temelleri

Güç kaynakları, gücü kullanan kişinin kullandığı gücün temelini nereden aldığı ve nasıl kontrol ettiğiyle ilgiliyken; güç temelleri ise, güç sahibine gücü veren ne olduğuyla ilgilidir. Güç kavramını anlama yolunda “gücün nereden geldiği (kaynağı) ve etki uygulayabilmek için gerekli araçlara sahip olan kişinin neyi yönlendirdiği (temeli)” (Kırel, 1998: 40) hakkındaki sınıflandırmalar oldukça yararlıdır. Alan yazında gücün kaynakları ile temelleri arasındaki ayrımın çok net olmadığı görülmektedir. Bacharach ve Lawler (1982) bu ayrımın netleştirilmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Onlara göre, gücün temelleri tarafların başkalarının davranışlarını değiştirmelerini mümkün kılmak üzere neyi kontrol altında tuttuklarına gönderme yapar; gücün kaynakları ile kast edilen ise tarafların bu temelleri nasıl kontrol altına aldıklarıdır. Güç kaynaklarının çeşitliliği karşısında pek çok sınıflandırma yapılmıştır. Özellikle yöneticilerin güç tipleri ile ilgili olarak French ve Raven' in yapmış olduğu sınıflama en popüler araştırma olmuştur. Gücü potansiyel etki olarak tanımlayan araştırmacılar güç tiplerini öncelikle; meşru (yasal) güç, ödüllendirme gücü, zorlayıcı güç, uzmanlık gücü, karizmatik güç ve bilgiye dayalı güç olarak 6 kategoride değerlendirmişlerdir. Daha sonra bu model üzerinde çok çalışılmış ve geliştirilmiştir (Deniz ve Çolak, 2008: 306).

Örgütlerde güç, formal ve informal ilişkilerin düzenlenmesinde ve bu ilişkilerin etkililiğinin arttırılmasında önemli bir role sahiptir. Buna rağmen Pfeffer (1981), gücün örgüt yönetiminde ihmal edilen bir konu olduğunu dile getirmekte ve bunu üç nedene bağlamaktadır. Bunlardan ilki, gücün sosyal bir terim olması, ikincisi gücün dinamik bir yönü bulunduğundan değişkenlik gösterebilmesi, son olarak da güç kavramının anlaşılabilirliği konusunda yönetim uygulamalarının ve yöneticilerin toplumsallaştırılmasında sorun yaratması olarak ifade etmektedir.

Örgütsel bağlamda var olan güç türlerinin sınıflandırılması konusunda oldukça sık bir şekilde kullanılan tipoloji French ve Raven tarafından geliştirilen tipolojidir. Örgütlerde gücün kaynakları incelendiğinde, gücün bazı durumlarda örgütsel nedenlerden kaynaklandığı, bazı durumlarda da kişisel nedenlerden kaynaklandığı görülecektir. Bu noktada rasyonel veya yasal gücün, ödüllendirme gücünün ve zorlayıcı gücün kaynağını örgütte aramak, uzmanlık ve benzeşim gücünün kaynağını ise bireyde aramak daha doğru bir çıkış noktası olarak görülmektedir (Colquitt, Lepine ve Wesson, 2011, 452).

2.6.1. Güç türleri

Sosyal güç ve boyutları

Raven (1965) tarafından önerilen ‘sosyal gücün formal teorisi’ akademik literatürdeki ilk tanımlama denemesi sayılabilir. Bu teori Lasswell ve Kaplan’ın (1950) sosyal psikoloji alanındaki güç kavramlaştırma çalışmalarından etkilenmiştir. Bu teorinin spesifik amacı gruptaki etki sürecini bireylerarası ilişkiler bağlamında incelemektir. Sonuç olarak, bu teoriyle sosyal gruplarla ilgili pek çok fenomenin bireylerarası ilişkiler üzerine bazı varsayımlarla açıklanabileceği ortaya konmuştur.

Politik güç

Politik gücün teorik ve felsefi temelleri bazı klasik politika bilimcilerinin çalışmalarında görülebilir (Hobbes, 1997; Machiavelli, 1979). Clegg’e (1989) göre, Hobbes ve Machiavelli arasındaki fark şu şekilde özetlenebilir: Hobbes ve onu izleyenlerin gücün ne olduğunu yoğun şekilde araştırmalarına karşın, Machiavelli ve onun izleyicileri gücün neler yapabileceği üzerinde durmuşlardır. Başka bir deyişle, Clegg güç konusundaki düalist bakış açılarının sosyolojik tartışmalardan kaynaklandığını ve dolayısıyla güç konusundaki bu iki öncü bilim adamının görüşlerinin devrim niteliğinde olduğunu söylemiştir.

Örgütsel güç

Örgütlerdeki güç kavramı herhangi bir makam, pozisyon ya da statü bağlamında anlam kazanmaktadır. Ancak belirli bir noktaya kadar güç kazanılmalıdır. Yöneticiler astlarına ve çalışanlara talimatlar verebilir ve bu görevlerin yerine getirilmesini sağlayabilirler ancak, eğer yöneticiler itaatin yanında astının istemesini de sağlayabilirlerse, başarı şansları artacaktır (Bayraktaroğlu, 2000: 115).

Lider ve yöneticilerin kullandıkları güç kaynaklarının yanlış seçilmesi durumunda, örgütün organizasyonel başarıya ulaşması mümkün olmayabilir. Benzer şekilde örgütte yer alan bireylerin de performansının düşmesine ve organizasyon içerisinde iş gücü kaybına neden olabilir. Lider ve yöneticiler güç kaynaklarını seçerken örgüt içerisindeki dinamikleri ve bireylerin karakterlerini analiz edebilirse organizasyonel başarıya ulaşılabilir.

Örgütsel güç kuram ve modelleri

McClelland'ın iki taraflı güç kuramı

McClelland, güçlerini başarıyla kullanan yöneticilerin dört tarz davranış sergilediklerini belirtilir (Aşan ve Aydın, 2006).

1. Otorite sistemine inanç: Bu tarz yöneticiler biçimsel olan kuralların hiyerarşik ve sistemli olması gerektiğine inanmaktadırlar. Bunlar, emir/komuta zinciri içinde başkalarını etkilemekte ve bundan da memnuniyet duymaktadırlar. Bu yöneticilerin güç kaynakları kendilerinin bir parçası olduğu yetki sistemidir.
2. İş ve disiplin odaklılık: Bu tarz yöneticiler, disiplin ve düzen içinde iş yapmaktan zevk alırlar. Çalışmak, bu kişiler için kazançtan öte bir değer taşımaktadır bu nedenle de çok önemlidir.
3. Özveri: Bu yöneticilerin örgütü ve örgütün ihtiyaçlarını kendi ihtiyaçlarından önde tuttukları görülür. Bunu yaparlarken de, kendi hedeflerine ulaşmanın örgütün hedeflerine ulaşmayla sıkı sıkıya bağlı olduğunu bilmektedirler.
4. Adaletle inanç: Adalet her şeyden önemlidir. Her çeşit karar ve uygulamalarda bu temel ilke göz önünde bulundurulur.

Etzioni'nin güç analizi

Etzioni (1968), güç konusunu sosyolojik açıdan ele almaktadır. Üç çeşit örgütsel güç ve üç çeşit örgütsel üyelik olduğundan bahsettiği görülmektedir. Bu güç ve üyelikler arasında bulunan ilişki, örgütsel gücün uygun ve uygun olmayan kullanımlarını ortaya çıkarmaktadır. Bu güçler de; cezalandırıcı, ödüllendirici ve kuralsal güçtür (Aydın, 2005: 14).

Etzioni'nin güç analizini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Aşan ve Aydın; 2006):

1. Zorunlu üyelik: Çalışanların, örgütün üyesi olma hususunda olumsuz bazen de düşmanca duygular beslemeleri söz konusudur. Örgütün üyesi olmayı istemezler. Hapishane ve toplama kampları zorunlu üyeliğe örnek verilebilir.
2. Çıkarıcı üyelik: Çalışanların, örgüte ait olmanın fayda ve maliyet analizini yapıp örgütte kalmaları söz konusudur. Örgütler, çıkarıcı üyelik adına iyi bir örnektir.

3. Ahlaki üyelik: Kişilerin, kendi ihtiyaçlarına bir faydası olmasa bile örgütün bir parçası olmaktan memnun olurlar. Türk Eğitim Vakfı gibi gönüllülerden oluşan örgütler örnek olarak verilebilir.

2.7. Gücün Lider Üzerindeki Etkisi

Organizasyonlarda tamamen kabul görmek için güç kullanılması gerektiği ve gücün liderliği kolaylaştıran bir araç olduğu ifade edilmektedir (Fellows, Liu ve Fong, 2003).

Gücün müzakerelerde başvurulmuş bir yöntem olduğu (Mintzberg, 1985) ve çatışma karşısında, kişinin kendi çıkarlarını ve başkalarının çıkarlarını dengede tutma konusunda gücü olumlu yönde kullanılabileceği ifade edilmektedir (French ve Bell, 1990).

Gücün zamanında ve yerinde kullanılamamasının yönetimde kargaşa yaratabileceği, örgütlere huzursuzluk ve güvensizlik getirebileceği ve bu durumun da beraberinde ortak çıkarları engelleme, çatışmalara neden olma ve verimliliği düşürme gibi olumsuzluklara neden olabileceği ifade edilmektedir (Yücel, 1999).

Güç sahibi tarafından açıkça kullanılmasının gerekmemesi nedeniyle güç, potansiyel olarak görülebilir. Ancak, potansiyel enerji gibi, güç de var ve sadece hedeflere göre hareket ederek gerçekleşmeyi bekler. Bu nedenle, güç pozisyonlarında olan kişiler yani liderler, emir kullanmaktan ziyade başkalarının eylemlerini etkilemek için ikna etmeyi seçebilir (Fellows, Liu ve Fong, 2003), çünkü yasal gücünü kullanmak yerine ikna gücünü kullanan bir kişinin bu davranış şekli, o kurumda daha büyük bir etki yaratabilir.

2.8. Güç Kullanımına Karşı Verilen Tepkiler

2.8.1. Bağlanma (katılma)

Bağlanma davranışı, çalışanların yöneticilere duydukları hayranlık, güven, kendileriyle özdeşleştirme, kendilerini onunla tanımlama gibi duygularla oluşmaktadır. Bu duygular genellikle yöneticilerin kişisel özelliklerinden kaynaklanan karizmatik ve uzmanlık gücüyle ortaya çıkmaktadır. Bu güç kaynakları, bağlanma davranışı oluşturmalarının yanı sıra çalışanlarda yeni amaçlar ve umutlar yaratmakta ve bu yolda başarılı olmalarını sağlamaktadır (Karaman, 1999).

Kişisel özelliklerden kaynaklandığı için kişilik gücü olarak da belirtilen uzmanlık ve karizmatik güç, bireyler üzerinde hiçbir zorlama ve baskı oluşturmada sevgi, saygı ve güven temelini esas alarak bağlanma davranışı oluşturmada etkisi oldukça yüksek olan güç kaynaklarıdır (Bayrak, 2001).

2.8.2. Uyma (boyun eğme)

Kişiler kendi çıkarlarına uygun sonuçlar elde edeceklerini düşündüklerinde uyma davranışını göstererek güç sahibinin isteklerine uygun yönde hareket ederler. Burada kişinin yeni davranışları kabul edilebilir görmesine gerek yoktur. Önemli olan davranış sonucunda elde edilecek ödül ya da davranışı yapmama sonucunda kaçınılacak cezadır. Uymada etkili olabilmek için iki durum söz konusudur. Bunlardan ilki, kendisine uyulacak kişi, birtakım ödülleri sağlayabilecek kaynakları elinde bulundurabilmelidir. Diğer bir deyişle, bu kişi vaat ettiği ödülleri yerine getirebilmelidir. İkincisi ise, ödül verecek kişi, karşısındakinin davranışlarını gözlemleyebilecek yetenek ve fırsatlara sahip olmalıdır. Diğer bir ifadeyle, kişi, diğerinin onun istediği yönde hareket edip etmediğini anlayabileceği bilgileri toplayabilmelidir; değerlendirme sonucuna göre karşısındakini ödüllendirecek ya da cezalandıracaktır. Uyma davranışını gösteren kişi, bütün davranışlarının amiri tarafından gözetim altında tutulduğunu bilmelidir (Aşan ve Aydın, 2006).

2.8.3. Direnme (karşı koyma)

Yöneticilerin başarısı başkalarını etkileyerek kendi istekleri doğrultusunda davranışa sevk edebilmelerine bağlıdır. Başkalarını kendi amaçları doğrultusunda davranmaya sevk edebilmek için, yöneticinin yalnızca makama dayanan bir yetki kullanması ötesinde, liderlik vasıflarına sahip olması gerekir (Şimşek, 1999).

2.9. Gücün Bazı Kavramlarla İlişkisi

2.9.1. Otorite

Güç liderin amaçları doğrultusunda, örgütü istek ve talimatları doğrultusunda etkileyebilmesidir. Dolayısıyla gücün kaynağı olan etkileme tüm bunları içeren bir süreçtir. Otorite ise lidere örgütçe tanınan karar verme ve örgütteki birimlerin davranışlarını

yönlendirme hakkıdır. Ancak güçten farklı olarak bu hak, mevkiye bağlıdır. Dolayısıyla mevkide bulunanlara ait bir haktır. Bu yönüyle de biçimsel bir otorite şeklindedir (Koçel, 2003: 565-605).

Güç, bir yetenekten ileri gelmektedir, dolayısıyla kişinin doğal yeteneği ile ilgili bir durumken, otorite biçimseldir, yani o mevkide kim bulunursa biçimsel yetkiyi kullanmak onun hakkı olmaktadır. Bunun yanı sıra, güç kendiliğinden oluştuğu için, astlar üzerindeki etkisi doğal olarak oluşmaktadır. Dolayısıyla başarısız olması daha zor bir durumdur. Ancak otorite mevkiden kaynaklandığı için, bazen astlar üzerinde etkili olamayabilir (Güney, 2006).

Güç ve otorite arasındaki ilişki ve farka bakıldığında;

1. Otorite bir güç biçimidir. Başka bir deyişle, otorite gücün kurumlaştırılmış şeklindedir. Bu nedenle güç otoriteyi de kapsayan geniş bir kavramdır. Yasal otoritesi olmamasına rağmen bir yöneticinin astlarını etkilemesi gücün otoriteyi kapsadığına güzel bir örnektir.
2. Güç bir hak olmaktan ziyade bir şeyi yapabilme yeteneğidir. Otorite ise, bir şeyi yapabilme hakkıdır.
3. Güç ve otoritenin derecesi genellikle kontrol edilen astlar açısından belirlenir.
4. Bir yöneticinin otorite sahibi olması onun güç sahibi olmasını garantilemez. Çünkü bir yönetici otorite hakkına sahip olmasına rağmen astlarını her zaman etkileyebilir (Güney, 2011).

2.9.2. Yetki

Yetki kavramı, en üst makama verilen otoritenin, örgütün otorite sıra dizinde oluşan makamlarda temsil edilmesi, kurumlaşmış güç, gücün dış göstergesi, başkalarının davranışlarını etkileyebilecek kararlar alabilme gücü, yöneticinin karar verme hakkı, itaat isteme hakkı, bir iletişim akımı gibi tanımlanabilmektedir (Bursalıoğlu, 2008: 208). Kurumsallaşmış otorite ile eş anlamda kullanılan yetki kavramı, örgütlerde belirli bir makama bağlanmış bulunan veya makamı işgal eden belirli bir kişiye verilmiş olan karar verme ve başkalarının davranışlarını belirleme hakkını ifade eder. Yetki, örgütteki üyeleri ve eylemleri birleştirici güçtür (Şimşek, 2005).

Örgüt yönetimlerinin güçlü olmasını sağlayan etmenlerden birisi güçtür. Buradan hareketle örgütsel amacın gerçekleşmesi ile yöneticilerin kullandığı gücün etkili ve uygun biçimde kullanımı arasında bir ilişki bulunmaktadır. Bu sebeple, güç amaca götüren bir araç, yetki de bu aracı kullanma hakkıdır. Güç bir insanı önemli ölçüde etkileme yeteneğidir. Bu etki inançlar ile bütünleştiği zaman yetki adını alır (Koşar, 2012: 7-52).

2.9.3. Etki

Etki kavramı diğer kavramlarda olduğu gibi güç kavramıyla karıştırılmaz. Güç ve etki kavramları birbirini besleyen ve destekleyen iki kavramdır. Diğer bireyleri etkilemek kişiyi daha çok güçlendirdiği gibi, kişinin daha fazla güçlenmesi de daha kolay etkilemenin gerçekleşmesini sağlayacaktır. Gücün potansiyel bir etkilemeyi sağladığından bahsedilirken, etkinin gerçekleşmekte olan bir değişimi ifade ettiği söylenebilir. Yani güç davranışı etkileyebilme kapasitesi ise, etki var olan davranışı değiştirme kabiliyetidir (Bayraktaroğlu, 2000). Sonuç olarak bir bireyin başka bir birey üzerinde güçlülük bakımından üstünlük kurması durumu, o bireyi davranışlarıyla etkilemesi ile mümkün olmaktadır (Aslanargun, 2017).

2.9.4. Kuvvet

Kuvvet gücün uygulanmış şekli olarak tanımlanabilmektedir. Güç yönetimin talimatına dayalıdır. Şöyle ki; üstün asta verdiği talimat uyarınca ast uygun davranış göstermektedir. Bu üstün gücünü ifade eder. Eğer alt birimde çalışan kişi, üst birimde çalışan kişinin talimatına uymaz ama üstün fiilen uyguladığı önlemler karşısında uymak zorunda kalırsa kuvvet uygulanmaktadır. Yani kuvvet gücün bir şekilde ifade edilme şeklidir. Bir olayı başlatabilmek için bireyleri etkilemeniz gerekmekte, etkilemeyi sağlamak için güç temellerinizin bulunması ve sonuç almak için ise bu gücü kullanmanız gerekmektedir ki; işte buna kuvvet adı verilmektedir (Polat, 2010).

2.9.5. Sorumluluk

Güç yönetiminde dikkat edilmesi gereken hususlar şu şekilde ifade edilmiştir:

1. Her örgütte farklı çıkarların olduğunun ve bunların kimlere ait olduğunun bilinmesi gerekir. Yani örgütü karakterize eden politik faaliyetler belirlenmelidir.

2. Bireylerin ve alt birimlerin farklı görüşleri öğrenilmelidir ve bu farklı görüşlerin nedenleri araştırılmalıdır.
3. Güce ihtiyaç olduğunun kabul edilmesi, gücün nereden geldiğinin ve kaynaklarının nasıl geliştirileceğinin bilinmesi gereklidir. Güç kazanma ve kullanma konusunda belirli stratejiler kullanarak hareket etmek doğru olanıdır.
4. Bilgi birikiminin yararlı olması için güce sahip olunması, gücün faydalı olması için ise etkili kullanma yeteneği gerekir (Şener, 2007).

2.9.6. Liderlik

Liderlik güç kavramıyla ilişki içindedir. Genel anlamda güç, etkileyebilme ve diğerlerini yönlendirme yeteneği şeklinde tanımlanırken (Karkın, 2004), liderlik de, belirli koşullar altında belirli kişisel ve grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi şeklinde tanımlanmaktadır (Koçel, 2001:583). Özel ve kamusal alanlarda örgütsel hayatta yönetici veya liderle diğer bireylerin arasındaki etkileşim, etki ve iletişim konusunda gücün rolü önemlidir (Hollander ve Offermann, 1990).

Güç teorisine göre liderler, örgütsel amaçları gerçekleştirme noktasında astlarını etkilemek için çeşitli güç kaynaklarını kullanmakta (French ve Raven, 1959) ve bu bağlamda liderlik de, çalışanları tutum ve davranış olarak etkilemede önemli olan güç kullanımı ile yakından ilgilidir (Raven, 1993).

2.10. Güç Mesafesi Boyutu ve Liderlik İlişkisi

Güç, diğer kişilerin davranışlarını etkilemede kişinin yeteneği olup; kişinin kendisinden doğmaktadır. Bu yetkinin kullanılmasından olacağı gibi başka kaynakların harekete geçirilmesiyle de mümkündür. Yönetici ve iş görenler arasındaki ilişkinin önemli belirleyicilerinden birisidir. Gücün, yöneticileri hem motive edici hem de tatmin edici bir özelliği vardır. Bertrant Russel'e göre, 'enerji' nasıl fizik biliminin temelini oluşturuyorsa, 'güç' kavramı da toplum bilimlerinin temel dinamiğini meydana getirir. Kısaca, güç başkalarını etkileyebilme olarak tanımlanabilir (Yaman ve Irmak, 2010: 165).

Birey, grup ya da toplumun, güç, otorite, saygınlık ve statü yönünden değerlendirilme şekli olarak kabul gören güç mesafesi; Hofstede'e göre bir ülkenin kurum ya da kuruluşlarının

daha az güce sahip üyelerinin güç dağılımındaki eşitsizliği kabul etme derecesi veya bu dengesiz güç ve otorite dağılımından bireylerin rahatsız olmaması durumudur. Hofstede'ye göre güç dağılımındaki eşitsizlik her kültürde mevcuttur; ancak bu eşitsizliğin oranı kültürden kültüre değişmektedir (Şahin, 2012: 56).

Örgütlerde ve toplumlarda hiyerarşiye ve güce bağlı olan eşitsizliği ifade eden güç mesafesi yüksek güç mesafesi ve düşük güç mesafesi olmak üzere iki grupta toplanmıştır. Yüksek güç mesafesinin olduğu (güç aralığı geniş olan) kültürlerde güç dağılımında ve buna bağlı olarak fırsat eşitsizliğindeki dengesizlik kabullenilmiştir. Bu kültürde unvan, statü ve pozisyon gibi betimleyici öğelere fazlasıyla önem verilmekte ve saygı duyulmaktadır. İşyerlerinde işçi ve işveren arasındaki mesafe hissedilir ve korunur. Düşük güç mesafesine sahip (güç aralığı dar olan) kültürlerde ise güç sahibi kişilere yaklaşmak ve onlarla yakınlaşmak daha kolaydır. İşletmelerde önemli kararlar verileceği sırada, çalışanların fikirleri alınmakta ve karar sürecine dâhil edilmektedir. Fırsat ve ödüllendirmelerde eşitsizliğe daha az rastlanmaktadır (Ay, 2005: 37).

Güç kullanımında, gücün nasıl algılandığı önemlidir. Yasal gücün uygulanmasında çalışanların bu gücü kabul etmesi önemlidir. Gücünün yeterince onaylanmadığını düşünen ve yasal güce sahip olan bir yönetici, bu durum karşısında zorlayıcı güce başvurabilir (Jahangirov, 2012: 53).

Örgütlerde çalışanlar arasında eşitsizlik söz konusudur ve bu eşitsizlik, çalışanların mevkilerinden kaynaklanan bir eşitsizlik olarak ortaya çıkmakta, ast üst ilişkileri şeklinde biçimlenmektedir. Bu yüzden Hofstede, güç mesafesini şu şekilde tanımlamaktadır: Bir ülkedeki kurum ve örgütlerin az güçlü üyelerinin gücün eşit olmayan bir şekilde dağılımını kabul etme ve bekleme düzeyleridir (Çelik, 2007: 38).

Yüksek güç mesafesi, üstler ve astların birbirleriyle eşit olmadıklarını baştan kabul ettikleri, merkeziyetçi yapıya sahip, hiyerarşik yapının yüksek bir piramiti andırdığı, yukarıya doğru iletişimin zayıf olduğu, eşitsizlik üzerine kurulmuş bir yapıdaki durumu anlatırken; düşük güç mesafesi ise; astlar ve üstlerin birbirlerini eşit kabul ettiği, hiyerarşik sistemin sadece rollerin bir eşitsizliği olduğu, kolaylık için bu şekilde düzenlendiği ve rollerin değişebileceği, merkezi olmayan, hiyerarşinin yayvan bir piramit şeklinde olduğu

ve denetçi personel sayısının son derece kısıtlı olduğu yapılarıdaki durumu ifade etmektedir (Çelik, 2007: 38-39).

Toplumların bir parçası olan örgütlerde, bireylerin becerilerindeki ve gücün dağılımındaki eşitsizliği kaçınılmaz olarak her toplumda görürüz. Gücün çalışanlar arasında eşit olmayan biçimde dağılımı örgütlerin temelidir. Örgütün sahip olduğu kültürel özellikler, örgütün yapısının şekillenmesinde belirleyici olmaktadır. Eğer bir örgütte güç farklılıklarının fazla olduğu bir kültür hâkimse merkezi bir yapı oluşurken, güç farkının az olduğu bir kültürde merkezi olmayan bir yapı benimsenmektedir (Gümüştekin ve Emet, 2007).

3. YÖNTEM

Çalışmanın bu bölümünde, araştırma modeli, araştırma grubu, veri toplama araçları ve geçerlik güvenirlik analizleri, verilerin toplanma süreci, verilerin işlenmesi ve istatistiksel analiz yöntemleri hakkında bilgilere yer verilmiştir.

3.1. Araştırma Modeli

Spor eğitimi veren yükseköğretim kurumlarında görev yapan akademisyenlerin, bölüm başkanlarının liderlik tarzlarına ve örgütsel güç muhakemelerine ilişkin algılarını değerlendiren bu çalışmada, iki veya daha fazla değişken arasındaki değişimin varlığını ve/veya derecesini belirlemeyi amaçlayan ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Nicel araştırma yöntemlerinden olan ilişkisel tarama modellerindeki yöntemler, korelasyon türü ve karşılaştırma türü olarak iki farklı yöntemle yapılabilir. Korelasyon türünde, değişkenlerin birlikte değişip değişmedikleri, eğer değişme varsa, bunun nasıl olduğu çözümlenmeye çalışılır. Karşılaştırma türünde ise, en az iki değişken olup, bunlardan birine (bağımsız değişken) göre aralarında farklılaşma olup olmadığı test edilir (Karasar, 2016).

3.2. Çalışma Grubu

2017-2018 Eğitim-Öğretim Yılı, Yükseköğretim Kurulu (YÖK) Bilgi Yönetim Sistemi verilerinden ulaşılan rakamlar doğrultusunda Türkiye’de bulunan devlet üniversiteleri bünyesinde bulunan spor bilimleri fakülteleri ile beden eğitimi ve spor yüksekokullarında görev yapan 324 yönetici (Dekan, Dekan Yardımcısı, Müdür, Müdür Yardımcısı, Bölüm Başkanı), 1333 idari görevi olmayan akademik personel olmak üzere toplamda 1657 akademisyen olduğu tespit edilmiştir. Bu veriler doğrultusunda belirlenen araştırma evrenini, spor bilimleri fakülteleri ve beden eğitimi ve spor yüksekokullarında görev yapan idari görevi bulunmayan 1333 akademisyen oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklem grubunu belirlemek için Power Analiz gerçekleştirilmiştir. 0,05 güven aralığında, %95 güçle ve düşük (minimum effect) etki büyüklüğüyle tasarlanan araştırmanın çalışma grubunu 29 Spor Bilimleri Fakültesi ve 50 Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu olmak üzere toplamda 79 yükseköğretim kurumunda görev yapan idari görevi olmayan 404

akademisyen oluşturmaktadır. Araştırma grubuna ait demografik bilgiler Çizelge 3.1’de sunulmuştur.

Çizelge 3.1. Çalışmaya katılan bireylerin demografik özellikleri

Değişkenler	Grup	N	%
Cinsiyet	Kadın	113	28,0
	Erkek	291	72,0
Yaş	26-36 Yaş	174	43,0
	37-47 Yaş	150	37,1
	48-58+ Yaş	80	19,9
Unvan	Doç. Dr.	64	15,8
	Dr. Öğrt. Üyesi	98	24,3
	Öğrt. Gör.	72	17,8
	Okutman	52	12,9
	Arş. Gör.	118	29,2
Toplam Hizmet Süresi	1-5 Yıl	100	24,7
	6-10 Yıl	94	23,3
	11-15 Yıl	90	22,3
	16 Yıl ve üzeri	120	29,7
Görev Yapılan Kurum	Fakülte	298	73,8
	Yüksekokul	106	26,2
Kurum Hizmet Süresi	1-5 Yıl	138	34,2
	6-10 Yıl	97	24,0
	11-15 Yıl	72	17,8
	16 Yıl ve üzeri	97	24,0
Eğitim Durumu	Lisans	31	7,7
	Yüksek Lisans	139	34,4
	Doktora	234	57,9
Yöneticilik Geçmişi	Evet	123	30,4
	Hayır	281	69,6
Liderlik/Yöneticilik Konulu	Evet	136	33,7
Programlara Katılım Durumu	Hayır	268	66,3

Çizelge 3.1 incelendiğinde, araştırmaya katılan akademisyenlerin %28’i kadınlardan oluşurken kalan %72’lik kısmı erkeklerin oluşturduğu görülmektedir. Yaş değişkeni kapsamında ulaşılan veriler, katılımcıların %43’ünün 26-36 yaş aralığında, %37,1’inin 37-47 yaş aralığında ve %19,9’ununda 48-58 ve üzeri yaş aralığında olduğunu göstermektedir. Katılımcıların unvana göre dağılımları incelendiğinde, %15,8 Doçent Doktor, %24,3 Doktor Öğretim Üyesi, %17,8 Öğretim Görevlisi, %12,9 Okutman ve %29,2 Araştırma görevlisi olduğu görülmektedir. Katılımcıların toplam hizmet süreleri, %24,7’si 1-5 yıl, %23,3’ü 6-10 yıl, %22,3’ü 11-15 yıl %29,7’si 16 yıl ve üzeri aralığında değişim göstermektedir. Akademisyenlerin %73,8’i spor bilimleri fakültelerinde görev yaparken

%26,2'si beden eğitimi ve spor yüksekokullarında görev yapmaktadır. Bireylerin bulundukları kurumda geçirdikleri hizmet süreleri incelendiğinde, %34,2'sinin 1-5 yıl, %24'ünün 6-10 yıl %17,8'inin 11-15 yıl ve %24'ünün 16 yıldan fazla görev yaptıkları anlaşılmaktadır. Araştırmaya katılan bireylerin eğitim durumları dikkate alındığında, lisans mezunlarının %7,7'lik kısmı, yüksek lisansa halen devam eden ve mezun olan bireylerin %34,4'lük kısmı ve doktora mezunu ve halen aynı aşamaya devam eden bireylerin de %57,9'luk kısmı oluşturduğu görülmektedir. Katılımcıların %30,4'ü yöneticilik geçmişine sahipken, %69,6'sının henüz bu deneyimi yaşamadıkları anlaşılmaktadır. Liderlik/Yöneticilik konulu seminer ya da programlara katıldınız mı? sorusuna katılımcıların %33,7'si evet cevabını verirken, %66,3'ü bu soruyu hayır olarak yanıtlamıştır.

3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada kullanılan anket formu 3 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde katılımcıların demografik bilgilerinin yer aldığı kişisel bilgi formu, ikinci bölümde Liderlik Tarzı Ölçeği, üçüncü ve son bölümde ise Örgütsel Güç Algısı Ölçeği yer almaktadır.

3.3.1. Kişisel bilgi formu

Araştırmaya katılan akademisyenlerin demografik özelliklerini belirlemek amacıyla oluşturulan form 9 sorudan oluşmaktadır. Araştırma hipotezlerinin test edilmesi için hazırlanan bu formdaki sorular, cinsiyetiniz, yaşınız, unvanınız, toplam hizmet süreniz, görev yaptığınız kurum, görev yaptığınız kurumda geçirdiğiniz hizmet süreniz, eğitim durumunuz, daha önce yöneticilik yaptınız mı, daha önce liderlik/yöneticilik konulu herhangi bir seminer ya da programa katıldınız mı ifadelerinden oluşmaktadır. Bu form araştırmacı tarafından geliştirilmiştir.

3.3.2. Liderlik tarzı ölçeği

Araştırma kapsamında akademisyenlerin bölüm başkanlarına yönelik algıladıkları liderlik tarzlarını belirlemek için Çağlar (2011) tarafından geliştirilen Liderlik Tarzı Ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin geliştirilme aşaması, yazar tarafından literatürde mevcut olan farklı liderlik ölçeklerindeki farklı liderlik tarzlarından (Etkileşimci, Dönüştürücü, Serbest Bırakıcı, Etik, Babacan ve Hizmetkar Liderlik) yararlanılarak tek bir liderlik tarzı ölçeği

elde etme sürecinden oluşmaktadır (Aksoy, 2008; Barbuto ve Wheeler, 2006; Bass, 1985; Brown, Trevino ve Harrison, 2005; Podsakoff, MacKenzie, Moorman ve Fetter, 1990).

Yapı geçerliği için gerçekleştirilen analizler sonucu ölçeğin 30 madde 3 alt boyuttan oluştuğu gözlenmiştir. Bu alt boyutlar içerdikleri madde ifadeleri doğrultusunda, araştırmacı tarafından Geliştirici Liderlik, Serbest Bırakıcı Liderlik ve Otoriter Liderlik olarak isimlendirilmiştir. Bu üç alt boyutun toplam varyansın yaklaşık %61'lik kısmını açıkladığı bildirilmiştir. 0,62-0,83 aralığında faktör yüküne sahip olan maddeler yöneticinin belirtilen davranışı hangi sıklıkta tekrarladığını belirlemek üzere 6'lı likert tipinde hemen hemen hiçbir zaman (1) ve hemen hemen her zaman (6) aralığında derecelendirilmiştir. Geliştirici liderlik tarzı etkileşimci, dönüştürücü, hizmetkar, etik ve babacan liderliğin aile ortamı yaratan alt boyutuna vurgu yapan unsurlardan oluşturulurken, otoriter liderlik babacan liderlik stilinin alt boyutu olan hiyerarşi/statü unsurundan oluşturulmuştur (Çağlar, 2011).

Geliştirici Liderlik alt boyutuna ait 20 maddenin olduğu ve bu alt boyutun açıklanan varyansın yaklaşık %37'lik kısmını oluşturduğu ve Cronbach alfa güvenirlik katsayısının 0,96 olduğu belirtilmiştir. Serbest Bırakıcı Liderlik alt boyutunun ise 6 maddeden oluştuğu bu maddelerin ters puanlandığı, açıklanan varyansın yaklaşık %14'ünü temsil ettiği ve güvenirlik katsayısının da 0,88 olduğu bildirilmiştir. Otoriter Liderlik alt boyutunu da 4 maddenin temsil ettiği ve bu maddelerin varyansın yaklaşık %9'unu açıkladığı ve güvenirlik katsayısının da 0,69 olduğu ifade edilmiştir (Çağlar, 2011).

Örnek maddeler

Çalışanlarının ihtiyacı olduğu durumlarda onlara destek vermek, kendi işlerinden önce gelir (Geliştirici Liderlik).

Kendisine ihtiyaç olduğunda meselelere karışmaktan kaçınır (Serbest Bırakıcı Liderlik).

İşle ilgili her konuda haberdar olmak ve kontrolü elinde tutmak ister (Otoriter Liderlik).

3.3.3. Örgütsel güç algısı ölçeği

Çalışmaya katılan bireylerin bölüm başkanlarına yönelik örgütsel güç algılarındaki değişimleri belirlemek için, Raven, Schwarzwald ve Koslowsky (1998) tarafından geliştirilen ve Meydan (2010) tarafından Türkçe uyarlama çalışması yapılan Örgütsel Güç Algısı Ölçeği kullanılmıştır. 33 maddeden oluşan ölçme aracı geliştirilme aşamasında iki yapıda test edilmiştir. Birinci aşamada 11 alt boyuttan oluşan bir yapı test edilmiş ikinci aşamada ise 6 alt boyuttan oluşan bir yapı incelenmiştir. Ölçeğin Türkçe uyarlama çalışmasında iki yapı da analizlere tabi tutulmuş ancak test edilen ikinci yapının daha uygun değerlere (RMSEA= 0,079) sahip olduğu ifade edilmiştir. Dolayısıyla bu çalışmada da ikinci aşamada test edilen yapı tercih edilmiştir.

33 madde 6 alt boyuttan oluşan ölçme aracının faktörleri madde içeriklerine dayalı olarak, Ödüllendirme Gücü, Zorlayıcı Güç, Meşru Güç, Uzmanlık Gücü, Karizmatik Güç ve Bilgiye Dayalı Güç olarak adlandırılmıştır. Ölçekte yer alan maddeler, 5’li Likert tipinde, “(5) Tamamen Katılıyorum, (4) Katılıyorum, (3) Kararsızım, (2) Pek Katılmıyorum ve (1) Hiç Katılmıyorum” olarak derecelendirilmiştir. Bireylerin maddeleri, bulundukları kurumlarda geçirdikleri görev süresi boyunca karşılaştıkları durumlar çerçevesinde puanlamaları istenmektedir.

Güvenirlilik analizleri incelendiğinde, alt boyutlara ilişkin Cronbach alfa güvenirlik katsayıları 6 maddeden oluşan Ödüllendirme Gücü 0,78, 6 maddeden oluşan Zorlayıcı Güç 0,80, 12 maddenin oluşturduğu Meşru Güç 0,82, 3 maddenin temsil ettiği Uzmanlık Gücü 0,83, 3 maddeden oluşan Karizmatik Güç 0,78 ve kalan 3 maddenin oluşturduğu Bilgiye Dayalı Güç 0,79 olarak bulgulandığı görülmüştür (Meydan, 2010).

Örnek maddeler

Benden beklendiği şekilde çalıştığımda amirim (bölüm başkanım) bana daha değerli olduğumu hissettiriyor (Ödüllendirme Gücü).

Amirim isterse iş yerimdeki hadiseleri benim için hoş olmayan bir hale sokabilir (Zorlayıcı Güç).

Amirim, yaptığım işleri doğru bir şekilde yapmamı istemeye hakkı vardır (Meşru Güç)

Amirimin teknik bilgisi muhtemelen benimkinden daha fazladır (Uzmanlık Gücü).

Amirime saygı duyarım, değer veririm ve onunla anlaşmazlık içinde olmak istemem (Karizmatik Güç).

Amirin işimle ilgili yaptığı değişiklikleri mantığıma uydurabileceğim uygun sebeplerle açıklar (Bilgiye Dayalı Güç).

3.4. Verilerin Analizi

Araştırma hipotezlerini test etmek amacıyla oluşturulan formdan elde edilen veriler herhangi bir müdahalede bulunulmadan elektronik ortama aktarılmıştır. Bu veri seti, uygun istatistik programları ile değerlendirmeye alınmıştır. Veri setinde eksik ya da hatalı veriler veri inceleme ve veri temizleme yöntemleri ile ele alınmış ve veri girişi esnasında hatalı olduğu anlaşılan veriler düzeltilmiş, bazı verilerin ise katılımcılar tarafından eksik kodlandığı fark edilmiştir. Literatürde bu gibi durumlarda başvurulacak analiz yöntemleri incelenmiş, eksik veya hatalı veriler için değer atama yöntemi ve silme yöntemi gibi tekniklerin (Carpita ve Manisera, 2011; Downey ve King, 1998; Duncan, Duncan, ve Li, 1998; Little, 1988) kullanıldığı görülmüştür. Literatürün önerdiği yöntemler kapsamında, eksik veriler için değer atama yöntemi tercih edilmiş ve veriler bu yöntem eşliğinde analizler için hazır hale getirilmiştir.

Araştırma kapsamında tercih edilen ölçme araçlarının çalışma grubu için uygunluğu geçerlik ve güvenirlik testleri ile incelenmiştir. Yapı geçerliği kapsamında Liderlik Tarzı Ölçeği için ve Örgütsel Güç Algısı Ölçeği için doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiş ve yapıların uygunluğu test edilmiştir. Güvenirlik analizleri için her bir ölçeğin alt boyutlarının Cronbach alfa değerleri incelenmiş ve bu değerler alt boyutlar için ayrı ayrı raporlanmıştır. Daha sonra veri setinin normal dağılıp dağılmadığı görsel (Histogram ve Olasılık Grafikleri) ve analitik (Kolmogorov-Smirnov/Shapiro-Wilk Testleri) yöntemlerle incelenmiştir.

Verilerin çözümlenmesinde betimsel istatistik yöntemlerinin yanı sıra değişkenler arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla pearson korelasyon analizi, anlamlı farklılıkların tespiti için bağımsız gruplar t testi ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yöntemlerinden

yararlanılmıştır. Analiz sonucu ortaya çıkan anlamlı farklılığın, ortalamalar arasındaki farktan etkilenme düzeyine ilişkin Cohen's d istatistiği hesaplanmıştır. Bu değer 0,20 “küçük” 0,50 “orta”, 0,80 ise “büyük” etki büyüklüğü olarak yorumlanır (Cohen, 1988: 25-26). Doğrulayıcı faktör analizi için LISREL 8.8 paket programı, güvenirlik analizleri ve diğer testler için SPSS 23.0 paket programı tercih edilmiştir.

4. BULGULAR

Araştırmanın bu bölümünde, kullanılan ölçme araçlarına ilişkin geçerlik ve güvenirlik analizleri, normallik testleri ve araştırma hipotezlerinin test edildiği istatistikî bulgulara yer verilmiştir.

4.1. Geçerlik ve Güvenirliğe İlişkin Bulgular

4.1.1. Geçerliğe ilişkin bulgular

Araştırma kapsamında, akademisyenlerin bölüm başkanlarına yönelik örgütsel güç algılarını ve liderlik tarzlarına ilişkin algılarını belirlemek için tercih edilen ölçme araçlarının yapı geçerliğine ilişkin bulgular Çizelge 4.1’de sunulmuştur.

Çizelge 4.1. Doğrulayıcı faktör analizi sonuçları

	χ^2	df	p	χ^2/df	RMSEA	RMR	SRMR	GFI	AGFI	NFI	NNFI	CFI	IFI
Liderlik Tarzı Ölçeği	1339,87	402	0,00	3,33	0,078	0,15	0,081	0,81	0,79	0,97	0,98	0,98	0,98
Örgütsel Güç Algısı Ölçeği	1760,56	456	0,00	3,86	0,084	0,12	0,090	0,79	0,74	0,90	0,91	0,92	0,92

Doğrulayıcı faktör analizi bağlamında, Chi-square/Degree of freedom (χ^2/df), Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA), Root Mean Square Residual (RMR), Standardized Root Mean Square Residual (SRMR), Goodness of Fit Index (GFI), Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI), Normed Fit Index (NFI), Non-Normed Fit Index (NNFI), Comparative Fit Index (CFI) ve Incremental Fit Index (IFI) model uyum indeksleri göz önünde bulundurularak iki ölçeğin de yapı geçerliği incelenmiştir.

Araştırma kapsamında kullanılan ölçeklerin spor eğitimi veren yükseköğretim kurumlarında görev yapan akademisyenler örneklemini için uygunluğunun araştırıldığı doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre iki ölçek için ulaşılan modellerin RMSEA değerlerinin 0,078 (Liderlik Tarzı Ölçeği) ve 0,084 (Örgütsel Güç Algısı Ölçeği) olduğu

görülmüştür. Literatür incelendiğinde 0,08 ve altında bir değerin iyi uyuma (Brown, 2015), 0,10'a eşit ve üzeri bir değerin ise zayıf uyuma (Kline, 2015; Harrington, 2009) işaret ettiği anlaşılmıştır. Önerilen bu kesme değerler çerçevesinde iki ölçek için de ulaşılan RMSEA değerlerinin kabul edilebilir ve iyi düzeyde olduğu belirlenmiştir. Ayrıca diğer uyum iyiliği indeksleri de incelenmiş ve literatürde belirtilen değerler (Brown, 2015; Harrington, 2009; Hu ve Bentler, 1999; Kline, 2015; Tabachnick ve Fidell, 2012; Thompson, 2004) doğrultusunda kabul edilebilir olduğu anlaşılmış ve ölçeklerin çalışma grubu için uygun olduğunu belirten bu değerler kanıt olarak sunulmuştur.

4.1.2. Güvenirliğe ilişkin bulgular

Çalışma grubundan elde edilen veriler doğrultusunda, kullanılan ölçme araçlarının güvenilirliğini belirlemek için Cronbach alfa güvenirlik katsayısı hesaplanmış ve bu işlem iki ölçek için ve bu ölçeklerin alt boyutları için ayrı ayrı uygulanmıştır. Analiz sonucunda Liderlik Tarzı Ölçeği'ne ilişkin güvenirlik katsayısı 0,96 olarak bulgulanırken, ölçeğin alt boyutlarına ilişkin güvenirlik katsayıları ise “*Geliştirici Liderlik*” 0,97, “*Serbest Bırakıcı Liderlik*” 0,87, “*Otoriter Liderlik*” 0,61 olarak hesaplanmıştır. Araştırmadaki diğer ölçek olan Örgütsel Güç Algısı Ölçeği'ne yönelik hesaplanan Cronbach alfa güvenirlik katsayısı 0,90 olarak hesaplanmıştır. Bu ölçme aracının alt boyutlarına ilişkin güvenirlik katsayıları ise, “*Ödüllendirme Gücü*” 0,70, “*Zorlayıcı Güç*” 0,61, “*Meşru Güç*” 0,69, “*Uzmanlık Gücü*” 0,73, “*Karizmatik Güç*” 0,80, “*Bilgiye Dayalı Güç*” 0,66 olarak bulgulanmıştır. Literatür kapsamında elde edilen bu katsayıların güvenilir düzeyde olduğuna kanaat getirilmiştir.

4.1.3. Normallik testlerine ilişkin bulgular

Araştırma hipotezlerinin test edileceği analizlere karar verebilmek için gerçekleştirilen normallik testi sonuçları Çizelge 4.2'de sunulmuştur.

Çizelge 4.2. Değişkenlere ilişkin normallik testi sonuçları

Ölçekler	Alt Boyutlar	$\bar{x}$	ss	K-Smirnov(p)	Shapiro-Wilk(p)	Skewness	Kurtosis
Liderlik Tarzı Ölçeği	Geliştirici Liderlik	3,77	1,13	0,000	0,000	-0,407	-0,637
	Serbest Bırakıcı Liderlik	4,25	1,21	0,000	0,000	-0,164	-0,969
	Otoriter Liderlik	4,08	0,84	0,000	0,000	-0,355	0,317
Örgütsel Güç Algısı Ölçeği	Ödüllendirme Gücü	3,10	0,72	0,000	0,000	-0,470	0,426
	Zorlayıcı Güç	3,27	0,72	0,000	0,001	-0,152	0,440
	Meşru Güç	3,19	0,53	0,015	0,007	-0,248	0,738
	Uzmanlık Gücü	3,10	0,98	0,000	0,000	-0,296	-0,360
	Karizmatik Güç	3,28	1,02	0,000	0,000	-0,395	-0,769
	Bilgiye Dayalı Güç	3,51	0,70	0,000	0,000	-0,885	1,110

Çizelge 4.2 verileri incelendiğinde, analitik yöntemlerle test edilen veri setinin literatürde belirtilen değerler doğrultusunda normal dağıldığı görülmektedir. Değişkenlerin çarpıklık ve basıklık değerlerinin ± 1 aralığında olmasının, veri setinin normal dağıldığına işaret ettiği anlamına gelmektedir (Karasar, 2005: 81-83; George ve Mallery, 2016; Kline, 2015; Tabachnick ve Fidell, 2012). Bu bilgi ışığında tablo incelendiğinde değişkenlerin çarpıklık ve basıklık katsayılarının kesme değerlerin altında olduğu görülmektedir (-0,152 ve 1,110 aralığında). Dolayısıyla araştırma hipotezlerinin test edileceği istatistiki yöntemler bu tablo sonuçlarına dayandırılarak tercih edilmiş ve normal dağılıma uygun testler olan, Pearson Korelasyon Analizi, Bağımsız gruplar t Testi ve Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) tercih edilmiştir.

4.1.4. Araştırma bulguları

Spor eğitimi veren yükseköğretim kurumlarında görev yapan akademisyenlerden alınan veriler doğrultusunda, cinsiyet, yaş, görev yapılan kurum, toplam görev süresi, mevcut kurumda geçirilen görev süresi, yöneticilik geçmişi, liderlik/yöneticilik konulu seminer ya da programa katılma durumu, unvan ve eğitim durumu değişkenlerine ilişkin analiz sonuçları aşağıda tablolastırılıp raporlanmıştır.

Çizelge 4.3. Alt Boyutlara ilişkin betimleyici istatistikler

Ölçekler	Alt Boyutlar	Ortalama	Standart Sapma	Ortanca	En Düşük	En Yüksek
Liderlik Tarzı Ölçeği	Geliştirici Liderlik	3,77	1,13	3,90	1,00	6,00
	Serbest Bırakıcı Liderlik	4,25	1,21	4,17	1,33	6,00
	Otoriter Liderlik	4,08	0,84	4,25	1,00	6,00
Örgütsel Güç Algısı Ölçeği	Ödüllendirme Gücü	3,10	0,72	3,17	1,00	5,00
	Zorlayıcı Güç	3,27	0,72	3,33	1,00	5,00
	Meşru Güç	3,18	0,53	3,21	1,25	5,00
	Uzmanlık Gücü	3,10	0,98	3,33	1,00	5,00
	Karizmatik Güç	3,28	1,02	3,33	1,00	5,00
	Bilgiye Dayalı Güç	3,51	0,70	3,67	1,00	5,00

Alt boyutlara ilişkin betimleyici istatistiklerin yer aldığı Çizelge 4.3 sonuçları incelendiğinde, akademisyenlerin Liderlik Tarzı Ölçeği alt boyutlarından aldıkları puanların genel olarak ortalamanın üstünde olduğu görülmüştür. Katılımcıların “*Serbest Bırakıcı Liderlik*” algılarının diğer alt boyutlara oranla daha yüksek olduğu bulgulanmıştır (Ort.=4,25). “*Geliştirici Liderlik*” alt boyutunun ise en düşük ortalama sahip olduğu görülmüştür (Ort.=3,77). Örgütsel Güç Algısı Ölçeği alt boyutlarından alınan sonuçlar, genel olarak akademisyenlerin örgütsel güç algılarının, ortalama puanların üstünde olduğunu göstermiştir. İlgili ölçeğin alt boyutlarında, en yüksek puan ortalamasının “*Bilgiye Dayalı Güç*” alt boyutunda (Ort.=3,51) olduğu görülürken, en düşük puan ortalamasının ise “*Ödüllendirme Gücü*” ve “*Uzmanlık Gücü*” alt boyutlarında (Ort.=3,10) olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Çizelge 4.4. Cinsiyet değişkenine göre ölçeklerin alt boyutlarından alınan puan ortalamalarına yönelik bağımsız gruplar t testi sonuçları

	Faktörler	Grup	N	$\bar{X}$	SS	sd	t	p	Cohen's d
Liderlik Tarzı Ölçeği	Geliştirici Liderlik	Kadın	113	3,95	1,05	402	2,107	0,03*	0,24
		Erkek	291	3,69	1,15				
	Serbest Bırakıcı Liderlik	Kadın	113	4,56	1,27	402	3,206	0,00*	0,35
		Erkek	291	4,14	1,16				
	Otoriter Liderlik	Kadın	113	4,07	0,77	402	-	0,175	0,86
		Erkek	291	4,09	0,86				
Örgütsel Güç Algısı Ölçeği	Ödüllendirme Gücü	Kadın	113	3,15	0,59	402	0,942	0,35	0,10
		Erkek	291	3,08	0,78				
	Zorlayıcı Güç	Kadın	113	3,25	0,61	402	-	0,365	0,72
		Erkek	291	3,28	0,76				
	Meşru Güç	Kadın	113	3,18	0,48	402	-	0,269	0,79
		Erkek	291	3,19	0,55				
	Uzmanlık Gücü	Kadın	113	3,23	0,78	402	1,950	0,05*	0,21
		Erkek	291	3,04	1,05				
	Karizmatik Güç	Kadın	113	3,42	0,91	402	1,912	0,05*	0,20
		Erkek	291	3,22	1,05				
	Bilgiye Dayalı Güç	Kadın	113	3,63	0,62	402	2,161	0,03*	0,25
		Erkek	291	3,46	0,73				

*p<0,05

Cinsiyet değişkenine ilişkin bulguların yer aldığı Çizelge 4.4 verileri incelendiğinde, iki ölçeğinde bazı alt boyutlarında gruplar arasında anlamlı farklılıklar belirdiği gözlenmiştir. Liderlik Tarzı Ölçeği alt boyutlarından “*Geliştirici Liderlik*” alt boyutunda istatistiki açıdan anlamlı bir fark gözlenmiştir ($t_{(402)}=2,107$; $p=0,03$). Ortalamalar incelendiğinde bu farkın kadınlar (Ort.=3,95) lehine olduğu anlaşılmaktadır. Ölçeğin diğer bir alt boyutu olan “*Serbest Bırakıcı Liderlik*” alt boyutu sonuçlarına bakıldığında yine istatistiki sonuçların anlamlı bir farka işaret ettiği görülmektedir ($t_{(402)}=3,206$; $p=0,00$). Bu farkın ise diğer alt boyutta olduğu gibi yine kadınlar (Ort.=4,56) lehine olduğu anlaşılmıştır. “*Otoriter Liderlik*” alt boyutu sonuçlarına bakıldığında, iki grubun ortalamalarının birbirine yakın olduğu ve bu nedenle kadınlar (Ort.=4,07) ve erkekler (Ort.=4,09) arasında, bu alt boyut kapsamında anlamlı bir farka rastlanmadığı belirlenmiştir. Çalışmanın diğer ölçme aracı olan Örgütsel Güç Algısı Ölçeği alt boyutlarına bakıldığında, üç alt boyutta gruplar arasında anlamlı fark dikkat çekerken diğer alt boyutlarda anlamlı fark gözlenememiştir. “*Ödüllendirme Gücü*”, “*Zorlayıcı Güç*”, ve “*Meşru Güç*” alt boyutlarında istatistiki olarak anlamlı bir farka rastlanmazken ortalamaların birbirine benzer olduğu sonucuna

ulaşılmıştır. “*Uzmanlık Gücü*” alt boyutu sonuçları iki grup arasında anlamlı bir fark ($t_{(402)}=1,950$; $p=0,05$) olduğunu ve bu farkın ortalamalar ışığında kadınlar (Ort.=3,23) lehine olduğunu göstermiştir. “*Karizmatik Güç*” bulguları ışığında kadınların ve erkeklerin ortalamalarının farklılaştığı ve bu farkın kadınlar (Ort.=3,42) lehine olduğu bu nedenle de iki grup arasında anlamlı düzeyde farklılaşmanın olduğu sonucuna ulaşılmıştır ($t_{(402)}=1,912$; $p=0,05$). Ölçeğin bir diğer alt boyutu olan “*Bilgiye Dayalı Güç*” alt boyutu incelendiğinde, diğer alt boyutlarda olduğu gibi kadınların ortalamalarının (Ort.=3,63) yüksek olduğu ve bu netice ile birlikte iki grubun istatistiki olarak anlamlı düzeyde farklılaştığı bulgulanmıştır ($t_{(402)}=2,161$; $p=0,03$).

Çizelge 4.5. Yaş değişkenine ilişkin ANOVA sonuçları

	Yaş	N	$\bar{X}$	Ss	Varyans Kaynağı	Kareler toplamı	Sd	Kareler ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
Geliştirici Liderlik	26-36 Yaş	174	3,73	1,15	Gruplar Arası	4,06	2	2,03	1,592	0,205	-
	37-47 Yaş	150	3,70	1,15							
	48-58+ Yaş	80	3,96	1,05	Grup İçi	511,52	401	1,28			
Serbest Brakıcı Liderlik	26-36 Yaş	174	4,16	1,13	Gruplar Arası	7,45	2	3,73	2,579	0,077	-
	37-47 Yaş	150	4,22	1,26							
	48-58+ Yaş	80	4,52	1,24	Grup İçi	579,18	401	1,44			
Örter Liderlik	26-36 Yaş	174	4,04	0,90	Gruplar Arası	2,50	2	1,25	1,762	0,173	-
	37-47 Yaş	150	4,18	0,79							
	48-58+ Yaş	80	3,98	0,82	Grup İçi	284,04	401	0,71			
Ödüllendirme Gücü	26-36 Yaş ¹	174	3,21	0,74	Gruplar Arası	3,96	2	1,98	3,847	0,022	1>2*
	37-47 Yaş ²	150	3,01	0,72							
	48-58+ Yaş ³	80	3,02	0,67	Grup İçi	206,30	401	0,51			
Zorlayıcı Güç	26-36 Yaş ¹	174	3,48	0,69	Gruplar Arası	13,20	2	6,60	13,605	0,000	1>2* 1>3*
	37-47 Yaş ²	150	3,14	0,72							
	48-58+ Yaş ³	80	3,07	0,67	Grup İçi	194,46	401	0,49			
Meşru Güç	26-36 Yaş	174	3,26	0,56	Gruplar Arası	1,54	2	0,77	2,743	0,066	-
	37-47 Yaş	150	3,13	0,52							
	48-58+ Yaş	80	3,14	0,47	Grup İçi	112,85	401	0,28			
Uzmanlık Gücü	26-36 Yaş ¹	174	3,28	1,04	Gruplar Arası	10,18	2	5,09	5,400	0,005	1>2* 1>3*
	37-47 Yaş ²	150	2,97	0,92							
	48-58+ Yaş ³	80	2,94	0,91	Grup İçi	378,12	401	0,94			
Karizmatik Güç	26-36 Yaş	174	3,25	1,08	Gruplar Arası	2,94	2	1,47	1,421	0,243	-
	37-47 Yaş	150	3,22	0,92							
	48-58+ Yaş	80	3,45	0,95	Grup İçi	415,12	401	1,04			
Bilgiye Dayalı Güç	26-36 Yaş	174	3,52	0,71	Gruplar Arası	2,26	2	1,13	2,296	0,102	-
	37-47 Yaş	150	3,42	0,70							
	48-58+ Yaş	80	3,63	0,69	Grup İçi	197,38	401	0,49			

Spor eğitimi veren yükseköğretim kurumlarında görev yapan akademisyenlerin yaşlarına göre liderlik tarzı algılarının ve örgütsel güç algılarının incelendiği Çizelge 4.5 bulguları, katılımcıların Liderlik Tarzı Ölçeği'nden aldıkları puanların farklılaşmadığını gösterirken örgütsel güç algılarının bazı alt boyutlarda farklılaştığına işaret etmiştir. Tablo incelendiğinde, Örgütsel Güç Algısı Ölçeği'nin “*Ödüllendirme Gücü*”, “*Zorlayıcı Güç*” ve “*Uzmanlık Gücü*” alt boyutlarında istatistiki açıdan anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Bu farkın hangi grup lehine olduğunu belirlemek için Post-Hoc test istatistiklerinden (Tukey) yararlanılmıştır. Analiz sonucunda, “*Ödüllendirme Gücü*” alt boyutu puan ortalamaları incelendiğinde 26-36 yaş grubunun 37-47 yaş grubuna göre daha yüksek puanlara sahip olduğu ve bu farkın da istatistiki açıdan anlamlı bir farka sebep olduğu belirlenmiştir ($F=3,847$ $p=0,022$). Akademisyenlerin yaş değişkeni kapsamında “*Zorlayıcı Güç*” alt boyutundan aldıkları puan ortalamalarının gruplar arasında farklılaştığı ve bu sonucun istatistiki olarak anlamlı bir farka yol açtığı sonucuna ulaşılmıştır. 26-36 yaş grubu (Ort.=3,48) akademisyenlerin puan ortalamalarının 37-47 yaş grubu (Ort.=3,14) ve 48-58 yaş ve üzeri gruba (Ort.=3,07) göre daha yüksek olduğu, bu nedenle bireylerin zorlayıcı güç algılarının yaş değişkeni kapsamında farklılık gösterdiği belirlenmiştir ($F=13,605$ $p0,000=$). Bir diğer anlamlı farkın tespit edildiği “*Uzmanlık Gücü*” alt boyutu bulguları, akademisyenlerin yaşlarının uzmanlık gücü algılarında değişime sebep olduğunu göstermiştir. Bu farkın hangi grup lehine olduğunu belirlemek amacıyla gerçekleştirilen analizler kapsamında, 26-36 yaş grubunun (Ort.=3,28) diğer yaş gruplarına (37-47 yaş Ort.=2,97; 48-58 yaş ve üzeri Ort.=2,94) oranla yüksek puan ortalamalarına sahip olduğu ve bu nedenle istatistiki olarak anlamlı bir şekilde farklılaştığı belirlenmiştir ($F=5,400$ $p=0,005$). Diğer alt boyut bulguları incelendiğinde, grupların birbirine benzer puan ortalamalarına sahip olduğu görülmüş ve bu sonucun da anlamlı bir farka yol açmadığı bulgusuna ulaşılmıştır.

Çizelge 4.6. Unvan değişkenine ilişkin ANOVA sonuçları

	Unvan	N	$\bar{X}$	ss	Varyans Kaynağı	Kareler toplamı	Sd	Kareler ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
Geliştirici Liderlik	Doç. Dr.	64	3,56	1,18	Gruplar arası	3,86	4	0,97	0,752	0,557	-
	Dr. Öğrt. Üyesi	98	3,78	1,18							
	Öğrt. Gör.	72	3,85	1,15	Grup içi	511,71	399	1,28			
	Okutman	52	3,39	0,97							
	Arş. Gör.	118	3,75	1,13							
Serbest Bırakıcı Liderlik	Doç. Dr.	64	4,06	1,11	Gruplar arası	6,55	4	1,64	1,126	0,344	-
	Dr. Öğrt. Üyesi	98	4,32	1,31							
	Öğrt. Gör.	72	4,22	1,18	Grup içi	580,09	399	1,45			
	Okutman	52	4,51	1,26							
	Arş. Gör.	118	4,21	1,16							
Otoriter Liderlik	Doç. Dr.	64	3,98	0,79	Gruplar arası	2,96	4	0,74	1,047	0,383	-
	Dr. Öğrt. Üyesi	98	4,09	0,83							
	Öğrt. Gör.	72	4,15	0,71	Grup içi	283,56	399	0,71			
	Okutman	52	3,94	1,01							
	Arş. Gör.	118	4,17	0,88							
Ödüllendirme Gücü	Doç. Dr. ¹	64	2,96	0,67	Gruplar arası	11,48	4	2,87	5,762	0,000	5>1* 5>2*
	Dr. Öğrt. Üyesi ²	98	2,90	0,80							
	Öğrt. Gör. ³	72	3,14	0,56	Grup içi	198,78	399	0,50			
	Okutman ⁴	52	3,07	0,65							
	Arş. Gör. ⁵	118	3,33	0,74							
Zorlayıcı Güç	Doç. Dr. ¹	64	3,03	0,71	Gruplar arası	19,29	4	4,82	10,213	0,000	5>1* 5>2* 5>3* 5>4*
	Dr. Öğrt. Üyesi ²	98	3,07	0,71							
	Öğrt. Gör. ³	72	3,27	0,69	Grup içi	188,37	399	0,47			
	Okutman ⁴	52	3,25	0,61							
	Arş. Gör. ⁵	118	3,58	0,69							
Meşru Güç	Doç. Dr. ¹	64	3,17	0,55	Gruplar arası	4,07	4	1,02	3,679	0,006	5>2*
	Dr. Öğrt. Üyesi ²	98	3,05	0,54							
	Öğrt. Gör. ³	72	3,13	0,43	Grup içi	110,32	399	0,28			
	Okutman ⁴	52	3,26	0,49							
	Arş. Gör. ⁵	118	3,31	0,57							
Uzmanlık Gücü	Doç. Dr.	64	2,85	0,94	Gruplar arası	21,32	4	5,53	5,795	0,000	5>1* 5>2*
	Dr. Öğrt. Üyesi	98	2,86	1,00							
	Öğrt. Gör.	72	3,04	0,90	Grup içi	366,98	399	0,92			
	Okutman	52	3,19	0,84							
	Arş. Gör.	118	3,41	1,01							
Karizmatik Güç	Doç. Dr.	64	3,14	0,97	Gruplar arası	5,95	4	1,49	1,439	0,220	-
	Dr. Öğrt. Üyesi	98	3,18	1,07							
	Öğrt. Gör.	72	3,26	0,96	Grup içi	412,11	399	1,03			
	Okutman	52	3,53	0,87							
	Arş. Gör.	118	3,34	1,08							
Bilgiye Dayalı Güç	Doç. Dr.	64	3,42	0,68	Gruplar arası	3,04	4	0,76	1,540	0,190	-
	Dr. Öğrt. Üyesi	98	3,41	0,79							
	Öğrt. Gör.	72	3,52	0,61	Grup içi	196,61	399	0,49			
	Okutman	52	3,67	0,65							
	Arş. Gör.	118	3,55	0,72							

*p<0,05

Katılımcıların unvan değişkenine göre bölüm başkanlarına yönelik algıladıkları liderlik tarzı ve örgütsel güç sonuçlarının yer aldığı Çizelge 4.6 verileri kapsamında, Liderlik Tarzı Ölçeği alt boyutlarında gruplar arasında anlamlı fark bulunamazken, Örgütsel Güç Algısı Ölçeği'nin bazı alt boyutlarında bireylerin puanlarının farklılaştığı tespit edilmiştir. Anlamlı farklılıkların kaynağını belirlemek üzere Post-Hoc test analizi (Tukey) gerçekleştirilmiştir. Analiz sonucunda, “*Ödüllendirme Gücü*” alt boyutunda bireylerin puan ortalamalarının değişim gösterdiği ve bu sonucun anlamlı düzeyde farklılığa işaret ettiği sonucuna ulaşılmıştır ($F=5,762$ $p=0,000$). Ortalamalar incelendiğinde, araştırma görevlisi (Ort.=3,33) olarak görevine devam eden bireylerin doçent doktor (Ort.=2,96) ve doktor öğretim üyesi olarak görev yapan bireylere (Ort.=2,90) oranla yüksek puan ortalamasına sahip oldukları anlaşılmış ve anlamlı farkın kaynağının bu gruplar arasında olduğu bulgulanmıştır. “*Zorlayıcı Güç*” alt boyutunda belirlenen anlamlı farkın kaynağı için ortalamalar incelendiğinde, araştırma görevlisi olarak görev yapan akademisyenlerin (Ort.=3,58) diğerlerine (Doç. Dr. Ort.=3,03; Dr. Öğrt. Üyesi Ort.=3,07; Öğrt. Gör. Ort.=3,27; Okutman Ort.=3,25) oranla daha yüksek puan ortalamalarına sahip olduğu ve bunun istatistiki olarak anlamlı farklılığa sebep olduğu sonucuna ulaşılmıştır ($F=10,213$ $p=0,000$). “*Meşru Güç*” alt boyutu bulguları neticesinde gruplar arasında istatistiki olarak anlamlı farklılık belirlenmiş ($F=3,679$ $p=0,006$) ve ortalamalar ışığında bu farkın araştırma görevlisi olarak görev yapan bireyler (Ort.=3,31) lehine olduğu ve Dr. Öğrt. Üyesi olarak çalışan akademisyenlerden (Ort.=3,05) farklılaştığı bulgusuna ulaşılmıştır. “*Uzmanlık Gücü*” alt boyutunda da diğer alt boyutlara benzer bir farklılık yakalanmış ($F=5,795$ $p=0,000$) ve bu farkın yine araştırma görevlileri lehine olduğu belirlenmiştir. Ortalamalar çerçevesinde, araştırma görevlilerinin doçent doktor ve doktor öğretim üyesi olarak görev yapan akademisyenlerden istatistiki açıdan anlamlı düzeyde farklılaştığı tespit edilmiştir. Çizelge 4.6 bulguları, genel olarak spor eğitimi veren yükseköğretim kurumlarında araştırma görevlisi olarak çalışan akademisyenlerin bölüm başkanlarına yönelik örgütsel güç algılarının yüksek olduğu ve diğer unvanlarla görevini sürdüren bireylerden farklılaştığını göstermiştir. Katılımcıların bölüm başkanlarına yönelik liderlik tarzı algılarının ise unvan değişkeni kapsamında değişim göstermediği ve puan ortalamaları neticesinde bireylerin benzer algılara sahip oldukları bulgulanmıştır.

Çizelge 4.7. Toplam hizmet süresi değişkenine ilişkin ANOVA sonuçları

	Toplam Hizmet Süresi	N	$\bar{X}$	ss	Varyans Kaynağı	Kareler toplamı	Sd	Kareler ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
Geliştirici Liderlik	1-5 Yıl	100	3,68	1,13	Gruplar arası	5,19	3	1,73	1,356	0,256	-
	6-10 Yıl	94	3,81	1,17							
	11-15 Yıl	90	3,63	1,09	Grup içi	510,39	400	1,28			
	16 +	120	3,91	1,13							
Serbest Bırakıcı Liderlik	1-5 Yıl	100	4,11	1,08	Gruplar arası	9,19	3	3,06	2,122	0,097	-
	6-10 Yıl	94	4,21	1,23							
	11-15 Yıl	90	4,16	1,28	Grup içi	577,44	400	1,44			
	16 +	120	4,48	1,21							
Otoriter Liderlik	1-5 Yıl	100	4,03	0,89	Gruplar arası	0,443	3	0,15	0,206	0,892	-
	6-10 Yıl	94	4,11	0,88							
	11-15 Yıl	90	4,11	0,78	Grup içi	286,09	400	0,72			
	16 +	120	4,10	0,83							
Ödüllendirm e Gücü	1-5 Yıl	100	3,17	0,71	Gruplar arası	3,33	3	1,11	2,145	0,094	-
	6-10 Yıl	94	3,21	0,73							
	11-15 Yıl	90	3,03	0,68	Grup içi	206,93	400	0,52			
	16 +	120	3,00	0,75							
Zorlayıcı Güç	1-5 Yıl ¹	100	3,48	0,65	Gruplar arası	12,52	3	4,17	8,556	0,000	1>3* 1>4*
	6-10 Yıl ²	94	3,40	0,77							
	11-15 Yıl ³	90	3,22	0,59	Grup içi	195,13	400	0,49			
	16 + ⁴	120	3,04	0,76							
Meşru Güç	1-5 Yıl	100	3,28	0,50	Gruplar arası	1,61	3	0,54	1,899	0,129	-
	6-10 Yıl	94	3,21	0,61							
	11-15 Yıl	90	3,10	0,47	Grup içi	112,78	400	0,28			
	16 +	120	3,17	0,53							
Uzmanlık Gücü	1-5 Yıl ¹	100	3,30	1,02	Gruplar arası	10,31	3	3,44	3,636	0,013	1>4*
	6-10 Yıl ²	94	3,21	1,01							
	11-15 Yıl ³	90	3,02	0,82	Grup içi	377,99	400	0,95			
	16 + ⁴	120	2,90	1,01							
Karizmatik Güç	1-5 Yıl	100	3,18	1,05	Gruplar arası	1,70	3	0,57	0,543	0,653	-
	6-10 Yıl	94	3,33	1,12							
	11-15 Yıl	90	3,27	0,91	Grup içi	416,37	400	1,04			
	16 +	120	3,34	1,00							
Bilgiye Dayalı Güç	1-5 Yıl	100	3,49	0,71	Gruplar arası	0,81	3	0,27	0,541	0,655	-
	6-10 Yıl	94	3,47	0,77							
	11-15 Yıl	90	3,59	0,59	Grup içi	198,84	400	0,50			
	16 +	120	3,49	0,73							

*p<0,05

Çizelge 4.7 sonuçlarına göre, akademisyenlerin toplam hizmet sürelerinin, bölüm başkanlarına yönelik liderlik tarzı algılarında farklılık yaratan etkili bir değişken olmadığı ancak aynı değişkenin bireylerin örgütsel güç algılarında değişime sebep olduğu belirlenmiştir. Örgütsel Güç Algısı Ölçeği'nin “*Zorlayıcı Güç*” ve “*Uzmanlık Gücü*” alt boyutlarında belirlenen anlamlı farklılıkların kaynağını belirlemek için Post-Hoc test istatistiklerinden (Tukey) yararlanılmıştır. “*Zorlayıcı Güç*” alt boyutu ortalamaları dikkate alındığında, 1-5 yıl hizmet veren bireylerin (Ort.=3,48) 6-10 yıl (Ort.=3,22) ve 11-15 yıl hizmet veren bireylerden (Ort.=3,04) daha yüksek puan ortalamalarına sahip oldukları ve bunun istatistiki farklılığa işaret ettiği sonucuna ulaşılmıştır ($F=8,556$ $p=0,000$). “*Uzmanlık Gücü*” verileri incelendiğinde, 1-5 yıl görev yapan akademisyenlerin (Ort.=3,30) yüksek puan ortalamalarına sahip olduğu görülmektedir. Bu puan ortalamasının 16 yıl ve üzeri çalışan bireylerden (Ort.=2,90) daha fazla olduğu ve bu sonucun istatistiki olarak anlamlı farklılığa sebep olduğu belirlenmiştir ($F=3,636$ $p=0,013$). Spor eğitimi veren yükseköğretim kurumlarında görev yapan akademisyenlerin çalıştıkları yıl kapsamında, bölüm başkanlarına yönelik algılarının incelendiği Çizelge 4.7 sonuçları, diğer alt boyutlarda grupların benzer algılara sahip olduğu ve bu nedenle anlamlı farklılaşmanın olmadığı sonucunu göstermiştir.

Çizelge 4.8. Katılımcıların çalıştıkları kurum değişkenine ilişkin ölçeklerin alt boyutlarından aldıkları puan ortalamalarına yönelik bağımsız gruplar t testi sonuçları

	Faktörler	Grup	N	$\bar{X}$	SS	sd	t	p	Cohen's d
Liderlik Tarzı Ölçeği	Geliştirici Liderlik	Fakülte	298	3,80	1,14	402	0,908	0,36	0,11
		Yüksekokul	106	3,68	1,11				
	Serbest Bırakıcı Liderlik	Fakülte	298	4,22	1,21	402	-0,932	0,35	0,11
		Yüksekokul	106	4,35	1,19				
	Otoriter Liderlik	Fakülte	298	4,11	0,86	402	1,139	0,26	0,13
		Yüksekokul	106	4,00	0,79				
Örgütsel Güç Algısı Ölçeği	Ödüllendirme Gücü	Fakülte	298	3,14	0,73	402	1,831	0,07	0,21
		Yüksekokul	106	2,99	0,71				
	Zorlayıcı Güç	Fakülte	298	3,31	0,71	402	1,828	0,07	0,21
		Yüksekokul	106	3,16	0,73				
	Meşru Güç	Fakülte	298	3,21	0,53	402	1,270	0,21	0,15
		Yüksekokul	106	3,13	0,53				
	Uzmanlık Gücü	Fakülte	298	3,15	0,96	402	1,944	0,05*	0,21
		Yüksekokul	106	2,94	1,02				
	Karizmatik Güç	Fakülte	298	3,29	0,99	402	0,331	0,74	0,04
		Yüksekokul	106	3,25	1,10				
	Bilgiye Dayalı Güç	Fakülte	298	3,53	0,69	402	0,983	0,33	0,11
		Yüksekokul	106	3,45	0,74				

*p<0,05

Spor eğitimi veren yükseköğretim kurumlarında görev yapan akademisyenlerin çalıştıkları kurum değişkenine ilişkin liderlik tarzı algıları ve örgütsel güç algıları verilerinin yer aldığı Çizelge 4.8 bulguları incelendiğinde, Liderlik Tarzı Ölçeği'nden elde edilen verilerin farklılaşmadığı ancak Örgütsel Güç Algısı Ölçeği alt boyutlarından olan “*Uzmanlık Gücü*” alt boyutunda katılımcılar arasında anlamlı fark olduğu görülmektedir ($t_{(402)}=1,944$; $p=0,05$). İstatistiki farkın hangi grup lehine olduğunu belirlemek için ortalamalar incelendiğinde bu farkın fakültelerde görev yapan katılımcılar (Ort.=3,15) lehine olduğu anlaşılmaktadır. Diğer alt boyutlarda anlamlı farklılık tespit edilmemesine rağmen genel olarak tabloya bakıldığında, spor bilimleri fakültelerinde görev yapan akademisyenlerin beden eğitimi ve spor yüksekokullarında görev yapan akademisyenlere oranla daha yüksek puan aldıkları görülmektedir. Sadece “*Serbest Bırakıcı Liderlik*” alt boyutunda bu fark aksi yönde olup yüksekokullarda görev yapan katılımcıların (Ort.=4,35) ortalamalarının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Çizelge 4.9. Mevcut kurumda geçirilen hizmet süresi değişkenine ilişkin ANOVA sonuçları

	Hizmet Süresi	N	$\bar{X}$	Ss	Varyans Kaynağı	Kareler toplamı	Sd	Kareler ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
Geliştirici Liderlik	1-5 Yıl	138	3,70	1,13	Gruplar arası	5,85	3	1,95	1,531	0,206	-
	6-10 Yıl	97	3,64	1,24							
	11-15 Yıl	72	3,80	1,06	Grup içi	509,73	400	1,27			
	16 +	97	3,96	1,06							
Serbest Bırakıcı Liderlik	1-5 Yıl ¹	138	4,21	1,10	Gruplar arası	19,29	3	6,43	4,533	0,004	3>2* 4>2*
	6-10 Yıl ²	97	3,92	1,21							
	11-15 Yıl ³	72	4,45	1,28	Grup içi	567,35	400	1,42			
	16 + ⁴	97	4,50	1,23							
Otoriter Liderlik	1-5 Yıl	138	4,03	0,90	Gruplar arası	0,71	3	0,24	0,330	0,803	-
	6-10 Yıl	97	4,11	0,85							
	11-15 Yıl	72	4,11	0,76	Grup içi	285,83	400	0,72			
	16 +	97	4,12	0,82							
Ödüllendirme Gücü	1-5 Yıl	138	3,15	0,76	Gruplar arası	1,57	3	0,52	1,001	0,392	-
	6-10 Yıl	97	3,10	0,75							
	11-15 Yıl	72	3,15	0,62	Grup içi	208,70	400	0,52			
	16 +	97	2,99	0,71							
Zorlayıcı Güç	1-5 Yıl ¹	138	3,40	0,73	Gruplar arası	12,00	3	4,00	8,179	0,000	1>4* 2>4* 3>4*
	6-10 Yıl ²	97	3,38	0,75							
	11-15 Yıl ³	72	3,29	0,60	Grup içi	195,65	400	0,49			
	16 + ⁴	97	2,97	0,68							
Meşru Güç	1-5 Yıl	138	3,24	0,55	Gruplar arası	0,61	3	0,21	0,720	0,541	-
	6-10 Yıl	97	3,17	0,56							
	11-15 Yıl	72	3,17	0,50	Grup içi	113,77	400	0,28			
	16 +	97	3,15	0,50							
Uzmanlık Gücü	1-5 Yıl	138	3,26	1,04	Gruplar arası	6,08	3	2,03	2,120	0,097	-
	6-10 Yıl	97	3,00	1,06							
	11-15 Yıl	72	3,09	0,77	Grup içi	382,22	400	0,96			
	16 +	97	3,00	0,94							
Karizmatik Güç	1-5 Yıl	138	3,20	1,07	Gruplar arası	7,91	3	2,64	2,573	0,054	-
	6-10 Yıl	97	3,12	1,11							
	11-15 Yıl	72	3,49	0,83	Grup içi	410,15	400	1,03			
	16 +	97	3,40	0,95							
Bilgiye Dayalı Güç	1-5 Yıl ¹	138	3,46	0,75	Gruplar arası	4,92	3	1,64	3,368	0,019	3>2*
	6-10 Yıl ²	97	3,37	0,76							
	11-15 Yıl ³	72	3,69	0,52	Grup içi	194,73	400	0,49			
	16 + ⁴	97	3,57	0,66							

*p<0,05

Akademisyenlerin halen çalışmakta oldukları kurumda geçirdikleri hizmet süresi kapsamında bölüm başkanlarına yönelik liderlik tarzı algılarının ve örgütsel güç algılarının incelendiği Çizelge 4.9 bulguları, iki özelliğin de bazı alt boyutlar dahilinde farklılaştığını göstermektedir. Liderlik Tarzı Ölçeği alt boyutlarından sadece “*Serbest Bırakıcı Liderlik*” alt boyutunda anlamlı farklılık tespit edilirken Örgütsel Güç Algısı Ölçeği’nin “*Zorlayıcı Güç*” ve “*Bilgiye Dayalı Güç*” alt boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulgulanmıştır. Anlamlı farklılıkların kaynağını tespit etmek ve hangi gruplar lehine olduğunu belirlemek üzere Post-Hoc test analizi (Tukey) gerçekleştirilmiştir. Bu analiz sonucunda “*Serbest Bırakıcı Liderlik*” alt boyutunda, bulundukları kurumda, 11-15 yıl ve 16 yıl ve üzeri hizmet veren akademisyenlerin, 6-10 yıl çalışan bireylere oranla anlamlı bir şekilde farklılaştığı gözlenmiştir ($F=4,533$ $p=0,004$). Ortalamalar incelendiğinde en yüksek ortalamanın 16 yıl ve üzeri hizmet süresine sahip bireylerin (Ort.=4,50) olduğu ve 11-15 yıl çalışan bireylerin de (Ort.=4,45) benzer bir puan ortalamasına sahip olduğu görülmüş ve düşük puana sahip 6-10 yıl çalışan bireylerden (Ort.=3,92) farklılaştıkları belirlenmiştir. Örgütsel Güç Algısı Ölçeği’nin “*Zorlayıcı Güç*” alt boyutunda katılımcıların algılarının değişim gösterdiği ve bu sonucun anlamlı düzeyde farklılaştığı sonucuna ulaşılmıştır ($F=8,179$ $p=0,000$). Farkın kaynağı kapsamında ortalamalar incelendiğinde, bulundukları kuruma 16 yıl ve üzeri hizmet veren akademisyenlerin (Ort.=2,97) düşük puan ortalamasına sahip olduğu ve diğer üç gruptan (1-5 yıl Ort.=3,40, 6-10 yıl Ort.=3,38, 11-15 yıl Ort.=3,29) anlamlı düzeyde farklılaştıkları belirlenmiştir. Aynı ölçeğin diğer bir alt boyutu olan “*Bilgiye Dayalı Güç*” alt boyutunda 11-15 yıl bulundukları kuruma hizmet veren bireylerin (Ort.=3,69), 5-10 yıl hizmet veren bireylerden (Ort.=3,37) daha yüksek puan ortalamalarına sahip olduğu ve bu sonucun, istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farka işaret ettiği sonucuna ulaşılmıştır ($F=3,368$ $p=0,019$). İki ölçeğin de diğer alt boyutlarında, akademisyenlerin bulundukları kurumda geçirdikleri hizmet süresi değişkeni kapsamında anlamlı farklılık belirlenmemiş ve puan ortalamalarının benzer düzeyde olduğu, bu nedenle ilgili alt boyutlar bağlamında bölüm başkanlarına yönelik algılarının değişim göstermediği tespit edilmiştir.

Çizelge 4.10. Eğitim durumu değişkenine ilişkin ANOVA sonuçları

	Eğitim Durumu	N	$\bar{X}$	Ss	Varyans Kaynağı	Kareler toplamı	Sd	Kareler ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
Geliştirici Liderlik	Lisans	31	3,99	1,02	Gruplar Arası	1,66	2	0,83	0,646	0,525	-
	Yüksek Lisans	139	3,76	1,10							
	Doktora	234	3,74	1,17	Grup İçi	513,92	401	1,28			
Serbest Bırakıcı Liderlik	Lisans ¹	31	4,93	1,19	Gruplar Arası	17,29	2	8,64	6,087	0,002	1>2* 1>3*
	Yüksek Lisans ²	139	4,10	1,19							
	Doktora ³	234	4,25	1,19	Grup İçi	569,35	401	1,42			
Otoriter Liderlik	Lisans	31	4,10	0,88	Gruplar Arası	0,25	2	0,13	0,176	0,839	-
	Yüksek Lisans	139	4,05	0,86							
	Doktora	234	4,10	0,83	Grup İçi	286,28	401	0,71			
Ödüllendirme Gücü	Lisans ¹	31	3,17	0,68	Gruplar Arası	3,61	2	1,80	3,499	0,031	2>3*
	Yüksek Lisans ²	139	3,22	0,65							
	Doktora ³	234	3,02	0,76	Grup İçi	206,66	401	0,52			
Zorlayıcı Güç	Lisans	31	3,36	0,59	Gruplar Arası	1,17	2	0,59	1,140	0,321	-
	Yüksek Lisans	139	3,33	0,69							
	Doktora	234	3,23	0,75	Grup İçi	206,48	401	0,52			
Meşru Güç	Lisans	31	3,26	0,44	Gruplar Arası	0,68	2	0,34	1,207	0,300	-
	Yüksek Lisans	139	3,23	0,49							
	Doktora	234	3,15	0,57	Grup İçi	113,71	401	0,28			
Uzmanlık Gücü	Lisans	31	3,33	0,68	Gruplar Arası	4,18	2	2,09	2,181	0,114	-
	Yüksek Lisans	139	3,18	0,92							
	Doktora	234	3,02	1,04	Grup İçi	384,12	401	0,96			
Karizmatik Güç	Lisans	31	3,56	0,96	Gruplar Arası	3,49	2	1,74	1,686	0,187	-
	Yüksek Lisans	139	3,32	0,99							
	Doktora	234	3,22	1,04	Grup İçi	414,57	401	1,03			
Bilgiye Dayalı Güç	Lisans ¹	31	3,85	0,67	Gruplar Arası	4,95	2	2,47	5,093	0,007	1>3*
	Yüksek Lisans ²	139	3,55	0,60							
	Doktora ³	234	3,44	0,75	Grup İçi	194,70	401	0,49			

*p<0,05

Çizelge 4.10 bulguları incelendiğinde, katılımcıların iki ölçeğin de bazı alt boyutlarında algılarının değişim gösterdiği ve bu sonucun anlamlı farklılıklar doğurduğu sonucuna ulaşılmıştır. Anlamlı farklılıkların hangi grup lehine olduğunu belirlemek için Post-Hoc

test istatistiklerinden (Tukey) yararlanılmıştır. Liderlik Tarzı Ölçeği alt boyutlarından “*Serbest Bırakıcı Liderlik*” alt boyutu bulguları bireylerin eğitim durumu değişkeni kapsamında algılarının farklılaştığını göstermiştir ($F=6,087$ $p=0,002$). Ortalamalar incelendiğinde lisans mezunu (Ort.=4,93) olarak göreve devam eden akademisyenlerin yüksek lisans (Ort.=4,10) ve doktora düzeyinde (4,25) olan akademisyenlere oranla daha yüksek puan ortalamalarına sahip oldukları ve bu sonucun gruplar arasında istatistiki olarak anlamlı düzeyde farklılığa sebep olduğu bulgulanmıştır. Örgütsel Güç Algısı Ölçeği’nin iki alt boyutunda gruplar arasında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. “*Ödüllendirme Gücü*” alt boyutu bulguları incelendiğinde, bireylerin puan ortalamalarının farklılaştığı ve bu nedenle gruplar arasında anlamlı farklılığın olduğu gözlenmiştir ($F=3,499$ $p=0,031$). Analizler sonrasında istatistiki farklılığın yüksek lisans mezunu ve halen bu düzeyde eğitimine devam eden bireyler (Ort.=3,22) lehine olduğu ve doktora düzeyinde eğitim alan veya bu seviyeden mezun olan akademisyenlerden (Ort.=3,02) farklılaştığı anlaşılmıştır. Spor eğitimi veren yükseköğretim kurumlarında görev yapan akademisyenlerin bölüm başkanlarına yönelik örgütsel güç algılarının eğitim durumları çerçevesinde “*Bilgiye Dayalı Güç*” alt boyutunda farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır ($F=5,093$ $p=0,007$). İstatistiki sonuçlar kapsamında bu farkın lisans mezunu bireyler (Ort.=3,85) lehine olduğu anlaşılmış ve doktora düzeyinde eğitim alan veya bu seviyeden mezun olan akademisyenlerden (Ort.=3,44) anlamlı düzeyde farklılaştığı gözlenmiştir. Örgütsel güç algısını ölçen ölçme aracının diğer alt boyutları incelendiğinde, grupların puan ortalamaları çerçevesinde benzer algılara sahip oldukları ve bu nedenle istatistiki açıdan belirleyici bir sonuca ulaşamadığı anlaşılmaktadır.

Çizelge 4.11. Katılımcıların geçmişte yöneticilik yapıp yapmama durumlarına göre ölçeklerin alt boyutlarından aldıkları puan ortalamalarına yönelik bağımsız gruplar t testi sonuçları

	Faktörler	Grup	N	$\bar{X}$	SS	sd	t	p	Cohen's d
Liderlik Tarzı Ölçeği	Geliştirici Liderlik	Evet	123	3,60	1,27	402	-1,990	0,05*	0,21
		Hayır	281	3,84	1,06				
	Serbest Bırakıcı Liderlik	Evet	123	4,25	1,20	402	-0,048	0,96	0,01
		Hayır	281	4,26	1,21				
	Otoriter Liderlik	Evet	123	3,98	0,91	402	-1,661	0,10	0,17
		Hayır	281	4,13	0,81				
Örgütsel Güç Algısı Ölçeği	Ödüllendirme Gücü	Evet	123	2,97	0,76	402	-2,462	0,01*	0,26
		Hayır	281	3,16	0,70				
	Zorlayıcı Güç	Evet	123	3,18	0,77	402	-1,743	0,08	0,18
		Hayır	281	3,31	0,69				
	Meşru Güç	Evet	123	3,19	0,57	402	0,016	0,99	0,00
		Hayır	281	3,19	0,52				
	Uzmanlık Gücü	Evet	123	2,78	0,99	402	-4,326	0,00*	0,46
		Hayır	281	3,23	0,95				
	Karizmatik Güç	Evet	123	3,19	1,03	402	-1,211	0,23	0,13
		Hayır	281	3,32	1,01				
	Bilgiye Dayalı Güç	Evet	123	3,40	0,77	402	-2,121	0,04*	0,22
		Hayır	281	3,56	0,67				

*p<0,05

Çizelge 4.11 bulguları, iki ölçeğin de bazı alt boyutlarında katılımcıların yöneticilik geçmişleri kapsamında puan ortalamalarının anlamlı düzeyde farklılaştığını göstermektedir. Liderlik Tarzı Ölçeği'nin "*Geliştirici Liderlik*" alt boyutu sonuçları, katılımcılar arasında anlamlı bir farkın olduğunu göstermiştir ($t_{(402)}=-1,990$; $p=0,05$). Daha önce yöneticilik yapmayan bireylerin (Ort.=3,84) puan ortalamalarının daha yüksek olması bu farkın bu grup lehine olduğunu göstermektedir. Ölçeğin diğer alt boyutlarında puan ortalamalarının birbirine yakın olduğu gözlemlenmiş ve bu sebeple iki grup arasında istatistiki açıdan anlamlı bir fark tespit edilememiştir. Örgütsel Güç Algısı Ölçeği alt boyutları incelendiğinde, "*Ödüllendirme Gücü*" alt boyutunda yöneticilik geçmişine sahip olmayan bireyler lehine (Ort.=3,16) anlamlı bir fark tespit edilmiştir ($t_{(402)}=-2,462$; $p=0,01$). Benzer sonuçlara sahip "*Uzmanlık Gücü*" alt boyutunda, yöneticilik geçmişine sahip olmayan bireylerin (Ort.=3,23) puan ortalamalarının yüksek olduğu bu nedenle diğer gruptan farklılaştığı sonucuna ulaşılmıştır ($t_{(402)}=-4,326$; $p=0,00$). İstatistiki açıdan anlamlı farkın belirlendiği diğer bir alt boyut olan "*Bilgiye Dayalı Güç*" sonuçları diğer bulgularla

benzerlik göstermiş ve daha önce yöneticilik yapmayan bireylerin (Ort.=3,56) puan ortalamalarının yüksek olması sebebiyle yöneticilik deneyimine sahip bireylerden anlamlı düzeyde farklılaştığı bulgulanmıştır ($t_{(402)}=-2,121$; $p=0,04$). Ölçeğin diğer alt boyutlarında anlamlı fark belirmezken iki grubunda ortalamalarının birbirine benzer olduğu gözlenmiştir.

Çizelge 4.12. Katılımcıların liderlik/yöneticilik konulu seminer ya da programa katılma durumlarına göre ölçeklerin alt boyutlarından aldıkları puan ortalamalarına yönelik bağımsız gruplar t testi sonuçları

	Faktörler	Grup	N	$\bar{X}$	SS	sd	t	p	Cohen's d
Liderlik Tarzı Ölçeği	Geliştirici Liderlik	Evet	136	3,71	1,22	402	-0,696	0,49	0,07
		Hayır	268	3,79	1,08				
	Serbest Bırakıcı Liderlik	Evet	136	4,03	1,19	402	-2,652	0,01*	0,29
		Hayır	268	4,37	1,20				
	Otoriter Liderlik	Evet	136	4,16	0,88	402	1,214	0,23	0,13
		Hayır	268	4,05	0,82				
Örgütsel Güç Algısı Ölçeği	Ödüllendirme Gücü	Evet	136	3,08	0,77	402	-0,383	0,70	0,04
		Hayır	268	3,11	0,70				
	Zorlayıcı Güç	Evet	136	3,35	0,74	402	1,579	0,12	0,17
		Hayır	268	3,23	0,70				
	Meşru Güç	Evet	136	3,23	0,51	402	1,148	0,25	0,11
		Hayır	268	3,17	0,55				
	Uzmanlık Gücü	Evet	136	3,05	1,04	402	-0,645	0,52	0,07
		Hayır	268	3,12	0,95				
	Karizmatik Güç	Evet	136	3,26	0,99	402	-0,245	0,81	0,03
		Hayır	268	3,29	1,03				
	Bilgiye Dayalı Güç	Evet	136	3,50	0,70	402	-0,250	0,80	0,01
		Hayır	268	3,51	0,71				

* $p<0,05$

Çizelge 4.12 sonuçları, bireylerin seminer ya da programa katılma durumları kapsamında iki ölçekten aldıkları puan ortalamalarının genel olarak birbirine yakın olduğu sadece Liderlik Tarzı Ölçeği'nin "*Serbest Bırakıcı Liderlik*" alt boyutunda grupların anlamlı düzeyde farklılaştığını göstermiştir. Bahsi geçen alt boyut bulguları incelendiğinde daha önce liderlik/yöneticilik konulu seminer ya da programlara katılmayan bireylerin (Ort.=4,37) yüksek puan ortalamasına sahip olduğu ve bu durumun diğer grupla aralarında anlamlı bir farka işaret ettiği sonucuna ulaşılmıştır ($t_{(402)}=-2,652$; $p=0,01$). Örgütsel Güç

Algısı Ölçeği alt boyutları incelendiğinde hiçbir alt boyutta anlamlı bir fark gözlenmemiş ve akademisyenlerin puan ortalamalarının birbirine benzer olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Çizelge 4.13. Alt boyutlara ilişkin korelasyon analizi sonuçları

Değişkenler	Geliştirici Liderlik	Serbest Bırakıcı Liderlik	Otoriter Liderlik	Ödüllendirme Gücü	Zorlayıcı Güç	Meşru Güç	Uzmanlık Gücü	Karizmatik Güç	Ortalama	Standart Sapma
Geliştirici Liderlik	-								3,77	1,13
Serbest Bırakıcı Liderlik	0,705**	-							4,25	1,21
Otoriter Liderlik	0,285**	0,121*	-						4,08	0,84
Ödüllendirme Gücü	0,546**	0,341**	0,288**	-					3,10	0,72
Zorlayıcı Güç	-0,002	0,059	0,271**	0,503**	-				3,27	0,72
Meşru Güç	0,383**	0,191**	0,301**	0,689**	0,513**	-			3,18	0,53
Uzmanlık Gücü	0,649**	0,410**	0,278**	0,661**	0,305**	0,533**	-		3,10	0,98
Karizmatik Güç	0,768**	0,628**	0,165**	0,664**	0,160**	0,521**	0,714**	-	3,28	1,02
Bilgiye Dayalı Güç	0,600**	0,484**	0,251**	0,599**	0,194**	0,527**	0,604**	0,704**	3,51	0,70

*p<0.05 **p<0.01

Korelasyon analizi sonuçlarının yer aldığı Çizelge 4.13 bulguları incelendiğinde, Liderlik Tarzı Ölçeği ile Örgütsel Güç Algısı Ölçeği alt boyutlarının hem birbirleriyle hem de diğer ölçeğin alt boyutları ile genel olarak pozitif yönlü anlamlı düzeyde ilişkiler dikkat çekmektedir. “*Geliştirici Liderlik*” alt boyutunun Liderlik Tarzı Ölçeğinin diğer alt boyutları ile anlamlı düzeyde pozitif yönlü bir ilişkisi söz konusudur. Bahsi geçen alt boyutun “*Serbest Bırakıcı Liderlik*” ile yüksek düzeyde pozitif yönlü bir ilişkisi ($r=0,705$ $p<0,01$) belirirken aynı alt boyutun “*Otoriter Liderlik*” ile düşük düzeyde anlamlı bir ilişkisi ($r=0,285$ $p<0,01$) görülmektedir. “*Serbest Bırakıcı Liderlik*” alt boyutunun da benzer düzeyde “*Otoriter Liderlik*” alt boyutu ile düşük düzeyde pozitif yönlü anlamlı bir ilişkisi ($r=0,121$ $p<0,05$) dikkat çekmektedir. “*Geliştirici Liderlik*” alt boyutunun Örgütsel Güç Algısı Ölçeği alt boyutları ile ilişkisi incelendiğinde “*Zorlayıcı Güç*” alt boyutu ile anlamlı bir ilişki belirlenemezken diğer alt boyutlarla genel olarak orta ve yüksek düzeyde anlamlı ve pozitif yönlü ilişkiler görülmektedir ($r=0,383-0,768$ aralığında $p<0,01$). “*Serbest Bırakıcı Liderlik*” alt boyutunun diğer alt boyutlarla ilişkisi de benzer aralıklarda

olup yine “*Zorlayıcı Güç*” ile bir ilişkisinin olmadığı görülmüş ve diğer alt boyutlarla ilişkisinin de genel olarak düşük ve orta düzeyde pozitif yönlü olduğu bulgulanmıştır ($r=0,191-0,628$ aralığında $p<0,01$). Ölçeğin diğer alt boyutu olan “*Otoriter Liderlik*” alt boyutu sonuçlarının ise diğer Liderlik Tarzı Ölçeği alt boyutları aksine “*Zorlayıcı Güç*” alt boyutu ile anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu görülmüştür ($r=0,271$ $p<0,01$). Diğer alt boyutlarla da yine düşük düzeyde pozitif yönlü bir ilişkisinin olduğu tespit edilmiştir ($r=0,165-0,301$ aralığında $p<0,01$). Örgütsel Güç Algısı Ölçeği’nin alt boyutlarının kendi aralarındaki ilişki katsayıları incelendiğinde, bütün alt boyutların birbirleri ile pozitif yönlü anlamlı ilişkileri görülmüştür ($r=0,160-0,704$ aralığında $p<0,01$). Genel olarak bu ilişkilerin orta düzeyde olduğu bulgulanırken bazı alt boyutların diğerleri ile düşük (*Zorlayıcı Güç-Karizmatik Güç* $r=0,160$ $p<0,01$ ve *Zorlayıcı Güç-Bilgiye Dayalı Güç* $r=0,194$ $p<0,01$) bazılarının ise yüksek düzeyde (*Karizmatik Güç-Uzmanlık Gücü* $r=0,714$ $p<0,01$ ve *Karizmatik Güç-Bilgiye Dayalı Güç* $r=0,704$ $p<0,01$) ilişkilerinin olduğu tespit edilmiştir. Genel olarak Çizelge 4.13 verileri spor eğitimi veren yükseköğretim kurumlarında görev yapan akademisyenlerin bölüm başkanlarına yönelik liderlik tarzı algılarının ve örgütsel güç algılarının pozitif yönlü bir ilişkiye sahip olduğunu göstermiştir.

5. TARTIŞMA VE SONUÇ

5.1. Tartışma

Çalışmanın bu bölümünde, spor eğitimi veren yükseköğretim kurumlarında görev yapan akademisyenlerin, bölüm başkanlarının liderlik tarzlarına ve örgütsel güç muhakemelerine ilişkin algılarını test etmek için yapılan analizlere ait sonuçlar yorumlanarak literatür bilgileri ışığında tartışılmıştır.

Alt boyutlara ilişkin betimleyici istatistik sonuçları incelendiğinde, akademisyenlerin Liderlik Tarzı Ölçeği alt boyutlarından aldıkları puanların genel olarak ortalamanın üstünde olduğu görülmüştür. Katılımcıların “*Serbest Bırakıcı Liderlik*” algılarının diğer alt boyutlara oranla daha yüksek olduğu bulgulanmıştır. “*Geliştirici Liderlik*” alt boyutunun ise en düşük ortalamaya sahip olduğu görülmüştür. Örgütsel Güç Algısı Ölçeği alt boyutlarından alınan sonuçlar, genel olarak akademisyenlerin örgütsel güç algılarının, ortalama puanların üstünde olduğunu göstermiştir. İlgili ölçeğin alt boyutlarında, en yüksek puan ortalamasının “*Bilgiye Dayalı Güç*” alt boyutunda olduğu görülürken, en düşük puan ortalamasının ise “*Ödüllendirme Gücü*” ve “*Uzmanlık Gücü*” alt boyutlarında olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Çizelge 4.3).

Bu sonuç doğrultusunda, örgütsel güç kaynakları arasında önemli bir hedefe ulaşmak için ihtiyaç duyulan bilgilere erişebilme ve erişilen bilgileri doğru yorumlayabilme (Tjosvold, Coleman ve Sun, 2003) olarak izah edilen bilgiye dayalı güç, kişisel olmakla birlikte örgüt içinde kolektif bir ortak güce de işaret eder (Raven, Schwarzwald ve Koslowsky, 1998). Akademisyenlerin bilgiye ulaşabilme ve ulaşılan bilgiyi yorumlayabilme özelliğinin yüksek olduğu dikkate alındığında, araştırmadan elde edilen bu sonucun beklenen bir durum olduğu söylenebilir.

Diğer kurumlara nazaran yükseköğretim kurumlarında ast-üst ilişkisi daha soyut bir yapıya sahiptir. Bu nedenle lider konumundaki yönetici çalışanlara daha ılımlı bir tutum sergileyebilmektedir. Çalışma sonucu elde edilen bulgular yükseköğretim kurumlarındaki bu yönetsel yapılanmayı doğrular niteliktedir. Dolayısıyla akademisyenlerin algılarına göre serbest bırakıcı liderlik tarzının yüksek ortalamaya sahip olmasının, yükseköğretim kurumlarında hiyerarşik yapının esnek oluşundan kaynaklandığı düşünülmektedir.

5.1.1. Cinsiyet

Araştırma kapsamına alınan akademisyenlerin cinsiyet değişkenine göre Liderlik Tarzı Ölçeği alt boyutlarından “Geliştirici Liderlik” alt boyutunda ve “Serbest Bırakıcı Liderlik” alt boyutunda kadınlar lehine anlamlı fark olduğu saptanmıştır. Kadın akademisyenlerin erkek akademisyenlere oranla bölüm başkanlarının liderlik tarzlarını hem daha geliştirici hem de serbest bırakıcı yönde buldukları sonucu elde edilmiştir. Diğer alt boyut olan “Otoriter Liderlik” sonuçlarına bakıldığında, iki grubun ortalamalarının birbirine yakın olduğu ve bu nedenle kadınlar ve erkekler arasında, bu alt boyut kapsamında anlamlı bir farka rastlanmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Akademisyenlerin cinsiyet değişkenine göre Örgütsel Güç Algısı Ölçeği alt boyutlarına bakıldığında, “Uzmanlık Gücü”, Karizmatik Güç” ve Bilgiye Dayalı Güç” alt boyutlarında gruplar arasında kadınlar lehine anlamlı fark dikkat çekerken diğer alt boyutlarda anlamlı fark gözlenememiştir (Çizelge 4.4).

Alan yazında yapılan liderlik çalışmalarında çalışanların liderden yardımcı olma, iyi ilişkiler kurabilme, destekleyici olma ve ilgili olma gibi davranışları bekledikleri ortaya çıkmış ve bu davranışlar da daha çok kadın çalışanların benimsediği davranışlar olarak nitelendirilmiştir (Çalışkan, 2008; Oplatka, 2004). Bu çalışmaların çalışma bulgumuzu destekler nitelikte olduğu söylenebilir. Bakan, Büyükbeşe, Erşahan ve Kefe’ nin (2013) yaptıkları çalışmada ise, tekstil sektöründeki yöneticilerin liderlik tarzının, kadın çalışanlar tarafından daha çok otokratik liderlik tarzı olarak algılandığı ve bu sonucun da araştırmaya katılan kadın çalışanların eğitim durumları ve iş tecrübelerine bağlandığı görülmüştür.

Yöneticilerin örgüt içinde çalışanlarına karşı takındıkları tavırlar daha korumacı, daha sevecen, daha hoşgörülü gibi farklı davranışların tümü manevi özendirici davranış olarak değerlendirilmektedir (Öztekin, 2002). Bu davranışları da içinde barındıran geliştirici liderlik tarzında, çalışılan kurumda aile ortamı yaratılmasının çalışanlar açısından önemli olabileceği, performansın ve başarının ödüllendirilmesinin ve yöneticilerin sergilediği davranışların çalışanların gelişimlerine katkı sağlayabileceği düşünülebilir. Ayrıca kadın çalışanların detaylara verdikleri önemle, dikkatli kurmaya çalıştıkları iletişim becerileri, mükemmeliyetçi ve uzlaştırıcı yapılarıyla yöneticilerini değerlendirdikleri de söylenebilir.

Günümüzde akademik camiaya bakıldığında kadın akademisyenlerin sayısının az olduğu görülmektedir. Özellikle spor eğitimi veren yükseköğretim kurumlarında kadınların

sayısının erkeklere oranla daha düşük olduğu bilinmektedir. Ancak son yıllarda lisansüstü eğitim veren kurumların çoğalmasi ile birlikte kadın akademisyenlerin sayısında da artış izlenmektedir. Dolayısıyla kadın akademisyenlerin bu mesleğe olan ilgileri ve heyecanları amirleri tarafından olumlu karşılanmakta ayrıca bu durumu geliştirebilmek adına amirler bazı olumlu davranışları sergileyebilirler. Kadın akademisyenlerin erkeklere oranla bölüm başkanlarını daha geliştirici ve serbest bırakıcı lider olarak tanımlamaları, amirlerinin takındığı pozitif tutumdan kaynaklandığı ifade edilebilir.

Bölüm başkanlarının kullandıkları güç kaynakları doğrultusunda kadın akademisyenlerin uzmanlık gücü, bilgiye dayalı güç ve karizmatik güç algılarının erkeklere oranla daha yoğun olduğu sonucu, kadınların meslekteki sayısal yetersizliği ile ilişkilendirilmektedir. Son yıllarda artış olmasına rağmen geçmişteki sayının düşük olması kadın akademisyenlerin erkeklere oranla daha düşük unvanlara sahip olduğunu göstermektedir. Herhangi bir yükseköğretim kurumunda idari görevlere getirilen akademisyenlerin unvan yeterliliği göz önüne alındığında bölüm başkanlarının çoğunlukla erkek akademisyenlerden oluştuğu bilinmekte ve bu nedenle daha düşük unvana sahip kadın akademisyenlerin, bu görevdeki amirlerini bilgili, alanında uzman ve deneyimli olarak algılamalarına sebep olabilmektedir. Dolayısıyla kadın akademisyenlerin algılarındaki bu değişimin, deneyim, unvan ve bilgi birikiminin getirdiği karizmadan yani etkiden kaynaklandığı düşünülmektedir.

Örgütsel güç algısı bağlamında yapılan bir çalışmaya bakıldığında, kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere oranla, okul müdürlerine yönelik algılarının uzmanlık ve karizmatik güç alt boyutlarında daha yüksek olduğu görülmektedir (Helvacı ve Kayalı, 2011). Dolayısıyla bu çalışmanın çalışmamızı destekler nitelikte olduğu düşünülmektedir. Özellikle karizmatik güç ile etkilemenin daha yüksek olabileceği ve yöneticilerin de genellikle erkek olma ihtimali düşünüldüğünde, karşı cins olan kadın çalışanları etkilemenin muhtemelen daha kolay olabileceği söylenebilir. Yukl ve Taber (1983), etkili liderlerin, çalışanları etkilemek için genellikle uzmanlık ve karizmatik gücü kullandıklarını ifade etmektedir.

Öğretmenlerin güç algısına yönelik yapılan bir diğer çalışmada cinsiyet değişkeninin öğretmenlerin örgütsel güç algısında bir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır (Titrek ve Zafer, 2009). Bir başka çalışmada konaklama işletmelerinde çalışan iş görenlerin cinsiyet

faktörüne göre örgütsel güç algılarında farklılık olmadığı bulunmuştur (Çavuş ve Harbalıoğlu, 2016). Bu sonuçlar çalışma bulgumuzla örtüşmemektedir.

5.1.2. Yaş

Yaş değişkenine göre, 26-36 yaş genç akademisyenlerin, yöneticilerine yönelik liderlik tarzı algılarında bir fark bulunamazken; örgütsel güç algılarında ödüllendirme, zorlayıcı ve uzmanlık güç alt boyutlarındaki farkın yüksek olduğu bulunmuştur. “*Ödüllendirme Gücü*” alt boyutunda, 26-36 yaş grubunun 37-47 yaş grubuna göre daha yüksek puanlara sahip olduğu ve bu farkın da istatistiki açıdan anlamlı bir farka işaret ettiği belirlenmiştir. Akademisyenlerin yaş değişkeni kapsamında “*Zorlayıcı Güç*” alt boyutunda, 26-36 yaş grubu akademisyenlerin puan ortalamalarının 37-47 yaş grubu ve 48-58 yaş ve üzeri gruba göre daha yüksek olduğu, bu nedenle bireylerin zorlayıcı güç algılarının yaş değişkeni kapsamında farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Bir diğer anlamlı farkın tespit edildiği “*Uzmanlık Gücü*” alt boyutunda, akademisyenlerin yaşlarının uzmanlık gücü algılarında değişime sebep olduğu, 26-36 yaş grubunun diğer yaş gruplarına (37-47 yaş; 48-58 yaş ve üzeri) oranla yüksek puan ortalamalarına sahip olduğu ve bu nedenle istatistiki olarak anlamlı bir şekilde farklılaştığı belirlenmiştir. Diğer alt boyut bulguları incelendiğinde, grupların birbirine benzer puan ortalamalarına sahip olduğu görülmüş ve bu sonucun da anlamlı bir farka yol açmadığı bulgusuna ulaşılmıştır (Çizelge 4.5).

Akademisyenlerin yaş değişkeni kapsamında, bölüm başkanlarına yönelik liderlik algıları üç alt boyutta da farklılık göstermemiş ancak serbest bırakıcı liderlik algılarının diğer alt boyutlara oranla daha yüksek olduğu izlenmiştir. Gerek mesleğe yeni başlayan akademisyenler gerekse deneyim sahibi akademisyenlerin liderlik algılarındaki bu durum, bölüm başkanlarının bütün çalışanlara aynı tutumla yaklaştığını ve liderlik özelliği olarak serbest bırakıcı liderlik tarzını benimsediği sonucunu göstermektedir. Akademisyenlik mesleği düşünüldüğünde, çalışma koşullarının sadece eğitim kurumları olmadığı aynı zamanda belirli bir çalışma mesaisinin de olmadığı bilinmektedir. Dolayısıyla bireylerin her ortamda her koşulda ve her zaman rahat çalışabilmeleri ve üretken olabilmeleri belirli kurallar ve baskı altında çalışmaktansa daha rahat ve daha esnek koşullar altında çalışmalarına bağlıdır. Akademisyenlik mesleği gereğince bölüm başkanlarının bu şartları sağlamaları çalışanlar tarafından serbest bırakıcı liderlik tarzı olarak algılanmakta ve algılardaki bu yüksek düzeyin bu durumdan kaynaklandığı düşünülmektedir.

İnsanların çıkar sağladıklarında, başkalarının emir ve isteklerine daha kolay uydukları ve bu nedenle kendileri için değerli olarak algıladıkları maddi ve manevi unsurlara sahip olan kişileri güçlü olarak gördükleri ifade edilmektedir (Karaman, 1999). Esas görevi bilgi üretmek ve yaymak olan üniversitelerde her aşamada bölüm, fakülte ve rektörlük bünyesinde kadro çıkması ve bu durumun sürekliliği gibi etkenler de genç akademisyenlerin bölüm başkanlarına yönelik uzmanlık, ödüllendirme, yasal ve zorlayıcı güç boyutlarında algılarının yüksek olması beklenen bir durum olarak ifade edilebilir.

Yönetici konumundaki bölüm başkanları genç akademisyenlere göre daha ileri yaştadır ve deneyim sahibidir. Bu durumda bölüm başkanının kendisi ile aynı yaşta ya da daha büyük olan akademisyenlere ödüllendirme ve zorlayıcı gücü uygulamasının zor olacağı şeklinde yorumlanabilir. Yaşça daha büyük olan akademisyenlerin daha iyi konumlarda ve daha yüksek unvana sahip oldukları, maddi olarak da kurumdan yüksek kazanç sağladıkları düşünüldüğünde bölüm başkanları tarafından uygulanan ödüllendirme ve zorlayıcı güçten çok fazla etkilenmeyecekleri düşünülebilir. Bu bağlamda, kendilerini ilgili alanda geliştiren yaşça büyük ve deneyimli akademisyenler genç çalışanların da kendilerini ilgili alanda yetiştirmelerini ve geliştirmelerini isteyebilir. Fakat alan dışı fazla iş yükü zorlayıcı gücü olumsuz algılamaya neden olabilir. Bu değerlendirmeler doğrultusunda, ödüllendirme ve zorlayıcı gücü genç akademisyenlerin daha yüksek algılaması beklenen bir durum olarak düşünülebilir.

İleri yaştaki akademisyenlerin uzmanlık alanlarına sahip olduğu düşüncesi, genç ve az tecrübe sahibi araştırma görevlilerinin bölüm başkanlarının uzmanlık gücüne sahip olduğunu düşünmeleri ve bu gücü algılamaları beklenen bir duruma işaret etmektedir. Ayrıca yaşça ileri düzeyde olan akademisyenlerin, bilimsel açıdan kendilerini daha çok geliştirdikleri, alana daha hakim oldukları düşünüldüğünde, genç akademisyenlerin bölüm başkanlarının uzmanlık gücünü algılamalarında etkili olabilir.

Sağlık alanında yapılan çalışmalarda, yeni mezun genç hemşirelerin kariyerlerine başlarken yeni beceriler kazanma fırsatı elde ettikleri (Greco, Laschinger ve Wong, 2006; Laschinger, 2008) ve mesleki statüye geçişlerinde daha çok resmi olmayan güce ihtiyaç duydukları ifade edilmiştir (Ross ve Clifford, 2002).

Yaşı daha düşük bireylerin yüksek olanlara nazaran bölüm başkanlarını ödüllendirici olarak nitelendirmelerinin, bireylerin göreve yeni başlama durumları ve unvanlarında olan düşüklükten kaynaklandığı düşünülmektedir. Diğer yaş grubundaki bireylerin bölüm başkanlarını daha düşük düzeyde ödüllendirici olarak nitelendirmesi alt boyutun tanımıyla örtüşmektedir. Çünkü ödüllendirici güç algısı ödüllerdeki sürekliliğin ve sıradanlaşmanın etkisiyle düşüş göstermektedir. Dolayısıyla daha düşük yaş grubundaki akademisyenlerin amirleri tarafından ödüllendirilmeleri ilk kez yaşayacakları deneyim açısından mutluluk ve motive edici olabilmektedir. Zamanla bu algının değişimi ise ödüllerdeki sıradanlaşmadan kaynaklanmaktadır. Dolayısıyla genç akademisyenlerin bölüm başkanlarını ödüllendirici olarak nitelendirmeleri, kendi yaşadıkları yeni deneyimlerden kaynaklandığı şeklinde yorumlanabilir.

Mesleğe yeni başlayan ve deneyimi düşük genç akademisyenlerin kurumun bazı kurallarını ve koşulları çok özümseyememiş olmaları, amirleri tarafından verilen bir işi ya da takınılan tavrı zorlayıcı güç olarak algılayabildiklerini göstermektedir. Ancak zamanla kurum koşulları ve mesleki gereklilik bilinci edinildikçe bu davranışların resmi otoritenin gereği olduğu ve bu nedenle bölüm başkanlarının böyle davranabildiği sonucuna ulaşılabilmektedir. Uzmanlık gücündeki yaşı düşük akademisyenler lehine değişim ise bireylerin bölüm başkanlarını daha deneyimli alana hakim olarak gördüklerini göstermektedir. Ancak yaş ve deneyim ilerledikçe unvan durumunun da değişimi bireyler arasındaki farkı ortadan kaldırmakta ve amirleri için algılanan uzmanlık gücü ortadan kalkabilmektedir. Bu nedenle genç akademisyenlerin uzmanlık güç algılarının yüksek oluşu, diğer yaş gruplarındaki akademisyenlere oranla daha az deneyim sahibi olduklarını göstermektedir.

5.1.3. Unvan

Unvan değişkenine bağlı olarak unvanı profesör derecesinde olan akademisyenlerin bir kısmının çalışmaya dahil olmaması, büyük bir kısmının da idari görevlerde bulunması nedeniyle çalışmanın analiz bölümünde değerlendirme dışında tutulmuştur. Bölüm başkanlarına yönelik algılarda araştırma görevlilerinin ödüllendirme, zorlayıcı, yasal ve uzmanlık güç boyutlarında algılarının yüksek olduğu, liderlik tarzı algılarında ise anlamlı fark bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Çalışmada kullanılan Örgütsel Güç Algısı ölçeği alt boyutları tek tek ele alındığında, akademik pozisyonları daha düşük olan araştırma

görevlilerinin ödüllendirme gücü, zorlayıcı güç, yasal güç ve uzmanlık gücü alt boyutlarında hissedilen en yüksek algıya sahip oldukları saptanmıştır (Çizelge 4.6).

Fakülte ve yüksekokul gibi yükseköğretim ortamları, kurumsal işlerin çoğunluğunun idari personel tarafından yürütüldüğü akademik kurumlardır. Dolayısıyla akademik personelin bazı özel durumlar haricinde kuruma ait işlerde çok fazla sorumluluğu olmadığı ve bu nedenle bölüm başkanları ile çalışan-yönetici diyalogunun yoğun bir şekilde yaşanmadığı söylenebilir. Bu durum ise bireylerin akademik unvanlarına göre farklılık göstermemekte ve bölüm başkanlarını benzer liderlik özellikleri ile tanımlamalarına neden olabilmektedir. Kurumsal amacın örgün eğitim ve bilimsel ilerleme olduğu düşünüldüğünde, lider pozisyonundaki bölüm başkanlarının akademik personele olan tutum ve davranışı genel olarak aynı düzeyde olmakta ve bu durum da çalışmaya dahil olan akademik personel tarafından aynı oranda algılanmaktadır. Dolayısıyla araştırma bulgularında beliren sonucun kurumsal amaç doğrultusunda bölüm başkanları tarafından sergilenen tavır ve davranışlar olduğu düşünülmektedir.

Yönetici tarafından çok değişik biçimlerde ve araçlarla yerine getirilebilen ödüllendirme işlevinin, olumlu motivasyonun en etkili yolu olduğu (Şimşek, 2002: 184) ve araştırma görevlilerinde ödüllendirme güç algısının yüksek olmasının da, örgüt amaçlarına uygun ve kaliteli iş yapılmasına karşılık sunulan ödüllerin motivasyonu arttırabileceği ve kendilerine değer verildiği düşüncesine sahip olabilecekleri şeklinde yorumlanabilir.

Unvan değişkenine göre araştırma görevlilerinin bölüm başkanlarına yönelik ödüllendirme, zorlayıcı, yasal ve uzmanlık güç algılarının yüksek olmasını, bölüm başkanlarının araştırma görevlilerini akademik çalışmalarda teşvik etmek, onların tecrübe kazanmalarını sağlama ve iş ahlakını, kurallarını, iş etiğini benimsemeleri noktasında katkıda bulunmak amacıyla uygulamış olabilecekleri düşünülebilir. Bununla birlikte, araştırma görevlilerinin çalışma alanları ile ilgili bölüm sorumlusu olan bölüm başkanlarını uzmanlık gücüne sahip buldukları noktasında genç, meslekte yeni ve tecrübesi daha az olan akademisyenlerin kendilerinden yaşça büyük olan bölüm başkanlarını daha deneyimli, akademik çalışmalarında daha uzman buldukları düşünüldüğünde, bölüm başkanlarının uzmanlık gücüne sahip olduğu algısının yüksek çıkmasının beklenen bir durum olduğu söylenebilir.

Bleiweiss (2007) yaptığı araştırmada, liderin uzmanlık gücü ve karizmatik gücünün model alınma ve danışmanlık yapma işlevleriyle bağlantılı olduğunu, liderin karizma gücünden destekleme ve paylaşma işlevlerinin bir parçası olarak yararlanılabileceği sonucuna ulaşmıştır.

Öğretim elemanlarına yönelik yapılan bir çalışmada, unvanı araştırma görevlisi olan öğretim elemanlarının tecrübe eksikliği konusunda daha üst unvanlardaki öğretim elemanlarına göre kendilerini baskı altında hissettikleri ve bu algının da görece kurumda daha az çalışmış olmaktan ve örgüt kültürünü benimsemekte zorlanmalarından kaynaklanabileceği belirtilmiştir (Yaman ve Ruçlar, 2014).

Çalışmamızla benzerlik gösteren bir çalışmada, araştırma görevlilerinin öğretim üyelerine oranla bölüm başkanlarının güç tercihleri içinde yasal gücü daha fazla gördüklerini ifade ettikleri ve bu durum toplumdaki hakim kültürün etkisi ve arkadaşlık ilişkileri nedeniyle yaşça daha büyük olan öğretim üyelerinin, araştırma görevlilerine oranla bölüm başkanlarının yasal güçlerinden daha az etkilenmeleri şeklinde değerlendirilirken (Özaslan ve Gürsel, 2008), çalışmamızda ulaşılan sonuç da bu değerlendirme ile benzer nitelik taşımakta ve buna ek olarak örgütün kendi kurallarına bağlı olarak oluşan bu güç araştırma görevlileri tarafından bölüm başkanlarının emir ve talimatlarına uyma mecburiyeti hissettikleri şeklinde yorumlanabilir. Bu değerlendirmelerin dışında, statü elde etmenin ve itibar kazanmak için rekabet etmenin üniversitelerin örgüt olarak kalıcı bir özelliği olduğu öne sürülmektedir (Lifschitz, Sauder ve Stevens, 2014). Ayrıca, sosyal statüleri yüksek ve örgütsel konumları güçlü olan yöneticilerin örgüt amaçlarını gerçekleştirme noktasında çalıştıkları kurum için ana destekçi olduğu belirtilmektedir (Pollitt, 1990).

Temel görevi bilgi üretmek ve yaymak olan üniversitelerde her aşamada kadro çıkması ve bu durumun bölüm, fakülte ve rektörlük bünyesinde ilerlemesi gibi etkenler de araştırma görevlilerinin yöneticilerine yönelik uzmanlık, ödüllendirme, yasal ve zorlayıcı güç boyutlarında algılarının yüksek olması beklenen bir durum olarak ifade edilebilir.

Deneyim ve tecrübenin örgütsel güç algısını etkileyen önemli faktörler arasında olduğu bilinmektedir. Bu nedenle deneyimi daha az bireylerin amirlerini farklı konumda görmeleri ve böylece onlara yönelik güç algılarının da değişim gösterdiği düşünülmektedir. Çalışma bulgularında rastlanan sonuçlara dikkat edildiğinde araştırma görevlilerinin diğer unvan sahibi akademisyenlere oranla bölüm başkanlarını algılanan güç yönünden daha uzman,

ödüllendirici, yasal ve zorlayıcı olarak tanımladıkları görülmektedir. Bu sonuç, araştırma görevlilerinin göreve yeni başlamaları ve dolayısıyla mesleki deneyim eksikliği sebebiyle bölüm başkanlarını daha bilgili, donanımlı ve tecrübeli olarak nitelendirmelerini göstermektedir. Bu sebeple algıladıkları güç kaynağının da daha çok resmi güç olarak yansıdığı görülmektedir. Otorite bilincindeki farkındalık düzeyinin yaş ve deneyimle birlikte artması akademisyenlerde güç algısının da değiştiğini göstermekte ve bu değişimle birlikte bireyler arasındaki farkın ortadan kalktığı düşünülmektedir.

5.1.4. Mevcut kurumda geçirilen hizmet süresi ve toplam hizmet süresi

Mevcut kurumda geçirilen hizmet süresine göre, Liderlik Tarzı Ölçeği alt boyutlarından sadece “*Serbest Bırakıcı Liderlik*” alt boyutunda anlamlı farklılık tespit edilirken Örgütsel Güç Algısı Ölçeği’nin “*Zorlayıcı Güç*” ve “*Bilgiye Dayalı Güç*” alt boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulgulanmıştır. “*Serbest Bırakıcı Liderlik*” alt boyutunda, bulundukları kurumda, 11-15 yıl ve 16 yıl ve üzeri hizmet veren akademisyenlerin, 6-10 yıl çalışan bireylere oranla anlamlı bir şekilde farklılaştığı gözlenmiştir. Ortalamalar incelendiğinde en yüksek ortalamanın 16 yıl ve üzeri hizmet süresine sahip bireylerin olduğu ve 11-15 yıl çalışan bireylerin de benzer bir puan ortalamasına sahip olduğu görülmüş ve düşük puana sahip 6-10 yıl çalışan bireylerden farklılaştıkları belirlenmiştir. Örgütsel Güç Algısı Ölçeği’nin “*Zorlayıcı Güç*” alt boyutunda katılımcıların algılarının değişim gösterdiği ve bu sonucun anlamlı düzeyde farklılaştığı sonucuna ulaşılmıştır. Farkın kaynağı kapsamında ortalamalar incelendiğinde, bulundukları kuruma 16 yıl ve üzeri hizmet veren akademisyenlerin düşük puan ortalamasına sahip olduğu ve diğer üç gruptan (1-5 yıl, 6-10 yıl, 11-15 yıl) anlamlı düzeyde farklılaştığı belirlenmiştir. Aynı ölçeğin diğer bir alt boyutu olan “*Bilgiye Dayalı Güç*” alt boyutunda 11-15 yıl bulundukları kuruma hizmet veren bireylerin, 5-10 yıl hizmet veren bireylerden daha yüksek puan ortalamalarına sahip olduğu ve bu sonucun, istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farka işaret ettiği sonucuna ulaşılmıştır. İki ölçeğin de diğer alt boyutlarında, akademisyenlerin bulundukları kurumda geçirdikleri hizmet süresi değişkeni kapsamında anlamlı farklılık belirlenmemiş ve puan ortalamalarının benzer düzeyde olduğu, bu nedenle ilgili alt boyutlar bağlamında bölüm başkanlarına yönelik algılarının değişim göstermediği tespit edilmiştir (Çizelge 4.7).

Akademisyenlerin toplam hizmet sürelerinin, bölüm başkanlarına yönelik liderlik tarzı algılarında farklılık yaratan etkili bir değişken olmadığı ancak aynı değişkenin bireylerin örgütsel güç algılarında değişime sebep olduğu belirlenmiştir. Örgütsel Güç Algısı Ölçeği'nin “Zorlayıcı Güç” ve “Uzmanlık Gücü” alt boyutlarında belirlenen anlamlı farklılıkların “Zorlayıcı Güç” alt boyutu ortalamaları dikkate alındığında, 1-5 yıl hizmet veren bireylerin, 6-10 yıl ve 11-15 yıl hizmet veren bireylerden daha yüksek puan ortalamalarına sahip oldukları ve bunun istatistiki farklılığa işaret ettiği sonucuna ulaşılmıştır. “Uzmanlık Gücü” verileri incelendiğinde, 1-5 yıl görev yapan akademisyenlerin yüksek puan ortalamalarına sahip olduğu, bu puan ortalamasının 16 yıl ve üzeri çalışan bireylerden daha fazla olduğu ve bu sonucun istatistiki olarak anlamlı farklılığa sebep olduğu belirlenmiştir. Diğer alt boyutlarda grupların benzer algılara sahip olduğu ve bu nedenle anlamlı farklılaşmanın olmadığı sonucunu göstermiştir (Çizelge 4.9).

Akademik kurumlarda hiyerarşik bir yapı söz konusu değilse de, deneyimle birlikte gelen bir saygıdan söz edilebilir. Özellikle spor eğitimi veren kurumlarda sporun özünde yer alan değerler kapsamında bireylerin birbirlerine olan saygısı belirgin bir şekilde hissedilebilmektedir. Kurumun amaçları doğrultusunda bölüm başkanlarının beklentisi ve iş yükü dağılımı da bu doğrultuda ilerlemektedir. Bu paylaşım yapılırken daha genç akademisyenlere örgütsel iş yükü daha yoğun bir şekilde yüklenirken deneyimli ve kıdemli akademisyenin iş yükü daha hafif olabilmektedir. Dolayısıyla kurumda daha çok hizmet süresine sahip bireylerin bölüm başkanlarını serbest bırakıcı olarak nitelendirmelerinin bu sonuca dayandığı düşünülmektedir.

İş yükü dağılımının başka bir sonucu ise, akademisyenler tarafından güç kaynağı olarak algılanabilmesidir. Hizmet süresi olarak kıdemi düşük bireylerin kurumsal iş yüklerinin fazla oluşu bireylerin algısında değişime yol açmakta ve bu durumu sağlayan otorite bölüm başkanlarını zorlayıcı şeklinde nitelendirmelerine sebep olabilmektedir. Ancak bu durum hizmet süresi arttıkça değişmekte ve resmi gücün gerekliliği anlaşılabilmektedir. Her ne kadar hiyerarşik bir düzenden söz edilmese de akademik kurumlardaki bu durumun toplumsal değerler kapsamında değerlendirilmesi gerektiği düşünülmektedir.

Örgütsel yapıya dayanmayan (Nahavandi ve Malekzadeh, 1999), bilgi, beceri, yetenek ve tecrübeyi temel alan uzmanlık gücüne sahip yöneticiler çalışanlarına güven vererek onları daha kolay etkileyebilmekte ve çalışanlar da yöneticilerine karşı kendilerini sorumlu

hissetmekte, verimli olabilmek için çaba harcamakta buna bağlı olarak da ortaya çıkan bu durum örgütün etkililiğini ve performansını arttıracaktır (Yorulmaz, 2014: 32).

Öğretmen algılarına yönelik yapılan bir çalışmada, kıdemi daha fazla olan öğretmenler, yöneticilerini karizmatik ve ödüllendirme gücünde daha olumlu olarak değerlendirmişlerdir. 16 yıl ve üstü kıdeme sahip öğretmenlerin, diğer öğretmenlere göre, okul yöneticilerinin örgütsel güç düzeylerini daha olumlu algıladıkları görülmektedir (Titrek ve Zafer, 2009).

Görev süresi ve yaş ile ilgili olan kıdem değişkeninde (Montepare ve Zebrowitz, 1998), kıdemli çalışanların daha fazla tecrübeye sahip olduğu, kurumun işleyişiyle ilgili bilgi sahibi olduğu ayrıca verimliliği arttıran ve iş akışını kolaylaştıran kurum bilgilerine de sahip olduğu bilinmektedir (Fischer, 2008).

Bulgulardan elde edilen bir başka sonuç ise, hizmet süresi düşük akademisyenlerin kurumda daha çok hizmet yılına sahip bireylere oranla bölüm başkanlarına yönelik güç algılarının uzmanlık boyutunda farklılaştığını göstermektedir. Hem akademik olarak hem de kurumsal farkındalığın düşük olduğu genç akademisyenler daha deneyimli olarak algıladıkları bölüm başkanlarını uzman olarak tanımlamaktadır. Dolayısıyla bu durum, daha kıdemli akademisyenlere oranla genç akademisyenlerin hem daha düşük akademik olgunluğa sahip olduklarını hem de örgütsel yapı içerisindeki deneyim eksikliği nedeniyle bölüm başkanlarını uzman olarak betimlediklerini göstermektedir.

5.1.5. Katılımcıların çalıştıkları kurum

Çalışılan kurum değişkenine göre, Liderlik Tarzı Ölçeği'nden elde edilen verilerin farklılaşmadığı ancak Örgütsel Güç Algısı Ölçeği alt boyutlarından olan “*Uzmanlık Gücü*” alt boyutunda katılımcılar arasında anlamlı fark olduğu görülmektedir. Bu farkın fakültelerde görev yapan katılımcılar lehine olduğu anlaşılmaktadır. Diğer alt boyutlarda anlamlı farklılık tespit edilmemesine rağmen, spor bilimleri fakültelerinde görev yapan akademisyenlerin beden eğitimi ve spor yüksekokullarında görev yapan akademisyenlere oranla daha yüksek puan aldıkları görülmektedir. Sadece “*Serbest Bırakıcı Liderlik*” alt boyutunda bu fark aksi yönde olup yüksekokullarda görev yapan katılımcıların ortalamalarının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Çizelge 4.8).

Üniversiteler kapsamında fakültelerin yüksekokullara oranla büyük çoğunluğunun dört bölümü bünyesinde barındırması dolayısıyla dört farklı alanda uzmanlaşma imkanı bulan akademisyenlerin sayı bakımından daha fazla olması fakültelerde görev yapan akademisyen algılarına göre bölüm başkanlarını uzmanlık gücüne sahip bulmalarında etkili olabileceği şeklinde yorumlanabilir.

Liderlik stili ve örgütsel güç kullanımı ile ilgili hizmet sektörü alanında yapılan bir çalışmada (Richmond, Wagner ve McCroskey, 1983), katılımcılar tarafından zorlayıcı güç ve karizma gücünün algılandığı, ödüllendirme gücü, yasal güç ve uzmanlık güç kullanımının ise örgütlerde özellikle çatışma yönetiminde öngörülmeleyen bir algı olduğu ortaya konmuştur.

Eğitim alanında yapılan bir araştırmada, ilköğretim okul müdürlerine yönelik öğretmen algılarına göre yasal ve zorlayıcı güç algısının yüksek olduğu, fakat bu durumun özel okullarda farklılık gösterdiğine dikkat çekilmiştir. Özel okullarda uzmanlık, karizmatik ve ödüllendirme güç algısının yüksek ve etkili olduğu belirtilmektedir (Titrek ve Zafer, 2009).

5.1.6. Eğitim durumu

Eğitim durumu değişkeni kapsamında akademisyenlerin liderlik Tarzı Ölçeği alt boyutlarından “*Serbest Bırakıcı Liderlik*” alt boyutunda bireylerin algılarının farklılaştığı sonucu elde edilmiştir. Ortalamalar incelendiğinde lisans mezunu olarak göreve devam eden akademisyenlerin yüksek lisans ve doktora düzeyinde olan akademisyenlere oranla daha yüksek puan ortalamalarına sahip oldukları ve bu sonucun gruplar arasında istatistiki olarak anlamlı düzeyde farklılığa sebep olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Örgütsel Güç Algısı Ölçeği’nin iki alt boyutunda gruplar arasında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. “*Ödüllendirme Gücü*” alt boyutunda bu farklılığın yüksek lisans mezunu ve halen bu düzeyde eğitimine devam eden bireyler lehine olduğu ve doktora düzeyinde eğitim alan veya bu seviyeden mezun olan akademisyenlerden farklılaştığı anlaşılmıştır. Bir diğer alt boyut olan *Bilgiye Dayalı Güç*” alt boyutunda bu farkın lisans mezunu bireyler lehine olduğu anlaşılmış ve doktora düzeyinde eğitim alan veya bu seviyeden mezun olan akademisyenlerden anlamlı düzeyde farklılaştığı gözlenmiştir. Örgütsel güç algısını ölçen ölçme aracının diğer alt boyutları incelendiğinde, grupların puan ortalamaları çerçevesinde

benzer algılara sahip oldukları ve bu nedenle istatistiki açıdan belirleyici bir sonuca ulaşamadığı anlaşılmaktadır (Çizelge 4.10).

Elde edilen bu sonuçlar doğrultusunda, alınan eğitim düzeyi ve niteliğinin bireylere farklı bakış açıları kazandırarak, olayları ve durumları farklı yönlerden değerlendirebilme ve yorumlayabilme yeteneği sağlayacağı söylenebilir. Öğrenme ve eğitimin düzeyi arttıkça daha çok deneyim ve bilgi sahibi olan bireyler işlerinin gerektirdiği koşulları yerine getirebilmeleri daha olası olabilecek ve başkalarının desteğine ve yardımına ihtiyaç hissetmeyebileceklerdir.

Yukarıda bahsedilen düşünce ile örtüşmeyen bir çalışma mevcuttur. Aycan ve Kanungo (2000) Türkiye’de çalışanların işlerini bağımsız ve inisiyatif alarak yapamadıklarını belirlemiştir. Bunun nedenini paternalizmin yaygın olduğu toplumlarda çalışanların üstlerinin yönlendirmelerini beklemelerine bağladıkları görülmüştür.

Akademik kurumların amacı bilimsel yenilikleri takip etmek ve bu doğrultuda çalışmalar planlayarak gelişim göstermektir. Ulaşılan sonuçlarda lisans mezunu bireylerin bölüm başkanlarını serbest bırakıcı lider olarak algılamaları, amirlerinin onlara yönelik beklentilerini göstermektedir. Kurumsal amaç doğrultusunda bilimsel yenilik ve gelişim olarak beklenti içinde olan bölüm başkanları lisans mezunu akademisyenlere daha özgür çalışma ortamları yaratarak yenilikler çerçevesinde gelişim göstermelerini beklemekte bu durum da akademisyenler tarafından serbest bırakıcı özellik olarak algılanmaktadır. Yüksek lisans ve doktora mezunu akademisyenlerin daha farklı bakış açılarıyla yeniliklere yönelimlerinin beklentisi bu özelliğin seviyesini düşürmekte ve dolayısıyla lisans mezunu bireylerden farklılaşmaktadır. Ulaşılan sonuçlar bu durum kapsamında değerlendirildiğinde, lisans mezunu bireylerin akademik ilerleme konusunda bölüm başkanları tarafından daha serbest bir ortama yöneltildikleri şeklinde yorumlanabilir.

Akademisyenlerin eğitim düzeyi arttıkça unvanlarında olan değişim göz önüne alındığında araştırma sonuçlarının bu durumu doğrular nitelikte olduğu görülmektedir. Yüksek lisans mezunu bireylerin doktora mezunu akademisyenlere oranla bölüm başkanlarını ödüllendirici olarak nitelendirmelerinin, eğitim sonrasındaki unvan değişikliğinden kaynaklandığı düşünülmektedir. Bu durumun lisans mezunu bireylerde farklılaşmaması ise yüksek lisans aşamasına gelindiğinde ya da yüksek lisans mezunu olduğunda unvandaki

herhangi bir değişimin olmamasından kaynaklandığı düşünölmektedir. Yüksek lisans mezunu bireylerin doktoralarını tamamlamaları neticesinde ulaşacakları doktor unvanı bireylerin statüsünde de değişeme yol açabilecektir. Bu durumu ödöl olarak algılayan yüksek lisans mezunu akademisyenler ise amirlerini diğer akademisyenlere oranla daha ödölendirici olarak nitelendirmektedir. Dolayısıyla bireyler arasındaki bu farklılığın unvan değişikliği sonucu ulaşılacak statü değişiminden kaynaklandığı düşünölmektedir. Ayrıca lisans mezunu bireylerin bilgiye dayalı güç algılarının diğerlerine oranla farklılık göstermesi, bölüm başkanlarının eğitim düzeyinden kaynaklandığı düşünölmektedir.

5.1.7. Katılımcıların geçmişte yöneticilik yapıp yapmama durumu

İki ölçeğin de bazı alt boyutlarında katılımcıların yöneticilik geçmişleri kapsamında puan ortalamalarının anlamlı düzeyde farklılaştığını göstermektedir. Liderlik Tarzı Ölçeği'nin "*Geliştirici Liderlik*" alt boyutu sonuçları, katılımcılar arasında anlamlı bir farkın olduğunu göstermiştir. Daha önce yöneticilik yapmayan bireylerin puan ortalamalarının daha yüksek olması bu farkın bu grup lehine olduğunu göstermektedir. Ölçeğin diğer alt boyutlarında puan ortalamalarının birbirine yakın olduğu gözlemlenmiş ve bu sebeple iki grup arasında istatistiki açıdan anlamlı bir fark tespit edilememiştir. Örgütsel Güç Algısı Ölçeği alt boyutları incelendiğinde, "*Ödölendirme Gücü*" alt boyutunda yöneticilik geçmişine sahip olmayan bireyler lehine anlamlı bir fark tespit edilmiştir. Benzer sonuçlara sahip "*Uzmanlık Gücü*" alt boyutunda, yöneticilik geçmişine sahip olmayan bireylerin puan ortalamalarının yüksek olduğu bu nedenle diğer gruptan farklılaştığı sonucuna ulaşılmıştır. İstatistiki açıdan anlamlı farkın belirlendiği diğer bir alt boyut olan "*Bilgiye Dayalı Güç*" sonuçları diğer bulgularla benzerlik göstermiş ve daha önce yöneticilik yapmayan bireylerin puan ortalamalarının yüksek olması sebebiyle yöneticilik deneyimine sahip bireylerden anlamlı düzeyde farklılaştığı bulgulanmıştır. Ölçeğin diğer alt boyutlarında anlamlı fark belirmezken, iki grubunda ortalamalarının birbirine benzer olduğu gözlenmiştir (Çizelge 4.11).

Çalışanların hiyerarşik sıralamasında en üst düzey pozisyonda yer alan yönetici bu makamın gerektirdiği sorumlulukların bilincinde olmalıdır. Bu süreç ise deneyimlerle gelişim gösteren bir durumdur. Bu konumda bulunmuş ve sorumlulukların ne olduğunu deneyimleyen bir birey ise, aynı konumda bulunan başka bir yönetici hakkında farklı değerlendirmelerde bulunabilir. Çalışma sonuçları doğrultusunda geliştirici liderlik alt

boyutunda yöneticilik deneyimi olmayan bireyler lehine anlamlı farklılığın bireylerin beklentilerinden kaynaklandığı düşünülmektedir. Yöneticilik geçmişi olan akademisyenlerin amirlerine ilişkin geliştirici liderlik algılarının ortalamanın üzerinde bir puan olmasına rağmen diğer grubun puanından az olması farklılığa işaret etmektedir. Ulaşılan sonuç, yöneticilik geçmişi olan bireylerin amirlerini geliştirici lider olarak nitelendirdikleri ancak bu deneyimi yaşamış bireyler olarak bu durumu yeterli bulmadıkları şeklinde yorumlanabilir.

Mesleki deneyimin liderlik gelişiminde etkili olduğu dolayısıyla örgüt amaçlarına ulaşma sürecinde deneyimle birlikte gelişen liderliğin önemli bir yere sahip olduğu ifade edilmektedir (Kempster, 2006).

Benzer durumların yer aldığı örgütsel güç algısı sonuçlarının yine deneyimsel süreçten kaynaklandığı düşünülmektedir. Daha önce yöneticilik yapan bireylerin algılarındaki bu değişim, amirlerinin bu güç kaynaklarını yeterli düzeyde kullanamadıklarını bildirdiklerini göstermektedir. Yöneticilik geçmişine sahip olan bu bireylerin görev ve sorumlulukların ne olduğunu bilmeleri mevcut amir için farklı yorumları da beraberinde getirmekte ve eksik görülen bazı güç kaynaklarının algıda farklılaştığını göstermektedir.

5.1.8. Katılımcıların liderlik/yöneticilik konulu seminer ya da programa katılma durumu

Bireylerin seminer ya da programa katılma durumları kapsamında iki ölçekten aldıkları puan ortalamalarının genel olarak birbirine yakın olduğu sadece Liderlik Tarzı Ölçeği'nin "*Serbest Bırakıcı Liderlik*" alt boyutunda grupların anlamlı düzeyde farklılaştığı sonucuna ulaşılmıştır. Bahsi geçen alt boyut bulguları incelendiğinde, daha önce liderlik/yöneticilik konulu seminer ya da programlara katılmayan bireylerin yüksek puan ortalamasına sahip olduğu ve bu durumun diğer grupla aralarında anlamlı bir farka işaret ettiği sonucuna ulaşılmıştır. Örgütsel Güç Algısı Ölçeği alt boyutları incelendiğinde, hiçbir alt boyutta anlamlı bir fark gözlenmemiş ve akademisyenlerin puan ortalamalarının birbirine benzer olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Çizelge 4.12).

Bakan ve Büyükbeşe (2010) Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı okullarda görev yapan ve yöneticilik eğitimi alan yönetici adayların, yasal gücü ilk sırada kullandıklarını ifade ederken, uzmanlıktan doğan güç kullanımını, gelecekte ilk sırada kullanılması gereken güç

olarak belirtmelerinin mevcut kamu yöneticilerinin eğitim alarak daha başarılı uygulamalara imza atacaklarına dair bir umut ışığı olabileceğine değinmişlerdir.

Kurumların etkili işleyişleri yetenekli ve yeterlikli yöneticilere bağlıdır. Yetenek doğuştan bir kabiliyet anlamına gelse de yeterlik sonradan kazanılan ve geliştirilebilen bir durum olarak bilinmektedir. Dolayısıyla yöneticilerin göreve başlamadan önce görev ve sorumluluklar hakkında bilgi sahibi olmaları, mevcut kurumun sorunlarının daha çabuk çözüme ulaştırılması ve kurum faaliyetlerinin pozitif yönlü harekete geçirilmesini sağlayabilecektir. Bu şekilde bir eğitim almış bireyin ise bir yöneticiyi değerlendirmesi diğer bireylere oranla farklılık gösterebilecektir. Çalışma sonucunda elde edilen bulguların bu farklılaşmayı yansıtmadığı görülmüştür. Ast ve üst anlayışının yoğun olarak yaşanmadığı akademik ortamlarda özellikle de spor eğitimi veren kurumlarda ise yönetici pozisyonundaki bireylerin hem liderlik tarzlarının hem de kullandıkları güç kaynaklarının genel olarak akademisyenler tarafından aynı düzeyde algılandığı ve sonuç olarak bunun nedeninin kurumdaki bu durumdan kaynaklandığı düşünülmektedir.

Bir örgüt olarak üniversitelerin sürekli değiştiği ve bu değişim içerisinde liderlik boyutlarının gelişiminin, mesleki donanımın ve bilgi birikiminin önemli olduğu vurgulanmaktadır (Boer ve Goedegebuure, 2009). Yine akademisyenlerin yeteneklerini, bilgi ve becerilerini geliştirmeleri gerektiği ve bu noktada alınan eğitim ve seminerlerin akademisyenlerin profesyonel gelişimlerine katkı sağlayacağı belirtilmektedir (Maccoby, 2007; Kempster, 2006).

5.1.9. Liderlik tarzı ve güç kaynakları ilişkisi

Korelasyon analizi sonuçlarının yer aldığı Çizelge 4.13 bulguları incelendiğinde, Liderlik Tarzı Ölçeği ile Örgütsel Güç Algısı Ölçeği alt boyutlarının hem birbirleriyle hem de ölçeğin alt boyutları ile genel olarak pozitif yönlü anlamlı düzeyde ilişkiler bulunmuştur.

Bir kurumda görev yapan yöneticinin liderlik özelliği geçmiş deneyimlerine, kurumla olan bağlantısına ayrıca bilgi ve birikimine bağlıdır. Çalışanlar tarafından algılanıp tanımlanan bu özellik yöneticinin astlarına davranışını yansıtmaktadır. Liderin yansıttığı tarz ise bazı özellikler kapsamında değişim göstermektedir. Bu özelliklerden birisi de örgütsel güç

algısıdır. Çalışma kapsamında yöneticiler tarafından sergilenen liderlik tarzı özelliğinin kullanılan güç kaynağı ile ilişkili olduğu ortaya çıkmıştır.

Diğer bir ifade ile, yönetici pozisyonundaki bireylerin kullandıkları güç kaynaklarının liderlik özelliklerini de şekillendirdiği ve bu pozitif yönlü ilişkinin, davranışlarla belirginleştiği sonucu dikkat çekmektedir.

Spor eğitimi veren kurumlarda görev yapan akademisyenlerin amirlerine ilişkin algılarının liderlik tarzı ve kullanılan güç kaynakları bağlamında ilişkili olması literatürdeki benzer sonuçlar eşliğinde değerlendirildiğinde, pozisyon ve bireyden kaynaklı tercih edilen güç kaynağının, liderin tarzını belirleyen önemli bir ölçüt olduğu düşünülmektedir. Mevcut veriler eşliğinde incelenen literatür sonuçları çalışma bulgularını desteklemektedir (Braynion, 2004; Janda, 1960; Özdemir, 2015).

Örgütlerde insan ilişkileri gelişmiş bir kişi, diğer kişiler ve gruplar hakkında, kendi düşüncesinin, tahminlerinin ve tutumlarının farkındadır. Kişilerin davranışlarını tahmin edebilir, diğerleri ile iletişim kurabilir, davranışları ile ne demek istediğini açıklayabilir. Çalışanlar düşüncelerini açıklamada kendilerini özgür hissedebilecekleri bir ortam bulmalıdırlar. Böylece örgütlerde uygun ve güvenli bir atmosfer yaratılabilir. Günümüz yönetim anlayışının farklılaşması ile birlikte, örgütün vazgeçilmez unsuru olan insana giderek önem veren, çağdaş, değişimlere ayak uydurabilen yenilikçi liderlere ihtiyaç duyulmaktadır. Liderlik sürecinin verimli olması ise tercih edilen liderlik tarzı ve kullanılan güç kaynağının etkileşimine bağlıdır.

Örgütsel amaçları gerçekleştirme sürecinde önemli olan liderlik aslında, liderler ve takipçiler arasında var olan bir güç ilişkisidir (Northhouse, 2001). Bu bağlamda, örgütsel hedeflere ulaşmak ve başkalarının davranışlarını etkilemek gücün kullanılmasını içeren bir süreçtir (Handy, 1993). Dolayısıyla güç ve gücün etkisi lideri ve liderliği tanımlayan önemli unsurların başında gelmektedir (Shackleton, 1995). Gücün, örgütsel başarıya ulaşmak için bir araç olarak kullanılması ve liderliğin kaygısının başkalarının davranışlarını ve eylemlerini etkilemek olduğu düşünüldüğünde (Mullins, 2002) bu iki kavramın birbirini destekleyen bir ilişkisinin olduğu anlaşılmaktadır. Çalışma bulgularında yer alan liderlik tarzları ve kullanılan güç kaynakları ilişkisi de bu kavramsal birlikteliği desteklemektedir.

Örgütsel yaşamda meydana gelen etkileşimlerde gücün etkisi göz ardı edilemeyen bir gerçektir. Tercih edilen gücün uygunluğu ve sınırlamaları ise liderlik sürecinin anlaşılması ve bu sürecin bir tarz olarak ifade edilmesi noktasında önem arz etmektedir. Braynion (2004) farklı yaklaşımlar (Modernist, Marxist, Post-Modern) eşliğinde gücün liderlik ile ilişkisini değerlendirdiği çalışmasında, tercih edilen güç hakkında bilgi sahibi olmanın ve nasıl kullanılacağına dair bilinçli olmanın örgütsel amaçlara ulaşmada önemli bir süreç olduğunu vurgulamaktadır.

Hersey, Blanchard ve Johnson (2001), gücü nasıl kullanacağını anlayan ve bilen liderlerin, kullanılan güç hakkında bilgi sahibi olmayan liderlerden daha etkili olduğunu belirtmektedir. Bu noktada gücün anlaşılmasının kariyer gelişimi için de gerekli olduğu savunulmaktadır (Sheldon ve Parker, 1997). Dolayısıyla, liderin etkili bir iletişim ve yönetim için doğru güç tabanını kurma yollarını bulması örgütsel etkileşim ve hedeflere ulaşmada önemli bir detay olarak değerlendirilmektedir (Handy, 1993).

Gerek odaklandığı alan gerekse takipçi ve amaçlar doğrultusunda şekillenebilen liderliğin, literatürde farklı tarzlarda sergilenebileceği vurgulanmaktadır. Liderin ise benimsediği liderlik tarzının yanı sıra kullanacağı güç kaynağını da doğru seçmesi gerekmektedir. Liderlik ve güç arasındaki güçlü ilişki doğru kullanıldığında örgütsel hedeflere ulaşmak daha kolay olacaktır. Dolayısıyla hangi liderlik tarzının hangi güç kaynağı ile ilişkili olduğunun bilinmesi örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi için önemli bir detay olarak belirtilmektedir (Braynion, 2004).

İki ölçeğin alt boyutları detaylı olarak incelendiğinde, akademisyenlerin bölüm başkanlarına yönelik algıladıkları liderlik tarzlarının farklı güç kaynakları ile ilişkisi tespit edilmiş ve bu bulgular literatür eşliğinde yorumlanmıştır.

Liderlik tarzı ölçeğinin alt boyutu olan geliştirici liderlik boyutu ile kullanılan örgütsel güç kaynaklarından karizmatik, uzmanlık ve bilgiye dayalı güce ilişkin akademisyen algılarının pozitif yönlü yüksek düzeyde olduğu, ödüllendirme gücü ve yasal güç ile pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Diğer bir ifadeyle, yöneticilerin çalışanların gelişimine hizmet etme, performansı ödüllendirme gibi davranışları sergilemesinin, uzmanlık ve bilgiye dayalı güç algısını da arttırdığı söylenebilir.

Geliştirici liderlik tarzının etkileşimci, dönüştürücü, hizmetkar ve babacan liderliğin aile ortamı yaratma alt boyutundan oluştuğu ve bu özelliğe sahip liderlikte, liderin sahip olduğu karakteristik özellikleri, karizması, bilgi ve tecrübesi ile çalışanları etkileme yeteneğine sahip olduğu bilinmektedir. Çalışanlar liderin karizmatik gücünden etkilenir, ilham alırlar ve dolayısıyla örgüt amaçlarını gerçekleştirmek üzere harekete geçerler. Liderin ilham veren karakteristik özelliği karizmatik gücün temelini oluşturur ve liderin kişisel özelliklerine dayanan bu güç örgüt içerisinde yönetsel konumlarla birlikte kullanıldığında etkileme gücü daha da önem kazanacaktır (Feldman ve Arnold, 1983; Holdford, 2003). Karizmatik otorite, meşruluğunu yasalardan, pozisyonlardan, geleneklerden değil de; liderin örnek alınan karakteristiğine duyulan güvenden almaktadır. Karizma sahibi kimseler sıradan insanlardan ayrı tutulmakta, doğuştan sahip olunan doğüstü, insanüstü veya sıradışı güç ve özelliklere sahiptirler (Conger ve Kanungo, 1994).

Kişisel özelliklere ve kişilerarası temellere dayanan karizmatik güç, otoriteden gelen pozisyon gücünden daha farklı olarak (Nikoloski, 2015: 21), ilham verme, motive etme, bireysel ilgi ve çalışanların duygularını, ihtiyaçlarını anlama ve vizyon oluşturma gibi sayısız özellikleri bünyesinde barındırır ve bu sayede karizmatik güç sahibi liderler takipçileri tarafından idealleştirilir ve rol model olarak alınırlar (Conger ve Kanungo, 1998; Sashkin, 1987). Çalışanları arasında kendi vizyonuna güçlü bir inanç yaratma yeteneğine sahip olan karizmatik güç sahibi liderler örgütün etkililiği üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir (Nikoloski, 2015: 24). Bu noktada, dönüştürücü liderliğin içerdiği idealleştirilmiş etki, ilham vericilik, bireysel ilgi ve karizma kavramlarının aynı zamanda karizmatik güçle ilişkili olduğu, dolayısıyla dönüştürücü liderliğin geliştirici liderlik içinde yer aldığı ve karizmatik güçle arasında yüksek ilişki olmasının beklenen bir durum olduğu söylenebilir.

Kişinin belirli bir konu veya alanda uzmanlığına dayanarak sahip olduğu kişisel bir güç olan uzmanlık gücü (French ve Raven, 1959) ve örgüt amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik doğru bilgiye ulaşabilme ve yorumlayabilme yeteneğini ifade eden bilgiye dayalı güç kişisel güçtür ve kişinin tanınmış bilgi, beceri, uzmanlık veya yetenekleri sayesinde başkalarının davranışlarını etkileme yeteneğidir (Lunenburg, 2012). Her iki gücün de geliştirici liderlik ile yüksek oranda ilişkili olması ortak noktalarının bulunmasına dayanmaktadır. Etkileşimci, dönüştürücü, hizmetkar ve babacan liderliğin aile ortamı yaratma alt boyutundan oluşan geliştirici liderlik tarzı, yeni düşünce biçimleri oluşturma, bilgiye ulaşma ve yorumlama, çalışanlara güven verme gibi birçok özelliği içermektedir ve

dolayısıyla hem bilgiye dayalı güç ile hem de uzmanlık güç kaynağı ile doğrudan ilişkili olduğu söylenebilir.

Burns (1978), etkileşim kavramını açıklarken sosyal takas kuramından yola çıkarak, lider ve takipçinin eşit düzeyde inisiyatif sahibi olduğunu ve etkileme sürecinde bu süreci başlatanın lider, uyum sağlayanın da izleyen olduğunu ifade etmektedir. Etkileşimci liderlikte ödüllendirmenin en önemli faktör olduğunu, örgüt amaçlarına ulaşma noktasında başarı sağlandığında çalışanın ödüllendirilmesine dikkat çekmektedir. Buradan hareketle etkileşimci liderliği de kapsayan geliştirici liderlik ile ödüllendirme gücü arasındaki ilişkinin orta düzeyde çıkmasının beklenen bir durum olduğu söylenebilir.

Liderlik, motivasyon, karar verme, çalışan performansı gibi pek çok süreçle yakından ilişkili bir kavram olan güç, örgütsel paydaşlar arasındaki hiyerarşik etkileme ve otorite ilişkilerinin temelini oluşturmaktadır. Lider ve çalışan arasındaki etkileşimde astın algıladığı güç, performans üzerinde önemli bir etkiye sahip olmaktadır ve dolayısıyla çalışanların performansını ve motivasyonunu arttırma da ödül kullanılması ve örgütsel kaynakların kullanımı ile ilgili olarak, liderin uygun gördüğü davranışlar karşısında çalışanlarına verebildiği maddi ve manevi ödüller ile uygulayabileceği yaptırımları ifade eden ödüllendirme gücü (Meydan, Dirik ve Eryılmaz, 2018) diğer güç kaynaklarının gelişmesinde de etkili olabilmektedir.

Ödül gücü, zorlayıcı güç ve yasal güç kaynaklarının etkileşimci liderliği de içinde barındıran geliştirici liderlik için belirleyiciler olduğu (Yahaya ve diğerleri, 2011), etkileşimci liderlikte örgüt amaçlarını gerçekleştirme noktasında çalışanları motive etmek için ödül kullanıldığı (Burns, 1978) ifade edilmektedir. Literatürdeki bu bilgiler ışığında değerlendirildiğinde, geliştirici liderlik tarzı ile ödüllendirme ve yasal güç kaynakları arasında orta düzeyde pozitif ilişki belirirken; alanyazında yer alan bu bilginin aksine zorlayıcı güç algısında anlamlı farklılık bulunamamıştır. Gelişim, kendini geliştirme ve yaratıcılığı geliştirme gibi kavramların içinde yer aldığı geliştirici liderlik ile zorlayıcı güç arasında anlamlı farklılık çıkmadığı görülmüştür.

Diğer taraftan, akademisyenlerin liderlik tarzının diğer boyutu olan serbest bırakıcı liderlik özelliği algıları ile karizmatik güç algılarının yüksek düzeyde pozitif yönlü olduğu, ödüllendirme, uzmanlık ve bilgiye dayalı güç kaynakları ile orta düzeyde pozitif yönlü olduğu belirlenmiştir.

Başka bir ifade ile, yöneticilerin daha rahat ve esnek çalışma ortamları oluşturmalarının, astlara kendilerini daha kolay geliştirebilme, yeniliğe açık olabilme, karar alma sürecinde inisiyatif alabilme şeklinde beceriler kazandırabileceği düşünüldüğünde, karizmatik, bilgiye dayalı ve uzmanlık güç algılarını da arttırdığı söylenebilir.

Serbest bırakıcı liderlik özelliğinin, liderin çalışanlarına sınırsız özgürlük alanı yarattığı ve onlara daha az müdahalede bulunduğu ya da hiç karışmadığı şeklinde tanımlandığı (Karip, 1998), liderlerin çalışanlarına kendi kendilerini kontrol etmeleri, kendi kararlarını verebilmeleri (Deci ve Ryan, 1980) ve kendilerini geliştirmeleri noktasında fayda sağladığı ifade edilmektedir (Amundsen ve Martinsen, 2014; Ford ve Fottler, 1995). Nadir görünse de bu durumun astların inovasyon eğilimlerinde, yaratıcılığın ortaya çıkacağı bir ortamı kolaylaştırabileceği şeklinde olumlu sonuçların ortaya koyulduğu çalışmalar mevcuttur (Ryan ve Tipu, 2013). Liderin belli alanlarda bilgi sahibi olması, sahip olduğu bu nitelikli bilgiyi yorumlayarak çalışanlarını ikna etmesi, kendini geliştirmesi, yaratıcılık kazanması gibi özellikleri kapsayan ve kişisel güç kaynakları içinde yer alan karizmatik, uzmanlık ve bilgiye dayalı güç kaynakları ile serbest bırakıcı liderlik arasında pozitif yönlü ilişki olduğu, bu ilişkinin karizmatik güç ile serbest bırakıcı liderlik arasında yüksek, uzmanlık güç ve bilgiye dayalı güç ile serbest bırakıcı liderlik arasındaki ilişkinin orta düzeyde beklenen bir sonuç olduğu söylenebilir.

Bir diğer boyut olan otoriter liderlik tarzı ile kullanılan örgütsel güç kaynaklarından ödüllendirme, zorlayıcı, yasal, uzmanlık, karizmatik ve bilgiye dayalı güce ilişkin akademisyen algılarının orta düzeyde pozitif yönlü olduğu tespit edilmiştir.

Diğer bir ifadeyle, yöneticilerin çalışanlar üzerinde kesin otorite sağlaması ve astlarında itaat etmeleri gerektiği, onlar için en iyiyi bilen kendisi olduğu algısını oluşturmalarının (Farh ve Cheng, 2000:94), yasal, uzmanlık ve bilgiye dayalı gücü arttırdığı söylenebilir.

Otoriter liderlik tarzı özelliğinin astlarla yakın ve kişisel ilişkiler kurma, işle ilgili ya da iş dışı konularda sadakat bekleme, çalışanlardan otorite ve statü konularına dikkat etmelerini isteme gibi davranışları içerdiği (Köksal, 2011) ve yasal güç kaynağı ile aralarında anlamlı bir ilişki olduğu görülmekte dolayısıyla, otorite ve statüye dayanan bu liderlik tarzının akademisyenlerde bölüm başkanlarının kendileri için davranış kalıpları belirleme hakkına sahip olduğu (French ve Raven, 1959) algısı yaratması, akademisyenlerin bölüm

başkanlarının liderlik tarzını otoriter olarak algılaması ve güç kaynaklarından yasal güç kaynağını algılaması beklenen bir durum olarak ifade edilebilir. Örgütlerde hiyerarşik yapı içerisinde statü farklılığı gereği itaat söz konusu olduğundan yasal güç algısının yüksek olması olası bir durum olarak görülmektedir.

5.2. Sonuç ve Öneriler

Liderlik tarzı ölçeği ile örgütsel güç algısı ölçeği alt boyutları değerlendirildiğinde, akademisyenlerin liderlik tarzı ölçeği alt boyutlarından aldıkları puanların genel olarak ortalamanın üstünde olduğu, en yüksek puan ortalamasının serbest bırakıcı liderlik alt boyutunda, en düşük puan ortalamasının ise, geliştirici liderlik alt boyutunda olduğu görülmüştür. Bununla birlikte, örgütsel güç algısı ölçeği alt boyutlarına ilişkin algıların da, ortalama puanların üstünde olduğu ve en yüksek puan ortalamasının bilgiye dayalı güç alt boyutunda olduğu görülürken, en düşük puan ortalamasının ise ödüllendirme gücü ve uzmanlık gücü alt boyutlarında olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Diğer bir ifade ile, akademisyen algılarına göre bölüm başkanlarının serbest bırakıcı liderlik tarzını ve bilgiye dayalı güç kaynağını daha baskın kullandıkları sonucu elde edilmiştir.

Akademisyenlerin örgütsel güç algılarına yönelik elde edilen sonuçlara göre:

Kadın akademisyenlerin bölüm başkanlarında algıladıkları uzmanlık, karizmatik ve bilgiye dayalı güç kaynaklarının anlamlı derecede yüksek olduğu, yaş arttıkça ödüllendirme, uzmanlık ve zorlayıcı güç kullanma anlayışının anlamlı derecede düştüğü belirlenmiştir. Bununla birlikte, akademisyenlerin sahip olduğu unvanları yükseldikçe bölüm başkanlarına yönelik uzmanlık güç algılarının anlamlı derecede düştüğü ve araştırma görevlilerinin diğer unvan sahibi akademisyenlere oranla zorlayıcı güç kaynağını anlamlı derecede yüksek algıladıkları tespit edilmiştir. Ayrıca, mevcut kurumda geçirilen hizmet süresi, toplam hizmet süresi ve eğitim durumuna ilişkin akademisyen algıları ile örgütsel güç kaynakları arasında anlamlı ilişki olduğu bulunmuştur. Bunun yanı sıra, geçmişte yöneticilik deneyimine sahip olma durumu ile akademisyenlerin bölüm başkanlarına yönelik örgütsel güç algıları arasında anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir.

Akademisyenlerin liderlik tarzı algılarına yönelik ulaşılan sonuçlara göre:

Kadın akademisyenlerin bölüm başkanlarını serbest bırakıcı ve geliştirici lider olarak nitelendirdikleri ve bu liderlik tarzlarında erkek akademisyenlere göre algılarının anlamlı derecede yüksek olduğu belirlenirken, bölüm başkanlarına yönelik liderlik tarzı algılarında akademisyenlerin yaş grupları arasında anlamlı farklılık görülmediği belirlenmiştir.

Mevcut kurumda geçirilen hizmet süreleri arttıkça akademisyenlerin bölüm başkanlarına yönelik serbest bırakıcı liderlik algılarının anlamlı derecede yükseldiği, lisans mezunu akademisyenlerin serbest bırakıcı liderlik tarzında bölüm başkanlarına yönelik algılarının yüksek olduğu belirlenmiştir. Geçmişte yöneticilik deneyimi olan akademisyenlerde bölüm başkanlarına yönelik geliştirici liderlik algılarının anlamlı derecede düştüğü, daha önce liderlik konulu seminer ya da programa katılmayan akademisyenlerde de serbest bırakıcı liderlik algılarının yükseldiği tespit edilmiştir.

Araştırma sonuçlarına yönelik aşağıdaki önerilerde bulunulabilir;

- Çalıştıkları kurumun kurallarını ve koşullarını özümseyebilmeleri konusunda yöneticileri tarafından genç akademisyenlere daha fazla destek verilebilir.
- Unvanı daha düşük genç akademisyenlerin kendilerini geliştirebilmeleri noktasında daha fazla sorumluluk verilebilir.
- Genç, tecrübesi daha az olan akademisyenlere mesleki deneyim kazanmaları konusunda görevler verilebilir, eğitimler düzenlenebilir ve bu sayede kişisel gelişim kazanmaları da sağlanabilir.
- Akademik özgürlükler çerçevesinde bilimsel çalışma imkanları geliştirilerek, akademik performansın arttırılmasına destek sağlanabilir.
- Otoriter liderlik tarzının meşru güç kaynağı üzerinde etkisi olmadığı sonucundan hareketle, yöneticilerin geliştirici liderlik tarzını benimsemesi, bilgiye dayalı ve uzmanlık gücü kaynaklarının artmasına destek sağlayabilir.

Araştırmacılara yönelik olarak aşağıdaki önerilerde bulunulabilir;

- Akademisyenlerin algılarına göre, farklı fakülte ve yüksekokullarda görev yapan yöneticilerin liderlik tarzları ve kullandıkları güç kaynakları spor eğitimi veren yükseköğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerle karşılaştırılabilir.
- Akademisyenlerin algılarına göre, yöneticilerin liderlik tarzları ve kullandıkları güç kaynakları üniversiteler kapsamında karşılaştırılabilir.
- İlgili özellikler devlet üniversiteleri ve özel üniversiteler kapsamında incelenerek karşılaştırma yapılabilir.
- Liderlik tarzları ölçeği farklı psikolojik ve sosyolojik değişkenler kapsamında incelenerek farklı sonuçlara ulaşılabilir.
- Örgütsel güç ölçeği farklı psikolojik ve sosyolojik değişkenler kapsamında incelenerek farklı sonuçlara ulaşılabilir.

KAYNAKLAR

- Acar, F. (2002). Duygusal zekâ ve liderlik. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(12), 53-68.
- Akat, İ., Budak, G. ve Budak, G. (2002). *İşletme yönetimi*. İzmir: Barış Yayınları, 51-52.
- Akçakaya, M. (2010). *21. Yüzyılda yeni liderlik anlayışı*. Ankara: Adalet Yayıncılık, 98.
- Akdemir, A. (2004). *Temel işletmecilik bilgileri*. İstanbul: Türkmen Kitabevi, 21.
- Akdemir, A. (2008). *Vizyon yönetimi birey, kurum, kent ve ülke düzeyinde*. Bursa: Ekin Yayınevi, 60.
- Akın, U. (2019). Liderlik. N. Cemaloğlu ve M. Özdemir (Editörler). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi, 131-160.
- Aksoy, B. (2008). *The relationship between paternalistic leadership, empowerment, and turnover intention: an empirical study*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 70-73.
- Altınkurt, Y. ve Yılmaz, K. (2012). Okul yöneticilerinin kullandığı güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 12(3), 1833-1852.
- Altınkurt, Y. ve Yılmaz, K. (2013). Örgütsel güç ölçeğinin geliştirilmesi: geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *E-Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 4(4), 1-17.
- Amundsen, S. and Martinsen, Ø.L. (2014). Empowering leadership: construct clarification, conceptualization, and validation of a new scale, *The Leadership Quarterly*, 25(3), 487-511.
- Arendt, H. (1970). *On violence*. New York: Houghton Mifflin Harcourt, 56.
- Arıkan, S. (2001). Otoriter ve demokratik liderlik tarzları açısından Atatürk'ün liderlik davranışlarının değerlendirilmesi. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19 (1), 231-257.
- Arun, K. (2008). *Liderlik Tarzları ile Paylaşımçı Bilgi Kültürü İlişkisi*. Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum, 11.
- Aslanargun, E. (2010). Örgütlerde sosyal güç. H. B. Memduhoğlu ve K. Yılmaz (Editörler). *Yönetimde yeni yaklaşımlar*. Ankara: Pegem Akademi, 176-194.
- Aslanargun, E. (2017). Örgütlerde sosyal güç. H. B. Memduhoğlu ve K. Yılmaz. (Editörler). *Yönetimde yeni yaklaşımlar*. Üçüncü Baskı. Ankara: Pegem Yayıncılık, 227-235.
- Aşan, Ö. ve Aydın, E. M. (2006). Güç ve politika. H. Can. (Editör). *Örgütsel davranış*. İstanbul: Arıkan Yayınları, 328-358.

- Avcı, U. ve Topaloğlu C. (2009). Hiyerarşik kademelere göre liderlik davranışlarını algılama farklılıkları: Otel çalışanları üzerinde bir araştırma. *Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(16), 1-20.
- Avolio, B. J. and Bass, B. M. (1995). Individual Consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership. *The Leadership Quarterly*, 6 (2), 199-218.
- Ay, C. (2005). İşletmelerde etiksel karar almada kültürün rolü. *Manisa Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme bölümü, Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 12(2), 31-52.
- Aycan, Z. ve Kanungo, R. N. (2000). Toplumsal kültürün kurumsal kültür ve insan kaynakları uygulamaları üzerine etkileri. Z. Aycan (Editör), *Türkiye’de yönetim, liderlik ve insan kaynakları uygulamaları*. Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları, 462.
- Aydın, M. (2005). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Hatipoğlu Basım ve Yayım, 14.
- Bacharach, S. B. and Lawler, E. J. (1980). *Power and politics in organizations*. California: Jessey-Bass Publishers, 113.
- Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2010). Liderlik türleri ve güç kaynaklarına ilişkin mevcut-gelecek durum karşılaştırması: eğitim kurumu yöneticilerinin algılarına dayalı bir alan araştırması; *Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi* 12 (19), 73-84.
- Bakan, İ. ve Doğan, İ. F. (2013). *Liderlik güncel konular ve yaklaşımlar*. Ankara: Gazi Kitabevi, 19.
- Bakan, İ., Büyükbeşe, T., Erşahan, B. ve Kefe, İ. (2013). Kadın çalışanların yöneticilere ilişkin algıları: bir alan çalışması. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3(2), 71-84.
- Baltaş, A. (2016). *Türk kültüründe yönetmek: Yerel değerlerle küresel başarılar kazanmak* (Dokuzuncu Baskı). İstanbul: Remzi Kitabevi, 13-14.
- Barbuto, J. R. and Wheeler, D. W. (2006). Scale development and construct clarification of servant leadership. *Group and Organization Management*, 31(3), 300-26.
- Barlı, Ö. (2010). *Davranış bilimleri ve örgütlerde davranış*. İstanbul: Aktif Yayınevi, 364.
- Barutçugil, İ. (2014). *Liderlik*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık, 55.
- Basım, H. N., Argan, M. (2016). *Spor yönetimi* (İkinci Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık, 6-7.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press, 756,757.
- Bass, B. M. (1990). *Handbook of leadership* (3rd ed.). New York: Free Press, 225-240.

- Bass, B. M. (1996). *A new paradigm for leadership: An inquiry into transformational leadership*. Binghamton: State University of New York, 72-79.
- Bass, B. M. (1997). Does the transactional–transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist*, 52, 130–139.
- Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: Industry, military, and educational impact*. Mahwah, NJ: Erlbaum Associates, 113.
- Başaran, İ. E. (2000). *Eğitim yönetimi nitelikli okul* (Dördüncü Baskı). Ankara: Feryal Matbaası, 65-66.
- Başaran, İ. E. (2000). *Yönetim*. Ankara: Umut Yayın Dağıtım, 74.
- Bayrak, S. (2001). Yönetimde bir ihmal konusu olarak güç ve güç yönetimi II. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(1), 23-42.
- Bayraktaroğlu, S. (2000). Klasik örgütsel güç kuramlarından clegg'in 'güç devreleri' yaklaşımına. *Bilgi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(2), 115.
- Baysal, A. C., Tekarslan, E. (1996). *İşletmeler için davranış bilimleri*. İstanbul: Avcıol Basım Yayın, 212.
- Belaya, V. and Hanf, J. H. (2009). The two sides of power in business-to-business relationships: implications for supply chain management. *The Marketing Review*, 9(4), 361-381.
- Bennis, W. G., Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategies for taking charge*. New York: Harper & Row, 17-23.
- Billsberry, J., Mueller, J., Skinner, J., Swanson, S., Corbett, B. and Ferkins, L. (2018). Reimagining leadership in sport management: lessons from the social construction of leadership. *Journal of Sport Management*, 32 (2), 170-182.
- Bleiweiss, S. K. (2007). *Self-disclosure, evaluation and perceptions of power: A supervisee perspective*. Doctoral dissertation, The Wright Institute: California, 78-93.
- Bolat, T. ve Seymen, O. A. (2003). Örgütlerde iş etiğinin yerleştirilmesinde dönüştürücü liderlik tarzının etkileri üzerine bir değerlendirme. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6 (9), 62-64.
- Bozkurt, S. (2019). Eğitim örgütlerinde güç kaynakları ve politik dinamikler. N. Cemaloğlu ve M. Özdemir (Editörler). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi, 370-403.
- Braynion, P. (2004). Power and leadership. *Journal of Health Organization and Management*, 18 (6), 447-463.
- Brown, M. E., Trevino, L. K. and Harrison, D. (2005), "Ethical leadership: a social learning perspective for construct development and testing". *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 97 (2), 117-134.

- Brown, T. A. (2015). *Confirmatory factor analysis for applied research* (Second Edition). New York: Guilford Press.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row, The Free Press, 93-112.
- Bursalıoğlu, Z. (2008). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış* (Ondördüncü Baskı). Ankara: Pegem Yayıncılık, 208.
- Burton, L. J., Peachey, J. W. and Wells, J. E. (2017). The Role of Servant Leadership in Developing an Ethical Climate in Sport Organizations. *Journal of Sport Management, Human Kinetics*, 31, 229-240.
- Bush, T. (2007). Educational leadership and management: theory, policy, and practice. *South African Journal of Education*, 27(3), 391-406.
- Carpita, M. and Manisera, M. (2011). On the imputation of missing data in surveys with Likert-type scales. *Journal of Classification*, 28(1), 93-112.
- Celep, C. (2004). *Eğitim örgütlerinde dönüşümsel liderlik*. Ankara: Anı, 24.
- Cevrioğlu, E. (2007). *Lider-üye etkileşimi ile bireysel ve örgütsel sonuçlar arasındaki ilişki*. Doktora Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar, 13.
- Ceylan, A. (1997). *Liderliğe kurumsal yaklaşımlar (21.Yuzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı)*. Tuzla-İstanbul: Deniz Harp Okulu Basımevi, 2, 314- 320.
- Clegg, S. (1989). *Frameworks of Power*. London: Sage, 34-41.
- Cohen, A. M. (1988). *The shaping of American higher education: Emergence and growth of the contemporary system*. San Francisco: Jossey-Bass, 232-235.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (Second Edition). Hillsdale, NJ: Erlbaum, 25-26.
- Colquitt, J. A., Lepine, J. A., Wesson, M. J. (2011). *Organizational behavior: Improving performance and commtment in the workplace* (Second Edition). New York: McGraw- Hill/Irwin, 452.
- Conger, J.A. and Kanungo, R. (1998). *Charismatic leadership in organizations*. Thousand Oaks, California: Sage, 33.
- Çağlar, E. S. (2011). *Çalışanları güçlendirmenin, güçlenme aracılığıyla işe tutkunluğa etkisinde liderlik tarzları ve çalışma amaçlarının rolü*. Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 26-47.
- Çalışkan, S. C. (2008). *Yöneticilerin bireysel yetkinliklerinin liderlik tarzları ve lider üye etkileşimine verdikleri önem üzerindeki etkileri ve bu etkileşimde kültürel varsayımların rolü*. Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 40.

- Çalışkur, A. (2016). Örgütlerde güç olgusu ve gücün kullanımı. *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(1), 43.
- Çavuş, M. F. ve Harbalıoğlu, M. (2016). Yöneticinin güç kaynakları algısı ve örgütsel vatandaşlık davranışı: konaklama işletmeleri üzerine bir araştırma. *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi dergisi*, 9(1), 117-130.
- Çelik, M. (2007). *Örgüt kültürü ve örgütsel vatandaşlık davranışı -Bir uygulama-*. Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum, 38.
- Çelik, V. (2000). *Eğitimsel liderlik* (İkinci Baskı). Ankara: Pegem Yayıncılık, 90.
- Çelik, V. (2007). *Eğitimsel liderlik*. Ankara: Pegem Yayıncılık, 38-39.
- Çelik, V. (2012). *Eğitimsel liderlik*. (Altıncı Baskı) Ankara: Pegem Yayıncılık, 43-55.
- Çetin, C. (2009). *Liderlik stilleri, değişim yönetimi ve ekip çalışması*. İstanbul Ticaret Odası, 55, 1-192.
- Çetin, N. (2008). Kuramsal liderlik çözümlemelerinin ışığında, okul müdürlüğü ve eğitilebilir durumsal liderlik özellikleri. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(23), 78-79.
- Dambe, M. and Moorad, F. (2008). From power to empowerment: a paradigm shift in leadership. *South African Journal of Higher Education* 22(3), 575-87.
- De Boer, H. and Goedegebuure, L. (2009). The changing nature of the academic deanship. *Leadership*, 5(3), 347-364.
- Deci, E.L. and Ryan, R.M. (1980). The empirical exploration of intrinsic motivational processes, in Berkowitz, L. (Ed.), *Advances in experimental social psychology*, (Vol. 13). New York: Academic, 39-80.
- Deniz, M. ve Çolak M. (2008). Örgütlerde çatışmanın yönetiminde gücün kullanımı ve bir araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 7 (23), 304-332.
- Dilber, M. (1976). *Yönetimsel ve örgütsel etkiğe davranışsal yaklaşım*. İstanbul: Boğaziçi Üniversitesi Yayınları, 62.
- Dinçer, M. K. ve Bitirim, S. (2007). Kurum kültürü çalışmalarında hizmetkâr liderlik anlayışı ile değer yaratmak. *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, 28, 61-72.
- Downey, R. G. and King, C. V. (1998). Missing data in Likert ratings: A comparison of replacement methods. *The Journal of General Psychology*, 125(2), 175-191.
- Dumdum, U. R., Lowe, K. B. and Avolio, B. (2002). A meta-analysis of transformational and transactional leadership correlates of effectiveness and satisfaction: An update and extension. In B. J. Avolio, and F. J. Yammarino (Eds.), *Transformational and charismatic leadership: The road ahead* (Vol. 2). Oxford, U.K.: Elsevier Science, 35-66.

- Duncan, T. E., Duncan, S. C. and Li, F. (1998). A comparison of model-and multiple imputation-based approaches to longitudinal analyses with partial missingness. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 5 (1), 1-21.
- Elangovan, A. R., and Lin Xie, J. (2000). Effects of perceived power of supervisor on subordinate work attitudes. *Leadership & Organization Development Journal*, 21(6), 319-328.
- Eraslan, L. (2004). Liderlik olgusunun tarihsel evrimi, temel kavramlar ve yeni liderlik paradigmasının analizi. *Milli Eğitim Dergisi*, 162.
- Erçetin, Ş. (1998). *Lider sarmalında vizyon*. Ankara, Önder Matbaacılık, 32.
- Eren, E. (1993). *Yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım, 286.
- Eren, E. (2000). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım, 434.
- Eren, E. (2001). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım, 278-283.
- Eren, E. (2003). *Yönetim ve organizasyon: Çağdaş ve küresel yaklaşımlar* (Altıncı Baskı). İstanbul: Beta Basım, 281.
- Eren, E. (2006). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım, 431.
- Eren, E. (2010). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi* (Onikinci Baskı). İstanbul: Beta Basım, 441.
- Eren, E. (2012). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım, 441.
- Erkutlu, H. V. (2003). *Yöneticilerin güç kaynakları ve bunların yönetici ve örgütsel etkililik üzerindeki etkileri: Beş yıldızlı oteller üzerine bir uygulama*. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 45-78.
- Etzioni, A. (1968). *The active society: A theory of societal and political processes*. New York: Free Press, 145-176.
- Evans, M. G. (1970). Leadership and motivation: A core concept. *Academy of Management Journal*, 13(1), 91-102.
- Fairhurst, G. T. and Grant, D. (2010). The social construction of leadership: A sailing guide. *Management Communication Quarterly*, 24, 171–210.
- Farh, J. and Cheng, B. (2000). A cultural analysis of parental leadership in chinese organizations. J. T. Li., A. S. Tsui and E. Weldon (Eds). *Management and organizations in the chinese context*. London: Macmillan, 84-127.
- Farnham, D. (1999). *Managing academic staff in changing university systems: International trends and comparisons*. Philadelphia: Open University Press, 56-90.
- Fedor, D. B., Davis, W. D., Maslyn, J. M., and Mathieson, K. (2001). Performance improvement efforts in response to negative feedback: The roles of source power and recipient self-esteem. *Journal of Management*, 27(1), 79-97.

- Fellows, R., Liu, A. and Fong, C. M. (2003). Leadership style and power relations in quantity surveying in Hong Kong. *Construction Management and Economics*, 21(8), 809-818
- Fischer, R. (2008). Rewarding seniority: Exploring Cultural and organizational predictors of seniority allocations. *The Journal of Social Psychology*, 148(2), 167–186.
- Ford, R.C. and Fottler, M.D. (1995), Empowerment: a matter of degree. *Academy of Management Executive*, 9(3), 21-29.
- Foucault, M. (1979). *Discipline and punish*. New York: Vintage, 42.
- French, J. R. P. and Bell, C. (1990). *Organization Development*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 73-96.
- French, J. R. P. and Raven, B. (1959). The bases of social power. In D. Cartwright and A. Zander (Eds), *Group dynamics*. New York: Harper & Row, 150-167.
- Frost, D. E. and Stahelski, A. J. (1988). The systematic measurement of French and Raven's bases of social power in workgroups. *Journal of Applied Social Psychology*, 18(5), 375-389.
- Fuqua, E., Payne, K. and Cangemi, J. (1998). Leadership and the effective use of power. *National Forum of Educational Administration and Supervision Journal*, 15(4), 36-41.
- Gaski, J. F. (1986). Interrelations among a channel entity's power sources: Impact of the exercise of reward and coercion on expert, referent, and legitimate power sources. *Journal of Marketing Research*, 23 (1), 62-77.
- Genç, T. (1998). *Kamu yönetimi*. Ankara: Başkent Matbaacılık, 181.
- George, D. and Mallery, P. (2016). *International Business Machines Statistical Package for the Social Sciences statistics 23 step by step: A simple guide and reference*. Abingdon: Routledge, 52-57.
- Geybullayev, G. (2002). *Yönetimin esasları*. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi, 28, 107.
- Gibson, J. L. (1999). *Organizations: Behavior, structure, process* (Ninth edition). New York: McGraw-Hill, 60-66.
- Greco P., Laschinger H.K.S. and Wong, C. (2006). Leadership empowering behaviours, staff nurses empowerment and work engagement/burnout. *Canadian Journal of Nursing Leadership* 19(4), 41–56.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Mahwah, NJ: Paulist Press, 30-41.
- Grint, K. (2000). *The arts of leadership*. Oxford, UK: Oxford University Press, 103-111.

- Güçlü, N. (2018). *Eğitim yönetiminde liderlik: Teori, araştırma ve uygulama*. (İkinci Baskı). Ankara: Pegem Akademi, 1-15.
- Gümüştekin, G. E. ve Emet, C. (2007). Güçlendirme algılarındaki değişimin örgütsel kültür ve bağlılık üzerinde etkileşimi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 17, 90-116.
- Güney, S. (2006). *Davranış bilimleri* (Üçüncü. Baskı). Ankara: Nobel Yayınları, 20.
- Güney, S. (2008). *Davranış bilimleri* (Dördüncü Baskı). Ankara: Nobel Yayınları, 385.
- Güney, S. (2011). *Örgütsel davranış*. Ankara: Nobel Yayıncılık, 56-68.
- Güven, Ç. (2017). *Algılanan liderlik tarzlarının çalışan sesine etkisinde örgütsel güvenin rolü ve bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 8.
- Hamidifar, F. and Ebrahimi, M. (2016). Academic leadership in a private university: an iranian case study. *International Education Studies*, 9(5), 2-6.
- Handy, C. (1993). *Understanding organisations*. (4th Ed.), Harmondsworth: Penguin, 77-80.
- Harrington, D. (2009). *Confirmatory factor analysis*. New York: Oxford University Press, 26-28.
- Harvey, M. (2006). Leadership and the human condition. In G.R. Goethals and G.L.J. Sorenson (Eds.). *The quest for a general theory of leadership*. Cheltenham, UK: Edward Elgar, 39-45.
- Hatiboğlu, Z. (1986). *İşletmelerde yönetim organizasyon ve personel davranışı*. İstanbul: Temel Araştırma Yayınları, 196.
- Haugaard, M. and Clegg, S. (2012). *Power and organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage, 48-62.
- Hayek, M., Novicevic, M., Humphreys, J. and Jones, N. (2010). Ending the denial of slavery in management history: Parental leadership of Joseph Emory Davis. *Journal of Management History*, 16(3), 367-379.
- Helvacı, M. A. ve Kayalı, M. (2011). Okul müdürlerinin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarının bazı değişkenler açısından incelenmesi (Uşak İli Örneği). *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(22), 255 - 279
- Hemphill, J. K., Coons, A. E. (1957). Development of the leader behavior questionnaire. Leader behavior: Its description and measurement R. M. Stogdill and A. E. Coons (Eds.). *Leader behavior: Its description and measurement*. Oxford: Ohio State University, Bureau of Busin, 7.
- Hersey, P., Blanchard, K. H., and Natemeyer, W. E. (1979). Situational leadership, perception, and the impact of power. *Group & Organization Studies*, 4(4), 418-428.

- Hersey, P., Blanchard, K.H. and Johnson, D.E. (2001). *Management of organisational Behaviour*. 8th ed., London: Prentice-Hall, 36-40.
- Hobbes, T. (1997). *Leviathan* (edited by Richard Tuck). Cambridge: Cambridge University Press, 13-25.
- Hodgetts, R.M. and Luthans, F. (2003). *International management, culture, strategy, and behavior*. New York: McGraw Hill/Irwin Publish, 356.
- Hollander, E. P. and Offerman, L. R. (1990). Power and leadership in organizations. *American Psychologist*, 45(2), 179-189.
- House R. J., Spangler, W.D. and Woycke, J. (1991). Personality and charisma in the u.s. presidency: A psychological theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 36(3), 364-396.
- House, R. J. (1992). Charismatic leadership in service-producing organizations, *International Journal of Service Industry Management*, 3(2), 5-16.
- House, R. J. and Dessler, G. (1974). The path goal theory of leadership. J. D. Hunt, and L. L. Larson, (Eds.). *Contingency approaches to leadership illinois*. Illinois: Illinois University Pres, 7-33.
- House, R. J. and Mitchell, T. R. (1974). Path-goaltheory of leadership. *Contemporary Business*, 3, 81-98
- House, R. J. (1971). A path-goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16, 321-338.
- Hu, L. T. and Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1-55.
- İnternet: Petress, K (2003). Power: Definition, Typology, Description, Examples, and Implications. Web: <http://uthscsa.edu/gme/documents/powerdefinitionstypologyexamples.pdf>, Son Erişim Tarihi: 20.04.2019.
- İnternet: Türk Dil Kurumu. (2019). Türk Dil Kurumu Sözlükleri. Web: <https://sozluk.gov.tr/>, Son Erişim Tarihi: 02.09.2018.
- Jahangirov, N. (2012). *Kültürel bir değişken olarak güç mesafesi ve cam tavan engeli arasındaki ilişkiler üzerine ampirik bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 52-73.
- Janda, K. F. (1960). Towards the explication of the concept of leadership in terms of the concept of power. *Human Relations*, 13(4), 345-363.
- Judge, T. A. and Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89, 755-768.

- Jung, D. and Avolio, B. (2000). Opening the black box: An experimental investigation of the mediating effects of trust and value congruence on transformational and transactional leadership. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 49, 64.
- Karaman, A. (1999). *Profesyonel yöneticilerde güç yönetimi*. İstanbul: Türkmen Kitabevi, 37.
- Karasar, N. (2005). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 81-83.
- Karasar, N. (2016). *Bilimsel araştırma yöntemi* (Otuz birinci Baskı). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık, 41-45.
- Karip, E. (1998). Dönüşümcü liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 4(4), 443-465.
- Karkın, N. (2004). Kamu ve özel sektör yöneticilerinin liderlik davranışları: Bir literatür analizi denemesi. *Türk İdare Dergisi*, 445, 43-83.
- Katz, D. and Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (Vol. 2). New York: Wiley, 528.
- Kavrakoglu, İ. (2001). Yaratıcı ve geliştirici liderlik. M. Arat (Editör). *Değişimin Liderleri*. İstanbul: Mavi Kitaplar, 137.
- Kempster, S. (2006). Leadership learning through lived experience: A process of apprenticeship?. *Journal of Management & Organization*, 12(1), 4-22.
- Kırel, Ç. (1998). *Örgütlerde güç kullanımı: Çalışanların algıladıkları güç ve tepkileri üzerinde bir uygulama*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 40.
- Kırel, Ç. (2001). Liderlik davranış biçimleri konusuna yeni bir yaklaşım: karizmatik liderlikten dönüşümsel liderliğe. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(1), 43-59.
- Kline, R. B. (2015). *Principles and practice of structural equation modeling*. New York: Guilford Press, 75-77.
- Koçel, T. (1999). *İşletme yöneticiliği* (Yedinci Baskı). İstanbul: Beta Basım, 426-429.
- Koçel, T. (2001). *İşletme yöneticiliği* (Sekizinci Baskı). İstanbul: Beta Basım, 466-477.
- Koçel, T. (2003). *İşletme yöneticiliği* (Genişletilmiş Dokuzuncu Baskı). İstanbul: Beta Basım, 565-605.
- Koçel, T. (2005). *İşletme yöneticiliği* (Onuncu Baskı). İstanbul: Arıkan Basım Yayın Dağıtım, 565.
- Koçel, T. (2007). *İşletme yöneticiliği* (Onbirinci Baskı). İstanbul: Arıkan Yayınevi, 433.
- Koçel, T. (2010). *İşletme yöneticiliği* (Genişletilmiş Onikinci Baskı). İstanbul: Beta Basım, 576.
- Koçel, T. (2014). *İşletme yöneticiliği* (Onbeşinci Baskı). Ankara: Beta Yayınları, 652.

- Kohtamaki, V. (2019). Academic leadership and university reform-guided management changes in Finland. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 41(1), 70-85.
- Koşar, S. (2012). Okul yönetiminde dinamikler: Güç, politika ve etkileme. S. Özdemir (Editör). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. Ankara: Pegem Yayıncılık, 7-52.
- Kotter, J. P. (1990). *A Force for Change: How Leadership Differs from Management*. New York: The Free Press, 56-61.
- Köksal, O. (2011). Bir kültürel liderlik paradoksu: Paternalizm. *Mustafa Kemal University Journal of Social Sciences Institute*, 8(15), 101 – 122.
- Kreitner, R. and Kinicki, A. (1998). *Organizational behavior* (4th Edition). New York: Irwin McGraw-Hill, 506.
- Kudisch, J. D., Poteet, M. L., Dobbins, G. H., Rush, M. C., and Russell, J. E. (1995). Expert power, referent power, and charisma: Toward the resolution of a theoretical debate. *Journal of Business and Psychology*, 10(2), 177-195.
- Laschinger, H. K. S. (2008). Effect of empowerment on professional practice environments, work satisfaction, and patient care quality: further testing the nursing worklife model. *Journal of Nursing Care Quality*, 23(4), 322–330.
- Lasswell, H. D. and Kaplan, A. (1950) *Power and society*. New Haven: Yale University Press, 135-232.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H. and Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The Leadership Quarterly*, 19, 161-177.
- Lifschitz, A., Sauder, M. and Stevens, M. L. (2014). Football as a status system in US higher education. *Sociology of Education*, 87(3), 204-219.
- Likert, R. (1967). *The human organization*. New York: McGraw-Hill, 120-125.
- Lines, R. (2007). Using power to install strategy: The relationships between expert power, position power, influence tactics and implementation success. *Journal of Change Management*, 7(2), 143-170.
- Lipham, J. M. (1964). Leadership and administration. *Behavioral Science and Educational Administration*, 6, 119.
- Little, R. J. (1988). A test of missing completely at random for multivariate data with missing values. *Journal of the American Statistical Association*, 83(404), 1198-1202.
- Lord, R. G., Brown, D. J. and Freiberg, S. J. (1999). Understanding the dynamics of leadership: The role of follower self-concepts in the leader/follower relationship. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 78(3), 167-203.

- Lowe, K. B., Kroeck, K. G. and Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytical review of the literature. *Leadership Quarterly*, 7, 385–425.
- Lumby, J. (2018). Leadership and power in higher education. *Studies in Higher Education*, 189-201.
- Lunenburg, F. C. (2012). Power and leadership: An influence process. *International Journal of Management, Business and Administration*. 15(1), 4-12.
- Lunenburg, F.C. and Ornstein, A.C., (2004). Educational administration: Concepts and practices, Belmont: Wadsworth Publishing Company, 82-87.
- Luthans, F. (2011). *Organizational behavior* (11th Edition). New York: McGraw-Hill Irwin, 326-359.
- Maccoby, M. (2007). *The leaders we need: And what makes us follow*. Cambridge: Harvard Business Press, 54-59.
- Machiavelli, N. (1979). *Machiavelli* (Translated by George Bull). Suffolk: Chaucer Press, 56-74.
- Martin, J. (2001). *Organizational behavior*. Italy: Thomson Learning Second Edition, 837.
- Martin, R. (1978). Expert and referent power: A framework for understanding and maximizing consultation effectiveness. *Journal of School Psychology*, 16(1), 49-55.
- Mayer, D. M., Kuenzi, M., Greenbaum, R., Bardes, M. and Salvador, R. (2009). How low does ethical leadership flow? Test of a trickle- down model. *Organizational behavior and human decision Processes*, 108.
- McClelland, D. C., Burnham, D. H. (1976). Power is the great motivator. *Harvard Business Review*, 54, 100–110.
- McClelland, D. C. (1970). The two faces of power. *Journal of International Affairs*, 24, 29-47.
- McColl-Kennedy, J. R. and Anderson, R. D. (2005). Subordinate–manager gender combination and perceived leadership style influence on emotions, self-esteem and organizational commitment. *Journal of Business Research*, 58, 115– 125.
- Meek, V. L., Goedegebuure, L., Santiago, R. and Carvalho, T. (Eds.) (2010). The changing Dynamics of higher education middle management. *Dordrecht, Heidelberg: Springer Science and Business Media*, 33, 38-45.
- Meydan, C. H. (2010). *Örgüt kültürü, örgütsel güç ve örgütsel adalet algılarının bireyin iş tatmini ve örgüte bağlılığı üzerine etkisi: kamuda bir araştırma*. Doktora Tezi, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 42, 73-89.
- Meydan, C. H. ve Polat, M. (2010). Liderin Güç kaynakları üzerine kültürel bağlamda bir araştırma. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 65(4), 123-140.

- Meydan, C. H., Dirik, D. ve Eryılmaz, İ. (2018). Liderin güç kaynakları ve iş performansı arasındaki ilişkide pelz etkisinin düzenleyici rolü. *Manisa Celal Bayar Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 25(1), 75-92.
- Middlehurst, R. (1999). New Realities for Leadership and Governance in Higher Education. *Tertiary Education and Management*, 5(4), 307-328.
- Miller, R. (2000). University of Nerbraska at Kearney, *Journal of Personality and Social Psychology*, 6(4), 362.
- Mintzberg, H. (1985). The organization as political arena. *Journal of Management Studies*, 22, 133-154.
- Molm, L. D. (1997). Risk and power use: Constraints on the use of coercion in exchange. *American Sociological Review*, 113-133.
- Montepare, J. M. and Zebrowitz, L. A. (1998). Person perceptions comes of age: The salience and significance of age in social judgments. In M. P. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 30). San Diego, CA: Academic Press, 93-161.
- Mullins, L.J. (2002). *Management and organisational behaviour* (6th Edition). London: Prentice Hall, 32-38.
- Nahavandi, A. and Malekzadeh, R. (1999). *Organizational behavior*. New Jersey: Prentice Hall, 92-97.
- Nelson, D. L. and Quick, J. C. (2012). *Understanding organizational behavior* (4th Edition). Mason, OH: South-Western/Cengage Learning, 56-72.
- Nikoloski, K. (2015). Charismatic leadership and power: Using the power of charisma for better leadership in the enterprises. *Journal of Process Management-New Technologies, International*, 3(2), 18-27.
- Northhouse, P.G. (2001). *Leadership: Theory and practice*. London: Sage, 61-63.
- Northouse, G. P. (2013). *Leadership: Theory and practice* (6th Edition). California: Sage Publications Incorporated, 3.
- Oplatka, I. (2004). The principal's career stage: An absent element in leadership perspectives. *International Journal of Leadership in Education*, 7(1), 43-55.
- Öktem, M. K. (1991). Güdüleme kuramları ve yetişen kamu yöneticilerimiz - X ve Y Kuramları Üzerinde Bir Alan Araştırması. *Amme İdaresi Dergisi*, 24(3), 49-50.
- Özaslan, G. (2006). *Eğitim yöneticilerinin güç tipi tercihlerinin değerlendirilmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 48-63.
- Özaslan, G. ve Gürsel, M. (2008). Eğitim yöneticilerinin güç tipi tercihlerinin değerlendirilmesi. *Selçuk Üniversitesi Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25, 351 -370

- Özdemir, A. (2015). Öğretmenlerin okullarına duygusal bağlılıklarının müdürlerin sosyal becerileri, kullandıkları güç kaynakları ve etik liderlik davranışları açısından incelenmesi. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 35(3), 595-618.
- Öztekin, A. (2002). *Yönetim bilimi*. Ankara: Siyasal Kitabevi, 70-71.
- Öztop, İ. (2008). *Liderlik tarzları ve örgüt kültürü tipleri arasındaki ilişki ve bu ilişkinin nitel performans üzerine etkileri*. Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Kocaeli, 18.
- Paksoy, M. (2002). *Çalışma ortamında insan ve toplam kalite yönetimi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, 171.
- Peker, Ö. ve Aytürk, N. (2002). *Yönetim becerileri*. Ankara: Yargı Yayınları, 138-178.
- Pfeffer, J. (1981). *Power in organization* (3th Edition). Newyork: A Division Of Harper Collins Publishers, 43-78.
- Pierro, A., Cicero, L. and Raven, B. H. (2008). Motivated compliance with bases of social power. *Journal of Applied Social Psychology*, 38(7), 1921-1944.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H. and Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142.
- Polat, S. (2010). *Okul Öncesi Yöneticilerinin Kullandıkları Yönetimsel Güç Kaynaklarına İlişkin Öğretmen Algıları ile Öğretmen Motivasyonu Arasındaki İlişki*, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 25-34.
- Pollitt, C. (1990). *Managerialism and the public services: The Anglo-american experience*. Oxford: Basil Blackwell, 42-46.
- Rahim, M. A. and Magner, N. R. (1996). Confirmatory factor analysis of the bases of leader power: first-order factor model and its invariance across groups, *Multivariate Behavioral Research*, 31(4), 495-516.
- Raven, B. H. (1965). Social influence and power. I.D. Steiner and M. Fishbein (Eds.), *Current studies in social psychology*. New York: Holt, Rinehart, Winston, 371-382
- Raven, B. H. (1990). Political applications of the psychology of interpersonal influence and social power. *Political Psychology*, 493-520.
- Raven, B. H. (1992) A power interaction model on interpersonal influence: French and Raven thirty years later. *Journal of Social Behavior and Personality*. 7(2), 217-244.
- Raven, B. H. (1993). The bases of power: Origins and recent developments. *Journal of Social Issues*, 49(4), 227-251.
- 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.

- Raven, B. H. and French, J. R. P. (1958). Legitimate power, coercive power, and observability in social influence. *Sociometry*, 21, 83-97.
- Raven, B. H., Schwarzwald, J. and Koslowsky, M. (1998). Conceptualising and Measuring a Power/Interaction Model of Interpersonal Influence. *Journal of Applied Psychology*, 28(4), 307-332.
- Reed, M. I. (1996). Expert power and control in late modernity: an empirical review and theoretical synthesis. *Organization Studies*, 17(4), 573-597.
- Richmond, V. P., Wagner, J. P. and McCroskey, J. C. (1983). The impact of perceptions of leadership style, use of power and conflict management style on organizational outcomes. *Communication Quarterly*, 31, 27-36.
- Robbins, S. P. (1994). *Örgütsel davranışın temelleri*. (Çev. A. Öztürk). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 48-73.
- Robbins, S. P., Judge, T. A. (2013). *Organizational behavior* (15th Edition). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 368.
- Ross, H. and Clifford, K. (2002). Research as a catalyst for change: the transition from student to registered nurses. *Journal of Clinical Nursing*, 11(4), 545-553.
- Ryan, J. and Tipu, S. (2013). Leadership effects on innovation propensity: a two-factor full range leadership model. *Journal of Business Research*, 66(10), 2116-2129.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2001). *Örgütsel psikoloji*. Bursa: Ezgi Kitabevi, 33-65.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2005). *Örgütsel psikoloji*. Bursa: Alfa Yayınları, 23-45.
- Santiago, R. and Carvalho, T. (2011). Changes in knowledge and academic profession in Portugal. *Cadernos de Pesquisa*, 41(143), 402-426.
- Sashkin, M. (1987). A new vision of leadership. *Journal of Management Development*, 6(4), 19-28.
- Saygınar, S. (2006). *Hava sınıf okulları ve teknik eğitim merkezi komutanlığında görev yapan okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik davranışları*. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir, 47-48.
- Schermerhorn, J. R. (1989). *Management for productivity* (3rd ed.). New York: John Wiley, 54.
- Schlenker, B. R. and Tedeschi, J. T. (1972). Interpersonal attraction and the exercise of coercive and reward power. *Human Relations*, 25 (5), 427-439.
- Schlenker, B. R., Nacci, P., Helm, B. and Tedeschi, J. T. (1976). Reactions to coercive and reward power: the effects of switching influence modes on target compliance. *Sociometry*, 39 (4), 316-323.
- Shackleton, V. (1995). *Business leadership*. London: Routledge, 26-32.

- Sheldon, L. and Parker, P. (1997). The power to lead. *Nursing Management*, 4(1), 8-9.
- Singh, A. (2009). Organizational power in perspective. *Leadership and Management in Engineering*, 9 (4), 165-176.
- Smith, Z. A. and Wolverson, M. (2010). Higher education leadership competencies: quantitatively refining a qualitative model. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 17(1), 61.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. Springfield, IL: Charles C. Thomas, 34.
- Şahin, S. (2012). *Turist rehberlerinin kültürlerarası iletişim yeterlilikleri: Alman, İngiliz ve Rus turistlerin algılamaları*. Doktora Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir, 56.
- Şener, F. B. (2007). *Orta öğretim kurumlarındaki yöneticilerin güç tarzları ile çatışmayı yönetme tarzları arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 27.
- Şimşek, A. (2006). *Duygusal zekânın, ana-baba tutumunun ve doğum sırasının tercih edilen liderlik tarzına etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 27-33.
- Şimşek, M. Ş. (1998). *Yönetim ve organizasyon* (Yedinci Baskı). Konya: Günay Ofset, 168.
- Şimşek, M. Ş. (1999). *Yönetim ve organizasyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 146.
- Şimşek, M. Ş. (2002). *Yönetim ve organizasyon* (Yenilenmiş Yedinci Baskı). Konya: Günay Ofset, 184.
- Şimşek, M. Ş. (2005). *Yönetim ve organizasyon* (Sekizinci Baskı). Konya: Günay Ofset, 102.
- Şimşek, M. Ş., Akgemci, T. ve Çelik, A. (2011). *Davranış bilimlerine giriş ve örgütlerde davranış*. Ankara: Gazi Kitabevi, 28-45.
- Şimşek, Ş., Akgemci, T. ve Çelik, A. (2001). *Davranış bilimlerine giriş ve örgütlerde davranış*. Ankara: Nobel, 173.
- Şirin, A. ve Yetim, A. A. (2009). Beden eğitimi ve spor yüksekokulu yöneticilerinin dönüşümcü liderlik stiline ilişkin yönetici algıları. *Niğde Üniversitesi Beden Eğitimi Ve Spor Bilimleri Dergisi*, 3(1), 69-84.
- Şişman, M. (2004). *Öğretim liderliği*. Ankara: Pegem Yayıncılık, 36.
- Tabachnick, B. G. and Fidell, L. S. (2012). *Using multivariate statistics* (6th Edition). Boston: Pearson, 721-726.
- Tabak, A. (2006). *Lider ve takipçiler*. Ankara: Asil Yayıncılık, 104-105.

- Taylor, S. and Brown, J. (1988). Illusion and well-being: A social psychological perspective on mental-health. *Psychological Bulletin*, 103(2), 193-210.
- Taylor, S. and Brown, J. (1994). Positive illusions and well-being revisited Separating fact from fiction. *Psychological Bulletin*, 116(1), 21-27.
- Taylor, S., Lerner, J., Sherman, D., Sage, R. and McDowell, N. (2003). Portrait of the self-enhancer: Well adjusted and well liked or maladjusted and friendless. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(1), 165-176.
- Tengilimoğlu, D. (2005). Kamu ve özel sektör örgütlerinde liderlik davranışı özelliklerinin belirlenmesine yönelik bir alan çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(14), 1-16.
- Thompson, B. (2004). *Exploratory and confirmatory factor analysis: Understanding concepts and applications*. Washington: American Psychological Association, 41-48.
- Tichy, N. M., Devanna, M. A. (1986). *The transformational leader*. New York: Wiley, 45-53.
- Titrek, O. ve Zafer, D. (2009). İlköğretim okulu yöneticilerinin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarına ilişkin öğretmen görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 15(4), 657-674.
- Tjosvold, D., Coleman, P. T. and Sun, H. F. (2003). Effects of organizational values on leaders' use of informational power to affect performance in China. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 7(2), 152.
- Tokmak, C. ve Yavuz, E. (2009). İş görenlerin etkileşimci liderlik ve örgütsel bağlılık ile ilgili tutumlarına yönelik bir araştırma. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 1(2), 18-19.
- Toosi, N. R. and Ambady, N. (2011). Ratings of essentialism for eight religious identities. *International Journal for the Psychology of Religion*, 21, 17-29.
- Toprakçı, E. (2008). *Sınıfa dayalı yönetim*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık, 375.
- Tourish, D. and Vatcha, N. (2005). Charismatic leadership and corporate cultism at Enron: The elimination of dissent, the promotion of conformity and organizational collapse. *Leadership*, 1(4), 455-480.
- Treadway, D. C., Breland, J. W., Williams, L. M., Cho, J., Yang, J. and Ferris, G. R. (2013). Social influence and interpersonal power in organizations: Roles of performance and political skill in two studies. *Journal of Management*, 39(6), 1529-1553.
- Tutar, B. (2008). *Liderlik tarzının işgören performansı üzerindeki etkisi ve bir uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar, 25-42.
- Uğur, E. (2005). *İşletme yönetimi* (Birinci Baskı). İstanbul: DYO Matbaa Mürekkepleri, 90-95.

- Ulrich, D. (1987). The role of transformational leaders in changing sport arenas. In T. Slack and B. Hinings (Eds.), *The organization and administration of sport*. London, ON: Sport Dynamics, 193-227.
- Uysal, A. Ş, Keklik, B., Erdem, R. ve Çelik, R. (2012). Hastane yöneticilerinin liderlik özellikleri ile çalışanların iş üretkenlik düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 15(1), 25-57.
- Uysal, Ş. A. (2012). *Hastane Yöneticilerinin Liderlik Özellikleri ile Çalışanların İş Üretkenlik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Isparta İli Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta, 33-42.
- Uzun, E. (2008). *Özel ve devlet okulu yöneticilerinin liderlik davranışlarının öğretmen görüşlerine göre karşılaştırılması*. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 26-33.
- Ülker, M. (2009). *Okul yöneticilerinin stratejik liderlik özelliklerine ilişkin öğretmen algıları*. Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli, 55.
- Van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and syntheses. *Journal of Management*, 27(4), 1228-1261.
- Warren, D. I. (1968). Power, visibility, and conformity in formal organizations. *American Sociological Review*, 33, 951-970.
- Weber, M. (1978). *Economy and society: an outline of interpretive sociology*. Roth, G. and Wittich, C. (Eds.), New York: Bedminster Press, 203-222.
- Willer, R., Younggreen, R., Troyer, L. and Lovaglia, M. J. (2012). How do the powerful attain status? The roots of legitimate power inequalities. *Managerial and Decision Economics*, 33(5-6), 355-367.
- Yahaya, N., Taib, M. A. B. M., Ismail, J., Shariff, Z., Yahaya, A., Boon, Y., and Hashim, S. (2011). Relationship between leadership personality types and source of power and leadership styles among managers. *African Journal of Business Management*, 5(22), 9635-9648.
- Yaman, E. ve Irmak, Y. (2010). Yöneticiler ve öğretmenler arasındaki güç mesafesi. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(13), 164-172.
- Yaman, E. ve Ruçlar, K. (2014). Örgüt kültürünün yordayıcısı olarak üniversitelerde örgütsel sessizlik. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 4(1), 36-50.
- Yetim, A. A. (1991). Başarılı bir spor yöneticisinin özellikleri. *Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 7(1), 15-18.
- Yetim, A. A. (2008). *Sosyoloji ve spor*. Ankara: Bilge Ofset Matbaacılık ve Yayıncılık. 129.
- Yıldız, M. L. (2013). *Liderlik çalışmaları*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 39.

- Yılmaz, İ. (2008). *Sporcu ve algıları çerçevesinde farklı spor branşlarındaki antrenörlerin liderlik davranış analizleri ve iletişim beceri düzeyleri*. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 47.
- Yorulmaz, A. (2014). *Ortaöğretim kurumlarındaki okul yöneticilerinin örgütsel güç kaynakları ve kullanma düzeyleri*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 32.
- Yukl, G. (1989). *Leadership in organizations*. New Jersey: Prentice-Hall, 193.
- Yukl, G. (2002). *Leadership in organizations* (5th Edition). New Jersey: Prentice Hall, 128-146.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations* (7th Edition). New Jersey: Prentice Hall, 174-183.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations Pearson Learning*, New Jersey: Prentice Hall, 26.
- Yukl, G. and Taber, T. (1983). The effective use of managerial power. *Personnel*, 60 (2), 37-44.
- Yücel, R. (1999). Gücün örgüt yönetiminde etkileri. *Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4, 167-179.
- Zheng, J. (2010). Cross-cultural Study on french and chinese managers' use of power sources, *International Journal of Business and Management*, 5(5), 64-78.
- Zhu, W. (2008). The effect of ethical leadership on follower moral identity: the mediating role of psychological empowerment. *Leadership Review*, 8, 62-73.
- Zhu, W., May, D. M. and Avolio, B. J. (2004). The impact of ethical leadership behavior on employee outcomes: The roles of psychological empowerment and authenticity. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 11(1), 16-28.

EKLER

EK-1. Kişisel bilgi formu

Çizelge 1.1. Kişisel bilgi formu

(1) Yaşınız 1 ☐ 25 yaş altı 2 ☐ 26–36 3 ☐ 37–47 4 ☐ 48–58 5 ☐ 59yaş üzeri	(2)Cinsiyetiniz 1 ☐ Kadın 2 ☐ Erkek	(3)Unvanınız 1 ☐ Profesör Dr. 2 ☐ Doç. Dr. 3 ☐ Dr. Öğrt. Üyesi 4 ☐ Öğretim Görevlisi 5 ☐ Okutman 6 ☐ Araştırma Görevlisi 7 ☐ Uzman 8 ☐ Diğer..... (belirtiniz).	(4)Toplam Hizmet Süreniz 1 ☐ 1 yıldan az 2 ☐ 1-5 Yıl 3 ☐ 6-10 Yıl 4 ☐ 11-15 Yıl 5 ☐ 16 yıl ve üzeri
(5) Görev Yaptığınız Kurum ☐ Spor Bilimleri Fakültesi ☐ Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu (7) Eğitim Durumunuz? ☐ Lisans ☐ Yüksek Lisans ☐ Doktora (8) Daha önce yöneticilik yaptınız mı? ☐ Evet ☐ Hayır (9) Liderlik / Yöneticilik konulu bir eğitim programına / seminere katıldınız mı? ☐ Evet ☐ Hayır			(6)Bulunduğunuz Kurumdaki Hizmet Süreniz 1 ☐ 1 yıldan az 2 ☐ 1-5 Yıl 3 ☐ 6-10 Yıl 4 ☐ 11-15 Yıl 5 ☐ 16 yıl ve üzeri

EK-2. Örgütsel güç algısı ölçeği

Çizelge 1.2. Örgütsel güç algısı ölçeği

SN	ÖRGÜTSEL GÜÇ ALGISI ÖLÇEĞİ	KESİNLİKLE KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	FİKRİM YOK	KATILIYORUM	KESİNLİKLE KATILIYORUM
1	Amirim benimle ilgili iyi düşünüyorsa bu ödül alabileceğim anlamına gelir.	☐	☐	☐	☐	☐
2	Nasıl olursa olsun, amirim benim amirimdir.	☐	☐	☐	☐	☐
3	Amirim muhtemelen işin en iyi nasıl yapılacağını bilir.	☐	☐	☐	☐	☐
4	Çalıştığım yerde bir değişim gerekliliğini bana bir kere anlatılsa bile anlarım.	☐	☐	☐	☐	☐
5	Amirime saygı duyarım, değer veririm ve onunla anlaşmazlık içinde olmak istemem.	☐	☐	☐	☐	☐
6	Bir iş yaparken amirimin onayını almak benim için önemlidir çünkü onu severim.	☐	☐	☐	☐	☐
7	İşyerimde geçmişte neden olduğum bazı sorunları düzeltebilirim.	☐	☐	☐	☐	☐
8	Tecrübelerim bana amirime itaat etmek zorunda olduğumu hissettiriyor.	☐	☐	☐	☐	☐
9	Amirim isterse iş yerimi çekilmez hale getirebilir.	☐	☐	☐	☐	☐
10	Amirimle kendimi özdeşleştirebiliyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
11	Ben işlerimi yapmasam amirim çok zorlanır.	☐	☐	☐	☐	☐
12	Amirimin beni beğenmediğini bilsem bu beni rahatsız eder.	☐	☐	☐	☐	☐
13	Amirim, herhalde, benim işimi benden daha iyi biliyordur.	☐	☐	☐	☐	☐
14	İtaat ettiğimde, geçmişte yaptığım hataları telafi edebildiğimi gördüm.	☐	☐	☐	☐	☐
15	Amirim iş yerimde özel menfaat (yarar) sağlamama yardımcı olabilir.	☐	☐	☐	☐	☐
16	İstediği şekilde davranmaz isem amirim bana karşı soğuk ve uzak olur.	☐	☐	☐	☐	☐
17	Amirim işimle ilgili yaptığı değişiklikler konusunda beni ikna edebilir.	☐	☐	☐	☐	☐
18	Amirimin benim yardımına gerçekten ihtiyacı var.	☐	☐	☐	☐	☐

EK-2. (devam) Örgütsel güç algısı ölçeği

Çizelge 1.2. (devam) Örgütsel güç algısı ölçeği

19	Amirimin, yaptığım işleri doğru bir şekilde yapmamı istemeye hakkı vardır.	☐	☐	☐	☐	☐
20	İyi çalıştığımda amirim bana daha çok değer veriyor.	☐	☐	☐	☐	☐
21	Yaptığım hatalardan dolayı kendimi bazen amirime karşı borçlu hissediyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
22	Amirim isterse terfi etmemi ya da yükselmemi zorlaştırabilir.	☐	☐	☐	☐	☐
23	Bu zamana kadar, amirim kendisinden istediğim iyiliklerden bazılarını yaptı.	☐	☐	☐	☐	☐
24	İşimi amirimin istediği gibi şekilde yaptığımda kendimi kabul görmüş hissediyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
25	Bir astı olarak amirimin söylediklerini yapmak zorundayım.	☐	☐	☐	☐	☐
26	Amirime hayranlık duyarım ve onu örnek alırım.	☐	☐	☐	☐	☐
27	Amirimin davranışları yükselmemi veya terfi almamı sağlayabilir.	☐	☐	☐	☐	☐
28	Amirimin teknik bilgisi muhtemelen benimkinden daha fazladır.	☐	☐	☐	☐	☐
29	Amirim isterse ödül/ücret artışı almamı çok zor bir hale sokabilir.	☐	☐	☐	☐	☐
30	Bir amirin astlarının yardım ve işbirliğine ihtiyacı vardır.	☐	☐	☐	☐	☐
31	Benden istenen değişimin iyi olduğunu, o işi yaptıktan sonra anlarım	☐	☐	☐	☐	☐
32	Amirim bana daha önce çeşitli iyilikler yaptı, bu yüzden kendimi onun isteklerini yerine getirmek zorundaymışım gibi hissediyorum	☐	☐	☐	☐	☐
33	Amirimin benim hakkımda kötü düşündüğünü bilmek beni üzer.	☐	☐	☐	☐	☐

EK-3. Liderlik tarzı ölçeği

Çizelge 1.3. Liderlik tarzı ölçeği

[illegible]

EK-4. Etik komisyon raporu

Evrak Tarih ve Sayısı: 24/06/2016-E.79190



T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
Etik Komisyonu



Sayı : 77082166-604.01.02-
Konu : Değerlendirme ve Onay

Sayın Yrd.Doç.Dr. İbrahim Fatih YENEL
Spor Yöneticiliği Bölümü Başkanlığı - Öğretim Üyesi

Tez danışmanı olduğunuz, Üniversitemiz Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı Doktora Öğrencisi Mehtap AKILLI'nın tez çalışması olan *"Spor Eğitimi Veren Yükseköğretim Kurumlarındaki Yöneticilerin Sergiledikleri Liderlik Tarzları ile Kullandıkları Güç Kaynakları Arasındaki İlişki"* adlı araştırma öneriniz Komisyonumuzun 21.06.2016 tarihve 09 sayılı toplantısında görüşülmüş olup,

Çalışmanızın Üniversitemiz Spor Bilimleri Fakültesi Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı'nda yapılması ile ayrıca planlanan Türkiye'de bulunan Devlet Üniversitelerindeki Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulları ile Spor Bilimleri Fakültelerinden de izin alınması koşuluyla yapılmasında Etik açıdan bir sakınca bulunmadığına oy birliği ile karar verilmiş ve karara ilişkin imza listesi ekte gönderilmiştir.

Bilgilerinizi rica ederim.

e-imzalıdır
Doç. Dr. Ayşe Bikem HACİÖMEROĞLU
Komisyon Başkan Yardımcısı

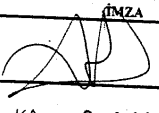
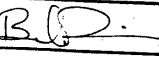
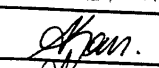
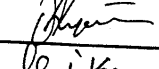
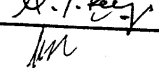
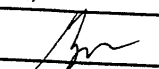
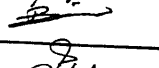
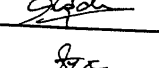
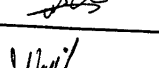
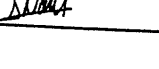
EK :
1 Liste

Ankara
Tel:0 (312) 202 69 58 Faks:0 (312) 202 46 73
İnternet Adresi :http://etikkomisyon.gazi.edu.tr/

Bilgi için :Şenay Seloğlu
Genel Evrak Sorumlusu

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

EK-4. (devam) Etik komisyon raporu

GAZİ ÜNİVERSİTESİ ETİK KOMİSYONU KATILIM LİSTESİ	
TOPLANTI TARİHİ : 21.06.2016	TOPLANTI SAYISI : 09
ADI-SOYADI	İMZA
Prof.Dr.Aysu DUYAN ÇAMURDAN (Başkan)	
Prof.Dr.Hülya KASAPÖĞLU ÇENGEL	KATILAMADI
Prof.Dr.F.Bilge TANRIBİLİR	
Prof.Dr.F. Nur BARAN AKSAKAL	KATILAMADI
Prof.Dr.Adnan KAN	
Prof.Dr.Oya BALA	
Doç.Dr.Mustafa İsmail KAYA	
Doç.Dr.Müjde AKTÜRK	
Doç.Dr.Ramazan YILDIZ	
Doç.Dr.Ayşe Bükem HACIOĞROĞLU	
Doç.Dr. Çiğdem VAROL ÖZDEN	
Doç.Dr. Mustafa ÖZKAN	
Doç.Dr.Naile BİLGİLİ	

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Soyadı, adı : Akıllı, Mehtap
 Uyruğu : T.C.
 Doğum tarihi ve yeri : 1984, Bayat
 Medeni hali : Evli
 Telefon : (0544) 883 98 81
 e-mail : mehtapakilli@gazi.edu.tr



Eğitim

Derece	Eğitim Birimi	Mezuniyet Tarihi
Doktora	Gazi Üniversitesi / Sağlık Bilimleri Enstitüsü/ Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı	Devam Ediyor
Yüksek Lisans	Kocaeli Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü/ Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı	2012
Lisans	Kocaeli Üniversitesi Spor Bilimleri Fakültesi	2009
Lise	Eskişehir Hoca Ahmet Yesevi Lisesi (Yabancı Dil Ağırlıklı Lise)	2002

İş Deneyimi

Yıl	Yer	Görev
2011-devam ediyor	Erzurum Atatürk Üniversitesi / Spor Bilimleri Fakültesi	Araştırma Görevlisi

Yabancı Dil

İngilizce

Yayınlar

1. Akıllı, M. (2012). *Spor kulüp yöneticilerinin tükenmişlik düzeylerinin incelenmesi: Kocaeli ili örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Kocaeli.
2. Saatoğlu Akıllı, M., Karagün, E. (2014). Assessment of burnout levels of sport club administrators. *Journal of Physical Education & Sports Science*, 8(1), 49-59.

3. Akıllı, M., Yenel, F., Aktas, I. (2018). An Analysis on the Leadership Characteristics of Sports High School Students in Terms of Some Predictor Variables. *i-Manager's Journal on School Educational Technology*, 14(3), 6.

Hobiler

Trekking, yoga yapmak, seyahat etmek



GAZİLİ OLMAK AYRICALIKTIR..

