



Eğitim ve Güvenlik Örgütlerindeki Örgüt Yapısının Liderin Gücüne Etkisi: Karşılaştırmalı Bir Çalışma

Cem Harun Meydan ¹, Kemal Köksal ²

Öz

Örgütün yapısı, bireylerin örgüte ilişkin algılarını etkilemektedir. Mekanik ve organik örgüt yapıları farklı örgüt kültürüne neden olmakta ve bu farklı kültürler, bireylerin, liderin gücüne yönelik algıları da dâhil olmak üzere birçok konudaki algılarını etkilemektedir. Bu çalışma mekanik ve organik yapıya sahip örgütlerdeki liderin gücüne yönelik algılama farklılıklarını tespit etmeyi amaçlamaktadır. Bu kapsamda, liderin gücüne yönelik bireysel algılama farklılıklarını ortaya koymak için eğitim ve güvenlikten sorumlu örgütler seçilmiştir. Veriler, okul ve güvenlikten sorumlu kurumların örgütsel özelliklerindeki farklılıklardan dolayı bu kurumlardan toplanmıştır. Analiz sonuçları araştırma hipotezlerini kısmi olarak desteklemektedir. Araştırma sonucunda farklı örgüt yapılarının liderin gücüne yönelik algılamalarda farklılıklara neden olduğuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler

Örgüt Yapısı
Lider
Güç
Algılama
Eğitim Örgütleri

Makale Hakkında

Gönderim Tarihi: 19.09.2017
Kabul Tarihi: 13.11.2018
Elektronik Yayın Tarihi: 31.01.2019

DOI: 10.15390/EB.2019.7512

Giriş

Örgütlerdeki yapıyı ele alan çalışmalar, örgüt yapısının, liderlik de dâhil olmak üzere bireylerin algıları ve davranışları üzerinde etkili olduğunu göstermektedir (Brazier, 2005). Örgüt yapılarındaki farklılıklara bağlı olarak lider davranışında ve liderin gücüne yönelik çalışan algılarında farklılıklar olabilmektedir (Atwater, 1995; Bai, Feng, Yue ve Feng, 2017; House, 1991; Moore, 2009).

Örgüt yapısındaki bahse konu farklılıklar, alanyazında mekanik ve organik örgütler olarak kuramsallaştırılmıştır (Burns ve Stalker, 1994). Bu çerçevede, eğitim örgütleri organik örgütler olarak değerlendirilirken (Freeze ve Hodges, 2009), güvenlikten sorumlu örgütler ise mekanik örgütlerin tipik bir örneğidir (Dickson, Resick ve Hanges, 2006; Gitman ve McDaniel, 2008).

Mekanik ve organik ayrımında olduğu gibi, örgütlerde rastlanılan yapısal farklılıklar, örgütlerdeki formaliteler, uzmanlaşma, standartlaşma, otoritenin hiyerarşisi, karmaşıklık derecesi, merkezileşme, profesyonelleşme, çalışan sayısı, örgütün büyüklüğü, teknoloji, çevre, örgütün strateji ve amaçları, örgüt kültürü (Daft, 2004), bağlamsal faktörler, karmaşıklık ve bürokratik kontrol (Child, 1973) ya da bürokrasinin yapısal özellikleri (işbölümü, profesyonelleşme, otoritenin hiyerarşisi ve yönetim kademesi) ve bunların uygulanmasından kaynaklanmaktadır (Blau, Wolf ve Stauffer, 1966). Örgüt yapısı nasıl olursa olsun, her türlü örgütsel yapıda, lider davranışının merkezinde güç yer almaktadır (Yukl, 2002).

¹ © Türk Hava Kurumu Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Havacılık Yönetimi Bölümü, Türkiye, chmeydan@thk.edu.tr

² © Akdeniz Üniversitesi, Serik İşletme Fakültesi, Türkiye, koksalkem@gmail.com

Lider davranışında önemli etkisi olan ve kaynaklar üzerindeki asimetrik kontrol yetkisini ifade eden güç (Emerson, 1962; Fiske, 1993, 2010), istediğini yaptırma kapasitesi ya da yeteneğidir ve diğerlerini etkileme olanağı ya da kabiliyeti olarak ifade edilmektedir (Salancik ve Pfeffer, 1977; Lee, 1977; Yoon, 2013). Lider sahip olduğu gücü bazı kaynaklardan almaktadır. Bu kaynaklar, zorlayıcı, ödül, meşru, uzmanlık ve benzeşim olmak üzere beş boyutta toplanmaktadır (French ve Raven, 1959). Bu güç kaynakları birbirleriyle ilişkili olarak birey ve pozisyon kaynaklı güçler olarak ikiye ayrılabilir (Yukl ve Falbe, 1991; Sturm ve Antonakis, 2015).

Liderin gücü ile güç kaynakları (Carson, Carson ve Roe, 1993; Gaski, 1986; Munduate ve Dorado, 1998; Rahim ve Psenicka, 1996, 2004; Rahim, Antonioni ve Psenicka, 2001) ve örgüt yapısı arasındaki ilişkiyi inceleyen (Atwater, 1995) çalışmalar mevcuttur. Örgüt yapısı ile liderin gücü arasındaki ilişkiyi inceleyen bir çalışmada (Atwater, 1995) güç, değişkenler arasındaki ilişkiyi içerecek şekilde ele alınmıştır. Ancak güç kaynakları arasındaki anlamlı iç korelasyondan dolayı bu tarz bir çalışmanın uygun olmadığı değerlendirilmiştir (Rahim vd., 2001). Bunun yanında daha önce yapılan çalışmalarda, güç kaynakları arasındaki iç korelasyon ile ilgili tutarsız sonuçlar da söz konusudur (Carson vd., 1993; Gaski, 1986; Munduate ve Dorado, 1998; Rahim ve Psenicka, 1996, 2004; Rahim vd., 2001), bu durum güç kaynakları arasında ilişkisel farklılıkların söz konusu olduğu anlamına gelmektedir. Bu ilişkisel farklılıklarının nedenlerinden birinin de örgütsel yapı farklılıkları olduğu değerlendirilmektedir. Bu çerçevede bu çalışmanın temel araştırma sorusu liderin güç kaynaklarına yönelik algı farklılığının nereden kaynaklandığıdır.

Eğitim örgütlerindeki liderin gücüne yönelik algılamaları içeren sınırlı sayıda çalışmada, güç modelindeki ilişkisel farklılıkların kaynaklarına yönelik nadir çalışıldığı ve az sayıdaki çalışmanın yapısal olarak farklı örgütlerdeki güç algılamalarına yönelik yapıldığı görülmektedir. Bundan dolayı mekanik ve organik örgütlerdeki gücün kullanımına yönelik teorinin (House, 1991) bir yapısal eşitlik modeli ile test edilmesi gerektiği düşünülmektedir.

Örgütlerde liderliğin uzun yıllardır araştırılmasına rağmen, eğitim örgütlerindeki liderliğin, diğer örgütlerden nasıl farklılaştığına yönelik yapılan çalışmalarda bir eksiklik söz konusudur. Farklı yapılarıdaki iki örgütü karşılaştırarak yapılan bu çalışma ile eğitim örgütlerindeki örgüt yapısının liderin gücüne yönelik algı üzerindeki etkisi de belirlenmektedir. Bu sayede eğitim örgütleri için, örgüt içinde bireylerin motivasyonu, davranışı ve performansını etkileyebilecek faktörlerden birinin ortaya konabileceği değerlendirilmektedir. Bu kapsamda bu çalışmanın bir yandan yönetim yazınında bulunan bir açıklığı gidermesi, diğer yandan eğitim örgütlerinde çalışanların güç algılamalarının anlaşılmasına katkı sağlaması yönleriyle önemli olduğu değerlendirilmektedir.

Liderin güç kaynaklarına yönelik algı farklılığının sebebi ile eğitim örgütleri açısından bu algının nasıl olduğunu anlamak amacıyla, çalışmamızda, güç kaynakları arasındaki ilişki, eğitim ve güvenlikten sorumlu örgütlerde test edilmekte ve örgütlerdeki yapısal farklılıklara bağlı olarak güç algılamalarındaki farklılıklar ortaya konulmaya çalışılmaktadır. Araştırmada örgüt yapısı mekanik ve organik olarak ele alınmaktayken (Burns ve Stalker, 1994), liderin gücü ise beş boyutlu yapısı ile ele alınmıştır (French ve Raven, 1959).

Buradan hareketle, ilk olarak eğitim ve güvenlikten sorumlu örgütlerdeki karşılaştırmayla güç kaynakları arasındaki iç korelasyonlar tanımlanarak, örgütsel özelliklerin güç kaynakları üzerindeki etkisi ortaya konmaya çalışılmış, ikinci olarak algısal farklılıkların muhtemel nedenleri üzerinde durulmuş ve üçüncü olarak yapısal modelle mekanik ve organik sistemlerdeki gücün kullanımına yönelik teori analiz edilmiştir. Güç kaynaklarına yönelik yapılan bu çalışmanın sonuçları, eğitim örgütlerindeki lider davranışlarının, takipçiler ve örgütsel sonuçlar üzerindeki etkisini daha iyi anlamalarına yardımcı olabilir.

Bu bağlamda, çalışmada öncelikle kuramsal çerçeveye değinilecek daha sonra da araştırmanın mekanik ve organik yapıya sahip örgütlerdeki liderin gücüne yönelik algılama farklılıklarına göre hipotezler test edilecektir.

Lider Gücü

Örgütlerdeki güç, örgütsel alandaki çalışmaların önemli bir konusudur (Brass ve Burkhardt, 1993). Güç, örgütsel güç, lider gücü ve astların gücü gibi konular sıklıkla araştırılan konular arasındadır. Liderlik ve örgüt alanındaki yapılan çalışmalar listelendiğinde, lider gücünün önemli çalışma konularından biri olduğu görülmektedir. Liderlik, hiyerarşik güçten daha karmaşıktır (Barnes, Humphreys, Oylar, Haden ve Novicevic, 2013). Lider davranışının temelinde yer alan güç (Yukl, 2002), yöneticiler ve astlar arasındaki ilişkide kullanılan güç taktiklerine yönelik bir anlayış sağlamaktadır (Schwarzwald, Koslowsky ve Ochana-Levin, 2004).

Güç istediğini yaptırma kapasitesi olarak tanımlanabilir (Salancik ve Pfeffer, 1977) ve lider gücü, diğerlerini etkileme imkân ve kabiliyettir (Lee, 1977). Güç kavramının kavramsallaştırılması ve sınıflandırılması gibi temel konular, araştırmacılar tarafından çeşitli yönleri ile incelenmiştir (Fleming ve Spicer, 2014; Sturm ve Antonakis, 2015). Güçle ilgili birçok çalışmada, French ve Raven'in (1959) beş boyutlu (zorlayıcı, ödül, meşru, benzeşim ve uzmanlık) modeli ya da Bass'ın (1960) iki boyutlu (pozisyonel ve bireysel) modeli kullanılmıştır. French ve Raven'in beş boyutlu modeli de pozisyonel ve bireysel gücü içermektedir (Rahim ve Psenicka, 1996; Yukl, 2002). Modeldeki güç kaynakları pozisyonel (zorlayıcı, ödül ve meşru) ve bireysel (uzmanlık ve benzeşim) güç şeklinde gruplara ayrılabilir (Rahim, 1988; Yukl ve Falbe, 1991; Rahim vd., 2001). Bu güç boyutları aşağıda açıklanmaktadır.

Zorlayıcı güç, izleyenin, liderin yapılan hatalar için ceza verme yetkisine yönelik algısından oluşmaktadır (Lee, 1977). Liderin güç kaynağı kadar çalışanların bu gücü nasıl algıladıkları da önemlidir (Hollander, 2009). Liderler zorlayıcı gücü genelde korku temelli oluşturmaktadır (Russell, 2001). Zorlayıcı gücün temelinde fiziksel güç kullanımı, rütbe indirimi ve aşağılama gibi farklı unsurlar vardır (Kriesberg, 1991; Pruitt ve Rubin, 1986).

Ödül gücü liderin, çalışanların istenen davranışları gösterdiği için ödül verme yetkisine yönelik algılarından oluşmaktadır (Rahim, 1986). Liderin sahip olduğu ödülün kaynağı, gücün temelini oluşturmaktadır (Lunenburg, 2012). Ödül gücünün kaynağı ayrıca faydacı güç olarak da adlandırılmakta, ödül ve maddi kaynaklar üzerindeki kontrole dayanmaktadır (Etzioni, 1980). Ödüller özendirme, ücret artışları, çalışma şartlarındaki iyileştirme, önemli görevlerin verilmesi, övgü ve takdir şeklinde olabilmektedir.

Meşru güç, liderin bireyselliği ile ilişkili olmayan, örgütte sahip olduğu pozisyona bağlı olan gücüdür (Mossholder, Bennett, Kemery ve Wesolowski, 1998) ve liderin atandığı pozisyonun yetkisinin çalışanlar tarafından algılanması sonucu oluşmaktadır (Daft, 2004). Bu gücün kaynağı meşrulukla ilişkilidir (French ve Raven, 1959). Çalışanlar, liderin gücünü pozisyonuyla tanımlamakta ve bu pozisyona sahip olan kişi yetkiye de sahip olmaktadır (Gibson, Ivancevich, Donnelly ve Konopaske, 2012).

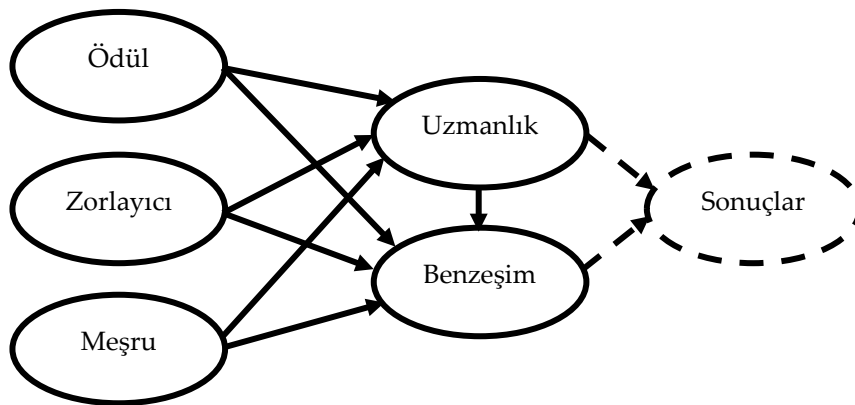
Uzmanlık gücü liderin sahip olduğu bilgi ya da uzmanlığa yönelik astların algıları ile ilişkilidir. Çalışanlar açısından lider, yöneticiliğe ve işe yönelik teknik beceriler konusunda bilgi ve uzmanlığa sahiptir (Mullins, 1996). Çalışanlar herhangi bir konuda bilgili ve uzman olan lideri takip etmeye daha fazla istekli olduklarından (Dyer, 1979), uzmanlık gücüne sahip lider astlarını rahat bir şekilde etkileyebilir (Luthans, 2011)

Benzeşim gücü doğrudan liderin kişiliği ile ilgilidir (Hersey, Blanchard ve Johnson, 1996) ve takipçiler liderin isteklerini yerine getirerek onu mutlu etmek istemektedir (Yukl, 2002). Benzeşim gücü aynı zamanda karizmatik güç olarak da görülmektedir (Yukl, 2002). Kendisini liderle özdeşleştirmeye çalışan takipçiler, lider ile duygusal ilişki ve bağlılık geliştirmekte, liderin iyi bir insan olduğunu düşünerek istediklerini yapmaktadır (Kaplan, 1964).

Örgütten örgüte güç kaynakları farklılık gösterdiği gibi, güç kaynaklarının araçları da farklılık gösterebilmektedir (Yukl, 2002).

Güç kaynakları arasında yapısal bir model oluşturulduğunda anlamlı bir iç korelasyon (nedensel ilişki) söz konusudur (Kantek ve Gezer, 2010; Rahim vd., 2001; Rahim ve Psenicka, 1996). Bir güç kaynağı diğer bir güç kaynağı ile birleşebilmekte ya da bir diğer güç kaynağına dönüşebilmekte (Davies vd., 2010; Liao, 2008a; Wrong, 1979) ve bir güç kaynağına yönelik algı diğer güç kaynaklarına yönelik algıyı etkileyebilmektedir (Greene ve Podsakoff, 1981). Güç kaynaklarının bireysel ve örgütsel sonuçlar üzerinde doğrudan ve dolaylı etkisi olduğu için, güç kaynakları arasındaki nedensel ilişki önem kazanmaktadır (Gaski, 1986). Yapılan bazı çalışmalarda, pozisyonel güç kaynaklarının (zorlayıcı, ödül ve meşru) iş performansının zayıf bir belirleyicisi olduğu ifade edilmiştir, bu durum kişisel güç kaynaklarının (uzmanlık ve benzeşim) bireyin iş performansı ve pozisyonel güç kaynaklarının algılanması arasındaki aracılık rolü ile açıklanabilir (Rahim vd., 2001). Genel olarak pozisyonel güç kaynakları kişisel güç kaynaklarını etkilemekte (Rahim ve Psenicka, 1996) ve bu durum da pozisyonel güç kaynaklarının, örgütsel sonuçları, bireysel güç kaynaklarının aracılığıyla etkilediği anlamına gelmektedir (Rahim vd., 2001).

Çeşitli araştırmacılar tarafından güç kaynakları arasındaki nedensel ilişki incelenmiştir. Yapılan çalışmalar, güç kaynakları arasındaki ilişkiyi destekleyici niteliktedir. Meşru güç, uzmanlık ve benzeşim gücü ile pozitif ilişkiliden (Carson vd., 1993; Kantek ve Gezer, 2010; Rahim ve Psenicka, 2004) bireyin davranışları üzerinde dolaylı etkilere sahiptir (Liao, 2008b). Ödül gücü de uzmanlık ve benzeşim gücü ile pozitif ilişkilidir (Gaski, 1986). Zorlayıcı güç, uzmanlık ve benzeşim gücü ile negatif ilişkiliden (Rahim vd., 2001), bireyin davranışları üzerinde dolaylı (Liao, 2008b) ve uzmanlık ve benzeşim güçlerinin aracılık etkisiyle negatif (Munduate ve Dorado, 1998; Rahim ve Psenicka, 2004) bir etkiye sahiptir. Uzmanlık gücü ile benzeşim gücü arasında pozitif ilişki söz konusudur (Aguinis, Nestler, Quigley, Lee ve Tedeschi 1996; Rahim ve Psenicka, 2004; Munduate ve Dorado, 1998; Gaski, 1986; Rahim, 1989). Güç kaynakları arasındaki iç korelasyonlar ve ilişkiler, güç modelinde, pozisyona bağlı güç kaynaklarını (zorlayıcı, ödül ve meşru) *dışsal* değişkene dönüştürürken, kişisel güç kaynaklarını *içsel* değişkene dönüştürmektedir. Oluşturulan teorik model Şekil 1’de gösterilmiştir.



Şekil 1. Güç İlişkilerinin Teorik Modeli (Rahim vd., 2001, s. 193)

Örgütün Yapısal Farklılıkları ve Liderin Gücü

Örgütün yapısı, geliştirilen ve kurumsallaşan uygulamalar, rutinler ve sosyalizasyon süreci tarafından şekillenmektedir (Weick, 1979). Kendiliğinden oluşan uygulama ve rutinler de örgütün yapısını belirlerken (Strang ve Sine, 2002) ihtiyaçlara bağlı olarak çeşitli kontrol, bilgi transfer ve yetkilendirme sistemleri de örgüt yapısı üzerinde etkilidir (Burns ve Stalker, 1994). Bazı örgütler kalıcı uygulamalarla, bazı örgütler de geçici uygulamalarla problemlerini çözmekte, bu problem çözme yöntemleri çalışan ve yöneticilerin işe yönelik algılarını etkilemekte (Burns ve Stalker, 1994; Øgaard, Marnburg ve Larsen, 2007) ve bunun sonucunda çalışan ve yönetici ilişkileri şekillenmektedir. Örgütteki bireylerin etkileşimi kurumsal ve örgütsel yapıyı etkilemekte; böylelikle örgütler aynı teknolojiyi kullansa bile farklı yapılarda olabilmektedir (Barley, 1986).

Örgüt yapıları konusundaki temel ayrımlardan biri de mekanik ve organik örgüt ayrımıdır (Burns ve Stalker, 1994). Burns ve Stalker (1994) tarafından mekanik ve organik örgütlerdeki kalıcı uygulamalar ve geçici problem çözme tekniklerinin neler olduğu tanımlanmıştır. Çalışma ortamının mekanik ve organik olarak ifade edilmesindeki farklılıklar, bireylerin örgütün formal ya da informal etkisini, sosyal etkileşimlerinde ve iş performanslarında nasıl tanımladıklarıyla açıklanabilir.

Mekanik ve organik yapılardaki örgütlerde grup dinamikleri önem kazanmaktadır (Weick, 1979). Grup dinamikleri örgütteki bireylerin eş biçimli davranışlarına eğilim yaratmaktadır. Genel olarak algılama ve düşünme, başka bir ifade ile örgüt kültürü, örgütteki insanlar arasında oluşmaktadır. Örgüt kültürü, değer ve normlar gibi faktörler aracılığıyla bireylerin tutum ve davranışları üzerinde etkili olmaktadır. Ek olarak, liderlik sosyal olarak olduğundan örgüt kültürü liderliğin belirleyicisi olmaktadır (Fairhurst ve Grant, 2010). Bundan dolayı örgütlerde liderin algılanan gücü her iki tipteki örgüt kültüründeki değer ve normlardan etkilenmektedir (Feather, 2002; Fincham, 1992). Kültürün bir diğer yönü de bireylerin ilişkisi üzerindeki etkisidir (George ve Jayan, 2012) ve gücün etkisi lider ve takipçileri arasındaki ilişkiye de bağlı olabilmektedir (Tjosvold, 1995). Örgütlerin farklı kültürleri, örgütsel seviyede güç algısını farklılaştırabilmektedir.

Liderin gücüne yönelik algı, çalışanların bu gücü algılaması ve buna göre davranmasıyla gerçeklik kazandığından önemli bulunmaktadır (Hollander, 2009). Takipçiler üzerinde, liderin gerçekte ne yaptığı ya da ne kadar güce sahip olduğundan çok, gücüne ve davranışına yönelik inançlar daha etkilidir (Atwater ve Yammarino, 1996). Diğer bir ifade ile bireyin liderin gücüne yönelik algısı, diğer bireylerden farklı olabilmekte, bu farklılık da takipçilerin tutum ve davranışlarında farklılığa neden olabilmektedir. Liderin gücüne yönelik algı örgütsel bağlılık ve iş tatmini gibi örgütsel değişkenler üzerinde de etkili olabilmektedir (Abdel-Halim, 1978; Bar-Haim, 2002; Rahim 2009).

Örgütler arasındaki gücün önemli unsurlarını, güç-otorite derecesi, kaynakların kontrolü, merkezilik gibi yapısal değişkenler oluşturmakta (Astley ve Sachdeva, 1984) ve örgütler arasında yapılan mekanik ve organik ayrım, merkezileşme derecesi ve formalizasyon açısından farklılık göstermektedir (Ammeter, Douglas, Gardner, Hochwarter ve Ferris 2002; Burns ve Stalker, 1994). Güç konusunda yapılan çalışmalarda, bürokratik yapı (Crozier, 1964, Weber, 1968), kaynak bağımlılığı (Salancik ve Pfeffer 1977), politik anlaşmalar (Thompson, 1967) ve sosyal bağlar (Brass, 2002) gücün belirleyicisi olarak sıralanmaktadır.

Liderin gücüne yönelik algılamalar örgütlerdeki mekanik ve organik gibi yapısal farklılıklara göre değişmektedir (Atwater, 1995). Bu kapsamda örgütsel yapı davranış ve güç ilişkisinde aracılık yaptığından, güç ve örgütsel yapı birbiri ile ilişkilidir (Ammeter vd., 2002; Brass ve Burkhardt, 1993).

Eğitim ve Güvenlikten Sorumlu Örgütlerde Liderin Gücü

Çalışmada ele alınan örgütler eğitim ve güvenlikten sorumlu örgütleridir. Güvenlikten sorumlu örgütlerde formal yapı son derece önemlidir, kurallar ve hiyerarşi oldukça katıdır, eğitim örgütlerinde ise bireycilik ve profesyonelleşme ön plana çıkmaktadır. Güvenlikten sorumlu örgütler ve eğitim örgütleri arasındaki farklar ve bu iki yapının özellikleri aşağıdaki gibi açıklanabilir.

Amaçları ve fonksiyonları dikkate alındığında okul örgütleri her şeyin birbiri ile ilişkili olduğu ve çalışanların daha değerli olduğu (Çelik, 2000), küçük, karmaşık, rekabetçi, değişken, sınırlandırılmamış (Soutworth ve Lofthouse, 1990), politik ve kültürel örgütler olarak nitelendirilmektedir. Eğitimde, sınırlar belirsizdir, karmaşık girdi, işlem, çıktı süreçleri ve belirsiz örgüt teknolojileri vardır; eğitimlikte geleneksel olarak bireycilik (Gideon, 2002), karmaşıklık (Barnett, 1994;

Berg, 2007), sınıf içi özerklik (Meydan, 2010), imtiyazsızlık (Gideon, 2002) ve profesyonellik (Berg, 1989) söz konusudur. Okul sisteminin yapısı, hiyerarşik bir organizasyondan farklı sınırlar bulunduğunu varsaymaktadır (De Jong, 1996). Okuldaki örgütsel hiyerarşi, asimetrik ilişkilere dayanmakta ve liderin pozisyon gücü, okul sisteminin merkezi olarak varsayılmaktadır (Dowling ve Osborne, 1985). Eğitim örgütlerinde daha az hiyerarşi olsa da kuralların önemi ön plana çıkmaktadır, bundan dolayı eğitim örgütlerinde kuralların liderden daha önemli olduğu söylenebilir. Eğitimcilerin yasal sorumluluklarının yanında, sınıfta istediklerini yapma özerkliğine sahip olmaları, onlara ahlaki sorumluluk da yüklemektedir (Strike, 1990). Eğitimciler mesleği açısından güvenilir ve yetkin kişilerdir. Yetkinlik geleneksel güç araçlarının bırakılması anlamına geldiğinden (Pollard, 1996), liderlerin gücü ve kontrolü elinde tutmak için farklı araçları vardır (Russel, 2001). Eğitimin sınıf içi bir etkinlik olması, öğretmenlerin güvenilir ve yetkilendirilmiş olması ve yüksek seviyede profesyonellik ve bireyciliğin bulunması nedeniyle, lider gücünün düşük algılanması beklenmektedir.

Güvenlikten sorumlu örgütlerin özellikleri olarak; katı kurallar ve yapı, resmi iş tanımları, sorumluluklar, resmi iletişim araçları, hiyerarşik kontrol ve iş arasındaki ayırım, kamu hizmeti, esnek olmayan ödül sistemi, katı raporlama sistemi, kısıtlamalar, rol çatışması, yüksek hesap verme zorunluluğu, kamu çıkarı, bürokratik davranış ve soyut ödüller sayılabilir (Kurland ve Egan, 1999; Mastekaasa, 2009; Pratchett ve Wingfield, 1996; Robertson ve Seneviratne, 1995). Güvenlikten sorumlu örgütlerin kendilerine has, onları çevrelerinden ayıran örgütlenme sistemleri, güvenlikten sorumlu olma kurallarına göre oluşturulmuş liderlik ve hiyerarşisi, emir komuta yapısı gibi çeşitli özellikleri vardır (Mandache, 2009). Bu örgütler bürokratik yapıya sahip olduklarından, akılcı ve sistemli süreçlerle görevleri belirleme eğilimindedirler ve güvenlikten sorumlu örgütlerin hiyerarşik yapısı, bilgi akışının aşamalarını ve yönünü de etkilemektedir. Bu tip örgütlerde bilgi akışı oldukça önemlidir, neredeyse örgütte olup biten her şey lidere iletilmektedir. Bu sayede lider örgüt hakkında en bilgili kişi ve emir verme konusunda da yeterli olmaktadır (Feld, 1959). Bunun yanında, güvenlikten sorumlu örgütlerde kişisel olmayan kurallar, karar odaklılık, hiyerarşik düzeyde ayırım, bireysel grup baskısı, kişilerarası güç ilişkilerinin ve yüksek grup dayanışmasının gelişmesi de muhtemeldir (Rizescu ve Stroea, 2009). Yüksek grup dayanışması bireyleri birbirine bağlayan güçlü bir örgüt kültürü de yaratmaktadır.

Örgütteki güç, belirsizlikle başa çıkma, iş akışının merkezîyetçiliği (aciliyet ve yaygınlık) ve ikame edilmezliğin birleşimi sonucunda ortaya çıkan durumsal bağımlılıklardan kaynaklanmaktadır (Hinings, Hickson, Pennings ve Schneck, 1974). Güvenlikten sorumlu örgütlerde hiyerarşik yapı ve merkezileşme yüksektir. Astlar gerektiğinde ölüme bile gönderildiğinden liderin gücü okul örgütlerine göre daha yüksek algılanmaktadır. Ayrıca güvenlikten sorumlu örgütlerde lider ile astları arasında yüksek güç mesafesi olduğu değerlendirilmektedir (Slevin ve Covin, 1990). Liderin astlarına verdiği emir suç içermediği sürece istisnasız yerine getirilmelidir; kurallar ve iletişim araçları oldukça nettir. Liderle astları arasındaki güç ilişkileri astların sosyal çevresinin önemli bir yönünü oluşturmaktadır (Elangovan ve Xie, 2007) ve bireyler örgütsel olayları yaşadıkları kültüre göre değerlendirmektedir (Kwantes ve Boglarsky, 2007). Bundan dolayı yüksek güç mesafesi bulunan toplulukçu kültürlerde, Türk kültüründe olduğu gibi (Hofstede, 1984), liderin emirleri yazılı kurallardan daha önemli olabilmekte ve astlar, lideri otorite olarak gördükleri için isteklerini yerine getirme davranışı sergilemektedirler (Pasa, 2000).

Sonuç olarak; eğitim örgütleri ve güvenlikten sorumlu örgütler arasındaki farkların ve bu farkların güç algısı üzerindeki etkisinin, güç kaynakları açısından astların liderin gücüne yönelik

algıları farklılaştırması beklenmektedir. Yukarıdaki kuramsal açıklamalar çerçevesinde aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

H1: Liderin güç kaynaklarına yönelik algı, iki farklı tipteki örgüt yapısına göre anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.

H2: Liderin gücüne yönelik algı, güvenlikten sorumlu örgütlerde, eğitim örgütlerine göre anlamlı derecede yüksektir.

H3: Genel olarak pozisyonel güç kaynaklarının (meşru, zorlayıcı, ödül) kişisel güç kaynakları (uzmanlık, benzeşim) üzerindeki etkisi, güvenlikten sorumlu örgütlerde eğitim örgütlerine göre daha fazladır.

Yukarıda da ifade edildiği gibi güç kaynakları arasında karşılıklı ilişkiler söz konusudur. Bu karşılıklı ilişkiler ve güç kaynaklarının sonuçları, örgüt tiplerine göre pozisyonel ve kişisel güç kaynaklarının algılamaları farklı düzeylerde olduğu için farklılık göstermektedir (Rahim, 2009). Ceza ve ödül için gücün etkisi örgüt yapısına göre farklılaşmakta (Tjosvold, 1995) ve pozisyonel güç kaynakları mekanik örgüt yapılarında daha önemli olmaktadır (Atwater, 1995). Meşru güç için hedefin meşruiyeti kabul etmesi gerekmekte (Kelman, 1974; Carson vd., 1993) ve mekanik örgütlerde pozisyon ve cezaya dayalı güç kullanımı daha kabul edilebilir olmaktadır (Atwater, 1995). Örgütler arasındaki ilişkiler, ortakların algıları ve iletişim, güç kaynaklarının kullanımı üzerinde etkilidir (Gaski, 1986). Bunun yanında, gücün kullanımı hiyerarşik örgütsel yapılarda somutlaştırıldığında meşru olabilmektedir (Hardy, 1995). Yapılan bazı çalışmalar meşru gücün kullanımının genelde bireysel sonuçlar üzerinde etkisiz olduğunu göstermekteyken (Rahim, 1989; Podsakoff, Todor ve Skov, 1982), bazı çalışmalar meşru gücün uzmanlık ve benzeşim gücünün aracılığı ile bireysel sonuçları negatif etkilediğini göstermektedir (Munduate ve Dorado, 1998; Rahim ve Psenicka, 1996). Bu kapsamda yapılan çalışmaların sonuçlarında tutarsızlık olduğu ifade edilebilir. Bu tutarsız sonuçlar örnekleme yer alan örgütlerin farklı özelliklerinden kaynaklanabilmektedir. Araştırmalardaki örneklem ulusal düzeydeki yöneticileri (Rahim, 1989), asistanlık öğrencilerini (Aguinis vd., 1996), eğitim, sigortacılık, danışmanlık hizmeti çalışanlarını (Munduate ve Dorado, 1998), pazarlama kanalını (Gaski, 1986), işletme yöneticileri ve onların astlarını (Rahim ve Psenicka, 1996), işletme bölümü öğrencilerini (Rahim ve Buntzman, 1989), kâr amacı gütmeyen örgütlerdeki denetçi ve idarecileri (Podsakoff vd., 1982) kapsamaktadır. Yukarıdaki tartışma kapsamında, yapısal farklılıkların, güç kaynakları arasındaki karşılıklı ilişkiler ve güç kaynaklarının birleşimi açısından liderin gücüne yönelik algıyı farklılaştırması beklenmektedir. Sonuç olarak aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

H4: Liderin güç kaynaklarına yönelik algının karşılıklı ilişkileri (yapısı) iki örgüt tipi arasında farklılaşmaktadır.

Yöntem

Araştırma Süreci ve Örneklem

Farklı örgüt yapılarındaki bireylerin algılama farklılıklarını ortaya koymak için, veriler eğitim örgütlerinde öğretmenlerden, güvenlikten sorumlu örgütlerde ise lider pozisyonundaki güvenlik görevlilerinden toplanmıştır. Eğitim ve güvenlikten sorumlu örgütler yukarıda bahsedilen kuramsal çerçevede açıklandığı gibi tamamen birbirinden farklı yapıda oldukları değerlendirildiği için araştırma örneklemini olarak seçilmiştir. Güç kaynaklarının algısal farklılıklarını tespit etmek için veriler, doğrulayıcı faktör analizi, korelasyon testi, bağımsız grup t testi ve yapısal eşitlik modeli (YEM) kullanılarak SPSS ve AMOS istatistiksel paket programları ile analiz edilmiştir.

Birinci Örneklem

Birinci örneklemin verileri Ankara ilinde bulunan bir ortaöğretim kurumundan toplanmıştır. Örneklem 142 lise öğretmeninden oluşmaktadır. Örneklemdaki öğretmenlerin yaşları 22 ile 55 arasında değişmekte olup yaşlarının ortalaması 34.51'dir (sd.=8.23) ve mesleki tecrübeleri 1 ile 35 yıl arasında olup, ortalaması 11,05'tir (sd.=6.81). Katılımcıların 92'si (% 64.7) erkek, 50'si (% 35.3) kadındır, 117'si (% 82.4) üniversite mezunu ve 25'i de (% 17.6) yüksek lisans mezunudur.

İkinci Örneklem

İkinci örneklemin verileri ulusal güvenlikten sorumlu bir kamu kurumunun Ankara ilinde çalışan bir biriminden toplanmıştır. Örneklem 147 güvenlik görevlisinden (asker) oluşmaktadır. Örneklemdaki güvenlik görevlilerinin yaşları 22 ile 45 arasında değişmekte olup yaşlarının ortalaması 33.79'dur (sd.=5.66) ve mesleki tecrübeleri 6 ile 24 yıl arasında olup, ortalaması 13,89'dur (sd.=3.99). Katılımcıların 6'sı (% 4.1) kadın, 141'i (% 95.9) erkektir, 85'i (% 57.8) üniversite mezunu ve 62'si de (%42.2) yüksek lisans mezunudur.

Algısal farklılıkları karşılaştırmak için YEM kullanılmıştır, aynı temel kullanılarak faktörel benzerliğe dayalı iki modeli karşılaştırmak için Mullen (1995) yöntemi kullanılmıştır ve örneklemdaki 147 kişi rasgele 142 kişinin ayrışık alt örneklerine bölünmüştür.

Ölçek

Güç kaynaklarını ölçmek için altı boyuttan ve 33 maddeden oluşan Kişilerarası Güç Ölçeğinin (Raven, Schwarzwald ve Koslowsky, 1998) Türkçe uyarlaması kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçe uyarlamasının geçerliliği Meydan (2010) tarafından yapılmıştır. Ölçek 5'li Likert şeklindedir. Ölçekte ifadeler katılıma düzeyine göre puanlama yapılmaktadır. Ölçekteki ifadeye hiç katılmama durumu 1, tamamen katılma durumu 5 ile gösterilmektedir. Birinci örneklem için ölçeğin tamamının iç tutarlılık katsayısı 0.89'dur ve güç kaynaklarına yönelik alt boyutların iç tutarlılık katsayıları 0.67 ile 0.85 arasında değişmektedir. İkinci örneklem için ölçeğin tamamının iç tutarlılık katsayısı 0.86 ve boyutların iç tutarlılık katsayıları 0.72 ile 0.81 arasında değişmektedir.

Doğrulayıcı faktör analizi her iki örneklem için de güç algılarının altılı yapısını doğrulamaktadır (1. Örneklem: $\chi^2=26,54$, $p=.148$, GFI=0,93, CFI=0,91, RMSEA=0,046; 2. Örneklem: $\chi^2=21,74$, $p=.132$, GFI=0,91, CFI=0,91, RMSEA=0,053).

Ölçek güç kaynaklarını altı boyutta ölçmektedir. Çalışmada güç boyutları arasındaki ilişkiler bir model (Rahim vd., 2001; 193) çerçevesinde incelenmekte ve bu model güç ilişkilerini beş boyutta ele almaktadır. Bu çerçevede yapısı doğrulanan güç ölçeğinin beş boyutu (ödül, zorlayıcı, meşru, uzmanlık, karizmatik/benzeşim) ile analizlere devam edilmiştir.

Bulgular

Çalışmadaki değişkenlere yönelik tanımlayıcı istatistikler ve iç tutarlılık sonuçları Tablo 1'dedir. Birinci örneklem için ortalamanın biraz altında olan uzmanlık gücü dışında, güç kaynaklarına yönelik algı ortalama değer olarak değerlendirilen 3'ün üzerinde olduğu görülmektedir. İkinci örneklemde, birinci örneklemde olduğu gibi, güç kaynaklarına yönelik algı, uzmanlık gücü dışında (Ort: 2,952), ortalama değer (3) üstündedir.

Tablo 1. Değişkenlere yönelik Ortalama, Standart Sapma ve İç Tutarlılık Değerleri

	Birinci Örneklem			İkinci Örneklem		
	M	sd	α	M	sd	α
1. Ödül	3.328	.679	.832	3.410	.644	.723
2. Zorlayıcı	3.240	.606	.667	3.584	.696	.787
3. Meşru	3.232	.518	.829	3.539	.500	.811
4. Uzmanlık	2.952	.922	.852	2.807	.868	.754
5. Benzeşim	3.122	.849	.726	3.065	.778	.757

Liderin güç kaynaklarına yönelik algılamalar için iç korelasyon değerleri Tablo 2'de sunulmuştur. Birinci örneklem için zorlayıcı güç ile uzmanlık ve benzeşim gücü arasındaki iç korelasyonlar hariç güç kaynakları arasında anlamlı iç-korelasyon söz konusudur. İkinci örneklem için tüm değişkenler arasında anlamlı iç korelasyon söz konusudur.

Tablo 2. Değişkenler Arasındaki İç Korelasyonlar

	Birinci Örneklem				İkinci Örneklem			
	1	2	3	4	1	2	3	4
1. Ödül	-				-			
2. Zorlayıcı	.50*				.49*			
3. Meşru	.71*	.53*			.65*	.59*		
4. Uzmanlık	.39*	.05	.44*		.51*	.23*	.43*	
5. Benzeşim	.56*	.05	.45*	.48*	.73*	.33*	.50*	.64*

*p < 0.01

Bir örneklem için söz konusu olan boyutlar arası ilişkinin diğer örneklem için de aynı olup olmadığı farklı bir analizle test edilmiştir. Bunun için iki örneklem arasındaki iç korelasyonlar arasında farklılık olup olmadığı tespit edilmeye çalışılmış ve Fisher dönüşümü yapılarak istatistiksel anlamlılık testi gerçekleştirilmiştir. Sonuçlar benzeşim-ödül ($z=-2.446$, $p=0.007$), benzeşim-zorlayıcı ($z=-2.420$, $p=0.008$) ve uzmanlık-zorlayıcı ($z=-2.297$, $p=0.011$) güç kaynakları iç-korelasyonlarının iki grup için birbirinden farklılaştığını göstermektedir.

Liderin gücüne yönelik algılama farklılıkları bağımsız grup t testi ile test edilmiştir. Sonuçlar Tablo 3'te sunulmuştur.

Tablo 3. Güç Algılamaları Farklılıklarına Yönelik T-Test Sonuçları

	Ortalamalar Arası Fark (1. Örneklem-2. Örneklem)	Std. Hata Farkı	t	sd
Ödül	-.081	.079	-1.019	307
Zorlayıcı	-.344*	.076	-4.505	307
Meşru	-.306*	.061	-5.009	307
Uzmanlık	.145	.108	1.345	307
Benzeşim	.056	.098	.574	307

*p < 0.01

Sonuçlar birinci ve ikinci örnekleme zorlayıcı ($t=-4.505$, $p < 0.01$) ve meşru ($t=-5.009$, $p < 0.01$) güç kaynaklarına yönelik algıların anlamlı düzeyde farklılaştığını göstermektedir. Bu durum zorlayıcı ve meşru güce yönelik algıların güvenlikten sorumlu örgütlerde daha yüksek olduğu anlamına gelmektedir. Böylelikle araştırmanın 1 ve 2 numaralı Hipotezi kısmen desteklenmiştir.

Yapısal Model Analizi

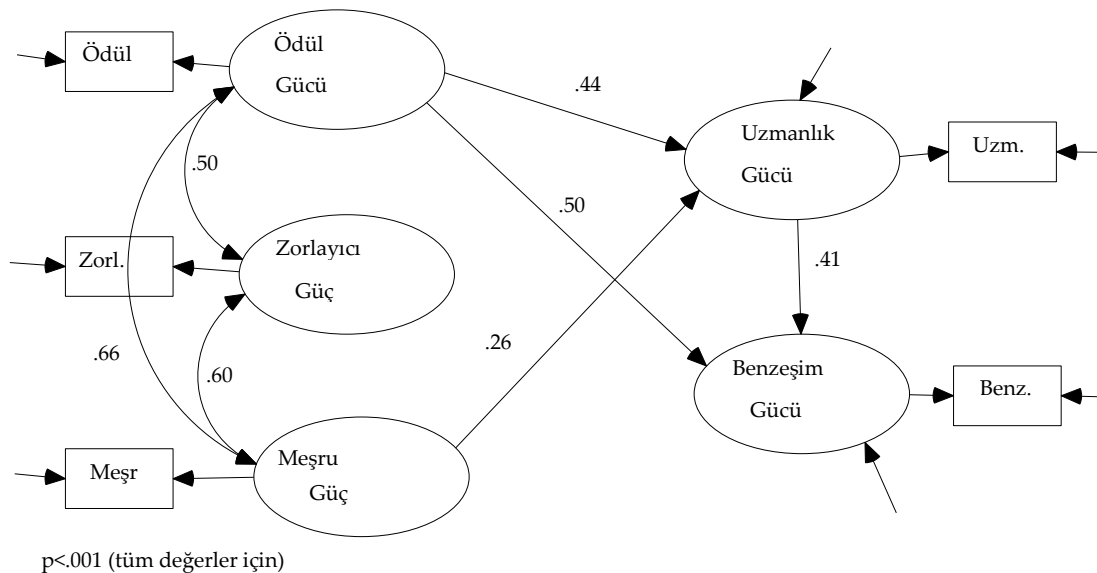
Her iki örneklem için, bireysel ve pozisyonel güç kaynakları arasındaki ilişkiler, oluşturulan teorik model (Şekil 1) ile test edilmiştir. Oluşturulan yapısal modelin testi için AMOS (Arbuckle, 2006) programı kullanılmıştır. Model ölçüm güvenilirliği ile test edilmiş ve gözlemlenen ölçümlerin hata varyansları, güvenilirlik katsayısının bir eksiği olarak hesaplanmıştır (Jöreskog ve Sörbom, 1996; Munduate ve Dorado, 1998). Teorik modelde kurgulandığı gibi pozisyonel üç güç kaynağının ilişkili olduğu görülmüştür.

İlk olarak ölçüm değişmezlik prosedürüyle iki alt örneklem karşılaştırılmıştır. Çok örnekli doğrulayıcı faktör analizi (MCFA), ölçüm değişmezliğinin düzeylerini incelemek için kullanılan yaygın bir yöntemdir ve faktör modelinin belirli özelliklerinin bir gruptan diğerine karşılaştırılmasını sağlamaktadır (French ve Holmes, 2006). Güç modelini kullanarak iki alt örneği karşılaştırmak için çoklu grup analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları (Tablo 4) iki örneklem için modelin anlamlı bir şekilde birbirinden farklı olduğunu göstermiş ve böylelikle 1, 2 ve 4 numaralı Hipotezler desteklenmiştir.

Tablo 4. Çoklu Grup Analizi Sonuçları

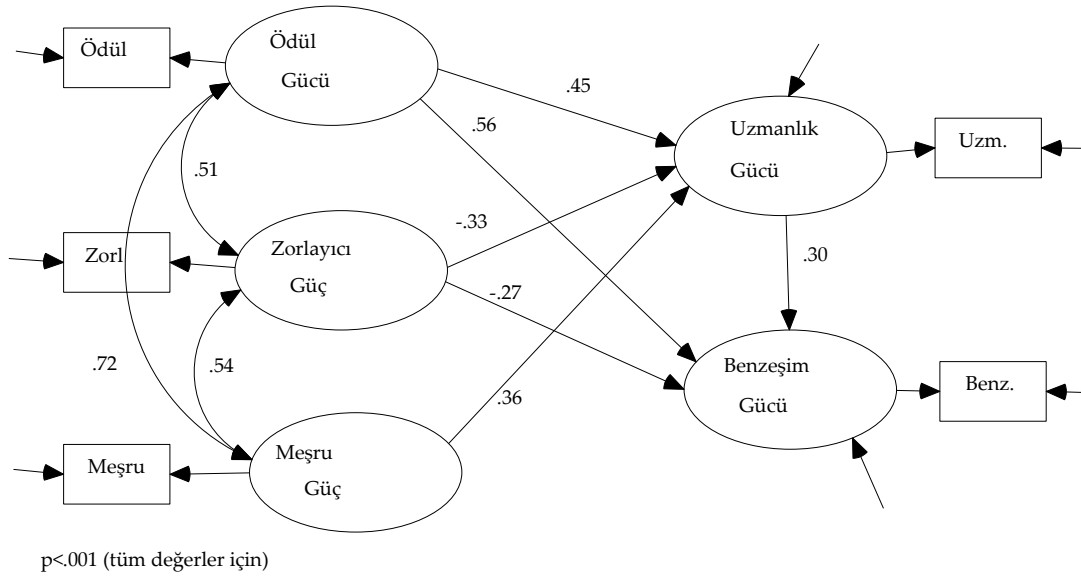
χ^2	p	df	NFI	IFI	RFI	TLI
21.15	.02	13	.026	.21	.043	.052

İki örneklemin farklılıklarını daha detaylı tanımlamak için iki örneklem ayrı ayrı analiz edilmiştir. Birinci ve ikinci örneklem için anlamlı ilişkileri olan yapısal eşitlik modeli Şekil 2 ve Şekil 3'te gösterilmiştir.



Şekil 2. Birinci Örneklemin Anlamlı Katsayılarından Oluşan Yapısal Model

Analiz sonuçları yol katsayılarında önemsiz farklılıklar olduğunu göstermektedir. Örneklemlerdeki ana farklılık zorlayıcı güçten kaynaklanmaktadır. Birinci örnekleme zorlayıcı gücün bireysel güç kaynakları (uzmanlık ve benzeşim) üzerinde etkisi yokken, ikinci örnekleme hem uzmanlık hem de benzeşim gücü üzerinde etkisi olduğu görülmüştür.



Şekil 3. İkinci Örneklem Anlamlı Katsayılarından Oluşan Yapısal Model

Birinci ve ikinci örneklem uyum indeks değerleri model uyumunu göstermektedir (Hu ve Bentler, 1999). İndeks değerleri Tablo 5'te gösterilmiştir.

Tablo 5. Model Uyum Değerleri

	χ^2	p	df	χ^2/df	RMSEA	GFI	AGFI	IFI	CFI
Birinci Örneklem	3.58	.31	3	1.19	.03	.99	.96	.99	.99
İkinci Örneklem	1.42	.23	1	1.42	.06	.99	.92	.98	.98

Güç kaynakları arasındaki doğrudan ve dolaylı ilişkileri tespit etmek için de analiz yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 6'da gösterilmiştir.

Tablo 6. Benzeşim Gücü Üzerindeki Doğrudan ve Dolaylı Etkiler

	Birinci Örneklem			İkinci Örneklem		
	Doğrudan	Dolaylı	Toplam	Doğrudan	Dolaylı	Toplam
Ödül	.50	.18	.68	.56	.14	.69
Zorlayıcı	-	-	-	-.27	-.10	-.37
Meşru	-	.11	.11	-	.11	.11
Uzmanlık	.41	-	.41	.30	-	.30

Sonuçlar birinci örnekte ödül ve meşru gücün benzeşim gücü üzerinde dolaylı etkisi olduğunu; ikinci örnekte ise ödül, zorlayıcı ve meşru gücün benzeşim gücü üzerinde dolaylı etkisi olduğunu göstermektedir. Her iki örnekte de ödül gücünün benzeşim gücü üzerinde en büyük etkiye sahip olduğu görülmektedir. Analiz sonuçları incelendiğinde meşru gücün benzeşim gücü üzerinde doğrudan etkisi olmamasına rağmen, iki örneklem için de meşru gücün benzeşim gücü üzerinde dolaylı etkisi söz konusudur. Son olarak ikinci örnekte, zorlayıcı güç, dolaylı etkisi nedeniyle benzeşim gücü üzerinde daha büyük etkiye sahiptir.

Yapısal eşitlik modeli analiz sonuçlarına göre farklı yapılarıdaki iki örgütte güç algılarında farklılık söz konusudur. Yapılan analizler sonucunda birinci örnekte zorlayıcı gücün bireysel güç kaynakları üzerinde bir etkisi yokken, ikinci örnekte negatif yönde anlamlı etkisi bulunmaktadır. Ayrıca pozisyonel güç kaynağının etkisi güvenlikten sorumlu örgütlerde daha fazla olmaktadır. Bu

sonuçlara göre 1 ve 4 numaralı Hipotezler desteklenmiştir. Ayrıca pozisyonel güç kaynaklarının bireysel güç kaynakları üzerindeki etkisinin, eğitim örgütlerine göre güvenlikten sorumlu örgütlerde daha fazla olduğu görülmüş, böylelikle araştırmamızın 3 numaralı Hipotezi de kısmen desteklenmiştir.

Tartışma ve Sonuç

Çalışmanın amacı organik ve mekanik gibi farklı yapıda olan eğitim ve güvenlikten sorumlu örgütlerdeki liderin gücüne yönelik algılama farklılıklarını test etmektir.

Örgütteki bireylerin algılama farklılıklarının örgütsel yapıdan kaynaklandığı düşünülmektedir. Bu kapsamda, eğitim ve güvenlikten sorumlu örgütlerin birçok açıdan farklı yapıda oldukları değerlendirildiğinden bu örgütler çalışma için seçilmiştir. Otorite, katı kurallar ve grup dayanışması güvenlikten sorumlu örgütlerde önemliken, profesyonelleşme, bireycilik ve karmaşıklık eğitim kurumlarında öne çıkan özellikler olmaktadır. Bu tür farklılıklar örgüt kültüründe de farklılık yaratmaktadır. Çalışanların örgütsel davranışlarının önemli bir belirleyicisi olan (Ward, 1998) güç algısı, örgütsel yapıdaki farklılıklara göre değişebilmektedir.

Liderin güç algısındaki farklılıkları belirleyebilmek için veriler, iki farklı örgütten toplanmış ve korelasyon analizi, bağımsız grup t-testi ve yapısal eşitlik modeli ile analiz edilmiştir.

Her iki örnekte de zorlayıcı güç dışında korelasyon analizi sonuçları birbirine yakın çıkmıştır. Eğitim örgütlerinde pozisyonel güç kaynaklarından ödül gücü, bireysel güç kaynağı olan uzmanlık ve benzeşim gücünü anlamlı ve pozitif bir şekilde etkilemektedir. Pozisyonel güç kaynaklarından meşru güç sadece bireysel güç kaynaklarından uzmanlık gücünü anlamlı ve pozitif bir şekilde etkilemektedir. Pozisyonel güç kaynaklarından zorlayıcı gücün ise bireysel güç kaynakları üzerinde anlamlı bir etkisi söz konusu değildir. Ayrıca uzmanlık gücü ile benzeşim gücü arasında anlamlı pozitif ilişki söz konusudur. Eğitim örgütlerinde zorlayıcı gücün bireysel güç kaynakları üzerinde anlamlı etkisinin olmaması eğitim örgütlerinin organik yapısından kaynaklandığı değerlendirilmektedir. Eğitim örgütlerinde, hiyerarşinin düşük, karmaşıklığın fazla olması, profesyonelliğin ve bireyciliğin ön planda olmasının (Gideon, 2002; Barnett, 1994; Dowling ve Osborne, 1985) bu çalışmadaki örneklem açısından, zorlayıcı gücün bireysel güç kaynakları üzerindeki etkisini anlamsızlaştırdığı değerlendirilmektedir. Araştırmamızın ikinci örneklemini olan güvenlik örgütlerinde; eğitim örgütlerinde olduğu gibi, pozisyonel güç kaynaklarından ödül gücü, uzmanlık ve benzeşim gücüyle anlamlı ve pozitif ilişkilidir. Aynı şekilde meşru güç de uzmanlık gücüyle anlamlı ve pozitif ilişkiye sahiptir. Eğitim örgütlerinden farklı olarak güvenlik örgütlerinde zorlayıcı gücün uzmanlık ve benzeşim gücü ile anlamlı ve negatif bir ilişkisi söz konusudur. Bu sonucun güvenlik örgütlerinin hiyerarşik yapısından kaynaklandığı değerlendirilmektedir. Rahim ve diğerleri (2001) pozisyonel ve bireysel güç kaynakları arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmada benzer sonuçlara ulaşmıştır. Ödül ve meşru güç, uzmanlık ve benzeşim gücüyle anlamlı ve pozitif ilişkililikten, zorlayıcı gücün anlamlı negatif ilişkisi bulunmaktadır. Bu durumun güvenlikten sorumlu örgütlerdeki bireysel güç kaynakları algısının tüm güç kaynaklarından etkilenmesinden kaynaklandığı değerlendirilmektedir.

T-testi sonuçları, güvenlik görevlileri ve öğretmenler tarafından meşru ve zorlayıcı gücün farklı algılandığını göstermektedir. Bu durum güç kaynakları algısındaki asıl farkın liderin pozisyonel gücüne yönelik olduğunu ve güvenlikten sorumlu örgütlerde pozisyonel gücün diğer güç kaynaklarına göre daha yüksek algılandığını göstermektedir.

Yapısal eşitlik modeli analizi, güç kaynakları arasındaki algılama ve iç korelasyonlarda farklılık olduğunu göstermektedir. Analiz sonuçlarına göre; zorlayıcı gücün birinci örnekte bireysel güç üzerinde anlamlı etkisi yokken, ikinci örnekte ise vardır ve güvenlikten sorumlu örgütlerde pozisyonel gücün etkisi daha yüksektir.

Yapısal eşitlik modeli ve korelasyon analizleri güç kaynakları arasındaki algılama farklılıklarını göstermektedir. Analiz sonuçlarına göre; birinci örnekte zorlayıcı güç bireysel güç üzerinde etkili değilken ikinci örnekte etkilidir. Ayrıca güvenlikten sorumlu örgütlerde pozisyonel gücün etkisinin görece daha yüksek olduğu görülmektedir.

Yapısal eşitlik modeli analizi sonuçları, liderlik gücünün eğitim örgütlerinde beklendiği gibi algılandığını da göstermiştir. Eğitim kurumlarında zorlayıcı gücün uzmanlık ve benzeşim gücü ile ilişkisi söz konusu değildir. Bu sonuç, eğitim kurumlarında zorlayıcı gücün algılanmadığı anlamına gelmemektedir. Zorlayıcı gücün liderin bireysel gücü ve çatışma yönetimi (Rahim vd., 2001), bağlılık (Munduate ve Dorado, 1998) ya da astların tatmini (Koh ve Low, 1997) gibi bu güçle ilişkili örgütsel sonuçlar üzerinde etkisinin olmadığı şeklinde ifade edilebilir. Bunların dışında meşru gücün benzeşim gücü üzerinde dolaylı etkisi bulunmaktadır.

Yapısal eşitlik modeli analiz sonuçları, liderin gücünün güvenlikten sorumlu örgütlerde beklendiği gibi farklı algılandığını göstermektedir. Burada orijinal güç modeline göre tek fark, meşru gücün benzeşim gücü üzerinde doğrudan değil dolaylı etkisinin bulunmasıdır.

Öğretmen örnekleminin sonuçları daha önce yapılan çalışma sonuçları ile benzerlik gösterirken (Munduate ve Dorado, 1998; Rahim ve Psenicka, 2004), zorlayıcı gücün hem benzeşim hem de uzmanlık gücü üzerinde etkili olduğu görülen güvenlik görevlisi örnekleminin sonuçları bu çalışmalardan farklıdır. Bu durumun güvenlikten sorumlu yapılarıdaki farklılıktan kaynaklandığı değerlendirilmektedir.

Güvenlikten sorumlu örgütlerdeki bu farklılığın bir diğer nedeninin de güvenlik görevlilerinin, öğretmenlere göre rotasyon oranının göreceli yüksek olmasından kaynaklandığı ifade edilebilir. Öğretmenlerin güvenlik görevlilerine göre düşük olan rotasyon oranı, onların diğer öğretmenleri iyi tanımalarına neden olmakta böylelikle pozisyonel güç güvenlikten sorumlu örgütlerdeki kadar yüksek algılanmamaktadır. Güvenlikten sorumlu örgütlerde ise yüksek rotasyon oranı, bireylerin birbirini tanımalarını zorlaştırmakta, bu durumda liderlerin pozisyonel güç algısını artıran zorlayıcı gücü kullanmasına olanak sağlamakta ve bu güç de bireysel güçle ilişkilendirilmektedir.

Sonuçlar bir bütün olarak düşünüldüğünde, farklı yapıdaki örgütlerde liderin güç algısının farklılaştığına yönelik bulgular araştırmanın 1 ve 4 numaralı Hipotezini destekler niteliktedir. Ayrıca pozisyonel güç algısının etkisinin güvenlikten sorumlu ve eğitim örgütlerinde farklı olduğu ve güvenlikten sorumlu örgütlerde görece daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu nedenle 3 numaralı Hipotez kısmen desteklenmiştir. Farklı yapıdaki iki örgütte güç kaynakları arasındaki iç korelasyonlar anlamlı olarak farklı olduğu için dördüncü Hipotez de destek bulunmuştur.

Genel olarak sonuçlar, gücün çalışılan örgüt bağlamında anlaşılması ve yorumlanması gerektiğini ve bu durumun örgütsel davranış araştırmacıları tarafından fark edilmediğini ve değerlendirilmediğini göstermektedir (Johns, 2006).

Bu çalışma ayrıca, gücün içerdiği göreliliğin (Sisaye, 2005) farklı yapılara sahip organizasyonlarda farklı olduğunu ortaya koymuştur. Bu durum, eğitim örgütlerinde ödül ve meşru gücün liderin bireysel gücünün belirleyicisi olduğu; güvenlikten sorumlu örgütlerde ise ödül, zorlayıcı ve meşru gücün bireysel gücün algılanmasında etkili olduğu anlamına gelmektedir. Ayrıca uzmanlık gücü, pozisyonel güç ile benzeşim gücü arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir. Diğer bir ifade ile uzman olarak algılanan lider, pozisyona sahiptir ya da liderin kime ödül ya da ceza vereceğini bildiği algısı vardır.

Çalışmanın yönetsel uygulamalara katkısı olacağı değerlendirilmektedir. Liderlik davranışı, diğer faktörlerin yanı sıra, çalışanların çalışmaya yönelik tutumlarını ve örgütün başarısını etkilemektedir (Afolabi, Adesinave ve Aigbedion, 2009). Bunun yanında lider olarak algılanmak örgütün başarısı için temel unsurdur (Oelofse, 2007). Yüksek güç mesafesinin olduğu kültürlerde bireyler için güçlü bir lider, istenen bir durumdur. Bu nedenle bireylerin kişiliği, ulusal kültüre bağlı olarak etkilenen örgütün yapısal özelliklerine göre belirlenen isteklerle uyumlu olabilmektedir (Shahin ve Wright, 2004). Sonuç olarak çalışanlar tarafından algılanan örgüt iklimi örgütsel performansı artırabilmektedir (George ve Bishop, 1971). Bu kapsamda örgütlerin başarılı olabilmesi için yüksek güç mesafesi bulunan kültürlerde liderin gücüne yönelik yüksek algı daha iyi sonuçlar doğurabilir. Yukl ve Falbe (1991) etkili liderliğin pozisyon gücünden daha çok bireysel güce bağlı olduğunu ifade

etmişlerdir. Bu bağlamda, güvenlik örgütlerinin liderleri meşru ve ödül gücünü kullanarak uzmanlık ve benzeşim güçlerini artırabilirler. Ancak zorlayıcı güç kullanmaları bireysel güç kaynaklarının etkisini azaltmaktadır. Bu açıdan değerlendirildiğinde hiyerarşik yapıya sahip örgütlerde zorlayıcı gücün kullanılması, bireysel güce yönelik algıları olumsuz etkilediğinden liderler tarafından daha az tercih edilmesinin uygun olacağı düşünülmektedir. Eğitim örgütlerinde ödül ve meşru güç, liderin bireysel gücünün önemli belirleyicisiyken, zorlayıcı güç liderin bireysel gücünün algılanmasında etkili olamamaktadır. Bundan dolayı eğitim örgütlerindeki liderlerin meşru ve ödül gücünü kullanarak bireysel güç kaynaklarına yönelik algıyı güçlendirebilecekleri görülmektedir.

Çalışmanın bazı kısıtları bulunmaktadır. Örneklemde sınırlı sayıda öğretmen ve güvenlik görevlileri yer almaktadır. Ayrıca kesitsel veriler kullanılarak, bireylerin kendi-değerlendirmelerinin sonucu olabilecek ortak yöntem varyansı ve sosyal beğenilirlik etkisi göz ardı edilmiştir.

Örgütsel davranış alanında lider gücüne yönelik çok sayıda araştırma olmasına rağmen konu hakkında hala geniş bir araştırma alanı mevcuttur. Mevcut çalışma kapsamında, örgütteki liderlik süresince algılanan güç yeni bir araştırma konusu olarak görülmektedir. Yapılacak uzun kapsamlı çalışmalarla liderliğin başlangıcındaki güç algısı ve sonrasındaki durumu belirlenebilir. Benzer çalışmalar yapılarak bir liderin gücüne yönelik takipçilerinin güç algılama farklılıkları araştırılabilir.

Liderin güç algısının farklı algılanmasına yönelik yapılan bu çalışmada yapıları belirgin olarak farklı olan iki örgüt seçilmiş ve örneklem bu örgütlerden alınmıştır. Güç kaynaklarına yönelik algılama farklılığının örgütsel yapıdan kaynaklanabileceği değerlendirilmiştir. Her ne kadar okullar organik örgüt yapısına örnek olsa da, okul yöneticilerinin kişilikleri ve liderlik tarzlarının hem okuldaki kültür ve değişim üzerinde hem de çalışanların güç algılamasında etkili olabildiği görülmektedir (Devos, Hulpia, Tuytens ve Sinnaeve, 2013). Ayrıca lider davranışının çalışanların motivasyon ve performansları üzerinde etkisi bulunmaktadır (Atwater ve Yammarino, 1992). Buna ilave olarak liderin öz değerlendirmesinin çalışanların değerlendirmeleri ile uyumlu olması bireysel ve örgütsel performans üzerinde etkili olmaktadır (Ham, Duyar ve Gumus, 2015), çünkü çalışanların liderlerine yönelik algıları onların davranışlarını değiştirebilmektedir (Mosterman ve Hendriks, 2011). Buradan hareketle, çalışanlardaki güç algısının yalnızca örgüt yapısından değil liderin doğrudan kendisinden ya da dolaylı olarak liderin kişiliğinin şekillendirdiği örgüt kültüründen de kaynaklanabileceği görülmektedir. Bu nedenle güç algılamasındaki değişkenliğin ortaya konmasında lider ve takipçileri arasındaki algılama farkından yola çıkılarak yapılabilecek çalışmaların faydalı olabileceği değerlendirilmektedir. Bu sayede hem örgüt, hem lider, hem de çalışandan kaynaklanan farklılıklar ortaya konarak güç algılamasındaki değişkenliklerin daha net anlaşılıp açıklanabileceği değerlendirilmektedir.

Kaynakça

- Abdel-Halim, A. A. (1978). Employee Affective Responses to Organization Stress: Moderating Effects of Job Characteristics. *Personnel Psychology*, 31, 561-571.
- Afolabi, O.A., Adesina, A. ve Aigbedion, C. (2009). Influence of Team Leadership and Team Commitment on Teamwork and Conscientiousness. *Journal of Social Sciences*, 21(3), 211-216.
- Aguinis, H., Nestler, M. S., Quigley, B. M., Lee, S. J. ve Tedeschi, J. T. (1996). Power Bases of Faculty Supervisors and Educational Outcomes for Graduate Studies. *Journal of Higher Education*, 67, 267-297.
- Ammeter, A. P., Douglas, C., Gardner, W. L., Hochwarter, W. A. ve Ferris, G. R. (2002). Toward a political theory of leadership. *The Leadership Quarterly*, 13(6), 751-796.
- Arbuckle, J. L. (2006). *Amos 7.0 user's guide*. Chicago: SPSS Inc. IL.
- Astley W. G. ve Sachdeva P. S., (1984). Structural sources of intraorganizational power: A theoretical synthesis. *The Academy of Management Review*, 9(1), 104-113.
- Atwater, L. E. (1995). The relationship between supervisory power and organizational characteristics. *Group and Organization Management*, 20(4), 460-485.
- Atwater, L. E. ve Yammarino, F. J. (1992). Does self-other agreement on leadership perceptions moderate the validity of leadership and performance predictions? *Personnel Psychology*, 45(1), 141-164.
- Atwater, L. E. ve Yammarino, F. J. (1996). Bases of power in relation to leader behavior: A field investigation. *Journal of Business and Psychology*, 11, 3-22.
- Bai, W., Feng, Y., Yue, Y. ve Feng, L. (2017). Organizational structure, cross-functional integration and performance of new product development team. *Procedia Engineering*, 174, 621-629.
- Bar-Haim, A. (2002). Rethinking organizational commitment in relation to perceived organizational power and perceived employment alternatives. *International Journal of Cross Cultural Management*, 7(2), 203-217.
- Barley, S. R. (1986). Technology as an occasion for structuring. *Administrative Science Quarterly*, 31, 78-108.
- Barnes, B., Humphreys, J. H., Oyler, J. D., Haden, S. S. P. ve Novicevic M. M. (2013). Transcending the power of hierarchy to facilitate shared leadership. *Leadership and Organization Development Journal*, 34(8), 741-762.
- Barnett, J. (1994). Learning experiences among second language students. J. Barnett (Ed.), *Working with student diversity: Contexts, issues and strategies in the University of South Australia* içinde (s. 63-94). Centre for University Teaching and Learning, University of South Australia.
- Bass, B. M. (1960). *Leadership, psychology, and organizational behavior*. New York: Harper.
- Berg, G. (1989). Educational reform and teacher professionalism. *Journal of Curriculum Studies*, 21(1), 53-60.
- Berg, G. (2007). From structural dilemmas to institutional imperatives: A Descriptive theory of the school as an institution and of school organizations. *Journal of Curriculum Studies*, 39(5), 577-596.
- Blau, P. M., Wolf, V. H. ve Stauffer, R. E. (1966). The structure of small bureaucracies. *American Sociological Review*, 31, 179-191.
- Brass, D. J. (2002). Intraorganizational power and dependence. J. A. C. Baum (Ed.), *The blackwell companion to organizations* içinde (s. 138-157). Oxford: Blackwell.
- Brass, D. J. ve Burkhardt, M. E. (1993). Potential power and power use: An investigation of structure and behavior. *Academy of Management Journal*, 36, 441-470.
- Brazier, D.K. (2005). Influence of contextual factors on health-care leadership. *Leadership and Organization Development Journal*, 26(2), 128-140.

- Burns, T. ve Stalker, G. M. (1994). *The management of innovation* (3. bs.). Oxford: Oxford University Press.
- Carson, P. P., Carson, K. D. ve Roe, W. (1993). Social power bases: A meta-analytic examination of interrelationships and outcomes. *Journal of Applied Social Psychology*, 23, 1150-1169.
- Celik, V. (2000). *Okul kültürü ve yönetimi* (2. bs.). Ankara: Pegem Akademi.
- Child, J. (1973). Predicting and understanding organization structure. *Administrative Science Quarterly*, 18(2), 168-185.
- Crozier M. (1964). *The bureaucratic phenomenon*. Chicago: Univ. Chicago Press.
- Daft, R. L. (2004). *Organization theory and design* (8. bs.). London: Thomson.
- Davies G. J., Kendall, G., Soane, E., Li, J., Charnley, F. ve Pollard, S. J. T. (2010). Regulators as 'agents': power and personality in risk regulation and a role for agent-based simulation. *Journal of Risk Research*, 13(8), 961-982.
- DeJong, T. (1996). The Educational psychologist and school organization development in the reconstruction of education in South Africa: Issues and challenges. *South African Journal of Psychology*, 26(2), 114-120.
- Devos, G., Hulpia, H., Tuytens, M. ve Sinnaeve, I. (2013). Self-other agreement as an alternative perspective of school leadership analysis: An exploratory study. *School Effectiveness and School Improvement*, 24(3), 296-315.
- Dickson, M., Resick, C. ve Hanges, P. (2006). When organizational climate is unambiguous, it is also strong. *Journal of Applied Psychology*, 91(2), 351-364.
- Dowling, E. ve Osborne, E. (1985). *The family and the school*. London: Routledge and Kegan Paul.
- Dyer, W. (1979). Caring and power. *California Management Review*, 21(4), 84-89.
- Elangovan, A. R. ve Xie, J. L. (2000). Effects of perceived power of supervisor on subordinate work attitudes. *Leadership and Organization Development Journal*, 21(6), 319-328.
- Emerson, R. M. (1962). Power dependence relations. *Am. Sociol. Rev.* 27, 30-41
- Etzioni, A. (1980). Compliance structures. A. Etzioni ve E.W. Lehman (Ed.), *A sociological reader on complex organizations* (3. bs.) içinde (s. 87-100). New York, NY: Holt Rinehart and Winston.
- Fairhurst, G. T. ve Grant, D. (2010). The social construction of leadership: A sailing guide. *Management Communication Quarterly*, 24, 171-210.
- Feather, N. T. (2002). Values and Value dilemmas in relation to judgments concerning outcomes of an industrial conflict. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 28, 446-459.
- Feld, M. D. (1959). Information and authority: The structure of military organization. *American Sociological Review*, 24(1), 15-22.
- Fincham, R. (1992). Perspectives on power: Processual, institutional and 'internal' forms of organizational power. *Journal of Management Studies*, 29(6), 741-759.
- Fiske, S. T. (1993). Controlling other people: The impact of power on stereotyping. *Am. Psychol.*, 48(6), 21-28.
- Fiske S. T. (2010). Interpersonal stratification: Status, power, and subordination. S. T. Fiske, D. T. Gilbert ve G. Lindzey (Ed.), *Handbook of Social Psychology* (5. bs.) içinde (s. 941-82). New York: Wiley.
- Fleming, P. ve Spicer, A. (2014). Power in management and organization science. *The Academy of Management Annals*, 8(1), 237-298.
- Freeze, R. D. ve Hodges, J. K. (2009). Building knowledge capabilities in education. *AMCIS 2009 Proceedings*, Paper 447.
- French, B. F. ve Holmes, W. F. (2006). Confirmatory Factor analytic procedures for the determination of measurement invariance. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 13(3), 378-402.

- French, J. R. P. ve Raven, B. (1959). The bases of social power. D. Cartwright (Ed.), *Studies in Social Power* içinde (s. 259-269). University of Michigan Institute for Social Research, Anne Arbour.
- 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*, 18, 62-77.
- George, J. R. ve Bishop, L. K. (1971). Relationship of Organizational structure and teacher personality characteristics to organizational climate. *Administrative Science Quarterly*, 16, 467-475.
- George, R. ve Jayan, C. (2012). The impact of organizational culture on personal effectiveness. *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, 39, 119-129.
- Gibson, J. L, Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H. ve Konopaske, R. (2012). *Organizations: Behavior, structure, processes* (14. bs.). New York: McGraw-Hill Irwin.
- Gideon, B. H. (2002). Structuring schools for teacher collaboration. *Education Digest*, 68(2), 30-34.
- Gitman, L. J. ve McDaniel, C. D. (2008). *The future of business: The Essentials*. Mason, OH.: South Western College Pub.
- Greene, C. N. ve Podsakoff, P. M. (1981). Effects of Withdrawal of a performance-contingent reward on supervisory influence and power. *Academy of Management Journal*, 24(3), 527-542.
- Ham, S. H., Duyar, I. ve Gumus, S. (2015). Agreement of self-other perceptions matters: Analyzing the effectiveness of principal leadership through multi-source assessment. *Australian Journal of Education*, 59(3), 225-246.
- Hardy, C. (1995). *Power and politics in organizations* (2. bs.), Aldershot, England: Dartmouth Publishing Company.
- Hersey, P., Blanchard, K. H. ve Johnson, D. E. (1996). *Management of organizational resources*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall,
- Hinings, C. R., Hickson, D. J., Pennings, J. M. ve Schneck R. E. (1974). Structural conditions of intraorganizational power. *Administrative Science Quarterly*, 19(1), 22-44.
- Hofstede, G. (1984). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Hollander, E. P. (2009). *Inclusive leadership: The essential leader-follower relationship*. New York: Routledge.
- House, R. (1991). The distribution and exercise of power in complex organizations: A meso theory. *Leadership Quarterly*, 2(1), 23-58.
- Hu, L. ve Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6, 1-55.
- Johns, G. (2006). The essential impact of context on organizational behavior. *Academy of Management Review*, 31, 386-408.
- Johnson, P. E. (2005). Organizational justice, language and the sexually specific subject: Rethinking difference and restructuring the nonhierarchical school organization. *International Studies in Educational Administration*, 33(2), 60-68.
- Jöreskog, K. ve Sörbom, D. (1996). *LISREL 8: user's reference guide* (2. bs.). Lincolnwood: Scientific Software International.
- Kantek, F. ve Gezer, N. (2010). Faculty members' use of power: Midwifery students' perceptions and expectations. *Midwifery*, 26(4), 475-479.
- Kaplan, A. (1964). Power in perspective. R. Khan ve E. Boulding (Ed.), *Power and Conflict in Organizations* içinde (s. 11-13). London: Tavistock.
- Kelman, H. C. (1974). Further thoughts on the processes of compliance, identification and internalization. J. T. Tedeschi (Ed.), *Perspectives on Social Power* içinde (s. 125-171). Chicago: Aldine Publishing.

- Koh, H. C. ve Low, C. K. (1997). Effects of power bases on subordinate compliance and satisfaction: An empirical study of accountants. *The British Accounting Review*, 29(1), 49-65.
- Kriesberg, L. (1991). Introduction. L. Kriesberg ve J. Thorson Stuart (Ed.) *Timing the de-escalation of international conflicts* içinde (s. 1-24). NY: Syracuse University Press Syracuse.
- Kurland, N. B. ve Egan, T. D. (1999). Public vs. Private perceptions of formalization, outcomes and justice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 9, 437-458.
- Kwantes, C. ve Boglarsky, C. (2007). Perceptions of Organizational culture, leadership effectiveness and personal effectiveness across six countries. *Journal of International Management*, 13(2), 204-230.
- Lee, J. A. (1977). Leader power for managing change. *The Academy of Management Review*, 2(1), 73-80.
- Liao, L. F. (2008a). Impact of manager's social power on randd employees' knowledge-sharing behavior. *International Journal of Technology Management*, 41(1/2), 169-182.
- Liao, L. F. (2008b). Knowledge-sharing in randd departments: A social power and social exchange theory perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(10), 1881-1895.
- Lunenburg, F. C. (2012). Power and leadership: An influence process. *International Journal of Management, Business and Administration*, 15(1), 1-9.
- Luthans, F. (2011). *Organizational behavior* (11. bs.). New York, NY: McGraw-Hill Irwin.
- Mandache, R. A. (2009). Dimensions of the modern military organization. *Buletin Stiintific*, 14(2), 80-88.
- Mastekaasa, A. (2009). Organizational commitment among public and private sector professionals. *SPS Arbeidsnotat*, 1, 1-22.
- Meydan, C. H. (2010). *Örgüt kültürü, örgütsel güç ve örgütsel adalet algularının bireyin iş tatmini ve örgüte bağlılığı üzerine etkisi: kamuda bir araştırma* (Yayımlanmamış doktora tezi). Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Moore, E. (2009). Influence of large-scale organization structures on leadership behaviors. *2009 Agile Conference* içinde (s. 309-313). <https://doi.org/10.1109/AGILE.2009.14>
- Mossholder, K. W., Bennett, N., Kemery, E. R. ve Wesolowski, M. A. (1998). Relationships between bases of power and work reactions: The mediational role of procedural justice. *Journal of Management*, 24(4), 533-552.
- Mosterman, R. M. ve Hendriks, A. A. J. (2011). Self-other disagreement in personality assessment: Significance and prognostic value. *Clinical Psychology & Psychotherapy*, 18, 159-171.
- Mullen, M. R. (1995). Diagnosing Measurement Equivalence in Cross-National Research. *Journal of International Business Studies*, 26(3), 573-596.
- Mullins, J. L. (1996). *Management and organizational behavior* (4. bs.). London: Pitman.
- Munduate, L. ve Dorado, M. A. (1998). Supervisor power bases, co-operative behavior and organizational commitment. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 7, 163-177.
- Oelofse, E. (2007). *Core and peripheral cultural values and their relationship to transformational leadership attributes of South African managers* (Yayımlanmamış doktora tezi). University of Pretoria.
- Øgaard, T., Marnburg, E. ve Larsen, S. (2007). Perceptions of organizational structure in the hospitality industry: Consequences for commitment, job satisfaction and perceived performance. *Tourism Management*, 29(4), 66-671.
- Pasa, S.F. (2000). Leadership influence in a high power distance and collectivist culture. *Leadership and Organization Development Journal*, 21(8), 414-426.
- Podsakoff, P. M., Todor, W. D. ve Skov, R. (1982). Effects of leader contingent and noncontingent reward and punishment behaviors on subordinate performance and satisfaction. *Academy of Management Journal*, 25, 810-821.
- Pollard, C. W. (1996). The leader who serves. F. Hesselbein, M. Goldsmith ve R. Beckhard (Ed.), *The leader of the future: New visions, strategies, and practices for the next era* içinde (s. 241-248). San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.

- Pratchett, L. ve Wingfield, M. P. (1996). Bureaucracy and woolly-minded liberalism? The changing ethos of local government officers. *Public Administration*, 74, 639-656.
- Pruitt, D. G. ve Rubin, J. Z., (1986). *Social conflict: Escalation, stalemate and settlement* (1. bs.). New York: Random House.
- Rahim, M. A. (1986). Some psychometric properties of two measures of french and raven bases of power. *The Journal of Psychology*, 120, 465-472.
- Rahim, M. A. (1988). The development of a leader power inventory. *Multivariate Behavioral Research*, 23(4), 491-503.
- Rahim, M. A. (1989). Relationships of leader power to compliance and satisfaction with supervision, evidence from a national sample of managers. *Journal of Management*, 15, 545-557.
- Rahim, M. A. (2009). Bases of leader power and effectiveness. D. Tjosvold ve B. Wisse (Ed.), *Power and interdependence in organizations* içinde (s. 224-243). New York: Cambridge University Press.
- Rahim, M. A. ve Buntzman, G. F. (1989). Supervisory Power Bases, Styles of Handling Conflict with Subordinates and Subordinate Performance and Satisfaction. *Journal of Psychology*, 123, 195-210.
- Rahim, M. A. ve Psenicka, C. (1996). Bases of leader power, workgroup commitment and conflict: A structural equations model. M. A. Rahim, R. T. Golembiewski ve C. C. Lundberg (Ed.), *Current topics in management* içinde (s. 31-47). Greenwich: JAI Press.
- Rahim, M. A. ve Psenicka, C. (2004, Haziran). *Leader power, followers' conflict management strategies and propensity to leave a job: A cross-cultural study*. International Association for Conflict Management sözlü bildiri olarak sunulmuştur, Pittsburgh, PA.
- Rahim, M. A., Antonioni, D. ve Psenicka, C. (2001). A structural equations model of leader power, subordinates' styles of handling conflict and job performance. *The International Journal of Conflict Management*, 12(3), 191-211.
- Raven, B. H., Schwarzwald, J. ve Koslowsky, M. (1998). Conceptualising and measuring a power/interaction model of interpersonal influence. *Journal of Applied Psychology*, 28(4), 307-332.
- Rizescu, A. ve Stroea, A. (2009). Organizational change as an imperative for managerial efficiency within military organization. *Buletin Stiintific*, 2(28), 122-126.
- Robertson, P. J. ve Seneviratne, S. J. (1995). Outcomes of Planned organizational change in the public sector: A meta-analytic comparison to the private sector. *Public Administration Review*, 55(6), 547-58.
- Russell, R. F., (2001). The role of values in servant leadership. *Leadership and Organization Development Journal*, 22(2), 76-84.
- Salancik, G. R. ve Pfeffer, J. (1977). Who gets power-and how they hold on to it: A Strategic-contingency model of power? *Organizational Dynamics*, 5(3), 3-21.
- Schwarzwald, J., Koslowsky, M. ve Ochana-Levin, T. (2004). Usage of and Compliance with power tactics in routine versus non-routine work settings. *Journal of Business and Psychology*, 18(1), 385-402.
- Sturm, R. E. ve Antonakis, J. (2015). Interpersonal power: A review, critique, and research agenda. *Journal of Management*, 41(1), 136-163.
- Shahin, A.I. ve Wright, P.L. (2004). Leadership in the context of culture: An Egyptian perspective. *Leadership and Organization Development Journal*, 25(5/6), 499-511.
- Sisaye, S. (2005). Management control systems and organizational development: New Directions for managing work teams. *Leadership and Organization Development Journal*, 26(1), 51-61.
- Slevin, D. P. ve Covin, J. G. (1990). Juggling entrepreneurial style and organizational structure-how to get your act together. *Sloan Management Review*, 31(2), 43-53.
- Southworth, G. ve Lofthouse, B. (1990). *School organization and management, the study of primary education a source book* (Vol. 3). Bristol, PA: Falmer Press.

- Strang, D. ve Sine, W. D. (2002). Interorganizational institutions. A. Joel ve C. Baum (Ed.), *The blackwell companion to organizations* içinde (s. 497-519). Blackwell: Oxford.
- Strike, K. A. (1990). The legal and moral responsibility of teachers. J. I. Goodland, R. Soder ve K. A. Sirotnik (Ed.) *The moral dimensions of teaching* içinde (s. 118-223). San Francisco: Jossey-Bass.
- Thompson, J.D. (1967). *Organizations in action: Social science bases of administration*. New York: McGraw-Hill
- Tjosvold, D. (1995). Effects of power to reward and punish in cooperative and competitive contexts. *Journal of Social Psychology*, 135, 723-736.
- Ward, E. A. (1998). Managerial power bases and subordinates' manifest needs as influences on psychological climate. *Journal of Business and Psychology*, 12(3), 361-378.
- Weick, K. (1979). *The social psychology of organizing*. Reading, MA: Addison Wesley.
- Weber M. 1968. *Economy and society*. New York: Bedminster
- Wrong, D. H. (1979). *Power: Its forms, bases and uses*. Piscataway, NJ: Transaction Books.
- Yoon, J. D. (2013). *Power and altruistic helping in organizations: roles of psychological closeness, workplace design, and relational self-construal* (Yayınlanmamış doktora tezi). Minnesota Üniversitesi.
- Yukl, G. (2002). *Leadership in organizations* (5. bs.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Yukl, G. ve Falbe, C. (1991). The importance of Different power sources in downward and lateral relations. *Journal of Applied Psychology*, 76(3), 416-423.