

bahar 2000

ALT DÜZEY PERSONELİN GÜÇ KAYNAKLARI ERCIYES ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ*

Yrd. Doç Dr. Niyazi CAN

Yrd. Doç Dr. Mustafa ÇELİKTEN

Erciyes Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü Öğretim Üyesi

Bu araştırmada, daha önce geliştirilen ölçme aracı (Mechanic 1964:349-364), gerekli ilave ve uyarlamalarla alt düzey personelin sahip olduğu güç kaynaklarını incelemek amacıyla Erciyes Üniversitesi örneğinde test edilmiştir. Hazırlanan formdaki yargılara yöneticilerin katılım düzeylerine göre bulgulara ulaşılmış ve yorumlar yapılmıştır. Buna göre, Üniversite birimlerinde çalışan yöneticilere göre güç, personel arasında ilişkilerin niteliğini belirleyen önemli bir etmendir. Yetki ve güç sahibi kişiler ve birimler daha fazla önemsenmekte ve prestij kazanmaktadır. Güçle, örgütteki bilgi, belge ve kaynaklara ulaşılabilirlikle doğru orantılı bir ilişki vardır.

Personel yaptığı işle ilgili teknik bilgi ve becerilere yeterince sahipse, yöneticiler işlemleri eşgüdümleyecek ve denetleyecek ölçüde sahip değilse, birkısım personel bunu kullanabilmekte ve kendini olduğundan daha da güçlü gösterebilmektedir. Belli bir alanda bilgi ve beceri donanımı kazanan personeli değiştirmek zorlaşmakta; değiştirilmesi zorlaşan personelin örgütteki algılanan gücü de artmaktadır. Yöneticinin çalıştığı birimdeki, tutum ve tavırları da, alt düzey personelin tutum ve tavırlarının şekillenmesinde, informal güç kazanmasında önemli bir etken olarak görülmektedir.

Günümüz insanının yaşamında örgütler gittikçe önemli bir yer tutmaktadır. Bir kuruluşta görev, yetki ve sorumlulukların iyi bir biçimde dağıtılması ve belirtilmesi, ancak iyi bir örgütlenme sayesinde sağlanabilir. Örgüt, işbölümü yapılarak bir otorite ve sorumluluk hiyerarşisi içinde, aynı

* Bu makale Erciyes Üniversitesi tarafından 25-27 Mayıs 2000 tarihinde düzenlenen VIII. Yönetim ve Organizasyon Kongresi'nde bildiri olarak sunulmuştur.

niyazi can-mustafa çelikten

amaçla bir araya gelen insanların, amaçlarına ulaşmak için yaptıkları çabalardan ve karşılıklı etkileşimlerden oluşur. İnsanların bu çaba ve etkileşimleri, örgütü karmaşık bir ilişkiler dokusuna dönüştürür (Başaran 1989:13). Örgütsel dilde “hiyerarşi” denilen bu yapıda yer alan üst düzey yöneticileri (genel müdür, rektör, daire ve bölüm başkanı vb.) ve alt düzey personelin (sekreter, mutemet, hemşire, teknisyen vb.) görev, yetki ve sorumluluklarını açık bir şekilde belirtmek suretiyle ast-üst ilişkilerinin meydana getirdiği bir roller sistemi oluşturulur.

Genel anlamda güç, sosyal aktörler arasında ilişkilerin belirlenmesini, düzenlenmesini sağlar. Güç sahibi bir kişi, birim veya kurum, güç sahibi olmayan diğer kişi, birim ve kurumlara göre daha fazla önem ve prestije sahiptir. Örneğin, bir örgüt içerisinde personel, maliye ve bütçe bölümleri diğer bölümlere nazaran daha güçlü durumdadır. Bundan dolayı güç, ilişkilerin derecesini belirleyen çok önemli bir faktördür. Pfeffer’e göre kişi kendi başına düşünüldüğünde ne güçlü ne de güçsüz olarak nitelendirilebilir, ne zaman ki o diğer sosyal aktörler arasında düşünülür, o zaman kişinin gücünden veya güçsüzlüğünden bahsedilebilir (Pfeffer 1981:1-32).

Bütün sosyal örgütler kendi üyelerini kontrol ederler, ama formal örgütlerde bu kontrol daha sıkıdır. Formal örgütler belli amaçları gerçekleştirmek için bir araya gelmiş kişilerden oluşur, fakat söz konusu amaçları gerçekleştirmek için de tamamen üyelere güvenilmez ve onun için üyelerin yaptığı işler takip edilir ve değerlendirilir. Bu nedenle örgütte, ödüllendirme ve cezalandırmanın yapılabileceği, örgütsel beklentileri, kural ve uygulamaları desteklemek için formal bir yapı oluşturulur. Bu kontrol sayesinde örgütün norm ve kültürüne uygun davranışlar teşvik edilir ve arzu edilen davranış durumuna getirilir (Gross & Etzioni 1985; Hoy & Miskel 1991:76).

Örgütsel yapıda üst düzey personelin yetki ve sorumlulukları, alt düzey personelin ise görevleri belirtilmiş olmasına rağmen uygulamada kimi zaman belirsizlikler yaşanmaktadır. Kişiler kendilerine verilen yetkiden daha fazlasını kullanabildikleri gibi, bazen belli konuda hiçbir yetkisi olmayan kişiler yetki ve güç sahibi olabilmektedir. Örgütsel bir kavram olan “güç” günlük hayatımızda sürekli hissedilmesine rağmen, çok sık bahsedilmeyen, bahsedilse bile hep kaçınılan bir olgudur. Eğitim örgütleri için de durum pek farklı değildir. Güç hem çok eski hem de her yerde kullanılan bir kavram olmasına karşın, yüksek öğretimde yapılan araştırmalarda pek sık

niyazi can-mustafa çelikten

konu olmamasının sebebi gücü tanımlamanın ve üzerinde fikir yürütmenin zorluğudur.

Diğer bütün örgütler gibi yüksek öğrenim örgütlerinde de alt ve üst düzey personel arasında güç ilişkileri kaçınılmazdır. İyi bir şekilde yapılandırılmış örgütte uyulması gerekli kurallar açık ve net olarak belirlenmiştir bu da arzu edilen bir örgütsel davranışı ortaya çıkarır. Açıkça örgüt ortamında belirtilmemiş olsa bile hiyerarşik olarak kıdemli öğretim üyeleri daha kıdemsizlere göre daha fazla hak ve yetkilere sahiptirler. Bununla birlikte yüksek öğretimdeki güç ilişkileri üniversitenin büyüklüğüne, araştırma kapasitesine ve öğretim üyelerinin yurt içi ve yurt dışı başarılarına göre değerlendirilir. Böyle bir durumda uluslararası üne sahip öğretim üyeleri diğerlerine göre daha fazla güce sahiptirler veya olması beklenir.

Sosyal bilimciler alt düzey personele ve onların yaptıkları işlere pek fazla önem vermemişlerdir. Öte yandan Lipsky öğretmen, polis, hemşire ve mutemetlerin doğrudan halkla ilişkileri olduğu için çok fazla güçleri olduğunu vurgulamıştır (Lipsky 1990:17-30). Örgütlerde güç konusunu inceleyen çok sayıda araştırma olmasına rağmen (Pfeffer 1982; Weber 1947; Dahl 1957:201-215) alt düzey personelin güç kaynaklarını inceleyen çalışmalar sınırlı sayıdadır. Özellikle Türkiye’de eğitim örgütlerinde çalışan alt düzey personelin güç kaynaklarını konu edinen araştırmalara rastlanamamıştır.

Problem

Güç konusu çok esnek ve tanımlanması zor bir kavram olmasına rağmen, bir kısım bilim adamları bu konuyu çalışmışlardır (Laswell & Kaplan 1950; Pettigrew 1972; French & Raven 1977). Bu araştırmaların sonuçları gücün üzerinde çok konuşulan fakat tam bir fikir birliğine ulaşamayan bir kavram olduğunu göstermektedir. Alt düzey personelin güç ilişkisi ise üzerinde daha az inceleme yapılan ancak hemen bütün örgütlerde sürekli karşılaşılan bir durumdur.

Örgütsel güç konusunda araştırma yapan bilim adamları alt düzey personelin gücünü gözardı ederek hep üst düzey yöneticilerin güçleri üzerinde durmuşlar ve araştırmalarını o yönde yoğunlaştırmışlardır (Louis; 1982; Salancik 1974; Kotter 1985; Kanter 1979; Mintzberg 1983). Bu geleneksel tutum son yıllarda eleştirilere maruz kalmış ve bu yönde yeni görüşler ortaya atılmıştır. Bu görüşlerde daha ziyade aşağıdan yukarıya

niyazi can-mustafa çelikten

doğru bir güç ilişkisine dikkat çekilmiştir. Örneğin Crozier (1971) 'in örgüt çalışanları üzerinde yaptığı geniş çaplı bir araştırmasında ast-üst ilişkisinin örgütün iklimi üzerinde önemli bir faktör olduğu ve astların örgütün formal yapısından çok fazla etkilendiklerini belirtmiştir. Bununla birlikte yine aynı araştırma, örgütün formal yapısının alt düzey personel tarafından etkilendiğini ve şekillendirildiğini savunur. Benzer bir yorum da Kanter (1977) tarafından yapılıyor. Ona göre sekreterler öyle avantaj, kontrol, güce ve silaha sahiptir ki bu avantaj ve olanaklar bazen üst düzey yöneticiler için bile mümkün olmayabilir.

Örgütlerde sürekli var olan ve sadece astları değil üstleri de ilgilendiren, bireyler, gruplar ve birimler arasında yaşanan yatay güç ilişkisi ise araştırmacılar tarafından sistematik olarak çalışılmayan bir konu özelliğini korumaktadır. Bu bağlamda örgütlerde alt düzey personelin sahip olduğu güçle ilgili daha çok diğer ülkelerde sınırlı sayıda da olsa bazı araştırmalara rastlanmaktadır. Bu araştırmalardan en dikkate değer olanları Amerika Birleşik Devletlerinde değişik sektörlerde çalışan alt düzey personelin güç kaynaklarını konu edinen Mechanic (1964:349-364)'in eğitim örgütlerinde çalışan alt düzey personelin güçlerini araştırma konusu yapan Pedro ve McCarty (1990:17-30)'nin öğretmenlerin sahip olduğu güç kaynaklarını konu edinen Barnett (1984:43-55)'in araştırmalarıdır.

Bu araştırmanın amacı, Mechanic (1964:349-364) tarafından geliştirilen ve alt düzey personelin sahip olduğu güç kaynaklarını inceleyen araştırmasında kullanılan anket aracını geliştirerek güç kaynakları olgusunu yüksek öğretim örgütlerinde test etmektir. Anılan yazarın geliştirdiği modele göre alt düzey personelin sahip olduğu ve kullandığı güç formal olmayan ve üst makamlar tarafından tanınmamış bir güçtür. Üst düzey yönetim alt düzeyin güç kaynaklarına karşı şüphe ile bakmaya devam etmektedirler. Bu görüşten hareketle bu araştırma için problem cümlesi; *"Yöneticilerin görüşlerine göre Erciyes Üniversitesi'nde çalışan alt düzey personelin güç kaynakları ve bunun örgüt yapısı üzerindeki etkilerinin araştırılması"* şeklinde formüle edilmiştir.

Alt Problemler

1. Alt düzey personelin sahip olduğu gücün kaynakları nelerdir?
2. Örgütsel güç kişilere, bilgilere ve kaynaklara ulaşabilirlikle ne derece ilişkilidir?

niyazi can-mustafa çelikten

3. Alt düzey personelin örgütteki hizmet süresi arttıkça üst düzey kişilere, bilgilere ve kaynaklara ulaşabilmesi de artmakta mıdır?
4. Kişinin merkeze (yönetime) yakınlığı ile onun üst düzey kişilere, bilgilere ve kaynaklara ulaşabilmesi arasında bir ilişki var mıdır?

Araştırmanın Amaçları

Değişik örgütlerde çalışan alt düzey personelin güç kaynaklarını inceleyen Mechanic (1964:349-364)'in geliştirilen modelinin ve araştırma sonuçlarının Erciyes Üniversitesi örgüt yapısı için ne derece geçerli olduğunu test etmek ve söz konusu eğitim kurumunda çalışan alt düzey personelin sahip olduğu güç kaynaklarını araştırmak bu araştırmanın amacıdır.

Önem

Kabul etmek gerekir ki, güç ilişkisinde örgütten beklentiler vardır ve bunlardan biri ve belki de en önemlisi üniversitelerin akademik olarak örgütlenmesidir. Diğer bir beklenti de eğitim örgütlerinde çalışan ve akademik olmayan personelin örgütlenmesi ve kontrolüdür. Akademik olmayan bu ikinci grup personel genellikle yapısal ve işletmecilikle ilgili işlerle meşguldür ve bunların örgütte varoluşlarının asıl sebeplerinden biri akademik personele yardımcı olmaktır. Örgütteki bu kişilerin yaptığı işler kurumun işlemesine yardımcı olur ve bürokratik bir sınıflamanın gereği olarak örgütte akademik olmayan alt düzey personel olarak tanımlanırlar.

Yazılı, formal yetkileri bulunmayan personelin kullandıkları yetkilerin ve sahip olduğu gücün bilinmesi örgütlenme sürecinin daha bilinçli ve işlevsel olarak işletilmesine katkı sağlayabilecektir. Görünürde olmayan ancak uygulamada gözlenen yetki ve güç kaynaklarının belirlenmesinin, örgütsel davranışları ve insan ilişkilerini doğru anlama, yorumlama ve güç kaynaklarını kontrol etmede katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Örgütlerde güç konusunu inceleyen çok sayıda araştırma (Simon 1957; Cohen ve March 1991; Bass 1985; Bolman & Deal 1984) olmasına rağmen, alt düzey personelin güç kaynaklarını inceleyen pek fazla çalışmaya rastlanılamamıştır. Güç konusunda yapılan araştırmaların çoğu "hiyeraşik güç" yani yöneticilerin, müdürlerin, şeflerin çalışanlar üzerindeki güçleri

niyazi can-mustafa çelikten

üzerinde yoğunlaşmıştır. Halbuki gücü ve sosyal ilişkileri anlayabilmek için yatay güç ilişkilerini de göz önüne almak gerekmektedir.

Bu araştırma ile Erciyes Üniversitesi örgüt yapısında istihdam edilen alt düzey personelin yetki ve güç kaynaklarının ortaya çıkarılması; dolayısıyla yapılan görevlerin daha doğru tanımlanması ve iş ilişkilerinin amaçlara uygun olarak düzenlenebilmesinin sağlanabileceği umulmaktadır.

Sınırlılıklar

Araştırmanın sınırlılıkları birkaç noktada toplanabilir:

1. Araştırma sadece Erciyes Üniversitesi kampüsü ile sınırlıdır, bu sebeple araştırmadan elde edilecek sonuçlar diğer örgüt ve eğitim kurumları açısından güç kaynaklarıyla ilgili bazı ipuçları verebilir.
2. Araştırmaya katılan denekler "güç" konusundaki görüşlerini algıladıkları şekilde yansıtmayabilirler.
3. Anket formu sadece üst düzey personele verilmiş olup alt düzey personele anket uygulanmamıştır.

Tanımlar

Güç: Güç bir işi yapılması istenilen şekilde yaptırabilme ve ödülleri kontrol altında tutabilmek yeteneğidir (Pfeffer 1981:1-32).

Yetki: Gücü kullanma ve bir şeyi yapma hakkı, başkalarının davranışını etkileyebilecek kararlar alabilme gücü veya kurumlaşmış güçtür (Bursalıoğlu 1994:180).

Hiyerarşi: Üst makamların emir verme yetkisini, ast ve üst ilişkilerini, üst makamların alt makamlara emir verme ve onları denetleme yetkilerini ifade eder (Tortop 1999).

Alt düzey personel: Örgütlerde görev yapan ve hizmetleri karşılığı ücret alan, yaptıkları işler gereği hiyerarşinin alt basamaklarında görev yapan sekreter, mutemet, hemşire, memur, teknisyen vb. personele verilen genel addır.

niyazi can-mustafa çelikten

Literatür Taraması

Güç çok eskiden beri bilinen ve tarif edilmeye çalışılan bir kavramı olmasına rağmen, değişik tanımlar yapılmaya çalışılmış ve hiçbir yazar da yaptığı tanımın arkasında durup savunamamıştır. Güç konusunda değişik araştırmalar yapılmış, bilim adamları da bu konuda farklı görüşler bildirmişlerdir. March (1978:69-81) gücü “kolay tarif edilemeyen ve anlaşılması zor bir kavram” olarak nitelenmesine karşın Daft (1992) “başkalarının davranışlarını etkileyebilme yeteneği” olarak görmektedir. Salanick (1977:3-21)'e göre ise güç, kişinin amaçladığı sonuca ulaşabilmesidir. Bütün bu tanımlardan çıkarılabilecek ortak nokta ise, “gücün sosyal bir etkileşim olduğu ve bu etkileşimde en az iki kişinin olması gerektiği” dir.

Dahl (1957:201-215)'a göre güç sosyal aktörler arasındaki ilişkidir. Sosyal aktör X, sosyal aktör Y'yi etkiler ve belli bir işi yapmasını sağlar ki aksi halde Y bu işi tek başına yapamayacaktır. Emerson (1962:31-41)'un tanımı da Dahl'inkine çok benzer. “Aktör A'nın B üzerindeki gücü, B'nin A'ya karşı direnmesi ve A'nın bu direnmeyi kırmasıdır. Güç konusundaki bu tanım basit ama esaslı bir tanımdır, çünkü kişi veya grup soyutlanmakla güç elde edemez ve mutlaka kişi veya grupla ilişki halinde olmak zorundadır.

Yukarıdaki tanımlardan da anlaşılacağı gibi güç bir tek kişi tarafından hissedilen algı değil, iki ya da daha fazla kişi arasındaki sosyal ilişkidir. Güç kişinin sahip olduğu veya olmadığı, bankaya koyup biriktirebilen ve daha sonra kullanılacak bir nesne değil, kişiler arası algılamadır (Black 1986:8). Kişinin sahip olduğu güç kullanan kişi tarafından değil, başkalarının, o gücü kullanan kişiyi gördüğü kadar güç sahibidir. Diğer bir deyişle kişiye gücü veren başkalarıdır ve o kişi ancak başkalarının onu gördüğü ve algıladığı kadar güç sembolüdür.

Örgütlenme işlevini başarıırken yönetici bazı kavram ve ilkeleri anlamak ve onları uygulamak zorundadır. Bu ilkelerin başında yetki ve güç kullanımı gelir (Can 1992). Çoğu yöneticiler otorite ile güç ayırımı konusunda tam bir bilgiye sahip değildirler. Yetki ve güç kavramları hiç kuşkusuz birbirleriyle ilişkilidir fakat anlamları farklıdır. Yetki, karar verme ve diğerlerini harekete geçirme ya da örgütsel amaçları başarmak için belirli görevleri yaptırma hakkıdır. Kimi yazarlar yetki ile gücü birbirinden ayırarak gücün kişiden, yetkinin ise makamdan kaynaklandığını belirtirler. Gerçekten de makamdan

niyazi can-mustafa çelikten

kaynaklanan yetkinin kullanımı ancak güç ile birleştiği zaman etkili bir yönetim ortaya çıkar.

Güç bir işi yapılması istenilen şekilde yaptırabilme ve ödülleri kontrol altında tutabilmek yeteneğidir (Pfeffer 1981:1-32). Bir yöneticinin gücü, ödül verme, ödül vaad etme, verilmekte olan ödülleri geri alma yönünde tehdit etme, ödülleri geri alma, cezalandırma yönünde tehdit etme ve cezalandırma yeteneğine göre ölçülebilir.

Kişi ne zamanki örgütü benimser, yukarıdan gelen güç ve etkileri sorgusuz kabul eder, verilen emir ve direktiflerin haklı ve kanuna uygun olduğunu düşünür, o zaman uygulanan güç "otorite" anlamına gelir (Hall:1977). Gücün yetkiye dönüştürülmesi, sosyal kontrolün yapılaştırılması çok önemlidir. Örgüt ortamında güç otoriteye dönüştürüldüğü zaman güce karşı direnme illegal olur ve buna uymak meşrulaşır.

Güç konusunda yapılan araştırmalar genellikle ast-üst ilişkisine dayandırılmıştır. Tannenbaum (1974) yaptığı araştırmada kişinin sahip olduğu formal yetki ile onun çevresindekileri etkileme gücü ve kontrolü arasında doğrudan bir ilişki olduğunu vurguluyor. Öte yandan Mintzberg (1973)'de milli eğitim müdürü, genel müdür ve üniversite rektörünün birer güç sembolü olduklarını ve buldukları konum gereği çok fazla güçleri olduğunu vurgulamıştır. Pettigrew (1972:187-204) ise güçlü kişilerin bazı kaynaklara ulaşma ve onlar üzerinde kontrol güçlerinin olduğunu ve bu kaynakların daha ziyade üst düzey yöneticilerin sahip olduğu bilgiden kaynaklandığını vurgulamaktadır.

David Mechanic (1962:349-364)'e göre alt düzeyde görev yapan personelin kendi yetki alanları içerisinde olmadığı halde dikkate değer bir güce sahip olduklarını ve başkaları üzerinde etki sağladıklarını vurguluyor. Aynı yazar bu kişilerin çok fazla güce sahip olmalarına karşın hiçbir yetkilerinin bulunmadığına dikkat çekiyor. Söz konusu alt düzey kişilerin eğitim örgütlerinde bölüm sekreterleri, işletmelerde mutemetler, hastanelerde hemşireler olabileceğini vurguluyor. Yukarıdaki kişilerin anılan güçleri kendi kişisel çabaları sonucunda elde edebileceklerini fakat asıl ve en önemli etmenin o kişilerin bulunduğu konumun bir sonucu olduğunu iddia ediyor.

Benzer bir araştırma da Sykes (1961:191-197) tarafından hapisane ortamında gardiyan ve tutuklular arasındaki "güç" ilişkisini incelemek amacıyla yapılmıştır. Araştırmacıya göre hükümlüler gardiyanlar üzerinde

niyazi can-mustafa çelikten

belli bir güç oluşturmuşlardır ve bunun sebebi ise şöyle açıklanabilir: Hapishanelerde görev yapan gardiyanlar hükümlülerin yaptıkları uygunsuz davranışları amirlerine veya hapishane üst yönetimine bildirmekle görevlidirler. Gardiyanların hükümlüler üzerinde bazı yaptırım yetkileri vardır, fakat gardiyanların hükümlülerin uygunsuz davranışlarını her zaman üstlerine bildirmekte gönülsüz davrandıkları gözlenmiştir. Sebebi ise gardiyanlar sürekli olarak problem ilettiklerinde üstleri adeta o kişinin görevini etkili olarak uygulamadığı hissine kapılıp, onun yetersiz olduğunu düşünebilir. Onun için gardiyan, hükümlülerin bazı uygunsuz hareketlerini idareye bildirmiyor ve onlardan en azından kendi nöbet saati içerisinde problem çıkarmamalarını istiyor.

Yöntem

Bu alt bölüm, araştırma modeli, evren ve örneklem, verilerin toplanması, sonuçlar-öneriler, bulgular ve yorumu kısımlarından oluşmaktadır.

Araştırma Modeli

Bu araştırmada ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Amaca uygunluğu nedeniyle, araştırmada betimleme yöntemlerinden survey ve görüşme yöntemleri kullanılarak bilgi toplanmaya çalışılmıştır. Kaptan (1995)'a göre betimleme araştırmaları, mevcut olayların daha önceki olay ve koşullarla ilişkilerini de dikkate alarak, durumlar arasındaki etkileşimi açıklamayı hedefler, olayları, obje ve problemleri anlama ve anlatmada ilk aşamayı oluşturur.

Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenine Erciyes Üniversitesi, örnekleme ise anılan üniversitenin Merkez Kampüsü'nde görev yapan rektör, dekanlar, bölüm başkanları, yükseköğretim müdürleri, enstitü müdürleri ve bölüm başkanları ve yardımcıları dahil edilmiştir. Yukarıda belirtilen üst düzey personelin sekreterleri, mutemet, teknisyen ve hemşirelerle sadece görüşmeler yapılmış ve onlara anket uygulanmamıştır.

niyazi can-mustafa çelikten

Erciyes Üniversitesi evreninde 12 fakülte, 6 yüksek okul, 6 meslek yüksek okulu, 4 enstitü ve 8 araştırma merkezi bulunmaktadır. Araştırmanın evrenini, üniversitenin merkez kampüsünde bulunan rektörlük idari ve akademik personeli ile fakülte, yüksek okul, enstitü yöneticilerinin tamamı olan 140 yönetici personel oluşturuyor. Örneklemeye giren yöneticilerin tamamına anket formu bizzat araştırmacılar tarafından dağıtılmıştır. İsteyen yöneticilere anket formunda yer alan maddelerle ilgili açıklamalar da yapılmıştır. Dağıtılan anketlerden dönen 102 anketten, ayıklanan 94'ü işleme konulmuş ve veriler SPSS programında bilgisayar ortamına yüklenmiştir.

Verilerin Toplanması Yorumu

Araştırma konusuyla ilgili özellikle yabancı literatür taranarak teorik alt yapı hazırlanmıştır. Teorik temel oluşturulduktan sonra görüşme ve anket soruları hazırlanmıştır. İlk etapta 10 maddelik bir görüşme formu hazırlanmıştır. Görüşme formu esas alınarak farklı düzeylerden 12 yönetici ve 8 alt düzey personelle görüşmeler yapılmıştır. Görüşme notları, Mechanic'in soruları ve literatür verileri dikkate alınarak 30 sorudan oluşan anket formu hazırlanmıştır. Bu form 32 yöneticiye uygulanarak anlaşılmayan noktalar, farklı anlaşılan maddeler üzerinde yeniden çalışılarak; anket formu 20 maddelik uygulanabilir bir anket formu haline getirilmiştir. Anket uygulamaya konulmadan önce, söz konusu anketin pilot uygulaması yapılmış ve maddelerin güvenilirlik katsayısı ($r = .87$) hesaplanmıştır.

Veri toplama aracının ilk bölümünde kimlik bilgileri yer almıştır. İkinci bölümde 20 adet soru maddesi ile karşılığında katılma derecelerini belirten seçenekler bulunmaktadır. Anket formunun birinci bölümünde yer alan kişisel bilgilerin yüzde ve frekansları alınmıştır. İkinci bölümde yer alan maddelerin yüzde, frekans, aritmetik ortalamaları alındıktan sonra akademik ve idari personelin görüşleri arasında anlamlı bir fark olup olmadığı kontrol edilmiştir.

Bulgular ve Yorumlar

Eğitim örgütlerinden üniversitelerde çalışan alt düzey personelin güç kaynaklarını ortaya koymak üzere düzenlenen ölçme aracına (anket formu) kaynaklık etmek üzere, Erciyes Üniversitesine bağlı fakülte ve yüksek okullardaki dekan, dekan yardımcısı, yüksek okul müdürü ve bölüm

niyazi can-mustafa çelikten

başkanlarıyla yapılandırılmış ve yarı yapılandırılmış görüşme formuna göre görüşmeler yapılmıştır.

Alt düzey personelden yönetici sekreteri, muhasebeci, mutemet, hemşire, bilgisayar kullanıcısı gibi teknik işleri yapan elemanların diğer sıradan ve rutin işleri yapan elemanlara göre görevlerinden kaynaklanan avantajları bulunmaktadır. Esasen bu avantaj ve gücün temelinde bilginin olduğunu yöneticiler öncelikle vurgulamaktadırlar. Bilgi gücünün dışarıdan algılanma ve yansımalarının çerçevesini yöneticinin yaklaşım ve tutumu belirlemektedir. Görev, rol, yetki ve sorumlulukların açıkça belirlendiği ve her türlü iş ve işlemlerin etkili olarak denetlenip değerlendirildiği örgütlerde verilmeyen güç görünümü söz konusu olmamaktadır. Yöneticilerin tutum ve tavırları alt düzey personelin tutum ve tavırlarının şekillenmesinde önemli bir etken olarak görülmektedir.

Kişisel Bilgiler

Dönen anket formundan işleme alınan 94'ünden 49'unun erkek (% 84), 15'inin (% 16) de bayan yönetici olduğu belirlenmiştir.

TABLO 1. Yöneticilerin Yöneticilik Hizmet Süreleri

Süre	Frekans	Yüzde (%)
1-5 yıl	26	27.7
6-10 yıl	27	28.7
11-15 yıl	27	28.7
16-20 yıl	11	11.7
21 yıl ve üzeri	3	3.2
TOPLAM	94	100.0

Yöneticilerin, yöneticilikte geçirdikleri hizmet sürelerine göre, ilk üç seçenekte dengeli bir yığılma gözlenmektedir. Sadece % 15'i 16 yıl ve üzerinde yöneticilik görevlerinde buldukları anlaşılmaktadır.

Eğitim düzeyi ile ilgili seçeneklerden ilköğretim ve lise düzeyi seçeneği hiç işaretlenmemiştir. Örneklem gruba göre, üniversitede bu eğitim seviyelerinde yöneticilik yapanlar bulunmaması, Türkiye'de eğitim düzeyindeki yükselmenin yöneticilik görevlerine de yansımalarını

niyazi can-mustafa çelikten

göstermektedir. Önlisans, lisans ve yüksek lisans düzeyinde eğitime sahip olanların idari personel; doktora ve üstü seviyede eğitime sahip bulunanların akademik personel grubunu oluşturduğu görülmüştür.

Yöneticilerin Alt Düzey Personelin Güç Kaynakları İle İlgili Görüşleri

İdari ve Akademik seviyede görev yapan yöneticilerin, beraber çalıştıkları alt düzey personelin güç kaynakları konusundaki görüşleri 20 maddeden oluşan yargılara verdikleri cevaplara göre belirlenmiştir. Buna göre, her maddeye katılım düzeyini gösteren veriler Tablo 2'de gösterilmiştir. Söz konusu tabloda her maddeye katılım düzeyleri “frekans” ve “yüzde” olarak verilmiştir. Bu verilerden aşağıdaki yargılar ve yorumlar çıkarılmıştır.

Genel Yargılara Dayalı Bulgular

Birinci madde olan “formal ve informal düzeyde yetki ve güç sahibi bir kişi, birim veya kurum, güç sahibi olmayan diğer kişi, birim ve kurumlara göre daha fazla önem ve prestije sahiptir” şeklinde geliştirilen genel yargıya yöneticilerin % 71.3’ü “çok ve tam katılıyorum” şeklinde katılmışlardır. Buradan, yetki ve güç sahibi kişilerin ve birimlerin; kurumlarda daha çok önemsendiği ve diğerlerine göre daha fazla prestije sahip oldukları anlaşılmaktadır. Nitekim bu maddeye verilen cevapların aritmetik ortalaması (3.93) “çok katılıyorum” sınırlarındadır.

Başkalarını etkileme yeterliği, başkalarına iş yaptırabilme yeteneği olan gücün, örgütlerde çalışan personel arasında ilişkilerin niteliğini ve derecesini belirleyen önemli bir etken olarak kabul edildiği) aritmetik ortalamasının “çok katılıyorum” (3.52 sınırlarında ortaya çıkmasından anlaşılmaktadır. Üniversite personeli arasındaki ilişkilerde gücün anlamlı bir faktör olarak algılandığı, resmi ve resmi olmayan ilişkilerde kişilerin sahip olduğu başkalarını etkileme yeteneğinin önemsendiği söylenebilir.

TABLO 2. Yöneticilere göre Alt Düzey personelin Güç Kaynakları

YARGI MADDELERİ	X	KATILIM DÜZEYİ									
		Hiç Katılmıyorum		Az Katılmıyorum		Orta Derecede Katılmıyorum		Çok Katılmıyorum		Tam Katılmıyorum	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1. Formal ve informal düzeyde yetki ve güç sahibi bir kişi, birim veya kurum, güç sahibi olmayan diğer kişi, birim veya kurumlara göre daha fazla önem ve prestije sahiptir.	3.93	5	5.3	3	3.2	19	20.2	33	35.1	34	36.2
2. Güç, personel arasında ilişkilerin niteliğini ve derecesini belirleyen önemli bir faktördür.	3.52	12	12.8	3	3.2	22	23.4	38	40.4	19	20.2
3. Örgütlerde bazı kişiler, kendilerine verilen yetkiden daha fazlasını kullanabilmektedir.	3.58	7	7.4	9	9.6	21	22.3	36	38.3	21	22.3
4. Bazen belli konularda herhangi bir yetkisi olmayan kişiler yetki ve güç sahibi olabilmektedir.	3.42	2	2.1	17	18.1	27	28.7	35	37.2	13	13.8
5. Yönetici sekreterleri, mutemet, hemşire, teknisyen vb. alt düzey personel informal yetkilere sahiptir.	3.53	5	5.4	16	17	22	23.4	25	26.6	26	27.7
6. Bir kısım yönetici sekreterleri, mutemet, hemşire ve teknisyenler kimi zaman yöneticilerin bile sahip olmadığı avantaj, fırsat ve olanaklara sahiptir.	3.14	6	6.4	20	21.3	33	35.1	24	25.5	11	11.7
7. Örgütsel güç;kişilere, bilgilere, belgelere veya kaynaklara ulaşabilirlikle doğrudan ilişkilidir.	4.01	-	-	1	1.1	26	27.7	38	40.4	29	30.9
8. Alt düzey personelin örgütteki hizmeti ve o işteki görev süresi arttıkça üst düzey kişilere, bilgilere ve kaynaklara ulaşabilmesi de kolaylaşmaktadır	3.31	-	-	18	19.1	37	39.4	30	31.9	9	9.6
9. Alt düzey personel yaptığı işle ilgili uzmanlık bilgisine sahipse ve bu bilgilere üst düzey yöneticiler sahip değilse;alt düzey personele güç elde etmekte ve kullanabilmektedir.	3.71	3	3.2	7	7.4	29	30.9	30	31.6	25	26.6
10. Belli bir alanda uzmanlaşan veya herhangi bir işte yetkinleşen bir kişiyi değiştirmek, uzman olmayana göre daha zor olmaktadır.	3.93	2	2.1	4	4.3	25	26.6	30	31.9	33	35.1
11. Alt düzey Personelin sahip olduğu güç kendi kişisel gayretlerinin bir sonucudur.	3.32	6	6.4	20	21.3	25	26.6	23	24.5	20	21.3
12. Alt düzey personelin sahip olduğu bilgi ve beceriler ile örgütteki güçleri arasında doğru orantılı bir ilişki vardır.	3.47	2	2.1	21	22.3	19	20.2	34	36.2	18	19.1
13. Alt düzey personelin değiştirilmesi zor ise buna paralel olarak onun örgütte sahip olduğu güç daha kolay değiştirilebilene oranla yüksek olmaktadır.	3.84	-	-	7	7.4	21	22.3	46	48.9	20	21.3

niyazi can-mustafa çelikten

TABLO 2. Yöneticilere (Devamı)

YARGI MADDELERİ	X	KATILIM DÜZEYİ									
		Hiç Katılmıyorum		Az Katılıyorum		Orta Derecede Katılıyorum		Çok Katılıyorum		Tam Katılıyorum	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
14. Alt düzey Personelden yönetici sekreteri, muhasebeci, mutemet, bilgisayar kullanıcısı gibi teknik işleri yapan elemanların diğer sıradan ve rutin işleri yapan elemanlara göre görevlerinden kaynaklanan güç ve avantajları bulunmaktadır.	4.14	-	-	4	4.3	15	16.0	43	45.7	32	34.0
15. Yöneticilerin tutum ve tavırları, alt düzey personelin tutum ve tavırlarının şekillenmesinde (kendini güçlü göstermek gibi) önemli bir etmendir.	4.11	-	-	3	3.2	23	24.5	28	29.8	40	42.6
16. Yöneticinin örgütüyle ilgili iş ve işlemleri koordine edecek kadar bilgi veya deneyime sahip olmaması; işini iyi bilen alt düzey personelin kendisine verilen yetkinin ötesinde yetki ve güç elde etmesine yol açabilmektedir.	4.37	-	-	-	-	8	8.5	43	45.7	43	45.7
17. Muhasebeci ve mutemet gibi parasal işlerle uğraşan personel diğer personele göre farklı güçte algılanabilmekte ya da bu kişiler kendilerini çevreye farklı güçte yansıtabilmektedirler.	4.07			10	10.6	11	11.7	35	37.2	38	40.4
18. Bir kısım personelin, çalışanların özlük işleriyle uğraşması, personelin disiplin ve sicil dosyalarını tutan ve saklayan ve eleman olması, bu kişilerin informal güçler kazanmasına neden olmaktadır.	3.68	6	6.4	9	9.6	21	22.3	30	31.9	28	29.8
19. Güzel ve yakışıklı olarak algılanan personel, bu nitelikleriyle güç kaynağını oluşturabilmektedir.	2.89	12	12.8	23	24.5	34	36.2	13	13.8	12	12.8
20. Alt düzey bir personelin sivil örgütlerle aktif olarak ilgilenen bir kişi olması, bir sendikanın yöneticisi, etkili bir meslek kuruluşunun üyesi, çevreden soylu bir ailenin üyesi, kurum içinde sevilen veya sakınılan bir kişi olması güçlülüğünü arttırmaktadır.	3.25	10	10.6	11	11.7	34	36.2	23	24.5	16	17.0

Bazı kişilerin kendilerine verilen yetkiden daha fazlasını kullanıp kullanmadığı araştırmaya değer bir sorun olarak algılanmış ve yöneltilen bu yargıya yöneticilerin "çok katılıyorum" seçeneğinde (% 38.3) yığılma gösterdikleri anlaşılmıştır. Buradan, uygulamalarda yetkinin sınırlarını aşan bir kısım personelin bulunduğu önemli ölçüde paylaşıldığı söylenebilir.

Alt Düzey Personel ve Güç Kaynakları

Formal yetkiler yazılı, belli, açık resmi olarak belirlenmiş yetkililerdir. Yöneticilerin sekreterleri, mutemet, hemşire ve teknik elemanların görevlerinden kaynaklanan yetkileri vardır. Bu tür personele yöneticiler formal görev ve yetkilerine ilaveten, sözlü olarak başka yetkiler de verebilmekte; iyi niyetle yorumlanırsa, iş bölümü ve işlemlerin gerekliliğinden hareketle bir kısım personeli, yazılı olmayan yetkileri dışında informal yetkilerle donatabilmektedir. Beşinci maddede yer alan bu yargıya yöneticilerin % 77.7'si "orta" ve üzerinde katıldıklarını belirtmişlerdir. Yöneticilerin çoğunluğunun, bu tür personele informal yetkiler de verildiğini paylaştıkları düşünülmektedir.

Altıncı maddede "Bir kısım yönetici sekreterleri, mutemet, hemşire ve teknisyenler kimi zaman yöneticilerin bile sahip olmadığı avantaj, fırsat ve olanaklara sahiptir" yargısının "orta derecede katılıyorum" düzeyinde paylaşıldığı (3.14) ortaya çıkmıştır. Diğer bulgulara göre buna yüksek düzeyde katılım olmadığı söylenebilir. Buna rağmen yöneticilerin % 25.5'i de bu yargıya "çok" derecesinde katıldıklarını belirtmişlerdir. Bu verilerden, yöneticilerin, sekreter, mutemet, hemşire ve teknisyenlerin kendilerinden daha fazla fırsat ve olanaklara sahip olmadıklarını düşündükleri söylenebilir. "orta" düzeyde katılmadan da bunun tamamen gözardı edilemeyeceği; sekreterlerin randevu vermemek, mutemetlerin ödemeleri geciktirmek, hemşirelerin bir kısım hastalara öncelik vermek gibi fırsatları kullanabilecekleri düşünülmektedir.

Örgütsel gücün, kişilere, bilgilere, belgelere ve kaynaklara ulaşabilirlikle doğrudan ilişkili görüldüğü, yedinci maddeye "çok katılıyorum" (% 40.4) düzeyinde katılmanın olmasından anlaşılmaktadır. Formal ve informal yetkilerden kaynaklanarak güç sahibi olan veya öyle algılanan personel, önemli kişi, belge, bilgi ve kaynaklara kolayca ulaşabilmektedir. Buradan, yöneticinin yanında çalışan sekreterin diğer personele göre yöneticisine; mutemet ve muhasebecinin parasal işlemleri yürütmesinden dolayı idari veya bütçeden sorumlu üst yöneticilere daha sık ve kolayca ulaşabildikleri ayrıca yaptığı iş ve işlemler gereği ilgili bilgi ve belgeleri gerektiğinde kolaylıkla elde edebildikleri söylenebilir.

Örgütsel Güç ve Uzmanlık İlişkisi

Dokuzuncu maddeye verilen cevaplar yukarıda geliştirilen yorumu destekler nitelikte görülmektedir. Alt düzey personel yaptığı işle ilgili uzmanlık bilgisine sahipse ve bu bilgilere üst düzey yöneticiler yeterince sahip değilse; alt düzey personel güç elde etmekte ve bunu

niyazi can-mustafa çelikten

kullanabilmektedir (3.71). Bu yargıya “çok katılıyorum” sınırlarında katılım gerçekleşmiştir. Yöneticilerle ikili görüşmelerde de benzer düşüncelere sıkça işaret edilmiştir. Yöneticilerin yönettiği kurumun iş ve işlemlerine, koordine edecek ve denetleyecek ölçüde vakıf olması gerektiği, aksi halde bir kısım personelin bu eksikliği kendi lehlerine kullanabilecekleri hatta soru ve sorunlarda öncelikle danışılan kaynak kişi olabilecekleri düşünülmektedir.

Alt düzey personelin sahip olduğu bilgi ve beceriler ile ortaya koyduğu güçleri arasında doğru orantılı bir ilişki olduğu, onikinci maddeye katılım düzeyinden (3.47) anlaşılmaktadır. Bu verilerle önceki veriler arasında paralellik olduğu, personelin bilgi ve becerilerin derecesinin, ortaya konulacak örgütsel gücü etkileyen önemli bir faktör olduğu söylenebilir.

Personeli Değiştirme ve Güç İlişkisi

Onuncu ve onüçüncü maddelerde personelin değiştirilmesi ile kazanılan güç ilişkisi hakkında yöneticilerin görüşleri belirlenmeye çalışılmıştır. “Belli bir alanda uzmanlaşan veya herhangi bir işte yetkinleşen bir kişiyi değiştirmek, uzman olmayana göre daha zor olmaktadır” yargısına personelin üçte ikisi (% 67) “çok ve tam katılıyorum” düzeyinde yaklaşmışlardır (3.93). Bunun, özellikle yeni bir elemanın işle ilgili bilgi ve beceriler kazanıncaya kadar geçen zamanda, yaşanacak iş kaybının göze alınamamasından kaynaklandığı söylenebilir. Dolayısıyla yoğun teknik bilgi ve beceriler gerektirmeyen işleri yapan personel arasında hareketliliğin daha sık olabileceği yargısına varılabilir. Yukarıda paylaşılan yargının bir uzantısı olarak; alt düzey personelin değiştirilmesi zorlaştıkça onun örgütte sahip olacağı gücün artması yargısına, ortalama “çok katılıyorum” (3.84) sınırlarında paylaşım gerçekleşmiştir.

Teknik Personel ve Güç İlişkisi

“Alt düzey personelden yönetici sekreteri, muhasebeci, mutemet, bilgisayar kullanıcısı gibi teknik işleri yapan elemanların diğer sıradan ve rutin işleri yapan elemanlara göre görevlerinden kaynaklanan güç ve avantajları bulunmaktadır” maddesine yöneticilerin büyük çoğunluğu yüksek düzeyde (çok %45.7; tam % 34) katılım göstermiştir. Nitekim katılım düzeyinin, aritmetik ortalama değer olarak “tam katılıyorum” a çok yakın, ancak “çok katılıyorum” (4.14) düzeyinde gerçekleştiği görülmektedir. Muhasebeci, mutemet ve bilgisayar kullanıcısının görevlerinin herkesin

niyazi can-mustafa çelikten

kolaylıkla yapabileceği görevler olarak algılanmaması, onların aranan ve değer verilen elemanlar olma avantajını, dolayısıyla informal gücünü kazanmalarına neden olabilmektedir., Onyedinci maddede de parasal işlerle uğraşan personelin farklı güçte algılanabildikleri ya da bunların kendilerini çevreye farklı güçte yansıtılabildikleri görüşü yöneticilerce “çok katılıyorum” sınırlarında (4.07) paylaşılmıştır.

Yukarıdaki paragraflarda vurgulandığı gibi alt düzey personelin aslında verilmeyen ancak kullanılan yetkilerden ya da ortaya konulan eylemlerden dolayı gözlenen güçleri vardır. Bu güçlerin kaynağının önemli ölçüde informal olduğu söylenebilir. Onsekizinci maddede, personelin özlük işleriyle uğraşan elemanların, kişiler için yaşamsal ve önemli olan işlemleri yürütmelerinden kaynaklanan yüklendikleri informal güçleri bulunmaktadır. Aleyhte bir belgenin dosyaya bekletilerek konması, olumsuz bir soruşturma sürecinin yavaş işletilmesi, kişisel bir kazanımın yöneticiye hatırlatılarak gerçekleştirilmesi gibi görünürde küçük boyutlu eylemler personel için önemli sonuçlar doğurabilmektedir. Bu eylemleri yürütme görevi verilen personele, kimi zaman çevresinin, kimi zaman da kendisinin informal güçler yüklediği yaşanan olaylardandır.

Yöneticilerin Tutumları ve Personelin Gücü

“Yöneticinin tutum ve tavırları, alt düzey personelin tutum ve tavırlarının şekillenmesinde önemli bir etkidir” yargısının yer aldığı onbeşinci maddeye katılım “tam” sınırlarına yakın ancak “çok katılıyorum” sınırları (4.11) içerisinde gerçekleşmiştir. Katılım düzeylerine bakıldığında yöneticilerin büyük bir kesiminin (% 4.26) “tam katılıyorum” seçeneğinde yoğunlaştığı gözlenmektedir. Bu bulgudan şu sonuçlar ve yorumlar çıkarılabilir: Alt düzey personelin sahip olduğu güç informal nitelikler taşımaktadır. Bu nitelikler, örgüt yapısı içinde, yöneticilerin kontrolündeki ortamda yöneticinin örgütte oluşturduğu yönetim düşünce, tutum ve tavırlarının sınırlarında ortaya çıkmaktadır. Nitekim sözlü görüşmelerde de yöneticilerin çoğunluğu bu durumu özellikle belirtmiştir. Bir yönetici “Ben personelimin yetki ve sorumluluklarını açıkça belirlerim, bu sınırlarda görev yapılmasını da denetlerim. Personelim kendilerine verilmeyen yetkileri kullanamaz, olmayan güçlerini var gösteremez.” şeklinde bir açıklama yapmıştır. Buradan da alt düzey personelin kendini güçlü göstermek, yetkilerinin ötesinde yetkiler kullanmak gibi tutum ve tavırlarının kaynağında yöneticilerin yöneticilik yeterliğindeki zaaf lar yattığı anlaşılmaktadır.

Alt Düzey Personelin Güç Kaynakları Sıralaması

Örnekleme grubuna giren yöneticilere 7 seçenekli güç kaynakları listesi verilerek 1'den 7'ye kadar önem derecesine göre sıralamaları istendiğinde aşağıdaki sıralama ortaya çıkmıştır. 1. Kişinin işini iyi bilmesi, 2. Yaptığı işi bilmede az bulunan bir eleman olması, 3. Çalışkan ve gayretli olması, 4. Yöneticiye yakın olması, 5. Örgütteki bilgi ve belgelere yakın olması, 6. Eğitim düzeyi, 7. Fiziki görünümü.

Bu bulguların önceki yargılara verilen cevaplarla paralellik gösterdiği anlaşılmaktadır. Kişinin işini bilmesi ve gayretliliği ilk sıralarda kabul edilen güç kaynaklarından iken fiziki görünümü ve eğitim düzeyi alt sıralarda işaretlenen güç kaynakları olarak kabul edilmektedir. Kişisel bilgilerde yer alan İdari ve Akademik personel kesimlerinde görev yapan yöneticilerin kurum uygulamalarında gözlenen güç kaynaklarıyla ilgili yargılara verdikleri cevaplarda anlamlı bir farkın genel olarak olmadığı belirlenmiştir. Maddelere tek tek bakıldığında, 2, 8, 9, 17 ve 18. maddelere verilen cevaplarda anlamlı bir fark olduğu t testi sonuçlarıyla saptanmıştır. Buna göre alt düzey personelin uzmanlık bilgisiyle güç kazanması, görev süresinin artmasıyla personelin bilgi ve kaynakları ulaşabilmesinin kolaylaşması yargılarına, akademik seviyedeki yöneticiler idari işlemleri yürüten yöneticilere göre daha fazla katılmaktadırlar. Personelin özlük işleriyle ve parasal işlerle uğraşmasının informal güçlerinin artmasına ve meslek kuruluşlarıyla ilgilenmesinin ve çevreden soylu bir ailenin üyesi olmasının güç kazanmasına neden olması görüşlerine akademik olmayan yöneticilerin, akademik düzeydeki yöneticilerden daha fazla katıldığı anlaşılmaktadır.

Akademik düzeydeki yöneticilerin uzmanlık rollerini, idari düzeydeki personelin özlük işlerini ve çevrenin etkilerini daha fazla önemsediklerini; bu tür özelliklerin alt düzey personelin güç kaynaklarının etkenleri olduğunu daha çok benimsedikleri düşünülmektedir.

Sonuçlar ve Öneriler

Sonuçlar

1. Anket Formu dolduran yöneticilerin %84'ünün erkek, %15'inin bayan olduğu, %85'inin yöneticilik hizmet sürelerinin 1-15 yıl arasında dağıldığı anlaşılmıştır.

niyazi can-mustafa çelikten

2. Üniversite birimlerinde çalışan yöneticilere göre güç, personel arasında ilişkilerin niteliğini belirleyen önemli bir etmendir. Yetki ve güç sahibi kişiler ve birimler daha fazla önemsenmekte ve prestij kazanmaktadır.
3. Yönetici sekreteri, mutemet, hemşire ve teknik elemanların görevlerinden kaynaklanan yetkileri vardır. Bu yetkiler temel güç kaynağını oluşturmaktadır.
4. Üniversite ortamında kazanılan güç, kişisel çabalardan çok, verilen yetkilerden kaynaklanmakta, ancak uzmanlık, teknik yeterlik ve çalışma-öğrenme çabaları bunu daha da güçlendirmektedir.
5. Personel yaptığı işle ilgili teknik bilgilere yeterince vakıf ise, yöneticiler işlemleri eşgüdümleyecek ve denetleyecek ölçüde sahip değilse, alt düzey personelden bir kısmı bunu kullanabilmekte ve kendini olduğundan daha da güçlü gösterebilmektedir.
6. Belli bir alanda bilgi ve beceri donanımı kazanan personeli değiştirmek zorlaşmakta;değiştirilmesi zorlaşan personelin örgütteki algılanan gücü de artmaktadır.
7. Yöneticinin çalıştığı birimde oluşturduğu örgüt iklimi, tutum ve tavırları, alt düzey personelin tutum ve tavırlarının şekillenmesinde önemli bir etken olarak görülmektedir.

Öneriler

1. Üniversitede her kademedeki personelin görev, yetki ve sorumlulukları açıkça belirlenmeli ve izlenmelidir.
2. Verilen formal ve informal yetkiler denetlenmeli, sorumluluğun devredilemeyeceği ilkesi göz önünde bulundurulmalıdır.
3. Her kademedeki yöneticiler, yöneticilik bilgi, teknik ve süreçleri hakkında yetiştirilmelidir.
4. Yaptığı işin ayrıntılarını bilmenin avantajlarını bir güç olarak kullanmak isteyen personelin istismarını önlemek açısından yöneticilerin, yönettikleri birimin iş ve işlemlerini koordine edecek ve denetleyecek ölçüde bilgi sahibi olmaları sağlanmalıdır.
5. Her kademedeki her tür işle ilgili yeterli sayıda personelin yetiştirilmesi hizmetiçi eğitimle sağlanmalıdır. Sekreterlik, mutemetlik, bilgisayar programcılığı, her işle ilgili teknik eleman gibi.

niyazi can-mustafa çelikten

6. Yöneticiler, oluşturdukları tutum ve tavırların alt düzey personelin tutum ve tavırlarının şekillenmesinde önemli bir etken olduğunu gözönünde bulundurmalı ve gereken kararlı yönetsel düşünce ve eylemlerini ortaya koymalıdır.

Kaynakça

- Barnet, B.G. (1984). "Subordinate Teacher Power in School Organizations." **Sociology of Education**, , 56, 43-55.
- Bass, Bernard M. (1985). **Organizational Decision Making**. Homewood, IL: Irwin.
- Başaran, İ. Ethem. (1989). **Yönetim**. Ankara: Gül Yayınevi.
- Black, J. A., English, F.W. (1986). **What They Don't Tell You In Schools of Education About School Administration**, Lancaster: Technomic Publishing Co. Inc.
- Bolman, Lee G, and Deal, Terrence E. (1984). **Modern Approaches to Understanding and Managing Organizations**. San Francisco: Jossey-Bass.
- Bursalıoğlu, Ziya. (1994). **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**. Ankara:PEGEM Yayınları No.9.
- Can, Halil. (1992). **Organizasyon ve Yönetim**. Ankara: İkinci Baskı.
- Cohen, M. D. ve March, G.J. (1991). "Leadership in an Organized Anarchy", Ed. Shafritz, J. M. and Ott, S.J. **Classics of Organizational Theory**. Belmont, CA: Wadsworth Publishing Company, 432-448.
- Crozier, M. (1971). **The World of Office Worker**. Chicago, IL: The University of Chicago Press.
- Dahl, R.A. (1957). "The Concept of Power." **Behavioral Science**, 2.
- Daft, R.L. (1992). **Organization Theory and Design**, West, Sint Paul, MN.
- Emerson, R.M. (1962). "Power-Dependence Relations." **American Sociological Review**, 27, 31-41.
- Gross, Edward and Amitai Etzioni. (1985). **Organizations in Society**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice –Hall.
- Hall, R. H. (1977). **Organizations: Structure and Process**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

niyazi can-mustafa çelikten

- Hoy, K. Wayne and G. Cecil Miskel. (1991). **Educational Administration. Thory, Research, Practice.** New York: McGraw-Hill, Inc.
- Kanter, R.M. (1979). "Power failure in management circuits." **Harward Business Review**, 57, 65-75.
- Kanter, R.M. (1977). **The Men and Women of the Corporation.** New York: Basic Books, Inc.
- Kaptan, S. (1995). **Bilimsel Araştırma ve İstatistik Teknikleri**, Ankara:Rehber yayınevi.
- Kotter, J. P. (1985). **Power and Influence.** Beyond Formal Authority: New York: Free Press.
- Lasswell, H.D. and Kaplan, A. (1950). **Power and Society: Framework for Political Inequity.** Yale Law School Studies. New Haven, CT: Yale Universty Press.
- Lipsky, M. (1978). **Street-Level Bureaucracy.** New York: Russell Sage Foundation.
- Louis, M.R. (1982). "Career Transitions: Varieties and Commonalities." **Academy of Managment Review**. 5, 329-340.
- March, J.G. (1978). **The Power of Power.** In J. G. March Ve J. P. Olsen, (ed.), **Ambiguity ans Choice in Organizations**, Bergen, Norway: Universitetsforlaget., 69-81.
- Mechanic, D. (1962)."Sources of Power of Lower Participants in Complex Organizations." **Administrative Science Quarterly**. 7, 349-364.
- Mintzberg, H. (1973). **The Nature of Managerial Work.** New York: Harper and Row.
- Pedro, Reyes and Mccarty, D. (1990). "Factors Related to the Power of Lower Participants in Educational Organizations: Multiple Perspectives", **Sociological Focus**, Februaray, 23.
- Pettigrew, A.M. (1972). "Information Control as a Power Resource." **Sociology**,: 6, 187-204.
- Pfeffer, Jeffrey. (1981). **Power in Organizations.** Marshfield, Mass.:Pitman Publishing.
- Pfeffer, Jeffrey. (1982). **Organizations and Organizational Thory.** Cambridge: Massachusetts: Harper and Row, Publishers, Inc.
- Salancık, G.R. (1974). "The Bases and use of Power in Organizational Decision Making: The Case of a University," **Administrative Science Quarterly**, 19, 453-473.

niyazi can-mustafa çelikten

- Salancık, G.R. (1977). "Who Gets Power-and How They Hold On To It: A Strategic-Contingency Model of Power." **Organizational Dynamics**, 5,3-21.
- Simon, H.A. (1957). **Administrative Behavior**. 2nd. Ed. New York: Free Press.
- Sykes, G. M. (1961). "The Corruption of Authority and Rehabilitation." in A. Etzioni, ed., **Complex Organizations**, New York: 191-197.
- Tannenbaum, A. S. (1974). **Hierarchy in Organizations**. San Francisco, CA: Jossey Bass.
- Tortop, N. (1999). **Personel Yönetimi**. Ankara: Yargı yayınları, 6. Baskı.
- Weber, M. (1947). **Thory of Social and Economic Organizations**. New York: Oxford University Press.