

# EĞİTİM KURUMLARINDA YÖNETİCİLERİN KULLANDIKLARI LİDER-GÜÇ KAYNAKLARININ ÖRGÜTSEL ÖĞRENME ÜZERİNDEKİ ETKİ VE SONUÇLARI



Kafkas Üniversitesi  
İktisadi ve İdari Bilimler  
Fakültesi  
KAÜİBFD  
Cilt, 11, Sayı 21, 2020  
ISSN: 1309 – 4289  
E – ISSN: 2149-9136

Makale Gönderim Tarihi: 15.12.2019 Yayıma Kabul Tarihi:25.02.2020

HAKAN ÇORA  
Dr. Öğr. Üyesi  
İstanbul Okan Üniversitesi  
İşletme ve Yönetim Bilimleri  
Fakültesi  
Türkiye  
corahakan@gmail.com  
ORCID ID: 0000-0001-5780-  
549X

**ÖZ** | Bu çalışma, ilkokullarda görevli yöneticiler tarafından kullanılan güç kaynaklarının örgütsel öğrenme üzerindeki etkilerini konu almaktadır. Çalışma kapsamında Denizli ilinde yer alan ilkokullarda çalışan 217 öğretmenden anket yolu ile veri elde edilmiştir. Değişkenler arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla ANOVA, t-testi, korelasyon analizi ve regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Yapılan analizler neticesinde lider güç kaynakları boyutlarından karizmatik güç ( $\beta=0,15$ ,  $p<0,05$ ), uzmanlık gücü ( $\beta=0,34$ ,  $p<0,01$ ) ve zorlayıcı gücün ( $\beta=0,09$ ,  $p<0,05$ ) örgütsel öğrenme üzerinde anlamlı etkilere sahip olduğu gözlenmiştir. Buna karşın; diğer güç kaynakları ile birlikte ele alındığında ödüllendirici güç ve yasal gücün örgütsel öğrenme üzerinde beklenen etkiyi göstermediği tespit edilmiştir. İlkokul yöneticilerinin sahip oldukları deneyim ve bilgi birikiminden kaynaklanan uzmanlık güçlerinin, örgütsel öğrenme sürecinde kullanabilecekleri en önemli güç türü olduğunun anlaşılması bu çalışmanın temel çıktısını oluşturmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Lider güç kaynakları, Örgütsel öğrenme, İlkokul yöneticileri

**JEL Kodu:** M00, M10, M13

**Alanı:** İşletme

**Türü:** Araştırma

**DOI:** 10.36543/kauibfd.2020.003

**Atıfta bulunmak için:** Çora, H. (2020). Eğitim kurumlarında yöneticilerin kullandıkları lider-güç kaynaklarının örgütsel öğrenme üzerindeki etki ve sonuçları. *KAÜİBFD*, 11(21), 48-63.

# EFFECTS AND RESULTS OF LEADERSHIP POWER-BASES ON ORGANIZATIONAL LEARNING IN EDUCATIONAL INSTITUTIONS



Kafkas University  
Economics and Administrative  
Sciences Faculty  
KAUJEASF  
Vol. 11, Issue 21, 2020  
ISSN: 1309 – 4289  
E – ISSN: 2149-9136

Article Submission Date: 15.12.2019

Accepted Date: 25.02.2020

HAKAN ÇORA  
Asst. Prof.  
Istanbul Okan University  
Faculty of Business and  
Administrative Sciences  
Turkey  
corahakan@gmail.com  
**ORCID ID:** 0000-0001-  
5780-549X

## ABSTRACT

This research examines the effect of leadership power bases that were utilized by elementary school management on organizational learning in elementary school facilities. For this research, 217 finalized surveys were attained from numerous elementary schools in the city of Denizli. During the research ANOVA, t-test, correlation and regression analyses were used so as to govern the association amongst variables. Consequently, it was determined that amidst the scopes of leadership power bases referent power ( $\beta=0.15$ ,  $p<0.05$ ), expert power ( $\beta=0.34$ ,  $p<0.01$ ) with forcible power ( $\beta=0.09$ ,  $p<0.05$ ) had noteworthy influence on organizational learning. Quite the reverse, rewarding power and legitimate power do not have substantial influences on organizational learning. The key conclusion of this research is the element that rewarding power, produced by the knowledge, skill, and experience of managers, was the utmost significant leadership power base that effected on organizational learning in elementary education systems.

**Keywords:** Leadership power bases, Organizational learning, Primary schools

**Jel codes:** M00, M10, M13

**Scope:** Business administration

**Type:** Research

**Cite this Paper:** Çora, H. (2020). Effects and results of leadership power-bases on organizational learning in educational institutions. *KAUJEASF*, 11(21), 48-63.

## 1. GİRİŞ

İnsanlar sosyal birer varlık kimliğini taşıdıklarından dolayı her daim birbirlerine ihtiyaç duymuşlar ve birlikte hareket etme dürtüsüne sahip olmuşlardır. Yalnızca tercih olmaktan öte aynı zamanda bir zorunluk olan bu dürtü örgüt olgusunun doğumuna sebebiyet vermiştir. Örgütlenmeye yönelik bu çaba; içsel ve çevresel dinamikleri takip edecek, örgüt üyelerini hedeflenen ortak amaçlar doğrultusunda yönlendirecek ve sürdürülebilirliği korumak için gerekli önlemleri alacak liderlere yönelik gereksinimi de tetiklemiştir. Her örgütte olduğu gibi ilkokullarda da yönetici ve öğretmenler arasında örgüt olgusunun gerektirdiği doğal bir iletişim bulunmaktadır. Bu iletişim dahilinde yöneticinin yönetilen kitleyi etkileme ve onlardan etkilenme sürecinde güç kavramı öncelikli olarak ortaya çıkmaktadır (Salancik & Pfeffer, 1977; Ward, 1998). Bir kişi yada topluluğun başka kişi yada toplulukları etkileyerek belirli davranışları yapmalarını sağlama yeteneği olarak tanımlanabilen güç kavramı örgüt içerisinde örgütsel öğrenmeyi etkileyen en önemli araçlardan biri olarak değerlendirilebilir (Pfeffer, 1992).

Örgütsel amaçlara ulaşma sürecinde örgütü oluşturan bireylerin faaliyet alanında rastlanılan yada elde edilen yeni bilgi ve deneyimleri öğrenme konusunda istekli ve katılımcı davranışlar göstermesi beklenmektedir (Koffman & Senge, 1993). Örgütsel öğrenme olarak ifade edilebilecek bu yolculukta birbirleri ile iletişim halindeki grup üyelerinin ve yöneticilerinin ahlaki değerleri, kişilik yapılan, ön yargıları, iletişim konusunda istekli ve bilinçli olmaları ve tecrübeleri büyük bir öneme sahiptir (Fullan, 1995; Popper, 1998). Buna ilaveten, yöneticilerin örgütsel öğrenme sürecine yaklaşımı ve yönetim için kullandığı araçlar da örgütsel öğrenmede oldukça etkilidir (Schechter, 2007). İlkokullar açısından bakıldığında ise okul yöneticilerinin öğretmenlere karşı uyguladığı güç türleri vasıtasıyla öğreten bir kurum olan okul çatısı altında öğrenmenin nasıl gerçekleştiği ve nelerden etkilendiği bu çalışmanın temel konusunu oluşturmaktadır.

Öğrenen bir organizasyonda liderler hem yönetici hem de öğretici olma gibi bir durum ile karşı karşıya kalmaktadır. Liderler, ekiplerini yönetirken aynı zamanda onların hem bireysel hem de grup halindeki gelişiminden de sorumlu olmaktadır. Senge'nin (1990) belirttiği üzere liderin temel görevlerinden biri de organizasyon içinde paylaşılan bir vizyon yaratmak ve bunu tüm grup üyelerinin benimsemesini sağlamaktır. Liderlerin, farklı güç kaynakları ile örgütsel öğrenmeye katkıda bulunacakları ve temel sorumlulukları olan öğrenme önündeki engelleri giderebileceği öngörülmektedir (Schechter, 2007).

## 2. LİDER GÜÇ KAYNAKLARI

Örgütü oluşturan bireylerin yönetilebilmesi onların davranışlarının arzu edilen doğrultuda yönlendirilmesi ile mümkün olmaktadır (Daft & Steers, 1986, s.403; Stoner & Freeman, 1995, s.472). Bu süreçte davranışların etkilenmesi ancak belirli bir gücün kullanımı ile gerçekleştirilebilir. Buradan hareketle, yönetim faaliyetinin aslında bir güç kullanma sanatı olduğu söylenilebilir (Yukl, 1989). Güç, en yalın şekilde, başkalarının davranışlarını istenilen yönde etkileyebilme yeteneği olarak ifade edilebilir. Liderler, belirli kaynaklardan sağladıkları gücü etkileme sürecinde kullanarak başkalarının davranışlarını değiştirme gayretinde bulunmaktadır (George & Jones, 1995, s.404). Gücün kaynakları ile ilgili birçok farklı sınıflama yapılsa da bunlardan en çok kabul göreni French ve Raven (1959, s.150-167) tarafından yapılan sınıflamadır. Buna göre; bir yöneticinin yada bir liderin gücünü aldığı kaynaklar göz önüne alınarak beş temel güç türü; (1) ödüllendirici güç, (2) zorlayıcı güç, (3) yasal güç, (4) uzmanlık gücü ve (5) karizmatik güç şeklinde ifade edilmektedir (French vd., 1959).

### 2.1. Ödüllendirici Güç

Yönetici yada liderler organizasyonda yer alan bireyleri motive edebilecek ödüllendirme araçlarına sahip iseler bu onlara belirli ölçüde bir güç sağlayacaktır. Maaş artışı, izin, prim gibi ilave ücret temin etme, terfi imkanı sunma ve çalışma koşullarını iyileştirme gibi konularda yetkisi olan bir lider, bu konularda karar verebilme hakkını bir güç olarak kullanabilir (French & Raven, 1959, s.150-167). Ödüllendirme gücü, çalışanlara daha fazla yetki ve sorumluluk tanıma yada takdir etme gibi maddi olmayan şekillerde de vücut bulabilmektedir.

Zorlayıcı gücün aksine ödüllendirme gücü bireylerin kendi istekleri ile liderin taleplerine boyun eğmesini sağlar. Bu gücün etkisi ödüllerin tipine ve bireylerin bu ödül tipine karşı duyduğu ilgiye göre değişkenlik gösterebilmektedir. Lider, grup üyelerinin eğilimlerine dikkat edip ödül dağıtımında adaleti tesis ederek ödüllendirici gücünü en doğru şekilde kullanabilir. Ödüllendirme gücünün etkisinde ödülün büyüklüğü kadar bireylerin bu ödülü alabileceklerine karşı olan inançları da önem kazanmaktadır.

### 2.2. Zorlayıcı Güç

Liderin grup üyelerini korkutmak ve caydırmak amaçlı olarak kullandığı bir güç türüdür. Lider, bireyler üzerinde onları belirli bir davranışa doğru yönlendirmek yada bazı istemediği davranışlardan uzak tutmak için maddi yada manevi olarak baskı kurabilir. Bu baskı; ücret tenzili, ihtar ve hatta işten çıkarmaya varan boyutlarda değişmekte ve genellikle çalışanlar üzerinde bir

tehdit oluşturmaktadır. Bu gücü nedeniyle grup üyeleri liderlerinden çekinip onların yönlendirmelerine boyun eğmek durumunda kalmaktadır (Yagil, 2002).

Yöneticilerin zorlayıcı gücü bazen dışlama, küçük düşürme ve azarlama gibi psikolojik cezalandırmalar da olabilmektedir. Ödüllendirme gücü çalışanları motive etmeye odaklanırken zorlayıcı güç ise çalışanların istemediği durumlar ile karşılaşmasını yada sahip olduklarının elinden alınmasını içerir. Bu gücün kullanımı oldukça dikkat isteyen bir husus olup her ne kadar kısa vadede etkili olsa da doğru kullanılmadığında uzun vadede çalışanlar üzerinde tatminsizlik, karşı koyma ve çatışma gibi olumsuz etkiler oluşturabilmektedir (Rahim, 1989).

### **2.3. Yasal Güç**

Örgüt içinde genellikle yöneticinin sahip olduğu konumdan ve çoğu zaman örgütsel hiyerarşide yöneticilere tanınan yetkilerden kaynaklanan bir güç türüdür. Bu güç, bireylerin kendilerinden konum olarak yukarıda bulunan kişilere karşı gösterdikleri saygı ve itaat etme davranışlarından beslenir. Örgütün yapısından kaynaklı olarak aşağı derecelerde bulunan üyeler üst kademelerden kendilerine gelecek taleplere olumlu karşılık verme güdüsü hisseder. Buna ilaveten, bir çok örgütte belirli kurallar ile bu yöndeki bir zorunluluk güvence altına alınmaktadır (Rahim & Psenicka, 2001).

Yasal güç esasen otoriteyi temsil etmekte olup geçerli olabilmesi için astların bu otoriteyi kabul etmesi gerekmektedir. Aslında, birey çocuk yaştan itibaren otoriteye boyun eğme ve karşı çıkmama şeklinde yönlendirilmektedir. Aile içinde baba yada ağabey gibi figürlerin ağırlığını kabul eden birey yetişkin olduğunda, örgüt içinde kendinden önde olan kişileri çoğu zaman herhangi bir sorgulama olmadan kabul etme davranışı gösterecektir (French vd., 1959).

### **2.4. Uzmanlık Gücü**

Liderin sahip olduğu deneyim ve bilgi birikimi ile ilgili olup grup üyelerinin performansı ve işle ilgili diğer tutumlarında oldukça önemli bir role sahiptir (Yukl & Falbe, 1991). Bu güç kaynağında, izleyenlerin algısı oldukça önemlidir. Astlar, yöneticilerin deneyimlerine ve bilgi düzeyine saygı duyduklarından böyle bir durumda onların etkisi altına girmektedir. Uzmanlık gücünde, yöneticinin uzmanlığını astlarının işlerini kolaylaştıracak yada onları geliştirecek yönde paylaşması bu gücün boyutunu arttırmaktadır.

Uzmanlık, örgüt içinde her boyuttan takdir gören bir özellik olmakla birlikte yasal gücün aksine karşılaşılan pek çok durumda olaylar veya kişiler tarafından sınılanabilmektedir. Bilgi ve deneyimi ile hem kendi astlarının hem de grup içindeki diğer üyelerin saygısını ve takdirini kazanan bir lider, sahip olduğu bu gücü amaçları doğrultusunda diğerlerini etkilemek için rahatça

kullanabilecektir.

### **2.5. Karizmatik Güç**

Karizmatik gücü kullanan liderler içinde buldukları toplumlarda saygı uyandırarak yol gösteren ve gelecek için pozitif düşünmeye sevk eden, toplumun mühim şeyleri fark etmesini kolaylaştırıp misyon sahibi yaparak motive eden liderlerdir. Temeli liderin sahip olduğu kişilik özellikleri ve grup üyeleri ile kurduğu iletişimdeki başarı olan karizmatik güce sahip liderler çevreleri tarafından saygı duyulan, hayranlık gören ve onlara ilham veren kişiler olarak görülür. Karizmatik güç, liderin grup üyelerinin hem zihnine hem de gönlüne hitap edebilmesi ile oluşmaktadır (Ward, 1998).

Karizmatik güç yalnızca görünüm yada kılık kıyafet gibi fiziksel unsurlardan kaynaklanmaz. Bazı durumlarda yalnızca düşünceler, fikirler ve söylemleri ile liderler çevreleri tarafından karizmatik olarak algılanabilir. Bu özellikleri ile karizmatik gücünü kullanan bir lider çevresi üzerinde mıknatıs gibi bir etki oluşturacak ve grup üyelerini kendisine doğru çekecektir. Bu durumda grup üyelerinin lider tarafından kolaylıkla etkilendiği ve liderlerin beğenisini kazanmak için taleplerini yerine getirdiği gözlemlenebilecektir (French & Raven, 1959, ss.150-167).

### **2.6. Örgütsel Öğrenme**

Sistem yaklaşımı ile birlikte organizasyonlar, çevreleri ile ilişki içinde bulunan ve yaşayan varlıklar olarak değerlendirilmeye başlamış ve bu bakış açısıyla organizasyonların değişen çevresel koşullara uyum gösterebilmek için öğrenme yeteneği kazanabileceği görüşü oluşmuştur (Popper, 1998). Yaşayan birer mekanizma olan örgütler, çevrelerinde meydana gelen değişimleri fark edebilmeli ve yeni koşullara uyum sağlayarak yaşamlarını devam ettirme becerilerini kazanmalıdır (Miles, Meyer, & Coleman, 1978). Öğrenme yeteneğine sahip olmayan organizasyonların varlıklarını uzun süreler boyunca devam ettirme imkanı bulunmamaktadır (Dodgson, 1993).

Günümüzde gelişim ve ilerleme gösteren organizasyonların sahip oldukları her kademedede öğrenmeyi sürekli kılan yapılar olduğu görülmektedir (Klimecki & Lassleben, 1999). Örgütsel öğrenme; çevreden verilerin elde edilmesi, örgüt içi ve dışı ile paylaşılması, yorumlanarak bilgiye dönüştürülmesi, örgütsel hafızada saklanması ve gerektiğinde kullanıma geçirilmesi şeklinde tanımlanabilir (Huber, 1991). Diğer bir ifadeyle örgütsel öğrenme, örgütlerin yeni bilgi ve deneyimleri elde edebilme becerilerini ve deneyimlerini geliştirmeye yönelik bir süreçtir. Örgütsel öğrenme ile organizasyonlarda üretilen bilgiler ilgili

çalışanlara her kademedede aktarılacak ve birer alışkanlığa dönüştürülerek bu becerilerin uygulanması sağlanacaktır (Dodgson, 1993).

Örgütsel öğrenme çalışanlara verilen eğitim ve seminerler gibi gelişim uğraşlarından çok daha öte bir kavramdır. Garvin (1993) örgütsel öğrenme düzeylerini üçe ayırmaktadır. Buna göre; birinci düzeyde bireysel öğrenme, ikinci düzeyde takım halinde öğrenme, üçüncü düzeyde ise örgüt halinde öğrenme yer almaktadır. Örgüt içinde yer alan bireylerin yeni bilgiler elde ederek bunları yorumlayacak ve uygulayacak aşamaya gelmesi bireysel öğrenmeyi ifade etmektedir. Bireysel öğrenme şüphesiz ki örgütsel öğrenme sürecindeki en önemli adımdır. İkinci düzeyde yer alan takım halinde öğrenme ise bireysel boyutta edinilen bilgilerin grup ile paylaşılması ve bir ekip içinde yoğurularak olumlu çıktılar elde etmeye yönlendirilmesidir. Üçüncü düzeyde yer alan örgüt halinde öğrenme ise takım halinde öğrenme sürecinin örgütünün geneline yayılması ve üretilen nitelikli bilgilerin örgütün hafızasına kayıt edilmesidir (Marsick & Watkins, 2003). Örgüt düzeyinde öğrenme gerçekleştirildiği takdirde organizasyonlarda stratejik bilgilerin üretilmesi, kullanımı ve muhafaza edilmesi yoluyla rekabet avantajı sağlanması mümkün olmaktadır (Dai & Duserick, 2005).

Eğitim hizmeti üreten organizasyonlar olarak düşünüldüğünde okullarda örgütsel öğrenme kavramının ayrı bir önemi bulunmaktadır. Bünyeleri içinde öğrencilerine en etkili yöntemler ile eğitim sunma hedefine sahip okullar, değişen teknolojik imkanlar ve yeni nesillerin farklı beklentilerine uyum sağlayacak şekilde dinamik bir yapıya sahip olmalıdır (Schechter, Sykes, & Rosenfeld, 2008). Örgütün önemli unsurlarından olan öğretmenlerin öğretme faaliyetinin yanı sıra aynı zamanda sürekli bir öğrenme faaliyeti içinde de yer alması ve nasıl öğrencilerine organizasyonel olarak bir bütün halinde hizmet sunuyorlar ise benzer şekilde bir bütün olarak öğrenmeyi gerçekleştirebiliyor olması gerekmektedir (Silins, Mulford & Zarins 2002).

Belirtilen tanımlardan yola çıkılarak araştırma hipotezleri şu şekilde belirlenmiştir:

H1: Okul yöneticilerinin öğretmenler üzerinde kullandığı güç kaynakları (karizmatik: H1a, ödüllendirici: H1b, uzmanlık: H1c, zorlayıcı: H1d, yasal: H1e) ile örgütsel öğrenme (H1f), öğretmenlerin yaşlarına göre farklılık göstermektedir.

H2: Okul yöneticilerinin öğretmenler üzerinde kullandığı güç kaynakları (karizmatik: H2a, ödüllendirici: H2b, uzmanlık: H2c, zorlayıcı: H2d, yasal: H2e) ile örgütsel öğrenme (H2f), öğretmenlerin cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.

H3: Okul yöneticilerinin öğretmenler üzerinde kullandığı güç kaynakları (karizmatik: H3a, ödüllendirici: H3b, uzmanlık: H3c, zorlayıcı: H3d, yasal: H3e) örgütsel öğrenme üzerinde olumlu etkiye sahiptir.

### 3. YÖNTEM

#### 3.1 Evren ve Örneklem

İlkokullarda yöneticilerin kullandığı lider güç kaynaklarının örgütsel öğrenme üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla taşıyan bu araştırmanın örneklemini Denizli ilindeki ilkokullarda görevli 217 öğretmenden oluşmaktadır. Örneklemeye ilişkin demografik özellikler Tablo 1’de gösterilmiştir.

**Tablo 1:** Örneklemeye Ait Demografik Özellikler

		f	%
Cinsiyet	Erkek	123	56,68
	Kadın	94	43,32
Medeni Hal	Evli	156	71,89
	Bekar	61	28,11
Eğitim	Lisans	198	91,24
	Lisansüstü	19	8,76
Çalışma Süresi	0-5	57	26,27
	6-10	55	25,35
	11-15	54	24,88
	16-20	15	6,91
	20+	36	16,59
	20-29	57	26,27
Yaş	30-39	104	47,93
	40-49	38	17,51
	50+	18	8,29

#### 3.2. Veri Toplama Araçları

Araştırmada kullanılan veri toplama araçları alanyazın taraması neticesinde daha önceki çalışmalarda kullanılan araçlardan faydalanılarak oluşturulmuştur. Buna göre; liderin kullandığı güç kaynakları French ve Raven (1959) tarafından oluşturulan ve Rahim (1989, ss. 545-556) tarafından geliştirilen yirmi dokuz ifade ile ölçülmüştür. Örgütsel öğrenme ise Baker ve Sinkula (1999)



ile Marsick ve Watkins'in (2003) çalışmalarından yararlanılarak hazırlanan yirmi üç ifade ile ölçülmüştür. Beşli Likert tipi ölçeklerin kullanıldığı anket formu toplamda elli iki ifadeden oluşmuştur.

### 3.3. İşlem

Anket formlarından elde edilen veriler SPSS 16.0 programına aktarılmış ve sonrasında ölçeklerin güvenilirlik ve geçerlilikleri test edilmiştir. Kolmogorov-Smirnov Normallik Testi sonucunda verilerin normal dağılım sergilediği görülmüş olduğundan hipotez testleri için ANOVA, t-testi, korelasyon analizi ve regresyon analizi gerçekleştirilmiştir.

### 3.4 Bulgular

Keşifsel faktör analizi neticesinde ölçüm aracında yer alan boyutların ayrı ayrı faktörler ile ifade edilebildikleri görülmüştür. Elde edilen her bir faktöre güvenilirlik analizi uygulanmış olup Tablo 2'de gösterildiği üzere tüm faktörler için ( $\alpha > 0,70$ ) üzerinde sonuçlar elde edilmiş ve böylece ölçeklerin güvenilirliği sağlanmıştır.

**Tablo 2:** Güvenilirlik Analizi

	Cronbach $\alpha$	İfade Sayısı
Karizmatik Güç	0,90	6
Ödüllendirme Gücü	0,93	6
Uzmanlık Gücü	0,82	6
Zorlayıcı Güç	0,83	5
Yasal Güç	0,81	6
Örgütsel Öğrenme	0,95	23
Karizmatik Güç	0,90	6

İlkokul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları ve öğretmenlerin örgütsel öğrenmelerinin demografik özelliklerine göre farklılık analizi tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile analiz edilmiştir. Tablo 3'te yer alan analiz sonuçlarında bağımlı değişkenlerden hiçbirinin öğretmenlerin yaş gruplarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir ( $p > 0,05$ ). Dolayısıyla H1 türevlerinin tamamı desteklenmemiştir.

**Tablo 3:** Yaş Gruplarına Göre Tek Yönlü Varyans Analizi

		Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F
Karizmatik Güç	Gruplar arası	0,52	3	0,17	0,29
	Gruplar içi	126,56	213	0,59	
	Toplam	127,08	216		
Ödüllendirme Gücü	Gruplar arası	2,17	3	0,72	1,02
	Gruplar içi	150,91	213	0,71	
	Toplam	153,08	216		
Uzmanlık Gücü	Gruplar arası	2,53	3	0,84	1,45
	Gruplar içi	123,46	213	0,58	
	Toplam	125,98	216		
Zorlayıcı Güç	Gruplar arası	0,40	3	0,13	0,16
	Gruplar içi	177,76	213	0,84	
	Toplam	178,16	216		
Yasal Güç	Gruplar arası	2,08	3	0,69	1,04
	Gruplar içi	142,40	213	0,67	
	Toplam	144,48	216		
Örgütsel Öğrenme	Gruplar arası	1,31	3	0,44	0,91
	Gruplar içi	102,03	213	0,48	
	Toplam	103,34	216		

\*\* $p < 0,01$ , \* $p < 0,05$

Liderin kullandığı güç kaynaklarının cinsiyete göre farklılığı ve bağımsız örneklem t-testi ile analiz edilmiştir. Levene testi sonuçlarına göre varyansların eşit olduğu tespit edilmiştir ( $p > 0,05$ ). Tablo 4 ve Tablo 5'te yer alan sonuçlara göre yalnızca zorlayıcı güç için erkekler ( $M=3,59$ ,  $SD=0,89$ ) ve kadınlar ( $M=3,33$ ,  $SD=0,91$ ) arasında cinsiyet bazında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ( $t(8)=2,137$ ,  $p < 0,05$ ). Sonuçlara göre H2 türevlerinden yalnızca H2c desteklenmiş olup diğerleri reddedilmiştir.

**Tablo 4:** Cinsiyetlere Göre T-Testi

		Levene Testi		T-Testi				
		F	Sig.	t	df	Sig.	Ort. Farklılıkları	Std. Hata Değişkenliği
Karizmatik Güç	Varyanslar Eşit	1,55	0,21	1,52	215	0,13	0,16	0,11
	Varyanslar Eşit Değil			1,55	211	0,12		0,10
Ödüllendirme Gücü	Varyanslar Eşit	0,00	0,99	0,82	215	0,41	0,10	0,12
	Varyanslar Eşit Değil			0,82	198	0,41		0,12
Uzmanlık Gücü	Varyanslar Eşit	1,37	0,24	0,38	215	0,70	0,04	0,11
	Varyanslar Eşit Değil			0,38	193	0,71		0,11
Zorlayıcı Güç	Varyanslar Eşit	0,02	0,88	2,14	215	0,03	0,26	0,12
	Varyanslar Eşit Değil			2,13	199	0,03		0,12
Yasal Güç	Varyanslar Eşit	0,39	0,53	0,06	215	0,95	0,01	0,11
	Varyanslar Eşit Değil			0,06	207	0,95		0,11
Örgütsel Öğrenme	Varyanslar Eşit	2,73	0,10	1,83	215	0,07	0,17	0,09
	Varyanslar Eşit Değil			1,83	201	0,07		0,09

**Tablo 5:** Cinsiyetlere Grup İstatistikleri

	Cinsiyet	Ort.	Std. Sapma	Ort. Std. Hatası
Karizmatik Güç	Erkek	4,41	0,81	0,07
	Kadın	4,26	0,70	0,07
Ödüllendirme Gücü	Erkek	4,24	0,83	0,08
	Kadın	4,15	0,86	0,09
Uzmanlık Gücü	Erkek	4,01	0,74	0,07
	Kadın	3,97	0,80	0,08
Zorlayıcı Güç	Erkek	3,59	0,90	0,08
	Kadın	3,33	0,91	0,09
Yasal Güç	Erkek	3,77	0,85	0,08
	Kadın	3,77	0,78	0,08
Örgütsel Öğrenme	Erkek	4,13	0,69	0,06
	Kadın	3,96	0,69	0,07

Okul yöneticilerinin kullandığı güç kaynaklarının örgütsel öğrenmeye olan etkilerini incelemek için regresyon analizi kullanılmıştır. Analiz öncesinde Tablo 6’da gösterildiği üzere korelasyon analizi yapılmıştır. Korelasyon analizi sonuçları, faktörler arasındaki ilişkilerin tamamının istatistiksel olarak anlamlı olacak şekilde pozitif yönlü olduğu göstermiştir. Buna göre; faktörler arasında tespit edilen en kuvvetli ilişki ödüllendirme gücü ile karizmatik güç arasında olup ( $r=0,64$ ,  $p<0,01$ ) en zayıf ilişki ise karizmatik güç ile zorlayıcı güç arasındadır ( $r=0,13$ ,  $p<0,01$ ).

**Tablo 6:** Korelasyon Analizi

		Ort.	S.S.	1	2	3	4	5	6
1	Karizmatik Güç	3,33	0,89	1					
2	Ödüllendirme Gücü	3,37	0,57	0,64**	1				
3	Uzmanlık Gücü	2,59	0,82	0,55**	0,56**	1			
4	Zorlayıcı Güç	3,38	0,59	0,13*	0,18**	0,26**	1		
5	Yasal Güç	3,36	0,69	0,20*	0,22**	0,40**	0,44**	1	
6	Örgütsel Öğrenme	3,48	0,48	0,48**	0,45**	0,58**	0,25**	0,29**	1

\* :Korelasyon  $p<0,05$  seviyesinde anlamlı

\*\* :Korelasyon  $p<0,01$  seviyesinde anlamlı (N=217)

Ort: Ortalama

S.S.: Standart Sapma

Lider güç kaynaklarının örgütsel öğrenme üzerindeki etkilerinin incelenmesi için oluşturulan regresyon modeli Tablo 7’de gösterilmiştir. Analiz sonuçlarına göre bağımsız değişken olarak modelde yer alan karizmatik güç ( $\beta=0,15$ ,  $p<0,05$ ), uzmanlık gücü ( $\beta=0,34$ ,  $p<0,01$ ), ve zorlayıcı gücün ( $\beta=0,09$ ,  $p<0,05$ ) örgütsel öğrenme üzerinde etkileri tespit edilmiştir. Tüm boyutlar bir arada incelendiğinde ödüllendirme gücü ve yasal gücün örgütsel öğrenme üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olmadığı görülmüştür ( $p>0,05$ ). Regresyon analizi sonuçlarına göre H3a, H3c, H3d desteklenmiş olup H3b ve H3e reddedilmiştir.

**Tablo 7:** Regresyon Analizi

<b>Bağımlı Değişken: Örgütsel Öğrenme</b>		
<b>Bağımsız Değişken</b>	<b><math>\beta</math></b>	<b>p</b>
Karizmatik Güç	0,15	0,04
Ödüllendirme Gücü	0,10	0,17
Uzmanlık Gücü	0,34	0,00
Zorlayıcı Güç	0,09	0,05
Yasal Güç	0,03	0,64
R	0,64	
R <sup>2</sup>	0,40	0,00
F	28,53	

#### 4. TARTIŞMA VE SONUÇ

Araştırma neticesinde ilkokullarda çalışan öğretmenlerin yaş ve cinsiyet gibi demografik özelliklerine göre kurumdaki liderlerinin kullandığı güç kaynaklarının farklılıkları ve bu güç kaynaklarının örgütsel öğrenme üzerindeki etkileri tespit edilmiştir. Yapılan faktör analizi ile elde edilen faktörler üzerinden, öğretmenlerin demografik özelliklerine göre farklılık analizleri uygulanmıştır.

Analizler neticesinde, liderlerin çalışanlara uyguladıkları zorlayıcı gücün kadınlar (M=3,33, SD=0,91) ve erkekler (M=3,59, SD=0,89) arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir (t(8)=2,137, p<0,05). Buna göre; kadınların kurum içerisinde liderlerinin kendi üzerlerinde zorlayıcı güç kullanmaları konusunda erkeklere göre daha olumsuz düşüncelere sahip oldukları anlaşılmaktadır. Yaş gruplarına göre uygulanan farklılık analizlerinde ise istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir (p>0,05).

Faktörler arası yapılan korelasyon analizlerinde ilişkilerin istatistiksel olarak anlamlı olacak şekilde tamamının pozitif yönlü ve kuvvetli düzeyde olduğu tespit edilmiştir. İlişkilerden karizmatik güç ile zorlayıcı güç arasındaki ilişkinin (r=0,13, p<0,01) diğerlerine nazaran daha az kuvvetli olduğu görülmüştür. Söz konusu iki gücün farklı öğelerden beslendiği öngörüldüğü için bu durum beklenen bir sonuç olmaktadır.

Korelasyon analizine ilave olarak örgütsel öğrenme faktörünün bağımlı

değişken, liderlik güç kaynaklarının ise bağımsız değişken olduğu bir model geliştirilerek regresyon analizi yapılmış ve neticesinde karizmatik güç ( $\beta=0,15$ ,  $p<0,05$ ), uzmanlık gücü ( $\beta=0,34$ ,  $p<0,01$ ), ve zorlayıcı gücün ( $\beta=0,09$ ,  $p<0,05$ ) örgütsel öğrenme üzerinde anlamlı etkileri tespit edilmiştir.

Netice itibariyle; liderler tarafından zorlayıcı güç kullanılmasının öğretmenler tarafından hoş karşılanmadığı ve hoşnutsuzluğun kadınlarda daha fazla olduğu tespit edilmiştir. Buna karşın zorlayıcı güç örgütsel öğrenme üzerinde anlamlı etkilere sahiptir. Dolayısıyla, zorlayıcı gücün kullanımının dikkat gerektiren bir husus olduğu anlaşılmaktadır. Örgütsel öğrenmede, lider güç kaynaklarından uzmanlık gücünün etkisi dikkat çekicidir. Liderler, grup üyelerini bilgi ve tecrübeleri ile en kolay bir şekilde etkileyebilmektedir. Okul gibi eğitim hizmeti sunan organizasyonlarda yer alan bireylerin bilgiye değer verdiği ve tecrübe ve yetkinlik olarak donanımlı olarak gördükleri liderlerin kendi üzerlerinde daha fazla etkide bulunduğu anlaşılmaktadır.

Lider güç kaynakları (1) ödüllendirici güç, (2) zorlayıcı güç, (3) yasal güç, (4) uzmanlık gücü ve (5) karizmatik güç şeklinde ifade edilmiştir. Bu araştırmada karizmatik gücün de örgütsel öğrenme üzerinde olumlu etkileri tespit edilmiştir. Karizmatik güç liderin sahip olduğu bilgi ve deneyimin grup üyeleri tarafından daha kolay kabul edilmesini sağlayacak ve öğrenmeye yönelik bir motivasyon oluşturacaktır. Karizmatik güç ve uzmanlık gücünün varlığında yasal güç ve ödüllendirme gücü etkilerini yitirmektedir. Yasal güç her ne kadar liderin grup üyelerini istediklerini yaptırmaya sevk etse de örgütsel öğrenme sürecinde tam olarak fayda sağlamamaktadır. Ödüllendirici güç de benzer şekilde öğrenme için yeterli etkiyi gösterememektedir.

## 5. KAYNAKÇA

Baker, W. E., & Sinkula, J. M. (1999). The Synergistic Effect of Market Orientation and Learning Orientation on Organizational Performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(4), 411-427. doi:10.1177/0092070399274002

Dai, Z., Duserick, F., & Dai, L. (2005). Achieving competitiveness by organizational learning: Strategy, transformation and measurement. *Issues in Information Systems*, 6(2), 147-153.

Daft, R. L., & Steers, R. M. (1986). *Organizations: A Micro/Macro Approach*. Glenview, IL: Scott Foresman.

Dodgson, M. (1993). Organizational learning: A review of some literatures. *Organization Studies*, 14(3), 375-394. doi:10.1177/017084069301400303.

French, J. R. P., & Raven, B. (1959). The Bases of Social Power. In D. Cartwright & A. Zander (Eds.), *Studies in Social Power* (pp. 150-167). Ann Arbor, MI: University of Michigan Press.

Fullan, M. (1995). The school as a learning organization: Distant dreams. *Theory Into Practice*, 34(4), 230-235. doi:10.1080/00405849509543685

Garvin, D. A. (1993). Building a learning organization. *Harvard Business Review*, July-August, 78-91.

George, J. M., & Jones, G. R. (1995). *Understanding and Managing Organizational Behavior*. Reading: Addison-Wesley.

Huber, G. P. (1991). Organizational learning: The contributing processes and the literatures. *Organization Science*, 2(1), 88-115. doi:10.1287/orsc.2.1.88

Klimecki, R., & Lasseben, H. (1999, June). What causes organizations to learn? In M. Easterby-Smith, L. Araujo, & J. Burgoyne (Eds.), *Organizational Learning (Proceedings of the 3rd International Conference on Organizational Learning)* (pp. 557-578). Lancaster, UK.

Kofman, F., & Senge, P. M. (1993). Communities of commitment: The heart of learning organizations. *Organizational Dynamics*, 22(2), 5-23. doi:10.1016/0090-2616(93)90050-b

Marsick, V. J., & Watkins, K. E. (2003). Demonstrating the value of an organization's learning culture: The dimensions of the learning organization questionnaire. *Advances in Developing Human Resources*, 5(2), 132-151. doi:10.1177/1523422303005002002

Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D., & Coleman, H. J. (1978). Organizational strategy, structure, and process. *The Academy of Management Review*, 3(3), 546-562. doi:10.2307/257544

Pfeffer, J. (1992). Understanding power in organizations. *California Management Review*, 34(2), 29-50. doi:10.2307/41166692

Popper, M. (1998). Organizational Learning Mechanisms: A Structural and Cultural Approach to Organizational Learning. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 34(2), 161-179. doi:10.1177/0021886398342003

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(4), 545-556. doi:10.1177/014920638901500404

Rahim, M. A., Antonioni, D., & Psenicka, C. (2001). A structural equations model of leader power, subordinates' styles of handling conflict, and job performance. *International Journal of Conflict Management*, 12(3), 191-211.

doi:10.1108/eb022855

Salancik, G. R., & 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. doi:10.1016/0090-2616(77)90028-6

Schechter, C. (2007). Organizational learning mechanisms: The meaning, measure, and implications for school improvement. *Educational Administration Quarterly*, 44(2), 155-186. doi:10.1177/0013161x07312189

Schechter, C., Sykes, I., & Rosenfeld, J. (2008). Learning from success as leverage for school learning: lessons from a national programme in Israel. *International Journal of Leadership in Education*, 11(3), 301-318. doi:10.1080/13603120701576274

Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of The Learning Organization*. New York: Doubleday.

Silins, H. C., Mulford, W. R., & Zarins, S. (2002). Organizational learning and school change. *Educational Administration Quarterly*, 38(5), 613-642. doi:10.1177/0013161x02239641

Stoner, J. A. F., & Freeman, E. R. (1995). *Management*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.

Ward, E. W. (1998). Managerial power bases and subordinates' manifest needs as influences on psychological climate. *Journal of Business and Psychology*, 12(3), 361-378.

Yagil, D. (2002). Substitution of a leader's power bases by contextual variables. *International Journal of Organization Theory and Behavior*, 5(3-4), 383-399.

Yukl, G. (1989). Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal of Management*, 15(2), 251-289. doi:10.1177/014920638901500207

Yukl, G., & Falbe, C. M. (1991). Importance of different power sources in downward and lateral relations. *Journal of Applied Psychology*, 76(3), 416-423. doi:10.1037/0021-9010.76.3.416