



## Liderlik “Türleri” Ve “Güç Kaynakları”na İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması

İsmail BAKAN<sup>1</sup>

Tuba BÜYÜKBEŞE<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü

<sup>2</sup> Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi SBE İşletme Bölümü

### Özet

Hızlı değişimlerin ve yoğun rekabetin yaşandığı günümüzde liderlik kavramı eskisinden daha çok önem kazanmıştır. Liderlerin sergiledikleri liderlik davranışları ve bu konudaki başarıları, etkiledikleri grupların başarısını da beraberinde getirmektedir. Bu çalışmada öncelikle liderlik kavramı, liderlik kuramları ve liderlik türleri, liderlikte güç kaynakları konuları teorik bağlamda açıklanmıştır. İkinci bölümde ise Türkiye’deki kamu ve özel sektörde çalışan yöneticilerin “mevcut” ve “gelecekte” bulunması gereken liderlik davranışları ve hangi tür güç kaynaklarını kullandıkları ve kullanmaları gerektiğine ilişkin bir araştırmaya yer verilmiştir. Araştırma verileri Kahramanmaraş’ta, Milli Eğitim Bakanlığı’na bağlı okullarda çalışan yöneticiler ve yöneticilik kursu almakta olan yönetici adaylarına uygulanan anketlerle elde edilmiştir. Araştırma sonucunda Türkiye’de kamu ve özel sektör eğitim kurumu yöneticilerinin daha çok otoriter liderlik tarzını uyguladığı, gelecekte ise her iki sektörde de demokratik lider davranışlarının benimsenmesi gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Güç kaynaklarının kullanımında ise kamu yöneticileri, yasal güç kaynağını ilk sırada kullanırken; özel sektör yöneticileri uzmanlıktan doğan güç kaynağını birinci sırada kullanmaktadırlar. Gelecekte başvurulması gereken en önemli güç kaynağının ise her iki sektörde de uzmanlıktan doğan güç olduğu ortaya çıkmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Liderlik, liderlik türleri, güç kaynakları.

## Leadership “Types” And “Power Supplies” On The Current-Prospective Status Comparison: A Case Study Based On Perceptions Of Educational Institution Managers

### Abstract

Experiencing rapid changes and intense competition has become more important today than ever before the concept of leadership. Leadership behaviors and achievements of the leaders on this issue, bring about the success of the groups they affect. In this study, first, the concept of leadership, leadership theories and leadership styles, leadership and power supply issues described in the theoretical context. In the second part of managers working in public and private sectors in Turkey, “existing” and “future” should be in and what kind of leadership behavior and should use their power supplies for use in a given study. The data in Kahramanmaraş, managers working in schools under the Ministry of National Education and the executive candidates applied to take an executive course questionnaires were obtained. The results of this study indicate that managers of educational institutions in both public and private sectors in Turkey use authoritarian leadership style and, in the future both sector managers prefer the adoption of the behavior of democratic leaders. In the use of power sources, public administrators use the legitimate power in the first order, however private sector managers use the expert power first. For the future, the most important power source is expert power to refer in both sectors.

**Key Words:** Leadership, types of leadership, power supplies.

### 1. Giriş

Liderlik kavramı insanlık tarihi boyunca var olan çok eski bir kavram olup, 1920’li yılların başından itibaren bilime konu olmuş, çok sayıda farklı tanımı yapılmıştır. Öyle ki sadece 20. yüzyılda 5000’den fazla çalışma yapılmış ve 350’den fazla da liderlik ve lider tanımı ortaya konmuştur (Erçetin, 2000:3). Günümüze kadar çok sayıda tanım yapılmış olmasına rağmen, henüz üzerinde fikir birliğine varılmış bir tanım geliştirilememiştir (Bass, 1990:18).

Tarihi süreç incelendiğinde her dönem ve her yerde duruma, zamana ve koşullara göre, kültürel farklılıklardan etkilenen (Hodgetts ve Luthans, 2003:356) değişik türde liderlerin ortaya çıktığı, ancak değişenin sadece

liderlik kavramının kapsamı ve algılanma biçimi olduğu görülmektedir. Çünkü toplumlar sürekli bir değişim ve gelişim içindedirler ve bu bağlamda insanlarla birlikte çevre koşulları da değiştiğinden daha sonra geçerli olan liderlik tarzı ve davranışları geçerliliğini kaybederek yeni lider tiplerini ortaya çıkarmaktadır (Eren, 1993:286).

Bu çalışmada Türkiye’deki eğitim kurumu yöneticilerinde şu anda yoğun olarak gözlenen ve gelecekte bulunması gereken liderlik davranışlarını belirlemek, aynı zamanda yöneticilerin günümüzde kullandıkları ve gelecekte başvurmaları gereken güç kaynaklarını belirleyerek, kamu-özel sektör ve mevcut durum- gelecekte olması gereken durum karşılaştırmalarını yapmak amaçlanmaktadır.

## 2. Liderlik Kavramı

Liderlik kavramına ilişkin tarih boyunca, farklı bilim adamları ve yazarlarca değişik tanımlar yapılmıştır. Bunlardan bazılarının bakılacak olursa; Davis (1988;141) liderliği, insanları belirlenmiş hedefler doğrultusunda yönlendirmeye ikna etme, Rost (1991: 102) karşılıklı amaçlara dayalı gerçek bir dönüşüm isteyen lider ile takipçileri arasındaki etkileşim süreci, Eren (1998:465) izleyenleri belirli hedeflere ulaştırmak için, onları harekete geçirmeye dönük bilgi ve yeteneklerin toplamı, Hedlund ve arkadaşları (2003: 121) kişiler arası ve örgütsel sorunları çözebilme yeteneğini gerektiren karmaşık bir performans alanı, Burns (1978: 425) insanların, ekonomik, siyasal ve benzeri güç ve değerler kullanarak bağımsız ya da karşılıklı olarak belirledikleri amaçlara ulaşmak için takipçilerini harekete geçirmeleri, Cook ve arkadaşları (1997) liderin vizyonuna gönüllü olarak bağlanma ve Bass (1990) ise grup dinamikleri ve süreçleri, kişilik, güç kullanma, itaat, amacı başarma, etkileşim ile başkalarının yardımı olmaksızın karar verebilme gibi özelliklerin bir veya ikisinin birleşimi şeklinde tanımlamışlardır (Çelik ve Sünbül, 2008:50). Koçel (2003), Ertürk (2000: 151), Acuner ve Yılmaz (2000: 2) liderliğin; lider, izleyici ve koşulların fonksiyonu olduğunu yani liderlik sürecinin; lider, izleyici ve koşullar arasındaki ilişkilerden oluşan karmaşık bir süreç olduğunu belirtmişlerdir. Yukarıda yer alan tanımlardan yola çıkarak liderliği, bir grubun ve ortak amaçların varlığında anlam kazanan etkileme süreci olarak özetlemek mümkündür. Lider ise insanların davranışlarını kendi istediği şekilde etkileyen ve bu etkileme eylemini gerçekleştirirken yol gösteren, aydınlatan, öğreten, ileriye gören, emir ve talimat veren, birlikte çalıştığı kimselerin istek ve ihtiyaçlarını zamanında sezen yaratıcı bir kimsedir (Bakan, 2008) .

## 3. Liderlik Kuramları

Liderlikle ilgili yaklaşımları; özellikler yaklaşımı, davranışsal yaklaşım, durumsal yaklaşım ve yeni yaklaşımlar olmak üzere dört grupta toplamak mümkündür.

### 3.1. Özellikler Yaklaşımı

Liderlik konusunda ilk olarak geliştirilen yaklaşım, özellikler yaklaşımıdır. Bu kuramda varılmak istenen nokta; bazı insanların doğal liderler olduğu ve bu doğal liderleri başkalarından ayıran fiziksel özelliklere ve yeteneklere sahip oldukları düşüncesidir (Yukl, 1991:178; Koçel, 2003:588). Bu amaçla 1920-1950 yıllarında geliştirilen psikolojik testler ile liderin sahip olduğu özellikler bulunmaya çalışılmıştır (Yukl, 1991:183). Buna göre, liderin taşıması gereken özellikler şöyledir (Daft, 1991: 373):

- Fiziksel özellikler: Enerji ve aktif olma.
- Zeka ve yetenek: Yargılama, bilgi, akıcı konuşma ve kesinlik.
- Kişilik: Yaratıcılık, açık sözlülük, dürüstlük ve etik davranış.

- İş ile ilgili özellikler: Başarı güdüsü, ileride olma arzusu, sorumluluk güdüsü, göreve dönüklük ve amaçlara ulaşmada sorumluluk alma.
- Sosyal özellikler: İşbirliği yeteneği, prestij, popüler ve sosyal olma, kişiler arası beceriler, sosyal katılım, nezaket ve zarafet.

Liderlik sürecini sadece lider değişkenini ele alarak inceleyen bu teori fazla başarılı olamamıştır. Yapılan araştırmalarda bazen etkin liderlerin aynı özellikleri taşımadıkları belirlenmiş bazen grup üyeleri arasında liderin özelliklerinden daha fazlasına sahip olanlar bulunduğu halde bunların lider olarak ortaya çıkmadıkları gözlenmiştir. Ayrıca özellikler yaklaşımı nasıl iyi lider yetiştirilebileceği sorusuna yanıt bulamamıştır. Bu nedenle, liderlik sürecinin tam olarak anlaşılabilmesi için başka değişkenlere de bakılması gerekliliği ortaya çıkmıştır (Koçel, 2003).

### 3.2. Davranışsal Yaklaşım

1950-1970 Yılları arasında liderlik sürecini açıklamaya çalışan davranışsal yaklaşımın ana fikri; liderleri başarılı ve etkin yapan unsurun, liderin özelliklerinden çok, liderin liderlik süreci içerisinde sergilediği davranışları olduğudur. Liderin astlarıyla iletişim şekli, yetki devredip devretmemesi, planlama ve kontrol şekli, amaçları belirleme şekli vs. gibi davranışlar liderin etkinliğini belirleyen önemli faktörler olarak ele alınmıştır. Davranışsal liderlik teorisinin gelişmesinde çeşitli uygulamalı araştırma ve teorik çalışmaların katkıları olmuştur. Bu çalışmaların sonucu olarak çeşitli liderlerin tarzları belirlenmiş ve bunların etkinlikleri araştırılmıştır (Çetin ve Beceren, 2007:126-127). Söz konusu araştırmaların bazıları şunlardır (Bakan, 2008:5-6):

**Ohio Devlet Üniversitesi Liderlik Modeli:** Liderlik davranışını tanımlamada iki ana eksenin varlığını ortaya çıkarmıştır; “yapıyı kurma” ve “anlayış gösterme” (Schermerhorn vd., 1995).

**Michigan Üniversitesi Liderlik Araştırması:** Araştırma sonucunda “iş merkezli” ve “birey merkezli” olmak üzere iki temel liderlik davranışı belirlenmiştir (Stoner ve Freeman, 1992).

**Harvard Üniversitesi Araştırmaları:** İki temel liderlik davranışını ortaya çıkarmıştır; “sosyo duygusal lider” ve “iş lideri” (Baysal ve Tekarslan, 1996).

**Blake ve Mouton’un Yönetim Tarzı Matrisi Modeli:** Liderlik davranışını iki temel boyut belirleyerek açıklamışlardır; “üretime yönelik olma” ve “kişiler arası ilişkilere yönelik olma” (DuBrin, 1997).

**X ve Y Yaklaşımları:** İnsanların edilgen pasif oldukları ve örgütsel gereksinimlere direndikleri varsayımına dayanan X ve insanların motive olmaya, sorumluluk almaya açık olduklarını savunan Y kuramı biçiminde iki tür liderlik öngörülmüştür (McGregor, 1970; Baysal ve Tekarslan, 1996).

**Yukl’un Liderlik Davranış Modelleri:** Liderliği “ayrılık modeli” ve “çoklu-bağlanma modeli” çerçevesinde ele almıştır.

**Rensis Likert'in Sistem 4 Modeli:** Liderlik yaklaşımlarını şu dört grup altında toplamıştır; istismarcı (sömürücü) otoriter, koruyucu (babacan, yardımsever) otoriter, danışmalı (danışçı) yönetim tarzı ve katımlı yönetim (Can, 1992; Eren, 1991; Bingöl, 1997).

Bütün bu çalışmaların ortak noktası, liderlerin liderlik davranışını ortaya koyarken iki şeyi önemsedikleridir ki bunlar; işe yönelik liderlik tarzı ve kişiye yönelik liderlik tarzıdır. Yapılan çalışmalarda kişiye yönelik liderliğin uzun vadede daha başarılı olduğu hipotezi doğrulanmış, buna rağmen, kullanılan kavramların basitleştirildiği ve genellemelere gidildiği noktasından, kullanılan metodolojinin geçerliliğine kadar değişen çeşitli eleştiriler yapılmıştır (Dereli, 1982: 238; Paksoy, 2002:171).

### 3.3. Durumsallık Yaklaşımı:

Durumsallık yaklaşımının temel varsayımı, değişik koşulların değişik liderlik tarzlarını gerektirdiğidir. Her duruma uygun tek tip liderlik tarzı yoktur. Durumsallık kuramları; (1) liderin göreve yönelik gösterdiği davranışlar, (2) karşılıklı ilişkilere gösterdiği davranışlar, (3) izleyicilerin belirli bir iş veya faaliyeti yaparken gösterdikleri, hazır olma seviyesi arasındaki karşılıklı etkileme bağlıdır (Dilts, 1996, s; 203). Durumsallık yaklaşımları arasında;

- Fiedler'in Durumsallık Kuramı.
- Ardışık Liderlik Kuramı.
- Yol Amaç Kuramı (Robert House ve Martin Evans).
- Vroom ve Yetton'un Normatif Kuramı.
- Hersey ve Blanchard'in Durumsal Liderlik Kuramı.
- Reddi'nin Üç Boyutlu Liderlik Kuramı (Etkili ve etkisiz lider)

sayılabilir. Bu yaklaşımların ortak noktası; görev ya da ilişki ağırlıklı bir liderlik tarzının her durum ve koşulda geçerli olamayacağı, bazı durumlarda görev merkezli bir liderlik tarzını etkinliğe neden olabileceği gibi, bazı durumlar da tersine ilişki merkezli bir liderlik tarzının verimli ve etkin olabileceği şeklinde ifade edilebilir (Çağlar, 2004:10).

### 3.4. Yeni Liderlik Yaklaşımları Ve Liderlik Türleri

Örgütsel başarının sağlanmasında, yöneticiler ve liderler tarafından seçilen ve yönetim anlayışlarını yansıtan uygun liderlik tarzı seçimi, önemli bir rol oynamaktadır. Çünkü liderlik tarzı, liderin örgütsel amaçları gerçekleştirmesinde, karşılaşılan sorunların çözümünde, çalışanların motivasyonunu ve iş ortamını dikkate alarak seçmiş olduğu davranış biçimidir (Hicks ve Gullert,1981:234). Liderlik kavramına ilişkin herkes tarafından kabul görmüş tek bir tanım olmadığı gibi her örgüte ve gruba uygun tek tip liderlik tarzı da bulunmamaktadır. Günümüze kadar yapılan ve halen de yapılmaya devam edilen liderlikle ilgili çalışmalar, (a) içinde bulunulan ortamsal koşulları, (b) liderliğin yaşandığı süreci ve (c) liderin kişisel özelliklerini dikkate alan farklı liderlik tarzlarını ortaya koymuştur (Çelik ve Sünbül, 2008:50-51).

### Otokratik Lider:

Eski olmasına karşın sıklıkla karşılaşılan bir liderlik tarzıdır. Bu tarz liderlikte yönetim ve karar alma yetkisi sadece lidere aittir. Otokratik ve bürokratik toplumlardaki grup üyelerinin beklentilerine uygun bir tarz olması, lidere bağımsız hareket edebilme inanç ve güvenini vermesi, daha etkin ve daha hızlı karar verme imkanı sağlaması gibi yararlarının yanında; liderin aşırı bencil davranmasına, grup üyelerine söz hakkı vermeyerek onların iş tatmini, motivasyon ve yaratıcılığının azalmasına yol açabilmektedir.

### Tam Serbesti Tanyan (Laissez-faire) Lider:

Tam serbesti tanyan liderlik tarzında, izleyiciler kendilerini yetiştirip sorunlarına en iyi hal çaresi bulma konusunda güdülenmişlerdir. Gerekli gördüğü zaman isteyen kişi istediği kimselerle grup oluşturarak sorunlarını çözmekte, yeni fikirlerini denemede, kedisi için en uygun olduğunu düşündüğü kararları alabilmektedir. Liderin esas görevi kaynak sağlamaktır. Lider ancak kendisine herhangi bir konuda fikri sorulduğunda görüşünü bildirir, ama bu görüş izleyicileri bağlayıcı nitelikte değildir. Bu tip liderler yetkiye sahip çıkmamakta, yetki kullanma haklarını tamamıyla astlarına bırakmaktadırlar (Arun, 2008:11).

### Katılımcı veya Demokratik Lider:

Demokratik/katılımcı liderlik türünde lider, çalışanlara rehberlik ve öncülük etmekte, organizasyonda karar alma sürecine çalışanların katılımını destekler ve teşvik eder (www.canaktan.org). Kriz dönemleri hariç, örgüt amaçlarını grubun kararlarına göre yönlendirir. Astların planlama, karar alma ve örgütlenme faaliyetlerine katılmalarını teşvik eder. Astlar kendi inisiyatiflerinin risklerini taşırlar. Kararlar daha sağlıklı olur. Elemanlara daha nazik muamelede bulunur ve onlara değer verir. Cezadan daha çok, ödül sistemini uygular (Şimşek ve ark., 2001; Şahin ve ark., 2004).

### Karizmatik Liderlik:

Karizmatik liderlik, daha çok kriz ortamlarında ortaya çıkan, kurtarıcı ve sıra dışı niteliklere ve güçlü kişilik özelliklerine sahip kişilerde görülen bir liderlik tarzıdır. Bu tarz liderlerde rastlanan güçlü ortak kişilik özellikleri, özgüven, cesaret, izleyenleri üzerinde hayranlık uyandırma, ikna ve motive etmedir (Çelik ve Sünbül, 2008:52).

### Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik:

Etkileşimci liderlik, örgütsel hedeflere yönelik yüksek performans karşılığında, bireysel ihtiyaçların giderilmesi yoluyla takipçilerin motive edilmelerini içeren, geleneklere ve geçmişe bağlı bir liderlik tarzıdır. Etkileşimci liderlikte çoğunlukla rutin faaliyetlerin daha etkin ve verimli yapılması hedeflenmektedir Dönüşümcü liderlik ise geleceğe, yeniliğe, değişime ve reforma dönük olup bu tip liderlikte, çalışanların yaratıcı ve yenilikçi yönleri üzerinde durulur (Eren, 1998). Örgütlerde

değişimi ve yenilenmeyi gerçekleştiren kişiler, dönüşümcü liderler olarak tanımlanmaktadır. Bunlar izleyicilerinin gereksinimlerini, inançlarını ve yargılarını değiştiren kişilerdir (Koçel, 2003). Dönüşümcü liderler örgütler için iyi olduğuna inandıkları şeyleri izleyenlerin de benimsemesini sağlamaktadırlar ve gelecek ile ilgili vizyonları bulunmaktadır (Ergeneli, 2006:235).

#### **4. Liderlikte Güç Kaynakları**

French ve Raven (1968), liderlerin izleyenlerini etkileyebilmek için kullanacağı güç kaynaklarını beş gruba ayırmıştır. Bunlar; ödül gücü, zorlayıcı güç, yasal güç, uzmanlık gücü ile karizmatik güçtür.

**Ödül Gücü:** Bireylerin değerleri için yararlı ödüllere ulaşma ve aracılık edilmesidir. Burada taktik, görevlerin yapılmasından gelecek yararları vurgulamak, diğerleri için değer yaratan şeylerin ya da diğerlerinin kullanımına yarayacak bilginin tek elde toplanmasıdır (Jex, 2002:288). Genel olarak bir liderin denetimindeki ödüller ne kadar çok ve bu ödüllerin astlar için önemi ne kadar fazla ise, liderin ödüllendirme gücü de o kadar fazla olmaktadır. (Aysel, 2006:8; Arun, 2008:45) Ancak bu gücün uzun süre kullanılması, astlar arasındaki duygusal ilişkileri ve doyumunu olumsuz yönde etkileyebilir.

**Zorlayıcı Güç:** Ödül gücünün karşıtı olup, cezalandırmayı esas alır. Zorlayıcı güç, liderin direktiflerine karşı astların karşı gelmesi durumunda kontrol etme ve cezalandırma gücünü yansıtmaktadır.

**Yasal Güç:** Örgütsel hiyerarşiden kaynaklanan ve lidere örgüt içerisindeki statüsünden gelen güçtür. Kişinin bulunduğu pozisyon nedeni ile etrafındaki kişileri etkileyebilme gücünü ve otoriteyi ifade eder (Eraslan, 2004:162). Araştırmacılar, bu güce dayanan etkileme gayretlerinin nezareti gerektirdiğini ve bunun için uygun bir ortamın bulunmasını, aksi takdirde yasal güç kaynağının azalacağını belirtmişlerdir (Silver, 1981).

**Uzmanlık Gücü:** Liderin işine ilişkin sahip olduğu bilgi, beceri ve uzmanlığın izleyicileri tarafından kabul edilmesi ile elde edilen güçtür.

**Karizmatik Güç:** Lider sahip olduğu kişilik özellikleri ile izleyenlerini etkileme gücünü ifade eder. Lidere duyulan hayranlığın derecesi veya astların liderle kendilerini özdeşleştirme dereceleri arttıkça liderin karizmatik gücü daha etkili olur.

### **5. Alan Araştırması, Verilerinin Analizi Ve Değerlendirilmesi**

#### **5.1. Araştırmanın Amacı**

Bu çalışmada Türkiye’de kamu ve özel sektörde, eğitim kurumlarında çalışan yöneticilerin “mevcut” ve “gelecekte” bulunması gereken liderlik davranışları ve hangi tür güç kaynaklarını kullandıkları ve kullanmaları gerektiğine ilişkin bir araştırmaya yer verilmiştir.

Çalışmanın amaçları;

- Türkiye’deki kamu sektörü yöneticilerinde şu anda yoğun olarak gözlenen liderlik davranışlarını belirlemek,
- Türkiye’deki özel sektör yöneticilerinde şu anda yoğun olarak gözlenen liderlik davranışlarını belirlemek,
- Türkiye’deki kamu sektörü yöneticilerinde gelecekte bulunması gereken liderlik davranışlarını ortaya çıkarmak,
- Türkiye’deki özel sektör yöneticilerinde gelecekte bulunması gereken liderlik davranışlarını ortaya çıkarmak,
- Günümüzde kamu yöneticilerinin kullandıkları güç kaynaklarını belirlemek,
- Günümüzde özel sektör yöneticilerinin kullandıkları güç kaynaklarını belirlemek,
- Gelecekte kamu yöneticilerinin başvurmaları gereken güç kaynaklarını belirlemek,
- Gelecekte özel sektör yöneticilerinin başvurmaları gereken güç kaynaklarını belirlemek,
- Kamu ve özel sektör yöneticilerinin şu an kullandıkları güç kaynaklarını karşılaştırmak,
- Kamu ve özel sektör yöneticilerinin gelecekte başvurmaları gereken güç kaynaklarını karşılaştırmak,
- Kamu sektörü yöneticilerini mevcut kullandıkları ve gelecekte kullanmaları gereken güç kaynaklarını karşılaştırmak,
- Özel sektör yöneticilerinin mevcut kullandıkları ve gelecekte kullanmaları gereken güç kaynaklarını karşılaştırmaktır.

#### **5.2. Örneklem ve Metodoloji**

Araştırma Kahramanmaraş’ta Milli Eğitim Bakanlığı’na bağlı okullarda çalışan yöneticiler ve yöneticilik kursu almakta olan yönetici adayları üzerinde yapılmıştır. Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket kullanılmıştır. Anket demografik özellikler ve yöneticilik konusunda düşüncülerin sorgulandığı iki bölümden oluşmaktadır. 250 anket dağıtılmış olup bunlardan 207 anket geri dönerek araştırma kapsamına alınmıştır. Veriler SPSS paket programı yardımıyla analiz edilerek elde edilen sonuçları tanımlayıcı istatistikler yardımıyla değerlendirilmiştir.

#### **5.3. Araştırma Bulguları**

##### **Demografik Özellikler**

Ankete katılan müdür ve müdür adayı öğretmenlerin demografik özelliklerine ilişkin yanıtları çizelge 1’de görülmektedir. Ankete katılan 207 öğretmenin % 92,6’sı erkeklerden oluşmaktadır. Öğretmenlerin % 94,1’i evlidir. Katılımcıların % 42,1’i 20-30 yaş arasında, % 20,8’i 36-45 yaş arasında, % 37,1’i 45 yaşın üzerindedir. Ankete yanıtlayanlara kaç yıldır öğretmenlik yaptıkları sorulduğunda, % 2,0’i 7 yıldan az, % 24,8’i 7-9 yıl, % 27,7’si 10-15 yıl, % 45,5’i 15 yıldan uzun süre yanıtını vermişlerdir. Öğretmenlerin % 48,5’ini müdürler, kalan % 51,5’ini müdür adayları oluşturmaktadır. Katılımcıların %69,1’inin idari görevi bulunmaktadır.



**Çizelge 1.** Demografik Özellikler

Demografik Özellikler	Sayı*	%	Demografik Özellikler	Sayı	%
Cinsiyet			Medeni durum		
Kadın	15	74,0	Evli	191	94,1
Erkek	189	26,0	Bekar	12	5,9
Yaş			Çalışma süresi		
20-35	85	42,1	1-3 yıl	1	0,5
36-45	42	20,8	4-6 yıl	3	1,5
46-55	49	24,2	7-9 yıl	51	24,8
56-65	26	12,9	10-15 yıl	57	27,7
			16-20 yıl	22	10,5
			21-30 yıl	56	27,2
			31-40 yıl	16	7,8
İdari görev durumu			Pozisyon		
Evet	141	69,1	Müdür	100	69,1
Hayır	63	30,9	Müdür adayı	106	30,9

\*Makalede yer alan bu ve bundan sonraki çizelgelerde bazı sorulara deneklerden bazıları cevap vermediklerinden, soruyu yanıtlayanların toplamı anketi yanıtlayanların toplam sayısı olan 207'den düşük çıkmaktadır.

### Yöneticilerin Mevcut ve Gelecekte Olması Beklenen Liderlik Davranışları: Kamu ve Özel Sektör Karşılaştırması

Ankete katılan öğretmenlere genel olarak düşünüldüğünde Türkiye'deki kamu sektörü yöneticilerinde hangi liderlik davranışının daha yoğun olarak gözlemlendiği sorulduğunda, % 66,7'lik çoğunluğu otoriter, % 26,4'i tam serbesti tanıyan, % 6,9'u ise demokratik lider yanıtını vermişlerdir. Aynı soru özel sektör yöneticileri için sorulduğunda öğretmenlerin % 52,0'ı otoriter, %46,0'ı demokratik, % 2,0'ı ise tam serbesti tanıyan lider yanıtını vermişlerdir. Her iki sektör yöneticilerinde de otoriter liderlik tarzının daha yoğun olarak gözlemlendiği, ancak kamu sektöründe demokratik liderlik tarzına, özel sektöre göre çok daha az rastlandığı görülmektedir (Çizelge 2). Özel sektör yöneticilerinde tam serbesti tanıyan liderlik davranışı yok denecek kadar az görülürken, kamu sektöründe bu oran daha yüksektir.

Araştırmaya konu olan Türkiye'deki kamu sektörü yöneticilerinde gelecekte hangi liderlik davranışının daha yoğun olarak bulunması gerektiği sorulduğunda, tamamına yakını (% 96,1) kamu yöneticilerinde demokratik lider davranışı bulunması gerektiğini belirtmişlerdir. Aynı sonuç özel sektör yöneticileri için de geçerlidir. Katılımcıların % 95,1'i Türkiye'deki özel sektör yöneticilerinde gelecekte demokratik lider davranışı bulunması gerektiğini ifade etmişlerdir. Çizelge 2 ve çizelge 3'e bakıldığında Türkiye'de genel olarak otoriter lider davranışlarının yoğun olarak gözlemlendiği, ancak gelecek için yöneticilerde demokratik lider davranışlarının bulunması gerektiği sonucuna ulaşılmaktadır. Çizelgelerde çıkan diğer sonuç ise şu anda özel sektör yöneticilerinin kamu sektörü yöneticilerine göre daha demokratik davranış sergiledikleridir.

Ankete katılan öğretmenlere, kamu sektöründe mevcut ilkelerin iyi birer uygulayıcısı konumunda olan fakat önemli değişiklikler üretemeyen yöneticinin ne oranda başarılı olduğu sorulmuş katılımcıların % 12,7'si başarılı, % 73,6'sı başarısız, % 13,7'si kararsız oldukları yanıtını vermişlerdir. Katılımcıların çoğunluğu mevcut ilkelerin uygulayıcısı olan fakat önemli değişiklikler üretemeyen kamu yöneticilerinin başarısız olduğu (1 tamamen başarılı, 5 tamamen başarısız olmak üzere, ortalama 3. 69) görüşünde olduklarını bildirmişlerdir.

Ankete katılanlara mevcut ilkelerin iyi birer uygulayıcısı konumunda olan fakat önemli değişiklikler üretemeyen özel sektör yöneticilerinin ne oranda başarılı olduğu sorusu yöneltildiğinde % 12,3'ü başarılı, % 80,3'ü başarısız, % 7,4'ü kararsız yanıtını vermişlerdir. Katılımcıların büyük çoğunluğu özel sektör yöneticilerini, mevcut ilkelerin iyi birer uygulayıcısı konumunda olsa da önemli değişiklikler üretmiyorsa başarısız olarak tanımlamaktadır. Anketi yanıtlayanların bu soruya verdikleri yanıtların ortalaması 3,87 (1 tamamen başarılı, 5 tamamen başarısız) olup, yöneticilerin başarısız olduğu yönündedir. Gerek kamu gerekse özel sektörde yönetici konumundaki kişiler, günümüz değişen koşullarında mevcut ilkeleri ne denli iyi uygularlarsa uygulansınlar, değişimlere adapte olamayan, kendini sürekli geliştirerek yenilik yaratmayan yöneticiler başarısız olarak nitelendirilmektedir. Anket sonuçları da bu kanıtı desteklemektedir. Modern yönetim tarzında

**Çizelge 2.** Türkiye'deki yöneticilerin mevcut liderlik davranışları hakkındaki düşünceler

Türkiye'deki yöneticilerin mevcut liderlik davranışları	Kamu sektörü		Özel sektör	
	Sayı	%	Sayı	%
Otoriter lider	136	66,7	105	52,0
Demokratik lider	14	6,9	93	46,0
Tam serbesti tanıyan lider	54	26,4	4	2,0
Toplam	204	100,0	202	100,0

**Çizelge 3.** Gelecekte yöneticilerde bulunması gereken liderlik davranışları hakkındaki düşünceler

Türkiye'deki yöneticilerde gelecekte bulunması gereken liderlik davranışları	Kamu sektörü		Özel sektör	
	Sayı	%	Sayı	%
Otoriter lider	7	3,4	8	3,9
Demokratik lider	197	96,1	193	95,1
Tam serbesti tanıyan lider	1	0,5	2	1,0
Toplam	205	100,0	203	100,0

yönetici her türlü değişime açık ve yeniliklerin öncüsü ve destekleyicisidir. Bunu başaramayan yöneticiler ise başarısız olmaya mahkumdur.

Ankete katılanlara yöneticilerin görevlerine ilişkin iki seçenek verilmiş ve bu seçeneklerden, sadece bir tanesini işaretlemeleri istenmiştir. Seçeneklerden ilki olan “kamu yöneticilerinin ilkeler eskimiş olsa dahi görevi, yalnızca bu ilkelerin uygulayıcısı olmaktır” seçeneğini katılımcıların sadece 6,8’i işaretlemiştir. Katılımcıların %93,2’si yani tamamına yakını ise kamu sektörü yöneticilerinin görevinin “eskimiş ilkelerin yerine yeni ilkeler geliştirmek ve bu konuda ortaya çıkacak bazı riskleri göze almak” olduğunu ifade etmişlerdir. Özel sektör yöneticilerinin görevine ilişkin de benzer sonuçlar alınmış ve katılımcıların % 99,0’ı (neredeyse tamamı) özel sektör yöneticilerinin görevinin “eskimiş ilkelerin yerine yeni ilkeler geliştirmek ve bu konuda ortaya çıkacak bazı riskleri göze almak” olduğunu belirtmişlerdir. Modern yönetim anlayışını benimseyen, eskimiş ilkelerin yerine yenilerini geliştirerek riskleri göze alabilen, yenilikçi ve çağdaş yönetici tarzının gerek kamu gerekse özel sektör yöneticileri için daha doğru olduğu katılımcılarca desteklenmiştir.

#### **Yöneticilerin Günümüzde Güç Kaynaklarına Başvurma Düzeyleri**

Ankette yönetsel faaliyetlerini yerine getirirken yöneticilerin kullandıkları güç kaynakları verilerek katılımcılardan “günümüzde yöneticilerin bu güç kaynaklarına önem derecesine göre hangi sırayla başvurdukları”nı kamu ve özel sektör yöneticileri açısından ayrı ayrı değerlendirmeleri istenilmiştir (1 en çok müracaat ettikleri, 5 en az müracaat ettikleri güç kaynağı). Ankette güç kaynakları olarak; kuvvet kullanmak, yasal güç, uzmanlıktan doğan güç, karizmatik güç ve ödüllendirmeye dayalı güç verilmiş olup, anketi yanıtlayan öğretmenlerin bu güç kaynaklarına kamu ve özel sektör yöneticilerinin ne oranda müracaat ettiklerine yönelik görüşlerine Çizelge 4 (kamu sektörü için) ve Çizelge 5(özel sektör için)’te yer verilmektedir. Katılımcılara “kuvvet kullanmak” güç kaynağına kamu sektöründeki yöneticilerin ne oranda başvurdukları sorulduğunda % 36,7’si çok sık, % 7,9’u orta, %55,4’ü ise az düzeyde başvurduklarını bildirmişlerdir. Ankete katılanlara kamu sektöründeki yöneticilerin “yasal” güç kaynağına başvurma düzeyleri sorulduğunda % 76,2’lik çoğunluğu çok sık, % 6,0’ı orta, % 17,8’i az düzeyde başvurduklarını rapor etmişlerdir. Katılımcıların % 41,1’i kamu sektörü yöneticilerinin “uzmanlıktan doğan” güç kaynağına çok sık, % 30,2’si orta, % 28,7’si ise az düzeyde başvurduklarını ifade etmişlerdir. Kamu yöneticilerinin “karizmatik” güç kaynağına başvurma düzeyleri sorulduğunda katılımcıların % 30,7’si çok sık, % 28,2’si orta, % 42,1’i az düzeyde yanıtını vermişlerdir. “Ödüllendirmeye” dayanan güç kaynağına kamu yöneticilerinin ne sıklıkla başvurdukları sorulduğunda ise ankete katılanların % 15,4’ü çok sık, % 10,9’u orta, % 56,9’u az düzeyde yanıtını vermişlerdir.

Ankete katılan öğretmenlere “günümüzde özel sektör yöneticilerinin güç kaynaklarına başvurma düzeyleri” sorulduğunda “kuvvetkullanmak” güç kaynağına %21,0’ı çok sık, %5,2’si orta, % 73,8’i az düzeyde başvurduklarını belirtmişlerdir. Katılımcılara özel sektör yöneticilerinin “yasal” güç kaynağına başvurma düzeyleri sorulduğunda % 33,8’i çok sık, % 12,9’u orta, % 53,3’ü az düzeyde yanıtını vermişlerdir. Ankete katılanlara “uzmanlıktan doğan” güç kaynağına özel sektör yöneticilerinin ne sıklıkla başvurdukları sorulduğunda, % 65,2’si çok sık % 19,0’ı orta, % 11,2’si az düzeyde başvurduklarını ifade etmişlerdir. “Uzmanlıktan doğan” güç kaynağı özel sektör yöneticilerinin en çok başvurdukları güç kaynağıdır. “Karizmatik” güç kaynağına özel sektör yöneticilerinin hangi düzeyde başvurdukları sorusuna ise anketi yanıtlayanların % 45,6’sı çok sık, % 26,2’si orta, % 28,2’si az düzeyde yanıtını vermişlerdir. Katılımcıların % 34,9’u özel sektör yöneticilerinin “ödüllendirmeye dayanan” güç kaynağına çok sık başvurduklarını, % 32,3’ü orta düzeyde başvurduklarını, % 32,8’i az düzeyde başvurduklarını belirtmişlerdir.

**Çizelge 4.** Yönetici başarısı ( kamu- özel sektör)

Mevcut ilkelerin iyi birer uygulayıcısı konumunda olan fakat önemli değişiklikler üretmeyen yönetici ne oranda başarılıdır?	Kamu sektörü		Özel sektör	
	Sayı	%	Sayı	%
Tamamen Başarılı	1	0,5	2	1,0
Başarılı	25	12,2	23	11,3
Ne başarılı ne başarısız	28	13,7	15	7,4
Başarısız	133	64,8	121	59,6
Tamamen Başarısız	18	8,8	42	20,7
Toplam	205	100,0	203	100,0
Art Ort	3,69		3,87	
Std. Sapma	0,81		0,90	

**Çizelge 5.** Yöneticinin görevi ( kamu- özel sektör)

Yönetici;	Kamu sektörü		Özel sektör	
	Sayı	%	Sayı	%
İlkeler eskimiş olsa dahi görevi, yalnızca bu ilkelerin uygulayıcısı olmalıdır	14	6,8	2	1,0
Eskimiş ilkelerin yerine yeni ilkeler geliştirmeli ve bu konuda ortaya çıkacak bazı riskleri göze almalıdır	191	93,2	202	99,0
Toplam	205	100,0	204	100,0

Ankete katılanların %58,4'ü günümüzde kamu yöneticilerinin en çok müracaat ettikleri güç kaynağının yasal güç olduğunu bildirmişlerdir. Özel sektör yöneticileri içinse katılımcıların % 46,2'si uzmanlıktan doğan gücün en çok başvurulan güç kaynağı olduğunu ifade etmişlerdir.

**Çizelge 6.** Günümüzde kamu yöneticilerinin güç kaynaklarına başvurma düzeyleri

		Kuvvet kullanmak	Yasal güç kaynağı	Uzmanlıktan doğan güç kaynağı	Karizmatik (kişisel özelliklerden gelen) güç kaynağı	Ödüllendirmeye dayanan güç kaynağı
1 (en çok)	Sayı	24	118	34	17	9
	%	11,9	58,4	16,8	8,4	4,5
2 (çok)	Sayı	50	36	49	43	22
	%	24,8	17,8	24,3	21,3	10,9
3 (orta)	Sayı	16	12	61	57	56
	%	7,9	6,0	30,2	28,2	27,7
4 (az)	Sayı	16	32	33	67	55
	%	7,9	15,8	16,3	33,2	27,2
5 (en az)	Sayı	96	4	25	18	60
	%	47,5	2,0	12,4	8,9	29,7
Toplam	Sayı	202	202	202	202	202
	%	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

**Çizelge 7.** Günümüzde özel sektör yöneticilerinin güç kaynaklarına başvurma düzeyleri

		Kuvvet kullanmak	Yasal güç kaynağı	Uzmanlıktan doğan güç kaynağı	Karizmatik (kişisel özelliklerden gelen) güç kaynağı	Ödüllendirmeye dayanan güç kaynağı
1(en çok)	Sayı	32	24	90	23	25
	%	16,4	12,3	46,2	11,8	12,8
2 (çok)	Sayı	9	42	37	66	43
	%	4,6	21,5	19,0	33,8	22,1
3 (orta)	Sayı	10	25	46	51	63
	%	5,2	12,9	23,6	26,2	32,3
4 (az)	Sayı	24	81	16	39	35
	%	12,3	41,5	8,2	20,0	17,9
5 (en az)	Sayı	120	23	6	16	29
	%	61,5	11,8	3,0	8,2	14,9
Toplam	Sayı	195	195	195	195	195
	%	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

**Çizelge 8.** Yöneticilerin günümüzde güç kaynaklarını kullanım düzeylerinin kamu ve özel sektör açısından karşılaştırılması

Kamu sektörü	Aritmetik Ortalama	Std. Sapma	Özel sektör	Aritmetik Ortalama	Std. Sapma
1. Yasal güç kaynağı	1,85	1,20	1. Uzmanlıktan doğan güç kaynağı	2,03	1,14
2. Uzmanlıktan doğan güç kaynağı	2,83	1,24	2. Karizmatik (kişisel özelliklerden gelen) güç kaynağı	2,84	1,27
3. Karizmatik (kişisel özelliklerden gelen) güç kaynağı	3,12	1,10	3. Ödüllendirmeye dayanan güç kaynağı	3,00	1,23
4. Kuvvet kullanmak (zorlayıcı güç kaynağı)	3,54	1,55	4. Yasal güç kaynağı	3,18	1,25
5. Ödüllendirmeye dayanan güç kaynağı	3,66	1,14	5. Kuvvet kullanmak (zorlayıcı güç kaynağı)	3,97	1,52

### **Günümüzde Güç Kaynaklarının Kullanım Düzeyi Açısından Kamu-Özel Sektör Karşılaştırması**

Çizelge 8’de kamu ve özel sektör yöneticilerinin müracaat ettikleri güç kaynakları önem sırasına göre verilmiştir. Bu sıralamada katılımcıların her bir güç kaynağı için verdikleri önem derecelerinin ortalaması esas alınmıştır. Çizelge 8’de de görüldüğü üzere kamu yöneticileri günümüzde yasal güç kaynağı başta olmak üzere, sırası ile; uzmanlıktan doğan güç kaynağı, karizmatik (kişisel özelliklerden gelen) güç kaynağı, kuvvet kullanmak (zorlayıcı güç kaynağı) ve en az da ödüllendirmeye dayanan güç kaynağını kullandıkları yönünde katılımcıların görüş bildirdikleri ortaya çıkmaktadır. Özel sektör yöneticileri açısından ise uzmanlıktan doğan güç kaynağı birinci sırada, karizmatik (kişisel özelliklerden gelen) güç kaynağı ikinci sırada önemli olmak üzere sırası ile ödüllendirmeye dayanan güç kaynağı, yasal güç kaynağı ve zorlayıcı güç kaynağının (kuvvet kullanmak) kullanıldığı belirtilmiştir. Kamu sektöründe yasal güç kaynağı birinci sırayı alırken özel sektörde uzmanlıktan doğan güç kaynağı ilk sırayı almıştır.

### **Güç Kaynaklarına Gelecekte Başvuru Düzeyi Açısından Yöneticilerden Beklentiler**

Katılımcılardan yöneticilerin yönetsel faaliyetlerini yerine getirirken gelecekte kullanmaları gereken güç kaynaklarını önem derecesine göre sıralamaları istenmiştir (1 en çok müracaat etmeleri gereken, 5 en az müracaat etmeleri gereken güç kaynağı). Çizelge 9’da kamu yöneticilerinin, Çizelge 10’da ise özel sektör yöneticilerinin gelecekte başvurması gereken güç kaynaklarına ilişkin anket katılımcılarının yanıtları görülmektedir. Ankete katılan öğretmenlerin % 5,5’i “kuvvet kullanmak” güç kaynağına kamu yöneticilerinin gelecekte çok sık başvurmaları gerektiğini, % 1,5’i orta, % 93,0’ı ise az düzeyde başvurmaları gerektiğini ifade etmişlerdir. Katılımcıların % 27,0’ı kamu yöneticilerinin gelecekte “yasal” güç kaynağına çok sık başvurmaları gerektiğini, % 13,0’ı orta düzeyde, % 59,0’ı az düzeyde başvurmaları gerektiğini belirtmişlerdir. “Uzmanlıktan doğan” güç kaynağına katılımcıların % 73,5’i çok sık, % 21,0’ı orta düzeyde, % 5,5’i ise az düzeyde başvurulması gerektiğini bildirmişlerdir. “Karizmatik” güç kaynağına ise kamu yöneticilerinin gelecekte çok sık başvurması gerektiğini düşünenlerin oranı % 49,0’dır. Katılımcıların % 44,0’ı kamu yöneticilerinin gelecekte “ödüllendirmeye dayanan” güç kaynağına çok sık, % 37,0’ı orta, % 19,0’ı az düzeyde başvurmaları gerektiğini ifade etmişlerdir.

Özel sektör yöneticilerinin gelecekte başvurmaları gereken güç kaynaklarına ilişkin katılımcıların sadece % 4,2’si “kuvvet kullanmak” güç kaynağına çok sık başvurmaları gerektiğini, % 2,1’i orta düzeyde başvurmaları gerektiğini, % 93,7’si az düzeyde başvurmaları gerektiğini ifade etmişlerdir. Katılımcıların

% 22,6’sı özel sektör yöneticilerinin gelecekte “yasal” güç kaynağına çok sık başvurmaları gerektiğini, % 11,3’ü orta düzeyde, % 66,1’i az düzeyde başvurmaları gerektiğini bildirmişlerdir. Ankete katılanların % 76,4’ü “uzmanlıktan doğan” güç kaynağına özel sektör yöneticilerinin gelecekte çok sık başvurmaları gerektiğini, % 21,1’i orta düzeyde başvurmaları gerektiğini, % 2,5’i az düzeyde başvurmaları belirtmişlerdir. Katılımcıların % 53,3’ü “karizmatik” güç kaynağına özel sektör yöneticilerinin gelecekte çok sık başvurmaları gerektiğini, % 26,2’si orta düzeyde, % 20,5’i az düzeyde başvurmaları gerektiğini ifade etmişlerdir. Ankete katılanların % 43,3’ü “ödüllendirmeye dayanan” güç kaynağına özel sektör yöneticilerinin gelecekte çok sık başvurmaları gerektiğini, % 39,7’si orta düzeyde, % 17,0’ı ise az düzeyde başvurmaları gerektiğini belirtmişlerdir. Kamu yöneticilerinin gelecekte en çok kullanmaları gereken güç kaynağı uzmanlıktan doğan güçtür (Katılımcıların % 50,5’i tarafından birinci sırada önemli güç kaynağı olarak işaretlenmiştir.) Katılımcıların % 55,9’u ise özel sektör yöneticilerinin uzmanlıktan doğan gücü gelecekte en çok başvurulması gereken güç olarak belirtmişlerdir.

### **Gelecekte Güç Kaynaklarına Müracaat Düzeyi Açısından Kamu - Özel Sektör Karşılaştırması**

Çizelge 11’de kamu ve özel sektör yöneticilerinin müracaat etmeleri gereken güç kaynakları önem sırasına göre verilmiştir. Bu sıralamada katılımcıların her bir güç kaynağı için verdikleri önem derecelerinin ortalaması esas alınmıştır. Ankete katılanlar kamu sektörü yöneticilerinin en çok uzmanlıktan doğan güç kaynağına müracaat etmeleri gerektiğini belirtmişlerdir. Kamu sektöründe şu andaki en önemli güç kaynağı olan yasal gücün yerini uzmanlıktan doğan gücün alması gerektiği ortaya çıkmıştır. Uzmanlıktan sonra sırası ile ödüllendirmeye dayalı, karizmatik, yasal ve son sırada zorlayıcı güç kaynağına başvurulması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Aynı soru özel sektör yöneticilerinin başvurması gereken güç kaynaklarının neler olduğu şeklinde sorulduğunda, mevcut özel sektör yöneticilerinin kullandıkları güç kaynaklarının aynı önem sırasına göre, değişmeden kullanılması gerektiği, ancak, bu güç kaynaklarının öneminin gelecek için biraz daha vurgulandığı görülmektedir. Kamu ve özel sektörün başvurması gereken güç kaynakları karşılaştırıldığında büyük bir değişikliğin olmadığı, sadece kamu sektöründe ödüllendirmeye dayalı güç kaynağı ikinci sırayı, karizmatik güç kaynağı üçüncü sırayı alırken; özel sektörde ikinci sırayı karizmatik güç kaynağının, üçüncü sırayı ise ödüllendirmeye dayalı güç kaynağının aldığı belirlenmiştir. Ancak bunların ortalama değerlerine bakıldığında birbirine yakın sonuçlar alındığı görülmektedir.



### Güç Kaynaklarına Müracaat Düzeyinin Mevcut ve Gelecek Durum Karşılaştırması

#### Kamu Sektörü:

Çizelge 12’de kamu sektörü yöneticilerinin şu anda kullandıkları ve gelecekte başvurmaları gereken güç kaynakları önem sırasına göre verilmiştir. Bu sıralamada katılımcıların her bir güç kaynağı için verdikleri önem derecelerinin ortalaması esas alınmıştır. Çizelge 12’de de görüldüğü üzere kamu yöneticileri günümüzde yasal güç kaynağı başta olmak üzere, sırası ile; uzmanlıktan doğan güç kaynağı, karizmatik (kişisel özelliklerden gelen) güç kaynağı, kuvvet kullanmak (zorlayıcı güç kaynağı)

ve en az da ödüllendirmeye dayanan güç kaynağını kullandıkları yönünde katılımcıların görüş bildirdikleri ortaya çıkmaktadır. Kamu yöneticilerinin gelecekte kullanmaları gereken güç kaynakları açısından ise uzmanlıktan doğan güç kaynağı ilk sırada, ödüllendirmeye dayalı güç kaynağı ikinci sırada, karizmatik güç kaynağı üçüncü sırada, yasal güç kaynağı dördüncü ve zorlayıcı güç kaynağı son sırada yer almaktadır. Kamu sektöründe şu an yasal güç kaynağı birinci sırayı alırken gelecekte uzmanlıktan doğan güç kaynağı başvurulması gereken ilk güç kaynağı olarak belirlenmiştir.

**Çizelge 9.** Kamu yöneticilerinin gelecekte başvurması gereken güç kaynakları

		Kuvvet kullanmak	Yasal güç kaynağı	Uzmanlıktan doğan güç kaynağı	Karizmatik (kişisel özelliklerden gelen) güç kaynağı	Ödüllendirmeye dayanan güç kaynağı
1(en çok)	Sayı	6	32	101	26	34
	%	3,0	16,0	50,5	13,0	17,0
2 (çok)	Sayı	5	22	46	72	54
	%	2,5	11,0	23,0	36,0	27,0
3 (orta)	Sayı	3	26	42	55	74
	%	1,5	13,0	21,0	27,5	37,0
4 (az)	Sayı	10	112	3	43	33
	%	5,0	56,0	1,5	21,5	16,5
5 (en az)	Sayı	176	8	8	4	5
	%	88,0	4,0	4,0	2,0	2,5
Toplam	Sayı	200	200	200	200	200
	%	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

**Çizelge 10.** Özel sektör yöneticilerinin gelecekte başvurması gereken güç kaynakları

		Kuvvet kullanmak	Yasal güç kaynağı	Uzmanlıktan doğan güç kaynağı	Karizmatik (kişisel özelliklerden gelen) güç kaynağı	Ödüllendirmeye dayanan güç kaynağı
1(en çok)	Sayı	6	32	101	26	34
	%	3,0	16,0	50,5	13,0	17,0
2 (çok)	Sayı	5	22	46	72	54
	%	2,5	11,0	23,0	36,0	27,0
3 (orta)	Sayı	3	26	42	55	74
	%	1,5	13,0	21,0	27,5	37,0
4 (az)	Sayı	10	112	3	43	33
	%	5,0	56,0	1,5	21,5	16,5
5 (en az)	Sayı	176	8	8	4	5
	%	88,0	4,0	4,0	2,0	2,5
Toplam	Sayı	200	200	200	200	200
	%	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

**Özel sektör:**

Çizelge 13'te özel sektör yöneticilerinin şu anda uzmanlıktan doğan güç kaynağı birinci sırada, karizmatik (kişisel özelliklerden gelen) güç kaynağı ikinci sırada önemli olmak üzere sırası ile ödüllendirmeye dayanan güç kaynağı, yasal güç kaynağı ve zorlayıcı güç kaynağının (kuvvet kullanmak) kullanıldığı belirtilmiştir. Gelecekte ise özel sektör yöneticilerinin şu anda kullandıkları güç kaynaklarının aynı önem sırasına göre, değişmeden kullanılması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır.

**6. Sonuç**

İçinde yaşadığımız rekabet ortamında her alanda olduğu gibi yöneticilerin davranışlarında da değişikliklere ihtiyaç duyulmaktadır. Gerek kamuda gerekse özel sektörde görev yapan yöneticilerin değişimlere ayak uydurabilen, sürekli gelişen ve kendini yenileyen, vizyon sahibi, çalışanları ve çevresi ile iyi iletişim kurabilen lider özelliklerine sahip kişiler olması beklenmektedir.

Yapılan araştırma sonuçları değerlendirildiğinde Türkiye'de kamu ve özel sektör yöneticilerinin daha çok otoriter liderlik tarzını uyguladığı anlaşılmaktadır. Özel sektörde demokratik yönetim tarzı, kamu sektöründen daha fazla uygulanmaktadır. Özel sektör yöneticilerinde tam serbesti tanıyan liderlik davranışı yok denecek kadar az görülürken, kamu sektöründe bu oran daha yüksektir. Gelecekte ise her iki sektörde de demokratik

lider davranışlarının benimsenmesi gerektiği sonucuna ulaşılmaktadır.

Hangi sektörde çalışırsa çalışsın yönetici konumundaki kişiler, geçmişteki başarılı dahi olsa uygulamalarını yeniliklere adapte etmeden, değişimlere uyum sağlamadan, veya kendileri bizzat yeniliklerin öncüsü olmadan, bir fark yaratmadan, risk almadan rakipleri ile rekabet edebilmeleri ve iş yaşamında hayatta kalmaları mümkün değildir. Bu da yöneticinin çağdaş yönetim ve liderlik yaklaşımlarını benimsemesini gerekli kılar. Yapılan araştırma sonuçları da günümüz değişen koşullarında mevcut ilkeleri ne denli iyi uygularlarsa uygulansınlar, değişimlere adapte olamayan, kendini sürekli geliştirerek yenilik yaratmayan, eskimiş ilkelerin yerine yeni ilkeler geliştirmeyen ve bu konuda gereken riskleri göze almayan yöneticiler başarısız olduğu görüşünü desteklemektedir.

Yönetici konumundaki kişiler astlarına iş yaptırırken bazı güç kaynakları kullanmaktadırlar. Araştırma sonuçları bu güç kaynaklarının kamu ve özel sektörde farklılık gösterdiğini ortaya koymaktadır. Ülkemizde kamu yöneticilerinin yasal güç kaynağı başta olmak üzere, sırası ile; uzmanlıktan doğan güç kaynağı, karizmatik (kişisel özelliklerden gelen) güç kaynağı, kuvvet kullanmak (zorlayıcı güç kaynağı) ve en az da ödüllendirmeye dayanan güç kaynağını kullandıkları ortaya çıkmıştır. Özel sektör yöneticileri açısından ise

**Çizelge 11.** Yöneticilerin gelecekteki güç kaynakları

Kamu sektörü	Aritmetik Ortalama	Std. Sapma	Özel sektör	Aritmetik Ortalama	Std. Sapma
1. Uzmanlıktan doğan güç kaynağı	1,85	1,05	1. Uzmanlıktan doğan güç kaynağı	1,71	0,91
2. Ödüllendirmeye dayanan güç kaynağı	2,60	1,03	2. Karizmatik (kişisel özelliklerden gelen) güç kaynağı	2,57	0,99
3. Karizmatik (kişisel özelliklerden gelen) güç kaynağı	2,63	1,02	3. Ödüllendirmeye dayanan güç kaynağı	2,69	1,04
4. Yasal güç kaynağı	3,21	1,19	4. Yasal güç kaynağı	3,38	1,15
5. Kuvvet kullanmak (zorlayıcı güç kaynağı)	4,72	0,86	5. Kuvvet kullanmak (zorlayıcı güç kaynağı)	4,72	0,78

**Çizelge 12.** Kamu sektöründeki yöneticilerin güç kaynağı kullanımları (Mevcut ve gelecek durum karşılaştırması)

Şu anda (mevcut durum)	Aritmetik Ortalama	Std. Sapma	Gelecekte olması beklenen	Aritmetik Ortalama	Std. Sapma
1. Yasal güç kaynağı	1,85	1,20	1. Uzmanlıktan doğan güç kaynağı	1,85	1,05
2. Uzmanlıktan doğan güç kaynağı	2,83	1,24	2. Ödüllendirmeye dayanan güç kaynağı	2,60	1,03
3. Karizmatik (kişisel özelliklerden gelen) güç kaynağı	3,12	1,10	3. Karizmatik (kişisel özelliklerden gelen) güç kaynağı	2,63	1,02
4. Kuvvet kullanmak (zorlayıcı güç kaynağı)	3,54	1,55	4. Yasal güç kaynağı	3,21	1,19
5. Ödüllendirmeye dayanan güç kaynağı	3,66	1,14	5. Kuvvet kullanmak (zorlayıcı güç kaynağı)	4,72	0,86

**Çizelge 13.** Özel sektör yöneticilerinin güç kaynağı kullanımları (Mevcut ve gelecek durum karşılaştırması)

Şu anda (mevcut durum)	Aritmetik Ortalama	Std. Sapma	Gelecekte olması beklenen	Aritmetik Ortalama	Std. Sapma
1. Uzmanlıktan doğan güç kaynağı	2,03	1,14	1. Uzmanlıktan doğan güç kaynağı	1,71	0,91
2. Karizmatik (kişisel özelliklerden gelen) güç kaynağı	2,84	1,27	2. Karizmatik (kişisel özelliklerden gelen) güç kaynağı	2,57	0,99
3. Ödüllendirmeye dayanan güç kaynağı	3,00	1,23	3. Ödüllendirmeye dayanan güç kaynağı	2,69	1,04
4. Yasal güç kaynağı	3,18	1,25	4. Yasal güç kaynağı	3,38	1,15
5. Kuvvet kullanmak (zorlayıcı güç kaynağı)	3,97	1,52	5. Kuvvet kullanmak (zorlayıcı güç kaynağı)	4,72	0,78

uzmanlıktan doğan güç kaynağı birinci sırada, karizmatik (kişisel özelliklerden gelen) güç kaynağı ikinci sırada önemli olmak üzere sırası ile ödüllendirmeye dayanan güç kaynağı, yasal güç kaynağı ve zorlayıcı güç kaynağının (kuvvet kullanmak) kullanıldığı belirtilmiştir. Kamu sektöründe yasal güç kaynağının yerini uzmanlıktan doğan gücün alması gerektiği ortaya çıkmıştır. Uzmanlıktan sonra sırası ile ödüllendirmeye dayalı, karizmatik, yasal ve son sırada zorlayıcı güç kaynağına başvurulması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Özel sektör yöneticilerinin başvurması gereken güç kaynaklarının, mevcut özel sektör yöneticilerinin kullandıkları güç kaynaklarının aynı önem sırasına göre, değişmeden kullanılması gerektiği, ancak, bu güç kaynaklarının öneminin gelecek için biraz daha vurgulandığı ortaya çıkmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre Türkiye’de lider davranışlarının hem özel hem de kamu sektöründe değişmesi gerektiği (otoriter lider davranışları yerine demokratik lider davranışlarının benimsenmesi) söylenebilir. Kamu sektöründe ağırlıklı olarak başvuru yasal güç kaynağının yerini uzmanlığa dayanan güç kaynağının alması gerektiği, ödüllendirmeye dayanan güç kaynağının ise bunu takip etmesi gerektiği ortaya çıkmıştır. Özel sektörde ise liderlerin mevcut güç kaynaklarına gelecekte de başvurulması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır.

Bu çalışma Kahramanmaraş’ta Milli Eğitim Bakanlığı’na bağlı okullarda çalışan yöneticiler ve yöneticilik kursu almakta olan yönetici adayları ile yapılmıştır. Benzer araştırmaların eğitim kurumları dışındaki diğer kamu ve özel sektör kuruluşlarında da yapılması daha genel sonuçların elde edilmesi açısından faydalı olacaktır. Ayrıca yöneticilik eğitimi alan yönetici adaylarının, uzmanlıktan doğan güç kullanımını, gelecekte ilk sırada kullanılması gereken güç olarak belirtmeleri mevcut kamu yöneticilerinin eğitim alarak daha başarılı uygulamalara imza atacaklarına dair bir umut ışığı olabilir.

### Kaynakça

- Acuner, T. ve Yılmaz, G. (2000). “Günümüzün Etkin Liderlik Anlayışı: Değişimci Liderlik”, Yönetim ve Ekonomi, Sayı 6, ss.1-12.
- Arun, K., (2008). Liderlik Tarzları ile Paylaşım Bilgi Kültürü İlişkisi, Yayınlanmamış doktora tezi, Atatürk Üniversitesi, SBE, Erzurum.
- Aysel, L., (2006). Liderlik ve Duygusal Zeka, Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli.
- Bakan, İ. (2008). ‘Örgüt Kültürü’ Ve ‘Liderlik’ Türlerine İlişkin Algılamalar İle Yöneticilerin Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması’, KMU İİBF Dergisi Yıl:10 Sayı:14 Haziran.
- Bass, B.M., (1990). Bass & Stogdill’s Handbook of Leadership, Theory, Research, and Managerial Applications, 3.Edition, The Free Press, New York.
- Baysal, C.A. ve Tekarslan, E., (1996). İşletmeciler İçin Davranış Bilimleri, Avcıol Basım, İstanbul.
- Bingöl, D., (1997). Personel Yönetimi. Üçüncü Baskı, İstanbul.
- Burns, J.M., (1978). Leadership, Harper & Row Publishers, New York,
- Can, H., (1992). Organizasyon ve Yönetimi. Adım Yayıncılık, Ankara.
- Cook, C.W., Philip, L., Hunsaker, R., and Coffey, E., (1997). Management and Organizational Behavior, McGraw Hill Book Com.Chicago, USA.
- Çağlar, İ., (2004). ‘İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğrencileri İle Mühendislik Fakültesi Öğrencilerinin Liderlik Tarzına İlişkin Eğilimlerinin Karşılaştırılmalı Analizi ve Çorum Örneği’, Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı:2, Ankara.
- Çelik, C. ve Sünbül, Ö., (2008). ‘Liderlik Algılamalarında Eğitim ve Cinsiyet Faktörü: Mersin İlinde Bir Alan Araştırması’, Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı:3Ss.49-66
- Çetin, N. G. ve Beceren, E., (2007). ‘Lider Kişilik: Gandhi’, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. Cilt: 3.Sayı:5. 111-132, Isparta.

- Davis, K., (1988). İşletmede İnsan Davranışı, 5.Baskıdan Çeviri, (Çev. Kemal Tosun, Tomris Somay, Fulya Aykar, Can Baysal, Ömer Sadullah ve Semra Yalçın), 3.Baskı, İstanbul.
- Dereli, T., (1982). Organizasyonda Davranış, Ar Yayıncılık, İstanbul.
- Dilts, R. B., (1996). Visionary Leadership Skills, Meta Publications, California.
- DuBrin, A. J., (1997). Essentials of Management. South-Western College Publishing, Ohio.
- Eraslan, L., (2004). 'Liderlik Olgusunun Tarihsel Evrimi, Temel Kavramlar ve Yeni Liderlik Paradigmasının Analizi', Milli Eğitim Dergisi, Sayı:162.
- Erçetin, Ş., (2000), Lider Sarmalında Vizyon, 2.Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Eren, E., (1993). Yönetim Psikolojisi, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- Eren, E., (1998). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, 5.Baskı, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Ertürk, M., (2000). İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon. Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Ergeneli, A., (2006)., Örgüt ve İnsan, Hacettepe Üniversiteleri Hastaneleri Basımevi, Ankara.
- Ertürk, M., (2000). İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon. Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Hedlund, J., Forsythe, G.B., Horvath, J.A., Williams, W. M., Snook, S., Sternberg, R. J., (2003). "Identifying and Assessing Tacit Knowledge: Understanding the Practical Intelligence of Military Leaders", The Leadership Quarterly, 14, ss. 117-140.
- Hicks, H.G., ve Gullet, C.R., (1981). Organizasyonlar: Teori ve Davranış, (Çev.B.Baykal), İ. T. A, İşletme Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Hodgetts, R.M. And Luthans, F., (2003). International Management, Culture, Strategy, and Behavior, McGraw Hill/Irwin Publish, New York.
- Jex, S., M., (2002). Organizational psychology; a scientist-practitioner approach, John Wiley & Sons, New York
- Koçel, T., (2003). İşletme Yöneticiliği. 9. Baskı. Beta Basım, İstanbul.
- McGregor D., (1970). Örgütün İnsan İlişkileri Yönü. Çeviren: D. Energin. ODTÜ İdari İlimler Fakültesi Yayını , No:16, Ankara.
- Paksoy, M., (2002). Çalışma ortamında insan ve toplam kalite yönetimi. İstanbul Üniversitesi Yayın No: 4356, Çantay Yayın, İstanbul.
- Rost, J.C., (1991., Leadership for the Twenty-first Century, Praeger, New York.
- Schermerhorn, J.R., Hunt, J.G. ve Osborn, R.N., (1995). Basic Organizational Behaviour. John Wiley and Sons Inc., New York.
- Silver, A.G., (1981). Introduction to Management, West Publishing Co, USA.
- Stoner, J.A.F., ve Freeman, R.E., (1992). Management (Fifth Edition), Prentice Hall International, Inc., London.
- Şahin, A., Temizel H.,ve Örselli, E., (2004). "Bankacılık Sektöründe Çalışan Yöneticilerin Liderlik Tarzlarını Algılayış Biçimleri İle Çalışanların Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarını Algılayış Biçimlerine Yönelik Uygulamalı Bir Çalışma", 3. Ulusal Bilgi Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiri Kitabı, Osman Gazi Üniversitesi Yayın No: 108, 25-26 Kasım, 657-665, Eskişehir.
- Şimşek,M.,Ş., Akgemci, T., Çelik, A., (2001). Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış, Nobel Yayın Dağıtım, 2. Baskı, Ankara.
- <http://www.canaktan.org/yonetim/insan-yonetim/neo-klasik.htm> (Son Erişim Tarihi: 05.02.2010)