

## **Okul Yöneticilerinin Yönetimde Gücü Kullanma Stilleri ile Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki\***

Serkan Koşar

Temel Çalık

*Gazi Üniversitesi*

*Bu araştırmanın amacı ilköğretim okulu öğretmenlerinin algılarına göre okul yöneticilerinin kullandıkları güç stilleri ile örgüt kültürü arasındaki ilişkileri belirlemektir. Araştırma, tarama modelinin kullanıldığı betimsel bir çalışmadır. Çalışmanın örneklemini Ankara ili merkez ilçelerinde bulunan resmi ilköğretim okullarında görevli 424 öğretmen oluşturmaktadır. Verilerin analizi için Pearson Momentler Çarpım Korelasyon Katsayısı ve Çoklu Doğrusal Regresyon analizi kullanılmıştır. Araştırmanın sonuçları okul yöneticilerinin kişilik gücü ile ödül gücü arasında pozitif ilişki olduğunu göstermiştir. Destek kültürü, başarı kültürü, görev kültürü kişilik gücü ve ödül gücü ile pozitif ilişkili bulunurken, zorlayıcı güç ile negatif ilişkili bulunmuştur. Bununla birlikte bürokratik kültür ise yasal güç ve zorlayıcı güç ile pozitif ilişkilidir. Okul yöneticilerinin güç stillerinden yasal güç sadece bürokratik kültür ile pozitif yönde ve anlamlı ilişki göstermiştir. Araştırmanın sonuçları kişilik gücü ve ödül gücünün okul kültürünü destekleyen önemli güç tipleri olduğunu göstermekle birlikte zorlayıcı gücünde önemli görüldüğünü ortaya koymuştur. Okul yöneticilerinin örgüt kültürünün destek ve başarı boyutlarını geliştirmek adına daha çok kişilik ve ödül güçlerini kullanmaları önerilebilir.*

**Anahtar sözcükler:** Okul yöneticisi, güç stilleri, örgüt kültürü

---

\* Bu çalışma Prof. Dr. Temel ÇALIK danışmanlığında, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü'nde tamamlanan "İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yönetimde Gücü Kullanma Stilleri ile Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki" adlı Yüksek Lisans Tezine dayalı olarak hazırlanmıştır.

### **Atıf için/Please cite as:**

Koşar, S., & Çalık, T. (2011). Okul yöneticilerinin yönetimde gücü kullanma stilleri ile örgüt kültürü arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi [Educational Administration: Theory and Practice]*, 17(4), 581-603.

## **The Relationship Between Primary School Administrators'**

### **Styles of Using Power in Management and Organizational Culture**

*Background.* Organization and administration theorists have started to take more attention to power in terms of organization and administration (Morgan, 2006; Pfeffer, 1992; Schermerhorn, Hunt and Osborn, 2000). The assessment of power style choices regarding job satisfaction, education, age and sex (Karaman, 1999), the research of which power source is effective in the specific levels, the determination of which power sources are used by the administrators and also the detection of the employees' reactions to these power sources (Kirel, 1998), the assessment of division and department chairs both themselves and the instructors according to the power styles they choose in the administration process (Özaslan, 2006), the researches on the determination of the employees' behaviours according to the power styles in the various service sectors (Munduate and Dorado, 1998) can be regarded as sample researches in this field. In this respect, power can be regarded as a significant factor on the relationship between the administrators and employees (Ward, 1998).

Although there are some studies such as leadership and organizational culture (Balekoğlu, 1992; Benda, 2000; Miller, 2001; Reeves, 2006), the effect of organizational culture on organizational structure (Neumann, 1997; Uğuz, 1999), organizational culture in private and state secondary schools (Terzi, 1999), the determination of cultural structure in primary schools (Terzi, 2005), the importance of organizational culture in the development of organization (Özsoy, 2005), the relationship between organizational culture and organizational performance (Lim, 1995), it can be said that there are not adequate researches on the relationship between organizational culture and school administrators' power styles. In this context, it is thought that this study can offer significant contributions to literature by revealing out the explanatory and predictive relationships between power styles used by primary school administrators and organizational culture dimensions.

*Purpose.* The aim of this study is to determine the relationship between the power styles used by primary school administrators and the school culture according to the primary school teachers' perceptions.

*Method.* This study is a descriptive research with a survey model. The sample of this study is 424 teachers who work in state primary schools in the central districts of Ankara. The "Power Style Scale", developed by Koşar (2008) and "Organizational Culture Scale" developed by Terzi (2005) were used to gather data in this study. In the analysis of data, Pearson Product

Moment Correlation Coefficient and Multiple Linear Regression analyses were used. The predictor variables of this research are the power styles (personality power, reward power, legitimate power, coercive power), whereas criterion variable is organizational culture (support culture, success culture, bureaucratic culture, task culture).

*Findings and Conclusion.* Results demonstrated that there is a significant positive correlation between the personality power style of the school administrators and reward power. In the light of this result, it can be said that school administrators should have personality power style. It can also be said that using the desirable power sources on teachers cause a positive effect on their accordance to school. In other words, at schools in which personality and reward power styles are dominant, more positive atmosphere is found and at schools in which legitimate and coercive power styles are dominant, less positive atmosphere is found.

There is a positive correlation between support culture, success culture, task culture and personality and reward power styles whereas there is a negative correlation with coercive power style. Moreover, bureaucratic culture is positively correlated with legitimate and coercive power styles. It is determined that both legitimate and coercive power styles are significant predictors on bureaucratic culture.

The school administrators that aim their schools to focus on success should use personality and reward power styles effectively. If the school administrators choose their schools to focus on task, they should use personality, reward and legitimate power styles. However, when contingency approach is taken into consideration, it is not right to present a power formula that is acceptable in every situation. Instead of presenting a power formula that is acceptable in every situation, it is necessary to synthesize power styles that are suitable to different situations. This cross-sectional research is handled in descriptive survey method. For this reason, longitudinal researches should be done in a long period of time. In this study quantitative results were found. Similar studies should be done using qualitative method such as interview, observation, discussion in different institutions and private schools.

**Keywords:** *School administrator, power styles, organizational culture*

Örgüt ve yönetim kuramcıları örgüt ve yönetim açısından gücün önemine daha fazla dikkat çekmeye başlamışlardır (Morgan, 2006; Pfeffer, 1992; Schermerhorn, Hunt ve Osborn, 2000). Güç stili tercihlerinin iş tatmini, eğitim, yaş ve cinsiyet kriterleri açısından değerlendirilmesi (Karaman, 1999), belirli kademelerde ve işlerde ne tür bir güç kaynağının etkin olduğunun araştırılması, yöneticilerin hangi güç kaynaklarını nasıl kullandıklarının belirlenmesi ve bunlara çalışanların verdikleri tepkilerin saptanması (Kirel, 1998), ana bilim dalı ve bölüm başkanlarının yönetim sürecinde tercih ettikleri güç stillerine yönelik olarak kendilerinin ve öğretim elemanlarının değerlendirilmesi (Özaslan, 2006), çeşitli hizmet sektörlerinde, kullanılan güç stillerine göre astların davranışlarını belirlemeye (Munduate ve Dorado, 1998) yönelik çalışmalar bu alanda yapılmış araştırmalara örnek gösterilebilir. Bu bağlamda güç, örgüt alanında yöneticilerle işgörenler arasındaki ilişkilerin önemli bir yönünü oluşturmaktadır (Ward, 1998).

Literatürde güç kavramının farklı örgütsel değişkenlerle ilişkilendirilmiş olmasına karşın örgüt kültürü ile ilişkisine yönelik daha fazla çalışma yapılmasına ihtiyaç duyulduğu belirtilebilir. Güç ve örgüt kültürü kavramları, örgütler açısından düşünüldüğünde önemli ancak tam olarak sınırları çizilemeyen kavramlar olarak görülebilir. Örgüt kültürünün başarı, bürokratik, görev ve destek odaklı olması ile okul yöneticilerinin kullandıkları güç stilleri arasında nasıl bir ilişkinin olduğunun belirlenmesi gerekmektedir. Çünkü farklı güç stilleri farklı örgüt kültürlerinin oluşmasını sağlayabilmekte ya da oluşan belirli bir örgüt kültürü üzerinde değişik güç kaynaklarının etkisi farklı olabilmektedir. Bu amaçla çalışmada, ilköğretim okulu yöneticilerinin okul yönetiminde kullandıkları güç stillerinin okuldaki örgüt kültürü ile ilişkisi üzerinde durulmaktadır.

### **Güç Kavramı ve Gücün Kaynakları**

Literatürde gücün tutarlı bir tanımlaması yapılamamıştır. Bazı çalışmalar gücü bir çare olarak, bazıları ise sosyal ilişkilerde bağımlılığın bir çeşidi olarak tanımlamışlardır. Örgüt yapısının çözümlenmesi, örgüt içindeki güç dinamiklerinin anlaşılmasına da yardım etmektedir (Morgan, 2006). Pfeffer'e (1992) göre, örgütsel güçle başa çıkmak bir problemdir. Sosyal gerçeklikte onu yok saymak bütünüyle mümkün değildir. O nedenle örgütteki tüm bireyler basit olarak güç ilişkilerini kurabilmeyi başarabilmelidirler.

Örgütsel davranışta güç, yapılması istenilen bir işi başka birisine yaptırabilme yeteneği ya da işleri istendiği gibi yapabilme yeteneği olarak

tanımlanır. Gücün özünü diğerlerinin davranışları üzerinde kontrol sahibi olabilme yeteneği oluşturmaktadır (Schermerhorn ve diğ., 2000). Horner'e (1997) göre güç, bir şeyler yapabilme ve sonuç elde edebilme yeteneğidir. Robbins ve Coulter (2003) gücü, yöneticinin örgütsel eylemleri ve kararları etkileme becerisi olarak tanımlamaktadır. Clegg, Courpasson ve Phillips'e (2006) göre ise güç, örgütlerde nefes almak için gerekli olan oksijen gibidir. Örgütleri sorgulamadan, güç sorgulanamaz, güç sorgulanmadan da örgütler tam anlamı ile algılanıp yorumlanamaz. Bu anlamda örgüt başarısının özü, güçte kayıtlıdır ve örgütler güce ihtiyaç duymaktadır. Scott'a (2001) göre de güç, yönetici ve ast olarak adlandırılacak iki insan arasındaki sosyal bir ilişkidir.

Yönetim açısından bakıldığında, çalışanların yönlendirilmesi, işlerin planlanan zamanda ve eksiksiz yapılması açısından güç önemli bir etkidir (Karaman, 1999). Yöneticilerin sahip oldukları gücü etkili ve verimli olarak kullanabilmesi; ancak onu tam ve eksiksiz olarak anlaması ile mümkündür. Çelik'e (2005) göre, başkalarının davranışlarını grup halinde etkileme yeteneği anlamına gelen güç kavramı; insanların bulunduğu tüm ortamlarda ortaya çıkmaktadır (Helvacı, 2005) ve Pfeffer'e (1992) göre, işlerin altından kalkmak güç kullanmayı gerektirmektedir.

Örgütlerde yöneticiler buldukları konumlarından ve kişisel özelliklerinden kaynaklanan güç stillerine sahiptirler (Karaman, 1999). Güç, kendiliğinden ya da gizemli bir şekilde ortaya çıkmamakta, belirli ve teşhis edilebilir kaynaklardan gelmektedir. Gücün iki önemli tipi ve dayandığı kaynak olarak iki türü; *makam gücü* ve *kişilik gücü*dür. *Makam gücü*, örgütsel yapıda bir yöneticinin bulunduğu tabakadan kaynaklanmakta ve yöneticiye üsttekiler tarafından verilmektedir. *Kişilik gücü* ise, bireyin bireysel karakterinden kaynaklanmaktadır (Hitt, Black ve Porter, 2005). Schermerhorn ve diğerlerine (2000) göre, yöneticiler gücü hem örgütsel hem de kişisel kaynaklardan elde ederler. Bu kaynaklara makam gücü (örgütsel kaynak) ve kişisel güç (bireysel kaynak) denir.

Literatürde güç kaynaklarının çeşitliliği nedeniyle birçok sınıflama yapılmıştır. Gücün kaynaklarının ayırt edilmesi için kesin olarak birçok sınıflama yapılabilmesine rağmen, önemli ve genel olarak kabul gören beş tür güç tanımlanmıştır (French ve Raven, 1959). Özellikle yöneticilerin güç stilleri ile ilgili olarak French ve Raven'in yaptığı sınıflama ABD'de yapılan teorik ve deneysel araştırmalar sonucunda oluşturulmuştur. Bu araştırmacılara göre güç stilleri; *yasal güç*, *zorlayıcı güç*, *ödül gücü*, *karizma* ve *uzmanlık gücü* olarak beş ana başlıkta toplanmıştır (Boonstra ve Gravenhorst, 1998; Buchanan ve Huczynski, 2004; Eraslan, 2004; Griffin,

2002; Griffin, 2006; Karaman, 1999; Koop ve Grant, 1993; Mondy ve Premeaux, 1995; Rahim, Antonioni ve Psenicka, 2001).

Güç kaynaklarına sahip olmak, bir amaç için işgörenlerin inançlarını, tavırlarını ve davranışlarını değiştirmeye yardımcı olmaktadır (Munduate ve Gravenhorst, 2003). Örgütteki yerinin bir sonucu olarak yöneticinin sahip olabileceği üç güç temeli; *yasal*, *ödül* ve *zorlayıcı güç*tür. Kişisel kaynaklara dayanan kişisel güç bireyde bulunur ve o kişinin makamından bağımsızdır. Kişisel gücün dayanakları; *karizma* ve *uzmanlık gücü*dür (Schermerhorn ve diğ., 2000; McShane ve Von Glinow, 2005; Medina, Munduate ve Guerra, 2008). Karaman'a (1999) göre, güç kaynakları çok farklı isimler altında toplanmasına rağmen, aslında anlam olarak birbirleriyle ortak yönleri çoktur. Bu sebeple de birbirlerini tamamlamaktadırlar. Güç kaynaklarının sadece birisine sahip olmak diğer güç kaynaklarına ulaşmak açısından kolaylık sağlar ve böylece yöneticiler güç kaynaklarının (tipleri) birine veya birkaçına sahip olabilmektedirler. Hitt ve diğerlerine (2005) göre, şüphesiz lider olmak isteyen biri gücün iki tipine de büyük oranda sahip olabilir. Diğer taraftan bu iki güç stiline de düşük oranda sahip olan bir lider için, açık bir şekilde büyük zorluklar olacaktır. Örneğin, düşük seviyede bulunan bir yöneticinin astlarına ilham vermek, değişiklik yapmak ve yeni amaçlara ulaşmak için daha fazla çaba harcaması gerekecektir.

Makam güçleri bir kişinin örgüt içindeki pozisyonu bu tür gücün kullanımına temel sağlamaktadır. Makam gücü başlıca üç türü içermektedir. Bunlar: *Yasal güç*, *zorlayıcı güç* ve *ödül gücü*dür. *Yasal güç*, bir kişi için pozisyon gücünün imtiyazlı bir türüdür ve resmi otorite olarak da adlandırılmaktadır. Astlar yöneticilerinin emirlerine uymak zorundadırlar (Hitt ve diğ., 2005). *Zorlayıcı güç*, bir yöneticinin istenilen ödüllerden çalışanlarını ne dereceye kadar mahrum edeceği ya da diğer insanları kontrol etmek için cezayı ne dereceye kadar kullandığıdır (Schermerhorn ve diğ., 2000). *Ödül gücü*, ödül verebilme temeline dayandırılarak tanımlanmaktadır (French ve Raven, 1959). Bir yöneticinin diğer kişileri kontrol etmede dışsal ve içsel ödülleri ne derecede kullandığıdır (Schermerhorn ve diğ., 2000). Aynı zamanda ödül gücünün kullanılması olası olumsuz etkilere de sahip olabilmektedir. Onların kullanılması, çalışanların onları elde etmesi veya edememesi sonucu motivasyonlarını düşürmektedir. Bu nedenle yöneticilerin ödül gücünü kullanmada dikkatli ve becerikli olmaya ihtiyaçları vardır (Hitt ve diğ., 2005).

Kişilik güçleri, bireyin kişiliğiyle ilgilidir ve onun pozisyonuna veya örgüte bakmadan bireysel özelliklerinden gelmektedir. Başlıca iki tipi *karizma* ve *uzmanlık gücü*dür (Hitt ve diğ., 2005). Karizma ve uzmanlık güçleri örgüt yapısına bağlı olmadıkları için, hem yöneticiler hem de

işgörenler için daha etkili ve kalıcı güç kaynaklarındandır (Nahavandi ve Malekzadeh, 1999). *Karizma gücü*, olağanüstü olduğunu ve doğaüstü ya da istisnai güçler veya vasıfların bahsedildiğini düşündüğü, kişiye özgü bir nitelik olarak tanımlanmaktadır (Adair, 2005). Iacocca'ya (2007) göre, karizma, insanların peşinizden gelmesine olanak sağlayan esin verme yeteneğidir. Karizma rahat olmayı, kendine güvenmeyi, karşdakini etkileyebilecek bir enerji ve canlılığı içermektedir. Bu anlatımda karizma, bireyin başkalarının davranışlarına tepki vermesinin yerine, başkalarının bireye tepki vermesini sağlama yeteneğidir (Karaman, 1999). Şimşek'e (2005) göre, bunu sağlamak daha çok yöneticinin kişisel özellikleri ve davranışları ile ilgilidir. Karizma, doğuştan gelebileceği gibi sonradan çaba harçayarak da elde edilebilmektedir. Karizma, yöneticilerin kişilikleri hakkında belirlenemez çekiciliğin olduğu ve çalışanların onları takip ettiği bir güç stildir (Hodge, Anthony ve Gales, 1996). *Uzmanlık gücü*, yöneticinin bilgi, beceri ve tecrübelerinden kaynaklanan güçtür. Çalışanlar, yöneticinin uzmanlık gücüne inandığında, ona karşı olan tutum ve davranışları da daha olumlu ve itaat etmeye yatkın olmaktadır (Buluç, 1998). Schermerhorn ve diğerlerine (2000) göre uzmanlık gücü, çalışanlar kendilerinin sahip olmadığı ancak sahip olmaya ihtiyaç duyduğu bilgi, deneyim ya da yargıya, yöneticilerin sahip olmasına inandıklarından dolayı, yöneticilerin onları kontrol edebilme yeteneğidir. Uzmanlık gücü görelidir. Dolayısıyla sınırları kesin değildir. Uzmanlık gücü yöneticilerin bilgi ve yeteneklerine dayanmaktadır (Hellriegel, Jackson ve Slocum, 2002). Onun insanların davranışlarını etkileyebilmesi, yöneticinin bilgi ve yetenekleri sayesinde (Schermerhorn, 2005). Açıkalın'a (1993) göre uzmanlık, işlerin kendi doğasına özgü yöntemle yapılmasını öngörmektedir. Uzman olan kişinin yaptığı işe ilişkin olarak sahip olduğu bilgi, beceri ve yetenekleri, ona bir etkileme fazlalığı sağlamaktadır.

Yukarıda belirtilen güç stilleri incelendiğinde yasal, zorlayıcı ve ödül gücünün resmi otoriteden, karizma ve uzmanlık gücünün ise kişisel özelliklerden kaynaklandığı anlaşılmaktadır. Etkili bir okul yöneticisinin resmi otoriteden veya kişisel özelliklerinden kaynaklanan güçlerin farkına vararak, okul yönetiminde etkin olması gereken güç stillerini yerinde kullanabilme kabiliyeti göstermesi beklenmektedir.

### **Örgüt Kültürü**

Örgüt kültürü kavramı 1980'li yılların başlarında ortaya çıkmış ve yönetim alanında yaygın olarak kullanılmaya başlanmıştır (Hofstede, 1997). Schein'e (1985) göre örgüt kültürü, belirli bir grubun içsel bütünleşme ve dışsal uyum sorunlarını çözümlerken yarattığı, keşfettiği, geliştirdiği, geçerli

kabul edilecek, yeni üyelere sorunlara ilişkin doğru bir algılama, düşünme ve hissetme yolu olarak öğretilecek kadar etkin varsayım ve inançlar bütünüdür. Robbins'e (1990) göre örgüt kültürü, örgütün yetki yapısının gücünü, örgütün kültürel yapısıyla destekleyerek yönetime kolaylık sağlamaktadır. Bir örgütte var olan kültür güçlü ise, bürokratik işlemlere daha az gereksinim duyulmakta, planlama ve karar alma süreçleri kolaylaşmaktadır. Örgüt içindeki uygulamalarda ve süreçlerde standartlaşmaya gidilmesi, örgüt çalışanlarına uygun bir çalışma ortamı sağlamakta ve örgütsel verimliliği artırmaktadır. Eren (2004) ise örgüt içinde değişik inanç, değer, tutum, düşünce şekli ve ahlak anlayışının bir arada var olmasına yardım eden unsurun, örgüt kültürü olduğunu belirtmektedir. Örgütsel kültür, insanlar arasında paylaşılan değerlerdir (Gümüşsuyu, 2005) ve örgütsel kültür bireysel bir gerçeklik olmayıp; anlam, değer ve sembollerle birlikte sosyo-kültürel bir gerçekliktir (Durğun, 2006).

Örgütlerin farklı karakteristikleri ve mevcut yapıları, var olan kültürü belirginleştirerek diğerlerinden ayırmaktadır. Bu karakteristik ve yapı, doğrudan veya dolaylı olarak kültürün bir parçası olan örgütün üretkenliğini ve örgütte çalışanların moralini etkilemektedir. Bu açıdan, bir örgütteki davranışları anlamak için örgütün bazı özelliklerini bilmek ve anlamak zorunlu olmaktadır (Özkalp, 1999). Örgüt üyelerinin işleri yapmak ve sosyal bir davranış kalıbı yaratmak için kullandığı yapı olarak kültür, insanların içlerinden gelmekte, örgüte devamlılık sağlamada, kimlik kazandırmada, farklılıkları dengeleme ve geri bildirimler yoluyla kendi kendini kontrol edici bir etkinlik alanı göstermektedir (Hampden-Turner, 1992).

Örgüt kültürü, eşgüdümlemiş eylem sistemleri arasındaki belli şekiller ve devamlılık kazanmış olan farklılıklardan oluşmaktadır. Aynı zamanda bu sistemleri, aynı uyarıcıya farklı biçimlerde tepki göstermeye yönlendirmektedir. Değişen çevresel koşullarla yüz yüze geldiklerinde bazı örgütler geleneksel davranışlarını sürdürmeyi, bazıları ise yeni davranış, yol ve yöntemleri benimsemektedirler (Wilson, 1996). Bu bağlamda, kültür öğretmenler, öğrenciler, yöneticiler için, onların okul kültürünü nasıl gördükleri hakkında anlamlı ve önemli bir kaynaktır. Bir okuldaki kültür, insanları müşterek olarak ortak hareket etmesi yönünde bir pusula görevi yapar ve insanların ne başarımları gerektiği konusunda normların kurulmasını belirler (Sergiovanni, 2001).

Örgüt kültürü ile ilgili değişik sınıflamaların yapıldığı görülmektedir. Bunlardan bazıları: (1) Quinn ve Mcgratt'ın; rasyonel kültür, gelişmeci kültür, uzlaşmacı kültür, hiyerarşik kültür, (2) Cameron ve Quin'in; girişimci kültür, işbirliğine dayalı kültür, yapılaşmış kültür, pazar merkezli kültür (Şişman, 2002), (3) Geert Hofstede'in; güç mesafesi özelliği,



belirsizlikten kaçınma özelliği, bireycilik/kolektivizm özelliği, eril (masculen) dişil (feminen) özellikler, (4) Bill Schneider'in; kontrol kültürü, işbirliği kültürü, yetenek kültürü, gelişme kültürü, (5) Harrison'un ve Handy'nin; rol kültürü (Apollo), görev kültürü (Athena), güç kültürü (Zeus) ve birey kültürü (Dionysus) ve (6) Terzi'nin (2005); destek kültürü, bürokratik kültür, başarı kültürü ve görev kültürü sınıflamasıdır. Harrison'un ve Handy'nin örgüt kültürü sınıflamalarının birlikte ele alınış sebebi, Harrison kültürleri güç kültürü, rol kültürü, görev kültürü ve birey kültürü olarak sınıflamaktadır. Handy ise Harrison'un sınıflamasını temel alarak örgüt kültürlerini güç kültürü (Zeus), rol kültürü (Apollo), görev kültürü (Athena) ve birey (Dionisus) kültürü olarak sınıflamakta ve bunlardan her birini Yunan mitolojisindeki tanrı isimleriyle ifade etmektedir. Bu sınıflama Harrison'un sınıflamasıyla örtüşmektedir (Çelik, 2007; Şişman, 2002).

Harrison ve Handy'nin kültür sınıflamaları örgütün kuruluş amacına, türüne, ne gibi sonuçlar almak için çalıştığına göre farklı özellikler göstermektedir. Bu nedenle; merkezi otoritenin ağır bastığı örgütlerde güç, bürokrasinin ağırlıkta olduğu örgütlerde rol, örgütsel amaçların öncelikli olduğu örgütlerde görev ve son olarak bireysel amaçların öncelikli olduğu örgütlerde ise birey kültürü etkin olmaktadır. Örgütlerde hangi kültürün oluşmasına neden olunacağı, örgütün kuruluşundan başlayıp süreç içinde devamlılığını sağladığı sürece var olacak bir dönemi kapsamaktadır. Bu açıdan yöneticilerin örgüt amaçlarını iyice belirleyip, çalışanlarda da o amaçları gerçekleştirme duygusunu yerleştirebilmelidirler.

Bu çalışmada örgüt kültürü sınıflamasında *destek kültürü*, *bürokratik kültür*, *başarı kültürü* ve *görev kültürü* temel alınmaktadır. *Destek kültürü*, insan ilişkileri ve güven ilişkilerine dayalıdır, örgüt üyeleri arasında karşılıklı ilişki ve bağlılık söz konusudur. Örgüt üyeleri arasında güven ve itimat, somut destek, başarı için yüksek düzeyde beklenti, dürüst ve açık iletişim, sorunları gidermek için de bilgi ağlarını ve önemli olan şeyleri korumak esas alınmaktadır. *Bürokratik kültür* tipi örgütlerde akılcı ve yasal yapılanmalar söz konusudur. Kişisel ilişkilerden arındırılmış olan bu tip kültürler, yöneticilerin uygulamalar üzerindeki kontrol arzularıyla yayılmaktadır. Ayrıntılı tanımlar yönetim tarafından örgütü kontrol etmek amacıyla kullanılmaktadır. Kurallar ve standartlar artış göstermektedir. Standartları ve kuralları takip etmeye yönelik olarak güçlü bir vurgu vardır. *Başarı kültürü*nün yaygın olduğu örgütlerde, kurallardan çok işlerin yapılması ve amaçların gerçekleştirilmesi ön planda tutulur. Bireysel sorumluluğa önem verilmekte ve problemler uygun bir şekilde çözümlenmektedir. İşlerini başarı ile yapan üyeleri destekleyen örgütleri anlatmaktadır. *Görev*

*kültürünün* ilgi noktası, örgütsel amaçlar olup bu tip kültüre sahip örgütler iş merkezli örgütler olarak belirtilmektedir. Örgütlerde olan her şey amaçlara yöneliktir ve bireysel amaçlardan çok örgütsel amaçlara öncelik verilmektedir (Terzi, 2005).

Liderlik ile örgüt kültürü (Balekoğlu, 1992; Benda, 2000; Miller, 2001; Reeves, 2006), örgüt kültürünün örgüt yapısına etkisi (Neumann, 1997; Uğuz, 1999), özel ve devlet liselerindeki örgüt kültürü (Terzi, 1999), ilköğretim okullarındaki kültürel yapının belirlenmesi (Terzi, 2005), örgüt geliştirmede örgüt kültürünün önemi (Özsoy, 2005), örgüt kültürü ile örgüt performansı arasındaki ilişki (Lim, 1995) konularını ele alan bazı çalışmalar olmasına karşın örgüt kültürü ile okul yöneticilerinin güç stilleri ilişkisine yönelik yeterli çalışma bulunmamaktadır. Bu bağlamda bu araştırmanın ilköğretim okulu yöneticilerinin kullandıkları güç stilleri ile örgüt kültürü boyutları arasındaki açıklayıcı ve yordayıcı ilişkilerin ortaya konması bakımından literatüre anlamlı katkıda bulunacağı düşünülmektedir. Araştırmada aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

1. İlköğretim okulu yöneticilerinin kullandıkları güç stilleri ile örgüt kültürünün özellikleri arasında anlamlı ilişki var mıdır?
2. İlköğretim okulu yöneticilerinin kullandıkları güç stilleri örgüt kültürü boyutlarının anlamlı yordayıcıları mıdır?

## **Yöntem**

### ***Araştırmanın Modeli***

Araştırma, tarama modelinin kullanıldığı betimsel bir çalışmadır. Karasar'a (2002) göre, tarama modelleri geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan bir araştırma yaklaşımıdır. Araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne, kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır. Bu özelliği ile tarama modeli, davranış bilimi ve disiplinlerine daha uygun düşmekte ve yöntemin özellikleri gereği kurumların mevcut düzenini bozmadan ve kurum personeline yönetsel güçlük çıkarmadan kullanılabilir (Kaptan, 1999).

### ***Evren ve Örneklem***

Araştırmanın evrenini, Ankara ili merkez ilçelerinde bulunan resmi ilköğretim okullarında görevli öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmada basit seçkisiz örnekleme yoluyla 20 ilköğretim okulunda 500 öğretmen örneklem olarak seçilmiştir. Uygulanan veri toplama araçlarının geri dönüş

oranı %84.8 olmuş ve 424 anketten geçerli veriler elde edilmiştir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin %53.5'i erkek, %46.5'i kadındır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin çoğunluğunun (%40.1) 31-40 yaş grubunda yer aldığı söylenebilir. Ayrıca, 41 yaş ve üzeri grupta yer alanların oranı ise %25.5 olmuştur. 20-30 yaş grubunda olan daha genç öğretmenlerin oranı ise örneklemin %34.4'ünü oluşturmuştur. Araştırmaya katılan öğretmenlerin buldukları okullardaki hizmet süreleri dikkate alındığında, aynı okulda bir yıldır çalışanların oranının %25.7 olduğu görülmektedir. İki-dört yıldır aynı okulda çalışan öğretmenlerin oranı %42.7, beş-yedi yıldır aynı okulda çalışan öğretmenlerin oranı %13.2 ve sekiz yıl ve üzeri aynı okulda çalışan öğretmenlerin oranı ise %18.4'tür. Öğretmenlerin mesleki kıdeme göre dağılımları incelendiğinde 1-5 yıllık %26.2, 6-10 yıllık %26.7, 11-15 yıllık %22.2, 16-20 yıllık %10.6 ve 21 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip olan öğretmenler ise %14.3 oranında araştırmaya katılmıştır. Araştırmaya katılan öğretmenler öğrenim durumu değişkenine göre incelendiğinde, iki-üç yıllık ön lisans mezunu olanların oranının %14.6 olduğu görülmektedir. Bununla birlikte, öğretmenlerin çoğunluğu (%75.5) fakülte (lisans) mezunu kişilerden oluşmaktadır. Ancak, lisansüstü düzeyde (büyük çoğunluğu yüksek lisans) öğrenim görenlerin oranı ise %9.9'dur.

#### ***Veri Toplama Araçları***

*Güç Tipi Ölçeği:* Koşar (2008) tarafından geliştirilen bu ölçek ilköğretim okullarındaki okul yöneticilerinin kullandıkları güç stillerini belirlemeyi amaçlamaktadır. Ölçekte beşli Likert tipi dereceleme türünde hazırlanmış 33 madde bulunmaktadır. Açıklayıcı faktör analizi sonucunda ölçeğin dört boyuttan oluştuğu anlaşılmıştır. (Kişilik gücünden kaynaklanan karizma ve uzmanlık gücü ayrılmayarak tek bir boyut oluşturmak üzere toplamda dört boyut elde edilmiştir.) Ölçeğin birinci boyutu 15 maddeden oluşan *kişilik gücü* (örnek maddeler: Okul müdürü, (a) daima bilgisine başvurulacak biri olarak görülür, (b) öğretmenleri her yönde etkileyebilecek bir güce sahiptir), ikinci boyutu 7 maddeden oluşan *ödül gücü* (örnek maddeler: Okul müdürü, (a) öğretmenler arasında herkese hak ettiği değeri verir, (b) yıl boyunca olumlu işler yapan öğretmenlerin sicil notunu yüksek verir), üçüncü boyutu 7 maddeden oluşan *yasal güç* (örnek maddeler: Okul müdürü, (a) öğretmenlerle olan ilişkilerinde resmi bir tutum takınır, (b) öğretmenleri okuldaki yetkisiyle etkiler) ve dördüncü boyutu 4 maddeden oluşan *zorlayıcı güç* (örnek maddeler: Okul müdürü, (a) kendisiyle iyi geçinmeyen öğretmenlere zorluklar çıkarır, (b) öğretmenleri ceza vermekle tehdit ederek iş yaptırır) boyutudur. Ölçekte kullanılan derecelendirme seçenekleri “Hiçbir Zaman = 1” ve “Her Zaman = 5” şeklinde

oluşturulmuştur. Bu faktörlerin açıkladığı toplam varyans %71'dir. Ölçeğin alt boyutlarına ilişkin iç tutarlık katsayıları .81 (zorlayıcı güç) ile .98 (kişilik gücü) arasında değişmektedir.

*Örgüt Kültürü Ölçeği:* Ölçek, Terzi (2005) tarafından geliştirilmiştir. Ölçek dört boyuttan oluşmaktadır. Ölçekte beşli Likert tipi dereceleme türünde hazırlanmış 29 madde bulunmaktadır. Ölçeğin birinci boyutu 8 maddeden oluşan *destek kültürü* (örnek maddeler: Bu okulda, (a) insanlar birbirini sever, (b) mesleki gelişim için her türlü fırsat sağlanır), ikinci boyutu 6 maddeden oluşan *başarı kültürü* (örnek maddeler: Bu okulda, (a) başarılı öğretmen ve öğrenciler ödüllendirilir, (b) en büyük ödül bir işi başarmaktır), üçüncü boyutu 9 maddeden oluşan *bürokratik kültür* (örnek maddeler: Bu okulda, (a) hiyerarşiye önem verilir, (b) kural ihlaline karşı sert önlemler alınır) ve dördüncü boyutu 6 maddeden oluşan *görev kültürü* (örnek maddeler: Bu okulda, (a) programda belirlenen işleri yapmak birinci önceliklidir, (b) diğer okullardan daha "iyi" olmak için çalışmak esastır) olmak üzere dört boyutu vardır. Ölçekte kullanılan derecelendirme seçenekleri "Hiçbir Zaman = 1" ve "Her Zaman = 5" şeklinde oluşturulmuştur. Geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları dört faktörlü yapının açıkladığı toplam varyansın yaklaşık %51 olduğunu göstermektedir. Faktörler için hesaplanan iç tutarlık katsayıları ise .76 (bürokratik kültür) ile .88 (destek kültürü) arasında değişmektedir (Terzi, 2005). Bu çalışmada iç tutarlık katsayıları destek kültürü boyutunda .92, başarı kültürü boyutunda .88, bürokratik kültür boyutunda .83, görev kültürü boyutunda .82 olarak hesaplanmıştır.

### *Sayıtların İncelenmesi*

İstatistiksel analizler yapılmadan önce, veri setindeki değerler hatalı kodlama, eksik değer ve aykırı değer açısından incelenmiştir. İlk aşamada veri setinde eksik değerler incelenmiş, EM algoritması yoluyla eksik değerlere atama yapılmıştır. İkinci aşamada veri setindeki değişkenlerin birleşimlerinde (multivariate) aykırı gözlem (outlier) olup olmadığı araştırılmıştır. Bunun için Mahalanobis uzaklık değeri  $\chi^2_{4,001} = 16.2$ 'den büyük üç gözlem veri setinden çıkartılmıştır. Son olarak değişkenler arasında çoklu değişimin (multicollinearity) olup olmadığı tolerans, varyans şişme (VIF) ve koşul endeksleri açısından incelenmiştir. Yapılan analizler sonucunda, sıfıra (0) yaklaşan tolerans, 5'ten büyük VIF ve 0.50'den büyük iki varyansın eşlik ettiği 30'dan büyük koşul endeksine rastlanmamıştır. Sonuç olarak bu bölümde regresyon analizi sayıtları

araştırılmış ve yapılan iyileştirmelerle birlikte veriler analiz yapmaya uygun hale getirilmiştir.

### ***Verilerin Analizi***

Araştırmadan elde edilen verilerin istatistiksel çözümlenmeleri SPSS 15.0 paket programı kullanılarak yapılmış, hata payı .05 olarak alınmıştır. Araştırmanın yordayıcı değişkenlerini güç stilleri (kişilik gücü, ödül gücü, yasal güç ve zorlayıcı güç), yordanan değişkenlerini ise örgüt kültürü (destek kültürü, başarı kültürü, bürokratik kültür ve görev kültürü) oluşturmaktadır. Güç stillerinin örgüt kültürü üzerindeki yordayıcı gücünü incelemek için çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Araştırmada ele alınan değişkenler arasındaki korelasyon katsayıları, standartlaştırılmış regresyon katsayıları, yarı kısmi korelasyon katsayıları, çoklu korelasyon, R<sup>2</sup> ve düzeltilmiş R<sup>2</sup> değerleri dikkate alınmıştır.

### **Bulgular**

Araştırmanın bu bölümünde, her bir alt probleme ilişkin yapılan analiz, bir alt başlık şeklinde ele alınmıştır.

### ***Güç Stilleri ile Örgüt Kültürü Boyutları Arasındaki İlişkiler***

Güç stilleri ile örgüt kültürü boyutları arasındaki ilişkiler için hesaplanan Pearson Momentler Çarpım Korelasyon Katsayıları Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1

*Değişkenlerin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri ile Değişkenler Arası Korelasyonlar (n=424)*

Değişkenler	$\bar{X}$	S	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Kişilik gücü	3.34	1.10	1.00							
2. Ödül gücü	3.63	.92	.80**	1.00						
3. Yasal güç	2.73	.81	-.09	-.10*	1.00					
4. Zorlayıcı güç	1.99	.90	-.49**	-.46**	.46**	1.00				
5. Destek kültürü	3.72	.86	.64**	.64**	-.07	-.37**	1.00			
6. Başarı kültürü	3.67	.82	.67**	.73**	-.07	-.38**	.85**	1.00		
7. Bürokratik kültür	2.96	.70	.06	.05	.62**	.31**	.12*	.11*	1.00	
8. Görev kültürü	4.02	.73	.56**	.55**	.06	-.28**	.65**	.67**	.26**	1.00

\* p<.05; \*\* p<.01

Araştırmaya katılan öğretmenlerin algılarına göre okullarda görev kültürü ağır basmakta ( $\bar{X} = 4.02$ ), okul yöneticileri tarafından da ödül gücü daha fazla kullanılmaktadır ( $\bar{X} = 3.63$ ). Güç kaynakları ile örgüt kültürü arasındaki ilişkilere bakıldığında, kişilik gücünün destek kültürü ( $r = .64, p < .01$ ), başarı kültürü ( $r = .67, p < .01$ ) ve görev kültürü ( $r = .56, p < .01$ ) ile pozitif yönde ilişkili olduğu görülmektedir. Ödül gücünün de destek kültürü ( $r = .64, p < .01$ ), başarı kültürü ( $r = .73, p < .01$ ) ve görev kültürü ( $r = .55, p < .01$ ) ile pozitif yönde ilişkili olduğu görülmektedir. Yasal güç bürokratik kültür ( $r = .62, p < .01$ ) ile pozitif yönde ilişkilidir. Zorlayıcı gücün ise bürokratik kültür ( $r = .31, p < .01$ ) ile pozitif yönde ilişkili olduğu görülmektedir. Ancak zorlayıcı güç destek kültürü ( $r = -.37, p < .01$ ), başarı kültürü ( $r = -.38, p < .01$ ) ve görev kültürü ( $r = -.28, p < .01$ ) ile negatif yönde ilişkili olduğu görülmektedir.

#### ***Güç Kaynaklarının Örgüt Kültürü Boyutlarını Yordama Düzeyi***

İlköğretim okulu yöneticilerinin kullandıkları güç stillerinin örgüt kültürü boyutlarının anlamlı yordayıcıları olup olmadığına ilişkin Regresyon analizi sonuçları Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2

#### ***Kültür Boyutlarının Yordanmasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları***

Değişkenler	Kişilik gücü			Ödül gücü			Yasal güç			Zorlayıcı güç		
	$\beta$	t	p	$\beta$	t	p	$\beta$	t	p	$\beta$	t	p
Başarı kültürü $R = .75; R^2 = .56$ $F_{(4,419)} = 131.20; p = .00$	.23	4.10	.00	.53	9.67	.00	.03	.66	.66	-.03	-.76	.45
Bürokratik kültür $R = .64; R^2 = .41$ $F_{(4,419)} = 71.40; p = .00$	.12	1.86	.06	.08	1.17	.24	.57	13.18	.00	.15	2.98	.00
Görev kültürü $R = .60; R^2 = .36$ $F_{(4,419)} = 58.99; p = .00$	.33	4.86	.00	.27	4.05	.00	.15	3.41	.00	-.07	-1.31	.19
Destek kültürü $R = .68; R^2 = .46$ $F_{(4,419)} = 88.49; p = .00$	.32	5.20	.00	.36	5.88	.00	.02	.56	.58	-.06	-1.28	.20

Tablo 2’deki verilere göre, okul yöneticilerinin kullandıkları güç stilleri birlikte okul kültürünün başarı boyutu ile yüksek düzeyde ve anlamlı bir

ilişki vermektedir ( $R = .75, p < .01$ ). Bu yordayıcı değişkenler, başarı kültürüne ait varyansın %56'sını açıklamaktadır. Standardize edilmiş regresyon katsayılarına göre güç kaynaklarının başarı kültürü üzerindeki görece önem sıraları ödül gücü ( $\beta = .53$ ), kişilik gücü ( $\beta = .23$ ), yasal güç ( $\beta = .3$ ) ve zorlayıcı güç ( $\beta = -.03$ ) şeklinde olmuştur. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde ise, kişilik gücü ( $t = 4.10, p < .01$ ) ve ödül gücünün ( $t = 9.67, p < .01$ ) okulda oluşan örgüt kültürünün başarı kültürü üzerinde anlamlı yordayıcılar olduğu görülmektedir.

Okul yöneticilerinin kullandıkları kişilik gücü, ödül gücü, yasal güç ve zorlayıcı güç; örgüt kültürünün bürokratik kültüre odaklı olma açısından orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki vermektedir ( $R = .64, p < .01$ ). Bu yordayıcı değişkenler, bürokratik kültüre ait toplam varyansın %41'ini açıklamaktadır. Güç kaynaklarının bürokratik kültür üzerindeki görece önem sıraları yasal güç ( $\beta = .57$ ), zorlayıcı güç ( $\beta = .15$ ), kişilik gücü ( $\beta = .12$ ) ve ödül gücü ( $\beta = .08$ ) şeklinde olmuştur. Yasal güç ( $t = 13.18, p < .01$ ) ve zorlayıcı gücün ( $t = 2.98, p < .01$ ) okulda oluşan örgüt kültürünün bürokratik kültür üzerinde anlamlı yordayıcılar olduğu görülmektedir.

Okul yöneticilerinin kullandıkları kişilik gücü, ödül gücü, yasal güç ve zorlayıcı güç; örgüt kültürünün görev kültürüne odaklı olma açısından yüksek düzeyde ve anlamlı bir ilişki vermektedir ( $R = .60, p < .01$ ). Bu yordayıcı değişkenler, görev kültürüne ait varyansın %36'sını açıklamaktadır. Standardize edilmiş regresyon katsayılarına göre, güç kaynaklarının, görev kültürü üzerindeki görece önem sıraları; kişilik gücü ( $\beta = .33$ ), ödül gücü ( $\beta = .27$ ), yasal güç ( $\beta = .15$ ) ve zorlayıcı güç ( $\beta = -.07$ ) şeklinde olmuştur. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde ise, kişilik gücü ( $t = 4.86, p < .01$ ), ödül gücü ( $t = 4.05, p < .01$ ) ve yasal gücün ( $t = 3.41, p < .01$ ) okulda oluşan örgüt kültürünün görev kültürü üzerinde anlamlı yordayıcılar olduğu görülmektedir.

Güç stillerinden kişilik gücü, ödül gücü, yasal güç ve zorlayıcı güç; örgüt kültürünün destek kültürüne odaklı olma açısından orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki vermektedir ( $R = .68, p < .01$ ). Bu yordayıcı değişkenler, destek kültürüne ait varyansın %46'sını açıklamaktadır. Güç kaynaklarının destek kültürü odaklı olma üzerindeki görece önem sıraları ödül gücü ( $\beta = .36$ ), kişilik gücü ( $\beta = .32$ ), yasal güç ( $\beta = .02$ ) ve zorlayıcı güç ( $\beta = -.06$ ) şeklinde olmuştur. Kişilik gücü ( $t = 5.20, p < .01$ ) ve ödül gücünün ( $t = 5.88, p < .01$ ) okulda oluşan örgüt kültürünün destek kültürü üzerinde anlamlı yordayıcılar olduğu görülmektedir.

### Tartışma, Sonuç ve Öneriler

Bu araştırmada, ilköğretim okulu öğretmenlerinin bakış açısından yöneticilerinin gücü kullanma stilleri ile örgüt kültürü arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Araştırmanın sonuçları okul yöneticilerinin kullandıkları güç stillerinin okuldaki örgüt kültürü ile ilişkili olduğu düşüncesini doğrular niteliktedir. Yöneticilerin okul yönetiminde kullandıkları kişilik gücü ile ödül gücü arasında pozitif ilişki tespit edilmiştir. Bu sonuçlardan hareketle kişisel güç okul yöneticilerinde olması beklenen bir güç stildir. Bunun yanında makam gücü içinde yer alan ödül gücü ise yasal ve zorlayıcı güce göre daha önemli algılanmaktadır. Hitt ve diğerlerine (2005) göre, bir yönetici için pozisyon gücünün en güçlü kaynaklarından biri ödül gücüdür. Literatür incelendiğinde ödül gücünün çalışanların işdoymunu (Karaman, 1997) ve memnuniyet düzeylerini (Kılavuz, 2002) olumlu şekilde etkilediği tespit edilmiştir. Bu bulgu öğretmenlerin okul yönetiminde kendileri üzerinde yasal ve zorlayıcı gücün kullanılmasını hoş karşılamadıkları şeklinde de yorumlanabilir.

Öğretmenler üzerinde arzu edilen güç kaynaklarının kullanılmasının, onların okula olan uyumlarında olumlu etki yaptığı söylenebilir. Yani kişilik ve ödül gücünün etkin olduğu okullarda daha olumlu, yasal ve zorlayıcı gücün etkin olduğu okullarda ise diğerlerine nazaran daha düşük seviyede olumlu bir atmosferden söz edilebilmektedir. Decker'in (1989) yaptığı araştırmada yöneticilerin kullandıkları güç ve öğretmenlerin algıladıkları örgüt ikliminin ilişkili olduğu bulunmuştur. Elliott'un (2000) yaptığı araştırmaya göre, karar vericiler için uzmanlık gücü (kişilik gücü) oldukça önemlidir. Bu durum, kişilik gücünün etkili kullanılması durumunda okul yöneticilerinin öğretmenleri etkileme konusunda yasal güce gereksinim duymayabileceği şeklinde yorumlanabilir. Açıkalin'a (1993) göre de okul yöneticisi, etkileme yoluyla yasal güce olan gereksinimi ortadan kaldırmaktadır. Jang'ın (2004) araştırmasında yöneticilerin kişilik gücüne güvenmedikleri ve çalışanlar için karizma ve uzmanlık gücünü kullandıkları sonucuna ulaşmıştır.

Okul kültürünün destek, başarı ve görev boyutları kişilik gücü ve ödül gücü ile pozitif ilişkili bulunurken, zorlayıcı güç ile negatif ilişkili bulunmuştur. Bunun yanında bürokratik kültür yasal güç ve zorlayıcı güç ile pozitif ilişkilidir. Okul yöneticilerinin güç stillerinden yasal güç sadece bürokratik kültür ile pozitif yönde anlamlı ilişki göstermiştir. Schulman'ın (1989) yaptığı araştırmaya göre öğretmenler, müdürlerin tek bir güç stilini kullandıklarını ve bunun da yasal güç olduğunu belirtmişlerdir. Buradan da yasal gücün diğerlerinden daha önemli derecede kullanıldığı sonucu



çıkarılmıştır. Hassenboehler'in (2004) yaptığı araştırmaya göre, okul yöneticileri öğretmenlerin görevlerini yerine getirmelerini sağlamak için büyük oranda yasal otoritesini kullanmaktadırlar. Bu alanda yöneticiler kuralları ve prosedürleri daha fazla tercih etmektedirler. Şimşek'e (2005) göre yasal güç, otoriteyi temsil etmektedir. Bu güç türü, seçimle veya atamayla belirli bir makam veya konuma getirilen bir kimseye verilen biçimsel yetkiyi ifade etmektedir. Bu anlamda bürokratik özelliklerin etkin olduğu kültürlerde, kültür yapısının özellikleri de göz önüne alındığında yasal gücün öncelikli olması doğaldır. Çünkü bu tür örgütlerde yasal yapılanmalardan söz edilmektedir. Bu bağlamda, okulda yasal güce olan vurgu arttıkça, kural ve prosedürler öne çıkmakta, bu durumda öğretmenlerin bürokratik yapı algısını pekiştirmektedir. Okullar informal yani güçlü olan örgütlerdir. Bürokratik ya da formal ilişkilerden ziyade kişilik gücünü öne çıkaran unsurlar öğretmenleri daha fazla güdüleyebilir.

Yasal güç ve zorlayıcı gücün okulda oluşan örgüt kültürünün bürokratik kültür üzerinde anlamlı yordayıcılar oldukları tespit edilmiştir. Handy'e (1981) göre de bu tarz kültürlerde kişisel güç hoş görülmemektedir. Uğuz'un (1999) yaptığı araştırmaya göre, işletmelerde bürokratik formalitelerin çokluğu nedeniyle yeni ve yaratıcı fikirlerin dikkate alınmasının güçleştiği sonucu bulunmuştur. Yasal güç ve zorlayıcı gücün okulda oluşan örgüt kültürünün bürokratik kültür üzerinde anlamlı yordayıcılar olduğu belirlenen bu araştırma da, yasal ve zorlayıcı gücün kullanıldığı okullarda öğretmenlerin yaratıcı ve yenilikçi olmalarının zor olduğunu göstermektedir. Alamur'a (2005) göre, bürokratik kültürlerde astlara çok az yetki devredilmektedir. Yetki devrinin olmadığı bir yerde çalışanların yeni bir şeyler denemesi de olanaksız hale gelmektedir. Öğretmenlerin inisiyatif kullanabilmeleri için daha çok bürokratik yapının engelleyici olmadığı bir okul kültürüne gereksinim duyulduğu belirtilebilir.

Araştırma sonuçları araştırmaya katılan öğretmenlere göre ilköğretim okullarının daha çok görev yönelimli olduğunu göstermiştir. Görev kültürünün hâkim olduğu örgütlerin yöneticileri çalışanlarını etkilemede kendilerinden daha fazla emin olmaktadır (Neumann, 1997). Harrison'a (1972) ve Handy'e (1995) göre görev kültüründe, gücün kaynağını uzmanlık oluşturmaktadır. Uzmanlık gücünün de kişilik gücünden kaynaklandığı göz önünde tutulduğunda, kişilik gücünü kullanan okul yöneticilerinin diğerlerini etkileme becerileri daha fazladır. Araştırma bulguları incelendiğinde öğretmen algılarına göre okullardaki destek kültürü, görev kültüründen sonra en fazla ağır basan kültür boyutudur. Şişman (1993) tarafından yapılan araştırmada, ilkokullardaki örgütsel uygulamalarda örgüt kültürünün işbirliği, dostluk, güven, yardımlaşma ve destekleme gibi

toplumcu özelliklerin öne çıktığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu açılarından ele alındığında ilköğretim okullarında destek kültürünün önemli bir kültür boyutu olma özelliğini devam ettirdiği söylenebilir. Destek kültürünün etkin olduğu okullarda okul yöneticilerinin kişilik ve ödül gücü önemli bir rol oynamaktadır (Benda, 2000).

Araştırmaya katılan öğretmenlerin algılarına göre, destek kültürü ile başarı kültürü arasında anlamlı ilişki bulunmaktadır. Bu bulgu, öğretmenlerin çalıştıkları ortamların kendilerini destekleyici ve başarıyı hedefleyen bir konumda olmasını istedikleri şeklinde ifade edilebilmektedir. Kişilik gücünün destek kültürü, başarı kültürü ve görev kültürü ile pozitif ilişkili olduğu diğer taraftan kişilik gücü ile bürokratik kültür arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bürokratik kültürün yapısı düşünüldüğünde bürokratik yapılanmanın olduğu okullarda kişisel gücün anlamlı bir etki yapamayacağı söylenebilir. Diğer bir deyişle bürokratik yapıli örgütlerde yöneticilerin kişilik güçlerini kullanmaları çok da etkili olmayabilir.

Yönettiği okulların başarıya odaklanmasını hedefleyen okul yöneticilerinin, okul yönetiminde kişilik ve ödül güçlerini etkin olarak kullanmaları gerekir. Okulların görev odaklı olmasını istediklerinde ise okul yönetiminde kişilik, ödül ve yasal gücünü daha etkili bir şekilde kullanmaları beklenir. Okulların destek kültürü odaklı olmasını isteyen yöneticilerin kişilik ve ödül gücünü etkili bir şekilde kullanmaları daha uygun olacaktır. Ancak, durumsallık yaklaşımı dikkate alındığında her zaman için tek ve geçerli bir güç kullanım formülü sunmak doğru olmayabilir. Bunun yerine duruma ve koşullara uygun güç stillerinin sentezi gerekir. Bu araştırma, betimsel tarama modelinde kesitsel bir çalışma olarak ele alınmıştır. Bu nedenle, güç stili ile örgüt kültürünü temel alacak başka araştırmaların, boylamsal olarak uzun bir zaman dilimine yayılacak biçimde yapılması önerilebilir. Bu araştırmada nicel bulgular elde edilmiştir. Benzer çalışmalar görüşme, gözlem ve mülakat gibi nitel yöntemler kullanılarak farklı yerlerde ve özel okullarda da yapılabilir.

#### **Kaynaklar/References**

- Açıklım, Ş. Ş. (1993). Öğretmenlerin okul müdürlerini etkileme güçleri. *H.Ü. Eğitim Fakültesi Dergisi*, (9), 183-192.
- Adair, J. (2005). *Kışkırtıcı liderlik* (Çev. Pelin Ozaner). Bursa: ALTEO.
- Alamur, B. (2005). *Örgüt kültürü ve örgüte bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.

*Güç Kullanma Stilleri ile Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki*

- Balekoğlu, F. (1992). *Yönetim teorilerindeki gelişmeler ve organizasyon kültürü ile ilişkileri* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Benda, S. M. (2000). *The effect of leadership styles on the disciplinary climate and culture of elementary schools* (Unpublished doctoral dissertation). The Widener University, Chester.
- Boonstra, J. J., & Gravenhorst, K. M. B. (1998). Power Dynamics and organizational change: A comparison of perspectives. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 7(2), 97-120.
- Buchanan, D., & Huczynski, A. (2004). *Organizational behaviour* (5th ed.). London: Prentice Hall.
- Buluç, B. (1998). Bilgi çağı ve örgütsel liderlik. *Yeni Türkiye Dergisi*, 4(20), 1205-1213.
- Clegg, S. R., Courpasson, D., & Phillips, N. (2006). *Power and organizations*. London: A SAGE Publications Series.
- Çelik, M. (2007). *Örgüt kültürü ve örgütsel vatandaşlık davranışı* (Yayımlanmamış doktora tezi). Atatürk Üniversitesi, Erzurum.
- Çelik, V. (2005). Liderlik. İçinde Y. Özden (Ed.). *Eğitim ve okul yöneticiliği el kitabı* (ss. 187-215) (2. Baskı). Ankara: Pegem A.
- Decker, S. R. (1989). *The relationship among principal power tactic usage, leadership style and school climate in selected Iowa elementary schools* (Unpublished doctoral dissertation). University of Northern Iowa, Iowa.
- Durğun, S. (2006). Örgüt kültürü ve örgütsel iletişim. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3(2), 112-132.
- Elliott, S. T. (2000). *Power, principals, and promotion* (Unpublished doctoral dissertation). University of Colorado, Colorado.
- Eraslan, L. (2004). Liderlik olgusunun tarihsel evrimi, temel kavramlar ve yeni liderlik paradigmasının analizi. *Millî Eğitim Dergisi*, (162). İnternette 05 Şubat 2008'de elde edilmiştir. <http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/162/eraslan.htm>
- Eren, E. (2004). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi* (8. Baskı). Kırklareli: Beta Basım Yayım.
- French, J. P., Jr., & Raven, B. (1959). The bases of social power. In Dorwin Cartwright (Ed.), *Studies in social power*. Michigan-Ann Arbor: Institute for Social Research.
- Griffin, R. W. (2002). *Management* (7th ed.). Boston: Houghton Mifflin Company.
- Griffin, R. W. (2006). *Fundamentals of management* (4th ed.). USA: Houghton Mifflin Company.

- Gümüştuyu, Ç. (2005). *Yaratıcı örgüt kültürü*. Ankara: Türkiye Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü.
- Hampden-Turner, C. (1992). *Creating corporate culture* (1st ed.). USA: Addison-Wesley Publishing Company, Inc.
- Handy, C. (1995). *Süper yönetim* (Çev. Seden Hatay). İstanbul: İlgı.
- Handy, C. B. (1981). *Understanding organizations* (2nd ed.). London: Hazell Watson & Viney Ltd, Aylesbury, Bucks Set in Monotype Times.
- Harrison, R. (1972). Understanding your organization's character. *Harvard Business Review*, 50(23), 119-128.
- Hassenboehler, D. (2004). *The exercise of power by high school principals* (Unpublished doctoral dissertation). University of New Orleans, USA.
- Hellriegel, D., Jackson, S. E., & Slocum, J. W., Jr. (2002). *Management: A competency-based approach* (9th ed.). Canada: Pre-Press Company, Inc.
- Helvacı, M. A. (2005). *Eğitim örgütlerinde değişim yönetimi*. Ankara: Nobel.
- Hitt, M. A., Black, J. S., & Porter, L. W. (2005). *Management* (International ed.). USA: Pearson Prentice Hall.
- Hodge, B. J., Anthony, W. P., & Gales, L. M. (1996). *Organization theory: A strategic approach* (5th ed.). USA: Prentice Hall, Inc.
- Hofstede, G. (1997). *Cultures and organizations* (2nd ed.). USA: McGraw-Hill Companies.
- Horner, A. (1997). *Güç: Güç sahibi olma isteği ve güce sahip olmaktan korkma* (Çev. Semra Kunt). Ankara: HYB Yayıncılık.
- Iacocca, L. (2007). *Bütün o liderler nereye gitti?* (Çev. Fezal Gülfidan). İstanbul: Optimist.
- Jang, D. (2004). *Power, influence, and conflict in Korean school councils* (Unpublished doctoral dissertation). The Pennsylvania State University, Pennsylvania.
- Kaptan, S. (1999). *Bilimsel araştırma teknikleri*. Ankara: Gazi.
- Karaman, A. (1997). *Orta düzey yöneticilerde güç tipi tercihleri* (Yayımlanmış yüksek lisans tezi). Atatürk Üniversitesi, Erzurum.
- Karaman, A. (1999). *Profesyonel yöneticilerde güç kullanımı*. İstanbul: Türkmen.
- Karasar, N. (2002). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: Nobel.
- Kılavuz, D. P. (2002). *Çalışanın liderinden memnun olması: Liderin güç tarzının ve çatışmayı yönetme tarzının etkileri* (Yayımlanmamış yüksek lisan tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Kirel, Ç. (1998). *Örgütlerde güç kullanımı*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, No:1031.

- Koop, R., & Grant, R. (1993). *Information systems and power: Structural versus personal views*. İnternette 05 Şubat 2008'de elde edilmiştir. <http://portal.acm.org/citation.cfm?id=158011.158235>
- Koşar, (2008). *İlköğretim okulu yöneticilerinin yönetimde gücü kullanma stilleri ile örgüt kültürü arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Lim, B. (1995). Examining the organizational culture and organizational performance link. *Leadership & Organization Development Journal*, 16(5), 16-21.
- McShane, S. L., & Von Glinow, M. A. (2005). *Organizational behavior*. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Medina, F. J., Munduate, L., & Guerra, J. M. (2008). Power and conflict in cooperative and competitive context. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. İnternette 05 Şubat 2008'de elde edilmiştir. <http://www.informaworld.com/smpp/title~content=t713684945>
- Miller, B. P. (2001). *Leadership, organizational culture, and managing change: A case study of North Carolina's Johnston Community College* (Unpublished doctoral dissertation). The North Carolina State University, Raleigh.
- Mondy, R. W., & Premeaux, S. R. (1995). *Management: Concepts, practices and skills* (7th ed.). New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Morgan, G. (2006). *Images of organization* (Updated Edition of the International Bestseller). USA: SAGE Publications.
- Munduate, L., & Dorado, M. (1998). Supervisor power bases, co-operative behaviour, and organizational commitment. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 7(2), 163-177.
- Munduate, L., & Gravenhorst, K. M. B. (2003). Power Dynamics and organizational change: An introduction. *Applied Psychology: An International Review*, 52(1), 1-13.
- Nahavandi, A., & Malekzadeh, A. R. (1999). *Organizational behavior*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Neumann, D. M. (1997). *Determining organizational culture impacts on choice of influence tactics* (Unpublished doctoral dissertation). Nova Southeastern University, Florida.
- Özaslan, G. (2006). *Eğitim yöneticilerinin güç tipi tercihlerinin değerlendirilmesi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Özkalp, E. (1999). Örgütlerde kültürel sorunlar ve örgüt kültürünün korunmasında ve geliştirilmesinde uygulanabilecek programlara ilişkin Eskişehir'de yapılan bir araştırma. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(1-2), 437-472.

- Özsoy, E. (2005). *Örgüt geliştirmede örgüt kültürünün önemi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Pfeffer, J. (1992). Understanding power in organizations. *California Management Review*, 34(2), 29-50.
- Rahim, M. A., Antonioni, D., & Psenicka, C. (2001). A structural equations model of leader power, subordinates' styles of handling conflict, and job performance. *The International Journal of Conflict Management*, 12(3), 191-211.
- Reeves, T. L. (2006). *Principal leadership and the development of organizational culture in a new school* (Unpublished doctoral dissertation). The University of North Carolina, Greensboro.
- Robbins, S. (1990). *Organization theory* (3rd ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2003). *Management* (7th ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership* (1st ed.). San Fransisco: Jossey Bass Inc.
- Schermerhorn, J. R., Jr. (2005). *Management* (8th ed.). New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Schermerhorn, J. R., Jr., Hunt, J. G., & Osborn, R. N. (2000). *Organizational behaviour* (7th ed.). USA: John Wiley & Sons, Inc.
- Schulman, J. M. (1989). *Power behavior, job satisfaction and leadership effectiveness in public school principals* (Unpublished doctoral dissertation). University of Bridgeport, Bridgeport.
- Scott, J. (2001). *Power* (1st ed.). London: Polity Press.
- Sergiovanni, T. (2001). *The principals: A reflective practice perspective* (4th ed.). Boston: Allyn and Bacon.
- Şimşek, M. Ş. (2005). *Yönetim ve organizasyon* (8. Baskı). Konya: Günay Ofset.
- Şişman, M. (1993). *İlkokullarda örgüt kültürü* (Yayımlanmış doktora tezi). Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Şişman, M. (2002). *Örgütler ve kültürler*. Ankara: Pegem A.
- Terzi, A. R. (1999). *Özel ve devlet liselerinde örgüt kültürü* (Yayımlanmış doktora tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Terzi, A. R. (2005). İlköğretim okullarında okul kültürü. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 11(43), 423-442.
- Uğuz, S. S. (1999). *Örgüt kültürünün yönetim ve organizasyon yapısına etkileri ve örgüt kültürü ile ilgili bir araştırma* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.

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

Wilson, J. Q. (1996). *Bürokrasi: Kamu kuruluşları neyi, niçin yaparlar?* (Çev. Selçuk Yalçındağ, Doğan Canman, Yücel Ertekin). Ankara: Türkiye Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü.

**İletişim/Correspondence:**

Arş. Gör. Serkan Koşar  
Gazi Üniversitesi  
Gazi Eğitim Fakültesi  
Eğitim Bilimleri Bölümü  
e-posta: skosar@gazi.edu.tr

Received: 02/07/2011  
Revision received: 22/11/2011  
Approved: 28/11/2011