

# **YÖNETİCİLERİN SOSYAL GÜÇ KULLANIMLARININ KUŞAK, EĞİTİM DURUMU VE CİNSİYET FARKLILIKLARI AÇILARINDAN İNCELENMESİ: ÖRNEK BİR ARAŞTIRMA**

Dr. Öğr. Üyesi Murat BOLELLİ  
İstanbul Okan Üniversitesi, Türkiye  
murat.bolelli@gmail.com  
<http://orcid.org/0000-0002-9707-1387>

## **ÖZ**

Bu çalışmanın amacı, yöneticilerin kullandıkları sosyal güç kaynaklarının araştırılması ve kaynak seçimlerinin yöneticilerin mensup oldukları kuşaklar, eğitim durumları ve cinsiyet değişkenleri bağlamında farklılık gösterip göstermediğinin incelenmesidir. Bu amaçla farklı sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerde görev yapan kişilere anket uygulaması yapılmıştır. Toplam 570 kişiye ulaşılmış, bunlardan anketi eksiksiz dolduran 547 kişi seçilmiştir. Güç kaynaklarını ölçmek için Kişilerarası Güç Envanteri kullanılmış, araştırmanın hipotezleri fark analizleri ile test edilmiştir. Analiz sonuçları, kadınların kişisel ödüllendirici güç kaynağını erkeklere kıyasla daha fazla kullandıklarını, X kuşağı yöneticilerin kişisel olmayan cezalandırıcı güç kaynağını Y kuşağı yöneticilere göre daha fazla kullandıklarını, Y kuşağı yöneticilerin yasal-bağımlılık güç kaynağını BB ve X kuşağı yöneticilere nazaran daha fazla kullandıklarını göstermektedir. Yöneticilerin eğitim durumlarına göre güç kaynakları kullanımına ilişkin istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Araştırma bulguları sonuç bölümünde tartışılmıştır.

***Anahtar Kelimeler:*** Sosyal Güç, Güç Kaynakları, Kuşaklar.

## **A STUDY ON THE DIFFERENCES OF MANAGERS' USE OF SOCIAL POWER IN TERMS OF GENERATIONS, EDUCATION AND GENDER: A CASE STUDY**

### **ABSTRACT**

The purpose of this study is to examine managers' use of social power sources and the differences of choices in terms of generation, education and gender. Data is collected from employees who work in various companies in different industries. 750 questionnaires are distributed in total, 547 respondents are chosen who filled forms completely among 570 respondents. Interpersonal Power Inventory scale is used to measure sources of power, hypotheses are tested by conducting independent sample t tests and ANOVA tests. Results indicate that, female managers are using personal reward more frequently as compared to male colleagues, X generation managers are using impersonal coercion more comparing to Y generation managers, Y generation managers are using legitimate-dependence more comparing to BB and X generations. Results showed no significant differences for education in managers' use of power sources. The implications of the results are discussed and future research areas are suggested.

**Keywords:** *Social Power, Power Sources, Generations.*

### **GİRİŞ**

Sosyal güç, kişileri etkileyerek başka türlü yapmayacakları şeyleri yapmalarını sağlamak için kullanılabilir kaynaklara sahip olmak şeklinde tanımlanabilir (Raven vd., 1998). Yöneticilik açısından, işlerin yapılmasının sağlanabilmesi için hem güç kaynaklarına sahip olmak hem de onları amaçlara ulaşmaya yönelik biçimde kullanabilmek önem taşımaktadır. Yönetim-organizasyon ve örgütsel davranış alanlarındaki çalışmalar incelendiğinde, sosyal güç kavramının özellikle liderlik-yöneticilik tarzları, kişilik özellikleri, cinsiyet, pozisyon, eğitim, itaat, performans vb. değişkenler ile ilişkileri bakımından çok sayıda araştırmaya konu edildiği görülmektedir (Schwarzwald ve Koslowsky, 1999; Schwarzwald vd., 2005; Raven, 1992, 2001). Bu araştırmanın amacı, yöneticilerin kullandıkları sosyal güç kaynaklarının ve kaynak seçimlerinin yöneticilerin mensup oldukları kuşaklar, eğitim durumları ve cinsiyet değişkenleri bağlamında farklılık gösterip göstermediğinin incelenmesidir. Çalışmada giriş bölümünden sonra, ikinci bölümde kavramsal çerçeve ele alınarak sosyal güç ve kuşaklar konularına ilişkin bazı araştırmalar kısaca özetlenmiş, üçüncü bölümde araştırmanın yöntemi, hipotezler, örneklem, araçlar, analizler ve bulgularına, son bölümde ise sonuç ve tartışmaya yer verilmiştir.

## KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Sosyal güç, hedef kişinin tutum veya davranışlarında değişiklik yapmasını sağlama kabiliyeti veya potansiyeli olarak tanımlanabilir (Raven, 1993). Söz konusu tutum ve davranış değişikliklerinin sağlanabilmesi için etkileyicinin bu amaçla kullanabileceği, hazırda bulunan bir takım kaynaklara sahip olması gerekir. Literatürde bunlar sosyal güç kaynakları olarak tarif edilmektedir (Raven vd., 1998). Muhtelif çalışmalarda sosyal güç ve etkileme kavramlarının sıklıkla birbirlerinin yerlerine kullanılabildikleri görülmekle birlikte terimler farklı olguları ifade etmektedir (Koslowsky ve Schwarzwald, 2001). Sosyal güç etkileyicinin sahip olduğu kaynaklar ve algılanan potansiyeli ile ilgili iken, etkileme kaynakların kullanılarak hedef üzerinde etki oluşturulmasına yönelik davranışları ifade etmektedir.

Sosyal güç konusunda yapılan araştırmalarda çoğunlukla French ve Raven'in 1959 yılı çalışmasında ortaya konulan beş kaynağa (Yasal, Uzmanlık, Ödüllendirme, Cezalandırma, Özdeşleşme) 1965 yılında Raven'in bilgi gücünü ilave etmesi sonucu ortaya çıkan altılı ayırımının kullanıldığı dikkat çekmektedir. Ancak söz konusu ayırım ve kaynakların özellikle yöntem, kavramsal örtüşmeler, net olmayan ve tutarsız tanımlar içerdiği öne sürülerek eleştirilere konu edilmesi üzerine (Podsakoff ve Schriesheim, 1985; Schriesheim vd., 1991), Raven 1992 ve 1993 yılı çalışmalarında ayırımı genişleterek güç kaynakları sayısını on bire çıkartmıştır. Yeni modelde uzmanlık, bilgi ve özdeşleşme kaynakları değişmemiş, cezalandırıcı ve ödüllendirici güç kişisel ve kişisel olmayan, yasal güç ise pozisyon, karşılıklılık, eşitlik, bağımlılık alt başlıklarına ayrılmıştır.

Kişisel olmayan cezalandırıcı güç hedefin itaat etmemesi halinde somut bir araç/unsur kullanılarak cezalandırması tehdidi; kişisel cezalandırıcı güç hedefin itaat etmemesi halinde kişisel ve/veya soyut unsurlar, örneğin onaylamama, beğenmeme, yabancılaştırma vb. kullanılarak cezalandırması tehdidi; kişisel olmayan ödüllendirme itaat ve uyum davranışları karşılığında elle tutulabilir menfaatler vaat edilmesi; kişisel ödüllendirme itaat ve uyum davranışları karşılığında soyut, örneğin takdir, beğenme, yakınında tutma vb. menfaatler vaat edilmesi; yasal-karşılıklılık etkileyicinin hedef için olumlu bir şeyler yaptıktan sonra karşılığında itaat talep etmesi; yasal-eşitlik etkileyicinin veya hedefin neden oldukları olumlu veya olumsuz neticelerden ötürü oluşan fayda/maliyetin karşılanmasını talep etmeleri; yasal-bağımlılık ihtiyacı olan birine yardım edilmesi; yasal-pozisyon etkileyicinin konumu/unvanı nedeniyle talimat verme hakkı; uzmanlık gücü etkileyicinin hedefe kıyasla daha fazla, daha üstün bilgiye sahip olması; özdeşleşme gücü hedefin kendini etkileyici ile tanımlaması, onunla özdeşleşmesi; bilgi gücü hedefin davranışlarının ikna edici gerekçeler, mantıklı nedenler öne sürülerek içselleştirme sağlanması suretiyle değiştirilmesi olarak tanımlanmaktadır.

Yöneticilerin konumları gereği muhtelif güç kaynaklarını kontrol edebilmelerine, dolayısıyla kullanma potansiyelleri olan değişik kaynaklar bulunmasına rağmen, uygulamada çalışanları etkilemek için sadece bazılarını kullanmayı tercih ettikleri ve güç kaynakları seçimlerini etkileyen çeşitli unsurlar olduğu görülmektedir (Raven vd., 1998). Söz gelimi Raven 1992 ve 1993 yılı çalışmalarında, seçimlerin rasyonel olmakla birlikte durumsal, kişisel ve normatif faktörler tarafından etkilendiğini ifade etmektedir. Koslowsky ve Schwarzwald (1993) ortamın/çevrenin kullanılacak kaynakların belirleyicilerinden olduğunu, örneğin askeri bir çevrede amirlerin astlarını ikna etmek yerine onları cezalandırma tehdidi ile iş görmelerini sağlamalarının beklenebileceğini, diğer taraftan arkadaşlar arasında cezalandırmanın kabul edilemez ve uygunsuz olacağını öne sürmektedir. Yöneticilerin çalışanları etkilemek için kullandıkları kaynakların incelendiği çeşitli çalışmalar (Katz ve Danet, 1966; Katz vd., 1969; Baron,1989; Kipnis, 1976; Yukl ve Falbe, 1991) seçiminin durumsal olduğuna, ortam, unvan, kültür, kişisel özellikler gibi faktörler ile ilişkili olduğuna işaret etmektedir.

Kaynak seçimi üzerindeki etkisi çeşitli araştırmalara konu edilen bir diğer özellik cinsiyettir. Cinsiyetin sosyal güç kullanımı üzerindeki etkisine ilişkin olarak elde edilen sonuçların çelişkili olduğu dikkat çekicidir. Kadın ve erkekler aynı anda hem maskülen hem de feminen özelliklere sahip olabilmektedir. Ancak basmakalıp bakış açısı erkeklerin aktif, rekabetçi, zorlayıcı, kadınların ise daha itaatkâr, nazik ve zayıf davranışlar sergilemelerini öngörmekte, bu durum erkeklerin doğrudan, saldırgan yöntemleri benimsemeleri, kadınların ise pasif, bağımlı yöntemlere yönelmeleri beklentisini doğurmaktadır (Keshet vd., 2006). Araştırmalar bu düşünceyi destekleyecek biçimde erkeklerin sıklıkla ödüllendirme, cezalandırma, yasal ve bilgi, kadınların ise özdeşleşme, bağımlılık gibi yumuşak kaynakları kullandıklarına işaret etmektedir (Gruber ve White, 1986; Johnson 1976, 1978). Erkek ve kadınların güç kaynakları kullanımı tercihlerinin farklı olduğunu ifade eden araştırmalar bulunmakla birlikte (Bonn, 1995; Bui vd., 1994; Eagly, 1987; Falbo, 1977, Falbo vd., 1982; Falbo ve Peplau, 1980; Instone vd., 1983; Jordan vd., 1995) tek başına cinsiyetin tercihler üzerinde anlamlı bir açıklayıcılığının bulunmadığını ifade eden çalışmalar da mevcuttur (Aida ve Falbo, 1991; Carli, 1989; Cowan vd., 1984; Dreher vd., 1989). Bu durum, kadınların iş yaşamında ilerlemeleri ile birlikte maskülen özelliklerinin artması ancak erkeklerin feminen özelliklerindeki değişimin asgari düzeyde kalması (Twenge, 1997), söz konusu dinamiğin erkekler ve kadınlar tarafından kullanılan güç kaynaklarına ilişkin farklılıklarının azalmasına yol açması, bir başka deyişle güç kullanımı açısından cinsiyetler arasında bir yakınsama söz konusu olması ile açıklanabilmektedir.

Yöneticilerin yoğun olarak kullandıkları güç kaynaklarının incelenmesinin, söz konusu kaynakların kullanımının cinsiyet, kuşak, eğitim düzeyi bağlamında farklılık gösterip göstermediğinin araştırılmasının yönetim ve organizasyon, örgütsel davranış literatürüne teorik ve pratik katkı sunabileceği düşünülmektedir.

Kuşak kavramı, on beş ila yirmi yıllık aralıklarda doğmuş olan, yaşamlarını aynı yerlerde sürdürmüş, benzer etkilere maruz kalmış gruplar olarak tanımlanmaktadır (Kupperschmidt, 2000). Kuşaklar, özellikle yetişme çağlarında dönemin, yerin, coğrafyanın, kültürün, normların özgün etkileri tarafından biçimlendirilmekte, böylelikle o gruba has özellikler geliştirerek başka bir dönemde veya yerde yetişmiş gruplardan ayrılmaktadır. Bu işleyiş aynı zamanda kuşaklar arası farklılıklar ve çatışma nedenlerini de ortaya çıkarmaktadır (Howe ve Strauss, 1991). Literatürde kuşakların başlangıç ve bitiş yıllarına için farklı yaklaşımlar bulunduğu görülmekte olup, bu çalışmada Bebek Patlaması kuşağı 1946-1964, X kuşağı 1965–1981 ve Y kuşağı 1982–1999 tarih aralıklarında ele alınmıştır.

Bebek Patlaması (BB) kuşağı ikinci dünya savaşı sonrasında gerçekleşen yüksek nüfus artışına istinaden isimlendirilmiş olup, savaş sonrası oluşan kalkınma ve büyüme ortamının yarattığı güven ve geleceğe yönelik olumlu bakış ile şekillendiği ifade edilmektedir (Schullery, 2013). Bebek patlaması kuşağına ilişkin olarak gerçekleştirilen araştırmalar (Smola ve Sutton, 2002; Twenge, 2010; Crampton ve Hodge, 2007; Kupperschmidt, 2000; Shragay ve Tziner, 2011) söz konusu kuşağın savaş sonrası koşullarının olumlu duyguları ve iyimserliğine sahip olduklarına, sadakat, çalışkanlık, aynı kurumda uzun süreler çalışabilme, maddi ödüllere değer verme, uyumlu olma, ılımlı ilişkiler kurma ve sürdürme, işin yaşamlarında önemli bir yer tutması gibi değer ve özelliklere sahip olduklarını göstermektedir.

Savaş sonrası olumlu duygu ve koşulların kaybolduğu, sosyal ve ekonomik olarak olumsuz bir konjonktürde doğan X kuşağı, ebeveynlerine kıyasla çabuk olgunlaşmak zorunda kalmıştır (Şenturan vd., 2016). İşsizlik, boşanan anne babalar, Berlin duvarının çöküşü, tek kutuplu dünya, kapanan/birleşen/satılan şirketler, ömür boyu sürecek iş güvencesinden yoksun olma, hızlı değişimler, süreklilik ve güvencenin azlığı olarak özetlenebilecek koşullarda büyüyen X kuşağının (Shragay ve Tziner 2011; Lyons, 2004 ; Miller ve Yu 2003) bağımsız, kendine güvenen, yönlendirilmekten hoşlanmayan kuruma değil kariyerlerine sadık özelliklere sahip olduğu ifade edilmektedir .

X kuşağının son dönemlerinde dünya genelinde düzelmekte olan ekonomik koşulların teşvik etmesi ile oluşan ikinci nüfus patlaması Y kuşağının ortaya çıkmasına neden olmuştur. Y kuşağının ayırıcı özelliği “sürekli bağlantıda” olan dünyaya doğan ilk kuşak olmalarıdır (Kaye, 2012). Ebeveynler çocuklarını sadece yaşamlarını tehdit eden değil aynı zamanda egolarını da zedeleyebilecek unsurlara karşı da korumaya çalıştıkları için Y kuşağının sürekli takdir bekler hale gelmesi yönetsel açıdan en dikkate değer özelliklerinden bir tanesidir (Tapscott, 2009). Y kuşağı sadakat duygusu düşük, sürekli geri bildirim ve övgüye ihtiyaç duyan, destekleyici liderlik tarzını talep eden, otorite ve hiyerarşik düzenden hoşlanmayan, eğlenerek çalışmak isteyen kişiler olarak tanımlanmaktadır.

Birbirinden çok farklı özelliklere sahip olan ve günümüzde farklı düzeylerde yönetici konumlarında bulunan BB, X ve Y kuşaklarının sosyal güç kullanımına ilişkin araştırmalar oldukça sınırlı sayıdadır. Bu araştırmanın alan yazındaki nadir çalışmalara Türkiye örneği üzerinden katkı sunabileceği öngörülmektedir.

## **ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ**

Araştırmanın amacı, yöneticilerin kullandıkları sosyal güç kaynaklarının incelenmesi ve kaynak seçimlerinin yöneticilerin mensup oldukları kuşaklar, eğitim durumları ve cinsiyet değişkenleri bağlamında farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesidir. Araştırmanın hipotezleri aşağıdaki gibi oluşturulmuştur.

H<sub>1</sub>: Yöneticilerin güç kaynakları kullanımları cinsiyet bakımından farklılık göstermektedir.

H<sub>2</sub>: Yöneticilerin güç kaynakları kullanımları kuşaklar bakımından farklılık göstermektedir.

H<sub>3</sub>: Yöneticilerin güç kaynakları kullanımları eğitim düzeyi bakımından farklılık göstermektedir.

## **Örneklem**

Yöneticilerin güç kaynakları kullanımlarının incelenmesi amacıyla kolayda örnekleme yöntemi kullanılarak farklı sektörlerde, muhtelif firmalarda çalışan kişilere internet üzerinden anket uygulanmıştır. Toplam 600 anket dağıtılmış, 570 kişiye ulaşılmış bunlardan anketi eksiksiz dolduran 547 kişi seçilmiştir. Örneklemde 292 Kadın (%53,4) ve 255 Erkek (%46,6) bulunmaktadır. Eğitim durumu ağırlıklı olarak Üniversite (%61,4) mezunu seviyesinde ve gelir durumu 2001-5000 TL arasındadır (%59,6). Örneklemde yaş ortalaması 31,61'dir.

**Tablo 1.** Demografik Değişkenlerin Dağılımı

	N	%
<b>Cinsiyet</b>		
Kadın	292	53,4
Erkek	255	46,6
<b>Eğitim Durumu</b>		
İlkokul	2	0,4
Ortaokul	7	1,3
Lise	42	7,7
Ön Lisans	63	11,5
Üniversite	336	61,4
Yüksek Lisans	91	16,6
Doktora	6	1,1
<b>Gelir Durumu</b>		
2000 TL'ye kadar	82	15,0%
2001-3500 TL	188	34,4%
3501-5000 TL	138	25,2%
4001 TL ve Üzeri	1	0,2%
5001-6500 TL	75	13,7%
6500 TL'den fazla	63	11,5%
<b>Yaş</b>		
Ortalama	31,61	
Standart Sapma	7,61	

## **Ölçüm Araçları**

Araştırmada veri toplama araçları olarak anket formları kullanılmıştır. Güç kaynaklarını ölçmek için Raven vd. tarafından 1998 yılında geliştirilen, Meydan (2010) tarafından Türkçe'ye uyarlanan 33 maddelik kişilerarası güç envanteri (IPI) kullanılmıştır. Yöneticilerin işlerin yapılmasını sağlamak amacıyla uyguladıkları yöntemlerin çalışanlara sorulduğu ölçek "Talimatlarına uymam halinde bazı özel haklar elde etmeme yardımcı olur", "İşi yapma şeklimi değiştirmem için iyi nedenler ortaya koyar" gibi ifadelerden oluşmaktadır. Katılımcılar ifadeleri Hiçbir Zaman =1 ve Hemen Her Zaman =5 arasında 5'li likert tipinde hazırlanan ölçeklerle değerlendirmiştir.

## **ANALİZ**

Araştırmanın hipotezleri SPSS for Windows 21.0 programı kullanılarak fark analizleri ile test edilmiştir.

### **Sosyal Güç Kaynakları Güvenilirlik Analizleri**

Boyutların içsel tutarlığının belirlenmesinde Cronbach  $\alpha$  değerleri kullanılmıştır. 0 ile 1 arasında değişen Cronbach  $\alpha$  katsayısı o faktörün içsel tutarlılığını (güvenilirliğini) göstermektedir. Belirlenen her faktör için  $\alpha$  katsayısının 0,70 üzerinde olması ölçeklerin güvenilir olduğuna işaret etmektedir (Sipahi vd., 2010; Hair vd., 2010). Yapılan güvenilirlik testi sonucunda Cronbach  $\alpha$  değerleri "Uzmanlık Gücü" için 0,899, "Bilgi Gücü" için 0,927, "Özdeşleşme Gücü" için 0,841, "Kişisel Olmayan Cezalandırıcı Güç" için 0,911, "Kişisel Cezalandırıcı Güç" için 0,955, "Kişisel Olmayan Ödüllendirici Güç" için 0,840, "Kişisel Ödüllendirici Güç" için 0,884, "Yasal-Pozisyon" için 0,911, "Yasal-Eşitlik" için 0,937, "Yasal-Karşılıklılık" için 0,795, "Yasal-Bağımlılık" için 0,861 olarak bulunmuştur.

### **Yöneticilerin Sosyal Güç Kaynakları Kullanımı**

Yöneticilerin sosyal güç kaynakları kullanımına ilişkin ortalamalar Tablo 2'de yer almaktadır. En sık kullanıldığı raporlanan güç kaynaklarının yasal-pozisyon, bilgi ve uzmanlık olduğu, en az kullanıldığı raporlanan güç kaynaklarının ise yasal-eşitlik, kişisel olmayan cezalandırıcı ve kişisel olmayan ödüllendirici olduğu dikkati çekmektedir.



**Tablo 2.** Güç Kaynakları Kullanımı Ortalamaları

	<b>N</b>	<b>Ort.</b>	<b>Std. Sap.</b>
<b>Yasal-Pozisyon</b>	547	3,265	1,210
<b>Bilgi</b>	547	3,232	1,244
<b>Uzmanlık</b>	547	3,220	1,270
<b>Yasal-Bağımlılık</b>	547	2,987	1,228
<b>Yasal-Karşılıklılık</b>	547	2,965	1,107
<b>Kişisel Cezalandırıcı</b>	547	2,938	1,417
<b>Özdeşleşme</b>	547	2,888	1,245
<b>Kişisel Ödüllendirici</b>	547	2,864	1,234
<b>Yasal-Eşitlik</b>	547	2,690	1,300
<b>Kişisel Olmayan Cezalandırıcı</b>	547	2,615	1,299
<b>Kişisel Olmayan Ödüllendirici</b>	547	2,260	1,112

**Fark Analizleri**

Güç kaynakları kullanımının yöneticilerin cinsiyetine göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek için yapılan bağımsız gruplar t testi sonuçları, Tablo 3'te yer almaktadır.

**Tablo 3.** Güç Kaynakları Kullanımı Bağımsız Gruplar T Testi Sonucu (Cinsiyet)

		N	Ort.	Std. Sap	t değeri	p değeri
<b>Kişisel Olmayan Ödüllendirici</b>	<b>Kadın</b>	186	2,229	1,114	-0,4650	0,6421
	<b>Erkek</b>	361	2,276	1,112		
<b>Kişisel Olmayan Cezalandırıcı</b>	<b>Kadın</b>	186	2,746	1,324	1,6829	0,0930
	<b>Erkek</b>	361	2,548	1,283		
<b>Uzmanlık</b>	<b>Kadın</b>	186	3,261	1,301	0,5343	0,5933
	<b>Erkek</b>	361	3,199	1,256		
<b>Özdeşleşme</b>	<b>Kadın</b>	186	2,987	1,280	1,3235	0,1862
	<b>Erkek</b>	361	2,838	1,225		
<b>Bilgi</b>	<b>Kadın</b>	186	3,152	1,288	-1,0780	0,2815
	<b>Erkek</b>	361	3,273	1,220		
<b>Yasal-Pozisyon</b>	<b>Kadın</b>	186	3,256	1,249	-0,1222	0,9028
	<b>Erkek</b>	361	3,270	1,191		
<b>Yasal-Karşılıklılık</b>	<b>Kadın</b>	186	2,959	1,096	-0,0983	0,9217
	<b>Erkek</b>	361	2,969	1,113		
<b>Yasal-Bağımlılık</b>	<b>Kadın</b>	186	2,960	1,288	-0,3761	0,7070
	<b>Erkek</b>	361	3,001	1,197		
<b>Yasal-Eşitlik</b>	<b>Kadın</b>	186	2,691	1,331	0,0094	0,9925
	<b>Erkek</b>	361	2,690	1,286		
<b>Kişisel Ödüllendirici</b>	<b>Kadın</b>	186	3,013	1,265	2,0244	0,0434
	<b>Erkek</b>	361	2,788	1,213		
<b>Kişisel Cezalandırıcı</b>	<b>Kadın</b>	186	3,005	1,427	0,7996	0,4243
	<b>Erkek</b>	361	2,903	1,413		

Kadın ve erkek yöneticilerin güç kaynakları kullanımının karşılaştırılması için yapılan t testi sonrasında, sadece kişisel ödüllendirici güç kaynağının kullanımında cinsiyetler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunduğu tespit edilmiştir. ( $t(545)=2,02$ ;  $p=0,04$ ). Buna göre ortalamalara bakıldığında kadınların kişisel ödüllendirici güç kaynağını erkeklere kıyasla daha fazla kullandığı bulgulanmıştır ( $\mu_{kadın} = 3,01$ ,  $ss=1,26$ ;  $\mu_{erkek} = 2,78$ ,  $ss=1,21$ ). Sonuçlar doğrultusunda  $H_1$  reddedilememiştir. Güç kaynakları kullanımının yöneticilerin mensup oldukları kuşaklara göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, kişisel olmayan cezalandırıcı ( $F(2)=4,005$ ;  $p=0,019$ ) ve yasal-bağımlılık ( $F(2)=4,912$ ;  $p=0,008$ ) kaynaklarının kullanımında kuşaklar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunduğu tespit edilmiştir (Tablo 4). Bu farkın hangi kuşaklardan kaynaklandığını tespit etmek için Scheffe testi sonuçlarına bakılmıştır (Tablo 5).

**Tablo 4.** Güç Kaynakları Kullanımı Tek Yönlü Varyans Analizi Sonucu (Kuşaklar)

		N	Ortalama	F Değeri	p değeri
<b>Kişisel Olmayan Ödüllendirici</b>	BB	63	2,513	2,768	0,064
	X	352	2,269		
	Y	132	2,116		
<b>Kişisel Olmayan Cezalandırıcı</b>	BB	63	2,762	4,005	0,019
	X	352	2,692		
	Y	132	2,341		
<b>Uzmanlık</b>	BB	63	3,143	0,481	0,618
	X	352	3,260		
	Y	132	3,152		
<b>Özdeşleşme</b>	BB	63	2,706	0,765	0,466
	X	352	2,909		
	Y	132	2,920		
<b>Bilgi</b>	BB	63	3,026	1,822	0,163
	X	352	3,214		
	Y	132	3,379		
<b>Yasal-Pozisyon</b>	BB	63	3,249	0,007	0,993
	X	352	3,268		
	Y	132	3,265		

<b>Yasal-Karşılıklılık</b>	BB	63	2,884	0,199	0,819
	X	352	2,973		
	Y	132	2,985		
<b>Yasal-Bağımlılık</b>	BB	63	2,706	4,912	0,008
	X	352	2,940		
	Y	132	3,246		
<b>Yasal-Eşitlik</b>	BB	63	2,643	0,301	0,740
	X	352	2,670		
	Y	132	2,765		
<b>Kişisel Ödüllendirici</b>	BB	63	2,862	0,015	0,985
	X	352	2,870		
	Y	132	2,848		
<b>Kişisel Cezalandırıcı</b>	BB	63	3,063	1,333	0,265
	X	352	2,979		
	Y	132	2,769		

**Tablo 5.** Güç Kaynakları Kullanımı Tek Yönlü Varyans Analizi Sonucu (Scheffe Testi Sonuçları)

			<b>Ortalama farkı</b>	<b>Std. Hata</b>	<b>p değeri</b>	
<b>Kişisel Olmayan Cezalandırıcı</b>	<b>BB</b>	X	0,070	0,177	0,925	
		Y	0,421	0,198	0,105	
	<b>X</b>	<b>BB</b>	-0,070	0,177	0,925	
		Y	,35133*	0,132	0,029	
	<b>Y</b>	<b>BB</b>	-0,421	0,198	0,105	
		X	-,35133*	0,132	0,029	
	<b>Yasal-Bağımlılık</b>	<b>BB</b>	X	-0,234	0,167	0,374
			Y	-,53986*	0,187	0,016
<b>X</b>		<b>BB</b>	0,234	0,167	0,374	
		Y	-,30587*	0,124	0,050	
<b>Y</b>		<b>BB</b>	,53986*	0,187	0,016	
		X	,30587*	0,124	0,050	

Scheffe testi sonucunda X kuşağı yöneticilerin Y kuşağı yöneticilere göre kişisel olmayan cezalandırıcı güç kaynağını daha fazla kullandıkları ( $\mu_x = 2,69$ ,  $ss=1,28$ ;  $\mu_y = 2,34$ ,  $ss=1,28$ ), yasal bağımlılık güç kaynağını ise Y kuşağı yöneticilerinin BB kuşağı yöneticilerine göre ( $\mu_y = 3,24$ ,  $ss=1,27$ ;  $\mu_{BB} = 2,70$ ,  $ss=1,13$ ) ve Y kuşağı yöneticilerinin X kuşağı yöneticilerine göre ( $\mu_y = 3,24$ ,  $ss=1,27$ ;  $\mu_x = 2,94$ ,  $ss=1,21$ ) daha fazla kullandıkları bulgulanmış, böylelikle  $H_2$  reddedilememiştir.

Güç kaynakları kullanımının yöneticilerin eğitim durumlarına göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, % 95 güven aralığında kuşaklar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulgulanamamış (Tablo 6), bu nedenle  $H_3$  reddedilmiştir.

**Tablo 6.** Güç Kaynakları Kullanımı Tek Yönlü Varyans Analizi Sonucu (Eğitim)

		N	Ortalama	F Değeri	P değeri
Kişisel Olmayan Ödüllendirici	Üniversite Altı	65	2,0821	0,969	0,380
	Üniversite	346	2,2909		
	Yüksek Lisans ve Doktora	136	2,2672		
Kişisel Olmayan Cezalandırıcı	Üniversite Altı	65	2,5436	0,958	0,384
	Üniversite	346	2,6734		
	Yüksek Lisans ve Doktora	136	2,5025		
Uzmanlık	Üniversite Altı	65	3,0154	0,975	0,378
	Üniversite	346	3,2543		
	Yüksek Lisans ve Doktora	136	3,2316		
Özdeşleşme	Üniversite Altı	65	2,8000	0,427	0,653
	Üniversite	346	2,8757		
	Yüksek Lisans ve Doktora	136	2,9632		
Bilgi	Üniversite Altı	65	2,9897	2,222	0,109
	Üniversite	346	3,2197		
	Yüksek Lisans ve Doktora	136	3,3799		

<b>Yasal- Pozisyon</b>	<b>Üniversite Altı</b>	65	3,2256	0,470	0,625
	<b>Üniversite</b>	346	3,3025		
	<b>Yüksek Lisans ve Doktora</b>	136	3,1887		
<b>Yasal- Karşılıklılık</b>	<b>Üniversite Altı</b>	65	3,0359	0,253	0,776
	<b>Üniversite</b>	346	2,9701		
	<b>Yüksek Lisans ve Doktora</b>	136	2,9191		
<b>Yasal- Bağımlılık</b>	<b>Üniversite Altı</b>	65	2,9846	1,914	0,148
	<b>Üniversite</b>	346	2,9191		
	<b>Yüksek Lisans ve Doktora</b>	136	3,1618		
<b>Yasal-Eşitlik</b>	<b>Üniversite Altı</b>	65	2,6692	0,190	0,827
	<b>Üniversite</b>	346	2,7153		
	<b>Yüksek Lisans ve Doktora</b>	136	2,6360		
<b>Kişisel Ödüllendirici</b>	<b>Üniversite Altı</b>	65	2,8205	0,070	0,932
	<b>Üniversite</b>	346	2,8622		
	<b>Yüksek Lisans ve Doktora</b>	136	2,8897		
<b>Kişisel Cezalandırıcı</b>	<b>Üniversite Altı</b>	65	3,0692	1,156	0,315
	<b>Üniversite</b>	346	2,9725		
	<b>Yüksek Lisans ve Doktora</b>	136	2,7868		

## SONUÇ

Bu çalışmanın amacı, yöneticilerin kullandıkları sosyal güç kaynaklarının araştırılması ve kaynak seçimlerinin yöneticilerin mensup oldukları kuşaklar, eğitim durumları ve cinsiyet değişkenleri bağlamında farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesidir.

Araştırmanın ilk sonucu, yöneticilerin en çok yasal-pozisyon, bilgi ve uzmanlık, en az yasal-eşitlik, kişisel olmayan cezalandırıcı, kişisel olmayan ödüllendirici güç kaynaklarının kullandıklarının rapor edilmiş olmasıdır. Günümüzün hızlı değişen rekabet koşulları, tüketici tercihleri, ileri teknoloji ve teknik bilgi gerektiren üretim/hizmet süreçleri vb. dikkate alındığında, davranış değişikliği sağlanması için mantıklı, ikna edici gerekçeler ortaya konulması (bilgi gücü) ve/veya daha yüksek bilgi ve deneyim seviyesinden kaynaklanan uzmanlığın kullanılmasının diğer kaynaklara kıyasla daha olumlu sonuçlar vermesi beklenebilir. Diğer taraftan, “talimat verme hakkı” olarak tanımlanan yasal-pozisyon gücünün en sık kullanılan kaynak olarak belirtilmesinin ülkemizin yüksek güç mesafesi içeren kültür yapısı ile açıklanması mümkün olabilir. Araştırmalar güç mesafesi bakımından Türkiye’nin yüksek bir değere sahip olduğunu, (<https://www.hofstede-insights.com/country/turkey/> ; Erişim Tarihi: 17.12.2018) , daha az güçlü konumlarda olan kişilerin gücün eşitsiz dağılımını kabul ettiklerini ve beklediklerini göstermektedir. Bu durum hiyerarşik, bağımlı, yöneticilerin kolay ulaşılabilir olmadığı, gücün merkezde bulunduğu, çalışanların yönlendirme ve ne yapacaklarının söylenmesini bekledikleri, yönetici-çalışan ilişkilerinin formal olduğu bir kültür oluşmasına neden olabilmektedir. Bahsi geçen kültürel özelliklerin verilen bir zararın karşılanması talep edilmesi veya yapılan iyi bir işin mükâfatının talep edilmesini içeren yasal-eşitlik güç kaynağının daha az kullanılmasını açıklaması da olasıdır. Öte yandan kişisel olmayan ödüllendirici ve kişisel olmayan cezalandırıcı güç kaynaklarının az kullanılmasının, yöneticilerin terfi, maaş artışı, özel haklar verilmesi gibi kaynakları tam olarak kontrol edemediğine ve/veya itaat sağlamak için adı geçen kaynakları kullanmayı tercih etmemelerine işaret etmesi mümkün bulunmaktadır.

Araştırmanın ikinci sonucu, yapılan analizlerin cinsiyetler arasında sadece kişisel ödüllendirici güç kaynağının kullanımında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunduğunu göstermesi olmuştur. Sonuçlar, kadınların söz konusu kaynağı erkeklere kıyasla daha fazla kullandığına işaret etmektedir. Bulgu önceki araştırmalara benzerlik göstermekte olup, diğer güç kaynaklarının kullanımında cinsiyet bakımından farklılık tespit edilememesi de önemli bir sonuç olarak değerlendirilebilir. Bütün olarak değerlendirildiğinde, neticenin yöneticilerin güç kaynaklarını kullanımında androjen tutum ve davranışları benimseme düzeyindeki artışa işaret ediyor olması mümkün bulunmaktadır.

Araştırmanın üçüncü sonucu, güç kaynaklarının kullanımında kuşaklar arası farklılıkların tespit edilmiş olmasıdır. Bulgular, kişisel olmayan cezalandırıcı güç kaynağını X kuşağı yöneticilerinin Y kuşağı yöneticilere göre daha fazla, yasal-bağımlılık güç kaynağını ise Y kuşağı yöneticilerinin hem X hem de BB kuşaklarına kıyasla daha fazla kullandıklarına işaret etmektedir. Sonuçların Y kuşağının henüz alt-orta kademe yöneticilik pozisyonlarında bulunmaları, yöneticilik kademelerinin göreceli olarak düşük olması, henüz öğrenme sürecinin başlarında olmaları vb. sebeplerle hem tüm güç kaynaklarına sahip olmamaları hem de kuşak özellikleri itibariyle yumuşak bir kaynak olan bağımlılığı tercih etmeleri ile açıklanması mümkündür.

Araştırmanın diğer bir sonucu ise güç kaynakları kullanımında yöneticilerin eğitim düzeylerine göre bir farklılık bulgulanmamış olmasıdır.

Bu çalışmanın sonuçlarından örgütsel davranış, insan kaynakları yönetimi, yönetim- liderlik çalışmaları kapsamında yararlanılması önerilebilir. Özellikle araştırmada tespit edilen cinsiyetler arası yakınsamanın yöneticilik ve liderlik alanlarında da geçerli olup olmadığının, Y kuşağının yönetsel tutum ve davranışlarının boylamsal özelliklere sahip, uzun bir zaman dilimini kapsayan ve tekrarlayan araştırmalar ile incelenmesi yararlı olabilecektir.

## **KAYNAKÇA**

Aida, Y., & Falbo, T. (1991), *Relationships between marital satisfaction, resources, and power strategies*, Sex Roles, 24, 43–56.

Baron, R. A. (1989), *Personality and organizational conflict: Effects of type A behavior pattern and self-monitoring*, Organizational Behavior and Human Decision Processes, 44, 281-297.

Bonn, M. (1995), *Power strategies used in conflict resolution by popular and rejected black South African children*, Early Child Development and Care, 114, 39–54.

Bui, K. V., Raven, B. H., & Schwarzwald, J. (1994) *Interpersonal satisfaction and influence tactics in close heterosexual relationships*, Journal of Social Behavior and Personality, 9, 429–442.

Carli, L. L. (1989), *Gender differences in interaction style and influence*. Journal of Personality and Social Psychology, 56, 565–576.

Cowan, G., Drinkard, J., & MacGavin, L. (1984), *The effects of target, age, and gender on use of power strategies*. Journal of Personality and Social Psychology, 47, 1391–1398.



- Crampton, S.M., & Hodge, J.W. (2007), *Generations in the Workplace: Understanding Age Diversity*, *The Business Review*, (9)1: 16-22.
- Dreher, G. F., Dougherty, T. W., & Whitely, W. (1989), *Influence tactics and salary attainment: A gender-specific analysis*, *Sex Roles*, 20, 535–550.
- Eagly, A. H. (1987), *Sex differences in social behavior: A sex-role interpretation*, Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Falbo, T. (1977), *Relationship of sex, sex role and social influence*, *Psychology of Women Quarterly*, 2, 41–52.
- Falbo, T., & Peplau, L. A. (1980), *Power strategies in intimate relationships*, *Journal of Personality and Social Psychology*, 38, 618–629.
- Falbo, T., Hazen, M. D., & Linimon, D. (1982), *The costs of selecting power bases or messages associated with the opposite sex*, *Sex Roles*, 8, 147–157.
- French, J. R., & Raven, B. (1959), *The bases of social power*, *Studies in social power*, 1959-150.
- Gruber, K. J., & White, J. W. (1986), *Gender differences in the perception of self's and others' use of power strategies*, *Sex Roles*, 15, 109–118.
- Hair, J. F., Black, W. C., & Babin, B. J. (2010). Anderson. RE, 2010. *Multivariate Data Analysis*. New Jersey, Pearson Prentice Hall.
- Howe, N., & Strauss, W. (1991), *Generations: The history of America's future, 1584 to 2069*, New York: William Morrow & Company, 538.
- Instone, D., Major, B., & Bunker, B. B. (1983), *Gender, self-confidence, and social influence strategies: An organizational simulation*, *Journal of Personality and Social Psychology*, 44, 322–333.
- Johnson, P. (1976), *Women and Power: Toward a theory of effectiveness*, *Journal of Social Issues*, 32, 99–110.
- Johnson, P. (1978), *Women and interpersonal power*. In I. H. Frieze, J. E. Parsons, P. B. Johnson, D. N. Ruble, & G. L. Zellman (Eds.), *Women and sex roles: A social psychological perspectives*. New York: Norton.
- Jordan, E., Cowan, A., & Roberts, J. (1995), *Knowing the rules: Discursive strategies in young children's power struggles*, *Early Childhood Research Quarterly*, 10, 339–358.
- Katz, E., & Danet, B. (1966), *Petitions and persuasive appeals: A study of official-client relations*. *American Sociological Review*, 31, 811-822.

Katz, E., Gurevitch, M., Danet, B., & Peled, T. (1969), *Petitions and prayers: A method for the content analysis of persuasive appeals*, *Social Forces*, 47, 447-463.

Kaye, B. (2012), *Four generations—develop and engage them at work*, *Leadership Excellence*, 29(1), 20.

Keshet, S., Kark, R., Pomerantz-Zorin, L., Koslowsky, M., & Schwarzwald, J. (2006) *Gender, status and the use of power strategies*, *European Journal of Social Psychology*, 36(1), 105-117.

Kipnis, D. (1976), *The powerholders*. Chicago: University of Chicago Press.

Kupperschmidt, B.R. (2000), *Multigeneration Employees: Strategies for Effective Management*, *Health Care Manager* (19), 65-76.

Koslowsky, M., & Schwarzwald, J. (1993), *The use of power tactics to gain compliance: Testing aspects of Raven's (1988) theory in conflictual situations*, *Social Behaviour and Personality*, 21, 135–144.

Koslowsky, M., & Schwarzwald, J. (2001), *The Power Interaction Model: Theory, methodology, and empirical applications*. In A.Y. Lee-Chai & J.A. Bargh (Eds.), *Use and abuse of power* (pp. 195–214). Philadelphia, PA: Psychology Press.

Lyons, S. (2004), *An exploration of generational values in life and at work*, *Dissertation Abstracts International*, 3462A (UMI No. AATNQ94206).

Meydan, C. H. (2010), *Örgüt kültürü, örgütsel güç ve örgütsel adalet algılarının bireyin iş tatmini ve örgüte bağlılığı üzerine etkisi: Kamuda bir araştırma*, *Yayımlanmış Doktora Tezi*, Kara Harp Okulu, Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Miller, P. and Yu, H.C. (2003), *Organisational values and generational values: a cross cultural study*, *Australasian Journal of Business & Social Enquiry*, Vol. 1 No. 3, pp. 138-53.

Podsakoff, P. M., & Schriesheim, C. A. (1985), *Field studies of French and Raven's bases of power: Critique, reanalysis, and suggestions for future research*, *Psychological Bulletin*, 97(3), 387–411.

Raven, B. H. (1965), *Social influence and power*. In I.D. Steiner & M. Fishbein (Eds.), *Current studies in social psychology* (pp. 371–382). New York: Holt, Rinehart, Winston.

Raven, B.H. (1992), *A power/interaction model of interpersonal influence: French and Raven thirty years later*, *Journal of Social Behaviour and Personality*, 7, 217–244.

Raven, B.H. (1993), *The bases of power: Origins and recent developments*, Journal of Social Issues, 49 (Whole no. 4), 227–251.

Raven, B. H. (2001), *Power/interaction and interpersonal influence: Experimental investigations and case studies*. In A. Lee-Chai & J. Bargh (Eds.), *Use and abuse of power* (pp. 2 17-240). Philadelphia, PA: Psychology Press.

Raven, B. H., Schwarzwald, J., & Koslowsky, M. (1998), *Conceptualizing and measuring a power/interaction model of interpersonal influence*, Journal of Applied Social Psychology, 28, 307–332.

Schullery, N. M. (2013), *Workplace engagement and generational differences in values*, Business Communication Quarterly, 76(2), 252-265.

Schriesheim, C. A., Hinkin, T. R., & Podsakoff, P. M. (1991). *Can ipsative and single-item measures produce erroneous results in field studies of French and Raven's (1959) five bases of power? An empirical investigation*. Journal of Applied Psychology, 76(1), 106

Schwarzwald, J., & Koslowsky, M. (1999), *Gender, self-esteem, and focus of interest in the use of power strategies by adolescents in conflict situations*, Journal of Social Issues, 55, 15–32.

Schwarzwald, J., Koslowsky, M. and Allouf, M. (2005), *Group membership, status, and social power preference*, Journal of Applied Social Psychology, Vol. 35 No. 3, pp. 644-655.

Shragay, D. & Tziner, A. (2011), *The Generational Effect on the Relationship between Job Involvement, Work Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior*, Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, Vol. 27, No 2, 2011 – Pags. 143-157.

Sipahi, B., Yurtkoru, E.S., Murat, Ç. (2010), *Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi*, 3.Baskı, Beta Yayınları.

Şenturan, Ş., Köse, A., Dertli, E., Başak, S., & Şentürk, N. (2016), *X ve Y Kuşağı Yöneticilerinin İş Değerleri Algısı ve Farklılıkları Üzerine İnceleme*, Business & Economics Research Journal, 7(3).

Wey Smola, K. and Sutton, C. D. (2002), *Generational differences: revisiting generational work values for the new millennium*, J. Organiz. Behav., 23: 363–382. doi:10.1002/job.147

Tapscott, D. (2009), *Grown up digital: How the Net generation is changing your world*. New York, NY: McGraw-Hill.

Twenge, J.M. (1997), *Changes in masculine and feminine traits over time: a meta-analysis*, Sex Roles, Vol. 36, pp. 305-325.

Twenge, J. M. (2010), *A review of the empirical evidence on generational differences in work attitudes*, Journal of Business and Psychology, 25(2), 201-210.

Yukl, G. and Falbe, C.M. (1991), *The importance of different power sources in downward and lateral relations*, Journal of Applied Psychology, Vol. 76, pp. 416-423.