



T.C  
İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI  
EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI

EĞİTİM YÖNETİCİLİĞİNDE YASAL GÜÇ ELDE ETME İSTEĞİNİN  
SERGİLENEN POLİTİK DAVRANIŞLAR BAĞLAMINDA ÇÖZÜMLENMESİ

DOKTORA TEZİ

**Yalçın Varol YILDIZBAŞ**

**Doç. Dr. Sevim ÖZTÜRK**

**Malatya-2021**

## ONUR SÖZÜ

Doç. Dr. Sevim ÖZTÜRK'ün danışmanlığında doktora tezi olarak **Eğitim Yöneticiliğinde Yasal Güç Elde Etme İsteğinin Sergilenen Politik Davranışlar Bağlamında Çözümlemesi** başlıklı bu çalışmanın bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın tarafımdan yazıldığını ve yararlandığım bütün yapıtların hem metin içinde hem de kaynakçada yöntemine uygun biçimde gösterilenlerden oluştuğunu belirtir, bunu onurumla doğrularım.

Yalçın Varol YILDIZBAŞ

## ÖNSÖZ

Lisansüstü eğitim sürecimde her daim yanımda olan, bilgi ve birikimiyle akademik gelişimimde önemli katkısı olan tez danışmanım Doç. Dr. Sevim ÖZTÜRK'e çok teşekkür ederim. Lisansüstü ders sürecinde bilgilerinden yararlanma fırsatı bulduğum Prof. Dr. Mehmet ÜSTÜNER'e ve tez izleme komitesinde yer alan Doç. Dr. Taşkın YILDIRIM'a katkılarından ve desteklerinden dolayı teşekkür ederim. Tez savunma sürecinde katkılarından yararlandığım Prof. Dr. Selda POLAT HÜSREVŞAHİ'ye ve Prof. Dr. Hüseyin YOLCU'ya teşekkür ederim. Bu araştırmanın yapılmasına katkı sunan, desteği ve emeği olan tüm katılımcılara ve eğitim sürecimde her daim yanımda olan aileme çok teşekkür ederim.

Yalçın Varol YILDIZBAŞ  
Malatya, 2021

## ÖZET

# EĞİTİM YÖNETİCİLİĞİNDE YASAL GÜÇ ELDE ETME İSTEĞİNİN SERGİLENEN POLİTİK DAVRANIŞLAR BAĞLAMINDA ÇÖZÜMLENMESİ

YILDIZBAŞ, Yalçın Varol

Doktora, İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü

Eğitim Yönetimi Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Sevim ÖZTÜRK

Kasım-2021, XV+193 sayfa

Eğitim yöneticiliğinde yasal güç elde etme isteği ile sergilenen politik davranışlar arasındaki ilişkinin düzeyini inceleyerek, kişisel değişkenler açısından analiz etmeyi amaçlayan bu araştırma açıklayıcı karma desenle tasarlanmıştır. Araştırmanın nicel bölümünde ilişkisel tarama modeli, nitel bölümünde ise, temel nitel araştırma modeli kullanılmıştır. Araştırmada, amaçlı örnekleme yöntemlerinden maksimum çeşitlilik ve oranlı tabakalı örnekleme yöntemleri kullanılmıştır. Araştırmanın çalışma grubu, 2020-2021 Eğitim-Öğretim yılında Van İl Milli Eğitim Müdürlüğü ile merkez Edremit, İpekyolu ve Tuşba ilçelerinde görev yapan 3 il milli eğitim müdür yardımcısı, 3 ilçe milli eğitim müdürü, 6 şube müdürü ile farklı okullardaki 111 okul müdürü ve 210 okul müdür yardımcısından oluşmaktadır. Veri toplama araçları, “Yasal Güç Elde Etme İsteği Ölçeği”, “Politik Davranış Ölçeği” ve yarı yapılandırılmış görüşme formudur. Araştırma sonucunda, katılımcıların yasal güç elde etme istekleri ve sergilenen politik davranış düzeylerinin “çok yüksek” olduğu, bu düzeylerin kişisel değişkenler açısından anlamlı farklılık göstermediği bulunmuştur. Katılımcıların yasal güç elde etme isteği ile sergiledikleri politik davranışlar arasında pozitif yönde, anlamlı ve “yüksek” düzeyde bir ilişkinin olduğu, bu isteğin sergilenen politik davranışların güçlü bir yordayıcısı olduğu belirlenmiştir. Katılımcılar, yasal güç elde etme isteğinde bireysel nedenlerin öne çıktığını, sosyal yararının daha fazla olduğunu, bireyin mesleki ve kariyer gelişimine olumlu etkide bulunduğunu, amacı dışında kullanmanın olumsuz sonuçlar doğurduğunu, toplumun yasal güce saygı ve itibar anlamı yüklediğini, öğretmen ve diğer kurum çalışanlarının ise hizmet makamı olarak gördüklerini, eğitim yöneticiliğine getirilmede, atamadan çok görevlendirme yönteminin kullanıldığını, politik davranışlar sergilenmek zorunda kaldığını, yeterlik

ve liyakatin esas alınmadığını, ölçütlerin objektif olmadığını ve fırsat eşitliğinin sağlanmadığını belirtmişlerdir.

**Anahtar Sözcükler:** Eğitim yöneticisi, yasal güç, güç isteği, politik davranış.



## **ABSTRACT**

### **THE WILLINGNESS TO LEGAL POWER IN EDUCATION MANAGEMENT RESOLUTION IN THE CONTEXT OF POLITICAL BEHAVIORS EXHIBITED**

YILDIZBAŞ, Yalçın Varol

PhD Dissertation, Inonu University, Institute of Educational Sciences

Department of Educational Administration

Advisor: Assoc. Prof. Sevim ÖZTÜRK

November-2021, XV+ 193 pages

This research, which aims to analyze the level of the relationship between the willingness to legal power and the political behaviors exhibited in education administration, in terms of personal variables, was designed with an explanatory mixed design. The relational survey model was used in the quantitative part of the study, and the basic qualitative research model was used in the qualitative part. In the research, maximum diversity and proportional stratified sampling methods, which are among the purposive sampling methods, were used. The study group of the research consists of 3 provincial deputy directors of national education, 3 district national education directors, 6 branch managers working in Van Provincial Directorate of National Education and central Edremit, İpekyolu and Tusba districts in the 2020-2021 academic year. It consists of 111 school principals and 210 assistant principals from different schools. Data collection tools are the “Willingness to Legal Power Scale”, “Political Behavior Scale” and semi-structured interview form. As a result of the research, it was found that the participants' willingness to legal power and the level of political behavior exhibited were "very high", and these levels did not differ significantly in terms of personal variables. It has been determined that there is a positive, significant and “high” level relationship between the participants' desire to gain legal power and their political behaviors, and that this desire is a strong predictor of the political behaviors exhibited. The participants stated that in the desire to gain legal power, individual reasons come to the fore, the social benefit is more, it has a positive effect on the professional and career development of the individual, and using it outside of its purpose has negative consequences. While the society attaches the

meaning of respect and dignity to legal power, they see teachers and other institution employees as service authorities. They stated that while being appointed as the education administrator, the method of assignment rather than appointment was used, political behaviors had to be exhibited, competence and merit were not taken as a basis, the criteria were not objective and equality of opportunity was not provided.

**Keywords:** Education manager, legal power, willingness to power, political behavior.



# İÇİNDEKİLER

<b>KABUL VE ONAY</b> .....	<b>i</b>
<b>ONUR SÖZÜ</b> .....	<b>ii</b>
<b>ÖNSÖZ</b> .....	<b>iii</b>
<b>ÖZET</b> .....	<b>iv</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>vi</b>
<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	<b>viii</b>
<b>TABLolar LİSTESİ</b> .....	<b>xi</b>
<b>ŞEKİLLER LİSTESİ</b> .....	<b>xiv</b>
<b>KISALTMALAR LİSTESİ</b> .....	<b>xv</b>
<b>BÖLÜM 1</b>	
<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
1.1. Problem Durumu .....	1
1.2. Araştırmanın Amacı .....	4
1.3. Araştırmanın Önemi.....	4
1.4. Araştırmanın Sayıltıları .....	5
1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları .....	5
1.6. Tanımlar .....	5
<b>BÖLÜM 2</b>	
<b>KAVRAMSAL ÇERÇEVE</b> .....	<b>7</b>
2.1. Güç Kavramı .....	7
2.1.1. Güçle ilişkili temel kavramlar .....	9
2.1.1.1. Güç ve etki .....	9
2.1.1.2. Güç ve yetki .....	10
2.1.1.3. Güç ve otorite.....	12
2.1.1.4. Güç ve iktidar .....	13
2.1.1.5. Güç ve kuvvet .....	13
2.1.1.6. Güç ve politika .....	14
2.1.2. Güç yaklaşımları .....	14
2.1.2.1. McClelland'a göre güç.....	14
2.1.2.2. Max Weber'e göre güç.....	15
2.1.2.3. Mintzberg'e göre güç .....	16
2.1.2.4. Etzioni'ye göre güç .....	17
2.1.2.5. Nietzsche'ye göre güç .....	18
2.1.3. Güç türleri .....	18
2.1.3.1. Bireysel güç türleri .....	20
2.1.3.1.1. Karizma gücü .....	20
2.1.3.1.2. Uzmanlık gücü .....	21



2.1.3.2. Kurumsal güç türleri .....	22
2.1.3.2.1. Zorlayıcı güç .....	22
2.1.3.2.2. Ödül gücü.....	23
2.1.3.2.3. Yasal güç.....	24
2.1.4. Güç elde etme.....	25
2.1.5. Güç yönetimi ve kullanımı .....	27
2.1.6. Güç kullanımına verilen tepkiler.....	31
2.1.6.1. Uyma.....	31
2.1.6.2. Özdeşleşme .....	31
2.1.6.3. İçselleştirme .....	32
2.1.6.4. Karşı koyma .....	32
2.1.6.5. Bağlılık gösterme .....	32
2.1.7. Eğitim yöneticiliği.....	33
2.2. Örgütsel Politika Kavramı.....	37
2.2.1. Örgütsel politika yaklaşımları .....	39
2.2.2. Örgütsel politikanın boyutları .....	41
2.2.2.1. Ödüllendirme politikası.....	42
2.2.2.2. İyi ilişkiler kurma.....	42
2.2.2.3. Politik davranma .....	42
2.2.3. Politik davranış .....	43
2.2.4. Politik davranışın sergilendiği örgütsel alanlar ve faaliyetler .....	44
2.2.5. Politik davranışın ortaya çıkma nedenleri .....	46
2.2.5.1. Örgütsel nedenler .....	47
2.2.5.2. Bireysel nedenler.....	48
2.2.6. Politik davranışın boyutları .....	49
2.2.6.1. Yasal-yasal olmayan boyut .....	50
2.2.6.2. Yatay-dikey boyut.....	50
2.2.6.3. İçsel-dışsal boyut.....	50
2.2.7. Politik davranış taktikleri .....	51
2.3. İlgili Araştırmalar.....	55
2.3.1. Güç kavramına ilişkin yurt dışında yapılan araştırmalar.....	55
2.3.2. Güç kavramına ilişkin yurt içinde yapılan araştırmalar .....	59
2.3.3. Politik davranış kavramına ilişkin yurt dışında yapılan araştırmalar .....	70
2.3.4. Politik davranış kavramına ilişkin yurt içinde yapılan araştırmalar .....	77
<b>BÖLÜM 3</b>	
<b>YÖNTEM.....</b>	<b>85</b>
3.1. Araştırmanın Deseni/Modeli .....	85

3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi/Çalışma Grubu.....	86
3.3. Veri Toplama Araçları .....	91
3.3.1. Yasal güç elde etme isteği ölçeği.....	91
3.3.2. Politik davranış ölçeği.....	103
3.3.3. Nitel veri toplama aracı.....	106
3.4. Verilerin Toplanması .....	107
3.5. Verilerin Analizi .....	108
<b>BÖLÜM 4</b>	
<b>BULGULAR VE YORUM.....</b>	<b>111</b>
4.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum .....	111
4.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum.....	112
4.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum.....	123
4.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum .....	124
4.5. Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum .....	137
4.6. Altıncı Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum .....	138
4.7. Yedinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum .....	139
<b>BÖLÜM 5</b>	
<b>SONUÇLAR VE ÖNERİLER .....</b>	<b>153</b>
5.1. Sonuçlar .....	153
5.1.1. Birinci alt probleme ilişkin sonuçlar .....	153
5.1.2. İkinci alt probleme ilişkin sonuçlar.....	153
5.1.3. Üçüncü alt probleme ilişkin sonuçlar.....	155
5.1.4. Dördüncü alt probleme ilişkin sonuçlar .....	155
5.1.5. Beşinci alt probleme ilişkin sonuçlar .....	156
5.1.6. Altıncı alt probleme ilişkin sonuçlar .....	157
5.1.7. Yedinci alt probleme ilişkin sonuçlar .....	157
5.2. Öneriler .....	158
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>160</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>186</b>
EK 1. Araştırmanın Nitel Bölümündeki Katılımcılara İlişkin Veriler .....	186
EK 2. Araştırma Ölçekleri.....	187
EK 3. Görüşme Formu. ....	189
EK 4. Araştırma İzinleri.....	191

## TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. Düşünürlerle Göre Güç Türleri Sınıflandırmaları.....	19
Tablo 2. Araştırmanın Nitel Bölümündeki Katılımcılara İlişkin Veriler .....	87
Tablo 3. Araştırmanın Nitel Bölümündeki Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Veriler .....	88
Tablo 4. Araştırmanın Nicel Bölümündeki Katılımcılara İlişkin Veriler.....	89
Tablo 5. Araştırmanın Nicel Bölümündeki Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Veriler. ....	90
Tablo 6. Ölçek Geliştirme Sürecindeki Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Veriler.....	93
Tablo 7. Ölçek Maddelerinin Faktör Yüğü Değerleri ve Madde-Toplam Korelasyon Katsayıları.....	95
Tablo 8. Döndürülmüş Bileşenler Matrisi.....	96
Tablo 9. Birinci Faktörü Oluşturan Maddeler.....	97
Tablo 10. İkinci Faktörü Oluşturan Maddeler.....	97
Tablo 11. Üçüncü Faktörü Oluşturan Maddeler.....	97
Tablo 12. Dördüncü Faktörü Oluşturan Maddeler .....	98
Tablo 13. Standart Regresyon Yükleri.....	100
Tablo 14. Alt ve Üst %27'lik Gruplara İlişkin Analiz Sonuçları (t-testi) .....	101
Tablo 15. Yasal Güç Elde Etme İsteği Ölçeği ve Boyutlarına İlişkin Güvenirlik Katsayıları ..	102
Tablo 16. Politik Davranış Ölçeği ve Boyutlarına İlişkin Güvenirlik Katsayıları .....	105
Tablo 17. Araştırmadaki Politik Davranış Ölçeği ve Boyutlarına İlişkin Güvenirlik Katsayıları.....	105
Tablo 18. Araştırmanın Değişkenlerine İlişkin Normallik Değerleri.....	109
Tablo 19. Aritmetik Ortalama Sonuçlarının Değerlendirme Aralıkları ve Düzeyleri.....	109
Tablo 20. Değişkenler Arasındaki İlişkinin Değerlendirmesindeki Korelasyon Katsayı Değerleri ve Düzeyleri .....	110
Tablo 21. Yasal Güç Elde Etme İsteğine İlişkin Analiz Sonuçları .....	111
Tablo 22. Yasal Güç Elde Etme İsteğinin “Cinsiyet” Değişkeni Açısından Analiz Sonuçları (t-testi).....	112
Tablo 23. Yasal Güç Elde Etme İsteğinin “Yaş” Değişkeni Açısından Analiz Sonuçları (ANOVA testi).....	114
Tablo 24. Yasal Güç Elde Etme İsteğinin “Öğrenim Durumu” Değişkeni Açısından Analiz	

Sonuçları (t-testi).....	116
Tablo 25. Yasal Güç Elde Etme İsteğinin “Mesleki Kıdem” Değişkeni Açısından Analiz Sonuçları (ANOVA testi).....	117
Tablo 26. Yasal Güç Elde Etme İsteğinin “Görev Yapılan Öğretim Kademesi” Değişkeni Açısından Analiz Sonuçları (ANOVA testi).....	118
Tablo 27. Yasal Güç Elde Etme İsteğinin “Görev Unvanı” Değişkeni Açısından Analiz Sonuçları (t-testi).....	120
Tablo 28. Yasal Güç Elde Etme İsteğinin “Elde Edilmek İstenen Yönetmel Statü” Değişkeni Açısından Analiz Sonuçları (ANOVA testi).....	121
Tablo 29. Sergilenen Politik Davranışlara İlişkin Analiz Sonuçları .....	123
Tablo 30. Sergilenen Politik Davranış Düzeylerinin “Cinsiyet” Değişkeni Açısından Analiz Sonuçları (t-testi).....	125
Tablo 31. Sergilenen Politik Davranış Düzeylerinin “Yaş” Değişkeni Açısından Analiz Sonuçları (ANOVA testi).....	126
Tablo 32. Sergilenen Politik Davranış Düzeylerinin “Öğrenim Durumu” Değişkeni Açısından Analiz Sonuçları (t-testi) .....	128
Tablo 33. Sergilenen Politik Davranış Düzeylerinin “Mesleki Kıdem” Değişkeni Açısından Analiz Sonuçları (ANOVA testi) .....	130
Tablo 34. Sergilenen Politik Davranış Düzeylerinin “Görev Yapılan Öğretim Kademesi” Değişkeni Açısından Analiz Sonuçları (ANOVA testi).....	132
Tablo 35. Sergilenen Politik Davranış Düzeylerinin “Görev Unvanı” Değişkeni Açısından Analiz Sonuçları (t- testi).....	133
Tablo 36. Sergilenen Politik Davranış Düzeylerinin “Elde Edilmek İstenen Yönetmel Statü” Değişkeni Açısından Analiz Sonuçları (ANOVA testi).....	135
Tablo 37. Eğitim Yöneticiliğinde Yasal Güç Elde Etme İsteği ile Sergilenen Politik Davranışlar Arasındaki İlişkiye Ait Analiz Sonuçları (Korelasyon Analizi) .....	137
Tablo 38. Eğitim Yöneticiliğinde Yasal Güç Elde Etme İsteğinin Sergilenen Politik Davranışları Yordamasına İlişkin Analiz Sonuçları (Regresyon Analizi).....	139
Tablo 39. “Yasal Güç Elde Etme Nedenlerine” İlişkin Analiz Sonuçları.....	141
Tablo 40. “Yasal Güç Elde Etme Yöntemine” İlişkin Analiz Sonuçları.....	142
Tablo 41. “Yasal Güç Elde Ederken Sergilenen Davranışlara” İlişkin Analiz Sonuçları .....	143
Tablo 42. “Yasal Güç Elde Ederken Dikkate Alınan Ölçütlere” İlişkin Analiz Sonuçları .....	144
Tablo 43. “Yasal Güç Elde Etmenin Sağladığı Yararlara” İlişkin Analiz Sonuçları .....	146
Tablo 44. “Yasal Gücün Mesleki ve Kariyer Gelişimine Etkilerine” İlişkin Analiz Sonuçları .....	147
Tablo 45. “Yasal Gücün Bireye Olumsuz Etkilerine” İlişkin Analiz Sonuçları .....	148
Tablo 46. “Toplumun Yasal Güce Yüklediği Anlama” İlişkin Analiz Sonuçları .....	148
Tablo 47. “Öğretmenlerin ve Diğer Kurum Çalışanlarının Yasal Güce Yüklediği Anlama”	

İlişkin Analiz Sonuçları.....	149
Tablo 48. “Yasal Güç Elde Etme İsteği ile Sağladığı Yararlara” İlişkin Analiz Sonuçları .....	150



## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Yetki ve güç sistemleri.....	10
Şekil 2. Güç ve otorite farkı .....	12
Şekil 3. Örgütsel politika analizi .....	40
Şekil 4. Örgütsel politikanın boyutları.....	41
Şekil 5. Örgütlerde politik davranışların görülme olasılığı.....	43
Şekil 6. Örgütlerde politik davranışın boyutları.....	49
Şekil 7. Araştırma modelinin uygulama aşamaları .....	86
Şekil 8. Yasal güç elde etme isteği ölçek faktör yapısı .....	99
Şekil 9. Politik davranış ölçek faktör yapısı.....	104
Şekil 10. Nitel verilerin tema-kategori-kod şeması.....	140

## KISALTMALAR LİSTESİ

**MEB:** Millî Eğitim Bakanlığı

**MEHTAP:** Merkezi Hükûmet Teşkilatı Haber Alma Projesi

**TODAİE:** Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü



# BÖLÜM 1

## GİRİŞ

Bu bölümde araştırmanın problem durumu, amacı, önemi, sayıltıları, sınırlılıklarına ilişkin detaylara yer verilerek, araştırmanın temelinde yer alan bazı tanımlar açıklanmıştır.

### 1.1. Problem Durumu

Güç, insanlık tarihinde yer alan en eski kavramlardandır. Toplum hayatının temelinde yer alan insan ilişkilerine yön veren güç olgusu, ilk çağlardan günümüze kadar olan toplumsal ve politik gelişmelerin hemen hepsinde önemli yer tutmaktadır. Fromm (1990: 40), insanlık tarihinde gücün oldukça önemli bir kavram olduğunu vurgulayarak, eski inanışlarda güçlü bulunan hayvanların kalbinin yenilmesi sonucu gücün kazanıldığını, ilahi bir güç olduğu düşünülen canlıların yenilmesi ile o güce ortak olduğunu ve güç isteğinin temelinde bunun yattığını düşünmektedir.

Güç bağımlılık üzerine kuruludur (Dikili, 2014). Yeni doğmak bile anneye bağımlılık oluşturduğundan güçlü olana bağımlılık ortaya çıkar. Adler'e (2012: 100) göre de insanlar doğduktan hemen sonra güçsüzlüğü nedeniyle kendilerine bakacak olanlara bağımlılık hissetmeye başlarlar. Zamanla bu duygu, düşünce yapılarını ve tüm faaliyetlerini etkileyerek güç elde etme çabasına dönüşür.

İnsanların iç güç algıları, kendi yeterliklerinin ve sahip oldukları benliklerinin dış dünyadaki güçlerden farklı ve daha üstün olduklarını düşünmelerine neden olmaktadır. Bu algı sayesinde bireyler sahip olamayacaklarını istemezler, ancak içsel olmasa bile diğer insanlar tarafından ona atfedilmiş bir güç verilebilir (Tutar ve Tuzcuoğlu, 2016). İnsanlar bu güce bir kez bile sahip olurlarsa, elde ettikleri bu gücü kaybetmemeye çabalamak yönünde bir davranış sergilerler (Adler, 2011: 168).

Schwartz (1994), insanlar için güç elde etmenin önemli bir güdü olduğunu, insanları etkileme, benimsenme ve otorite kurmak amacıyla gücün insanların davranışlarını yönlendirdiğini belirtmektedir. Nevrotik ihtiyaçlar, bireylerin kişiliği ile bütünleşerek, bütün davranışlara yön vererek kişiliğinin vazgeçilmez bir davranışı olarak tanımlanmaktadır (Horney, 1991: 52). Bu nevroitik ihtiyaçlardan, güç elde etme



isteğinde olan kişiler, her zaman başkalarının duygularını, düşüncelerini önemsemeyerek, onlara karşı saygısızca davranarak ve sürekli boyun eğmelerini isteyerek, sahip oldukları güçle her şeyi alabileceklerine inanırlar.

Güç, insanların çok fazla sahip olmak istedikleri, elde etmek istediklerini kazanmalarını sağlayan oldukça önemli bir araçtır (Eroğlu, 1998: 264). Yeryüzünde bulunan her toplumda, her kültürde ve her örgütte güce karşı farklı tutumlar sergilenmiştir. Gücün algılanmasına karşı geleneksel olarak yaklaşanlar, gücün sosyal ve politik alanlarda amaçları gerçekleştirebilmek için sergilenen zorbalık, şiddet ve saldırganlık davranışlarla yıkıcı etkilerinin olduğunu savunurlar (Palmer ve Hyman (1993: 35). Gücün algılanmasına çağdaş olarak yaklaşanlar ise, gücün mutlaka her alanda ve her zaman yapıcı olarak kullanılması gerektiğini savunmaktadırlar (Pedersen, Long ve Linn, 1994).

Nietzsche'ye göre dünyanın temeli güç üzerine kurulmuştur. Güç insanları belli amaçlar doğrultusunda bir araya getiren, belirlenen amaç doğrultusunda çalışmasını sağlayan önemli bir yönetim aracıdır. Örgütlerde sahip olunan en önemli araç, güçtür ve bu güç olmadan örgütün sürekliliği sağlanamaz (Bayrak, 2000). Örgütlerdeki tüm faaliyetler, güç ilişkilerinin yönetilmesine bağlı olarak belirlenmekte ve bireyler birbirlerini etkilemek amacıyla güç elde etme çabası gütmektedirler (Alkan ve Erdem, 2019).

Rahim (1989) tarafından güç, “bireylerin düşüncelerini, tutumlarını, değerlerini, ihtiyaçlarını etkileme ve bunları değiştirme becerisi” olarak tanımlanırken, Salancik ve Pfeffer (1977) tarafından, insanların istediklerini başkalarına yaptırabilme becerisi olarak tanımlanmaktadır. Güç, gerçekte algıya dayanır ve bu algı sayesinde gücü elinde bulunduran insanların gücü kullanması, diğer insanları etkilemesiyle istediği davranışları ortaya çıkarma becerisidir (Hersey, Blanchard ve Johnson, 2001: 235).

İnsanların, toplumsal ilişkilerin temelinde yer alan güç kavramı, tüm örgütlerde var olan ve örgütün amacını gerçekleştirmesini sağlayan önemli bir kavramdır. Mintzberg'e (1985) göre güç, örgütsel çıktıları etkileme becerisidir. Örgütlerde tüm paydaşların örgütsel süreçlerde gücün elde edilmesi, gücün kullanılması ve gücün dağıtılmasına ilişkin olarak politik yolları izledikleri ve örgütlerde politik konuların yaygın bir şekilde konuşulduğu görülmektedir (Gandz ve Murray, 1980).

Doğada az bulunan, değerli ve herkes tarafından elde edilmek istenen kaynaklar için güç mücadeleleri içinde olan bireyler, sürekli rekabet ederek politik etkileşimlerde

bulunurlar. Bu nedenle herkes tarafından takdir edilen ve istenen güç, politik davranışlarla elde edilebilir (Kumar ve Ghadially, 1989).

Örgütsel faaliyetlerde politik davranış kavramı, güç ile yakın ilişkili bir kavramdır, çünkü örgütte bulunanların gücü elde etme ve kullanma yönündeki çabaları politik davranışları meydana getirir (Armağan, 2005). Örgütler yapıları gereği politik olduğundan, örgütte bulunan tüm bireylerin davranışları da politik olacaktır (İslamoğlu ve Börü, 2007).

Bireylerin çevrelerinde bulunanları etkilemeleri ve kendi istekleri doğrultusunda bireyleri yönlendirmeleri, ancak güç sahibi olma ve gücü etkili kullanma ile mümkündür (Bursalı, 2008). İnsanoğlu için hava ne kadar önemliyse, örgütsel düzeyde de güç o kadar önemlidir. Örgütlerde gücü elinde tutan bireyler diğer çalışanları kontrol eder, istediği yöne yöneltebilir ve isteklerini her zaman yaptırabilir. Bu nedenle insanlar, gücü elde etmek, gücü istediği yönde kullanmak ve güçlerini artırmak amacıyla politik davranışlar sergilemektedirler (Alkan ve Erdem, 2019).

Yöneticilerin sergiledikleri tüm politik davranışlar, öncelikle kendi çıkarları daha sonra örgütün çıkarları doğrultusunda gösterdikleri etkileme davranışlarıdır (Karadal, 2008: 2). Örgütlerde gücün tanımlanması, elde edilmesi ve kullanılması bütün örgüt üyeleri açısından önemli görülürken, özellikle yöneticilerin bireyler arasında politik davranışlar konusunda bilinçli olmaları ve güç dengesini sağlanmaları kontrolsüz gücün önüne geçecektir (B. Erdoğan, 1997).

Politik davranış, örgütte aynı amaç etrafında bir araya gelen farklı kişilik ve çıkar sahibi bireylerin, örgütsel amaçlar, kararlar ve kişiler üzerinde güçlerini kullanarak etkilemeye çalışmasıdır (Koçel 2005: 388). Örgütteki politik davranışlar, olumlu veya olumsuz sonuçlar ortaya çıkarabilir, ancak politik davranışların olması kaçınılmazdır (Bursalı ve Bağcı, 2011). Bireylerin bir arada çalışmasıyla ortak bir amacı gerçekleştirme çabasında oldukları bütün örgütlerde, güç ve politika var olan tüm örgütsel faaliyetleri etkilemektedir. İşe alınma, satın alma, üretim yapma, ücret, kararların alınması, terfi ettirme gibi önemli faaliyetler insanların diğer örgüt çalışanlarıyla aralarında meydana gelen güç dengesinden etkilenmekte ve politik davranışların gözlenmesine neden olmaktadır (B. Erdoğan, 1997).

Örgütlerin temelini güç ilişkileri oluşturduğundan, paydaşları olumlu veya olumsuz olarak etkilediğinden, örgütün tüm faaliyetlerine yön verdiği için güç, güç elde etmek, gücü artırmak amacıyla sergilenen politik davranışları incelemek büyük önem arz etmektedir. Bu araştırmada da eğitim örgütlerinin varlığını sürdürmesini sağlayan,

örgüte yön veren, örgütün önemli üyesi olan eğitim yöneticilerinin güce bakış açıları, yasal güç elde etme istekleri, gücü elde etme nedenleri ve bu gücü elde etmek amacıyla eğitim örgütlerinde sergilenen politik davranışlar analiz edilmektedir.

## 1.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmada, eğitim yöneticiliğinde yasal güç elde etme isteği ile sergilenen politik davranışlar arasındaki ilişkinin düzeyini belirleyerek, kişisel değişkenler açısından analiz etmek amaçlanmaktadır. Bu amaç, aşağıdaki sorular kapsamında irdelenmektedir:

1. Eğitim yöneticiliğinde bireylerin yasal güç elde etme isteği ne düzeydedir?
2. Eğitim yöneticiliğinde yasal güç elde etme isteği; bireylerin cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, mesleki kıdem, görev yapılan öğretim kademesi, görev unvanı ve elde edilmek istenen yönetsel statü değişkenleri açısından farklılaşmakta mıdır?
3. Eğitim yöneticiliğinde bireylerin yasal güç elde etmek için sergiledikleri politik davranışlar ne düzeydedir?
4. Eğitim yöneticiliğinde sergilenen politik davranışlar, bireylerin cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, mesleki kıdem, görev yapılan öğretim kademesi, görev unvanı ve elde edilmek istenen yönetsel statü değişkenleri açısından farklılaşmakta mıdır?
5. Eğitim yöneticiliğinde bireylerin yasal güç elde etme isteği ile sergiledikleri politik davranışlar arasında bir ilişki var mıdır?
6. Eğitim yöneticiliğinde yasal güç elde etme isteği, sergilenen politik davranışları yordamakta mıdır?
7. Eğitim yöneticiliğinde bireylerin yasal güç elde etme isteği ile sergilenen politik davranışlara ilişkin görüşleri nelerdir?

## 1.3. Araştırmanın Önemi

Güç, örgütün temel yapı taşıdır ve aynı zamanda örgütü çalıştıran bir motora benzetilebilir. Eğitim örgütlerinin var olabilmesi ve varlığını sürdürebilmesi, ancak güç sahibinin bu gücü etkin kullanması ve paydaşları örgütsel amaçları gerçekleştirmeye yönlendirebilmesi sayesinde olabilir.

Yasal güç, örgütlerde otoritenin göstergesi olarak, seçim ya da atama yoluyla belirli bir statüye ulaşma ve bulunulan konumdan alınan biçimsel yetkiyi ifade

etmektedir. Eğitim örgütlerindeki bu gücü elinde tutan insanların başarılı olması, diğer örgüt üyelerini kendi istekleri doğrultusunda etkilemelerine ve istenilen davranışa yönlendirmelerine bağlıdır. Örgütlerde gücü elde etmek, gücü elinde tutmak ve var olan güçlerini artırmak amacıyla bireylerin sergiledikleri tüm davranışlar politik davranış olarak nitelendirilmektedir. Örgütlerin tümünde ve örgütsel sürecin her aşamasında güç en önemli unsurdur. Bireyler örgütün amaçlarını gerçekleştirebilmek amacıyla ortaya çıkan her boşluğu hemen doldurmaya çalışarak güç elde etmek istemektedirler. Bu nedenle, eğitim örgütlerinin insan kaynağından biri olan yöneticilerin yasal güce bakış açıları, yasal güç elde etme isteklerinin düzeyi, gücü elde etme nedenleri ve gücü elde etmek amacıyla sergiledikleri politik davranışların incelenmesi büyük önem arz etmektedir. Ayrıca alanyazında doğrudan bu konuyla ilgili başka bir çalışmanın olmaması, araştırmayı özgün ve önemli kılmaktadır.

#### **1.4. Araştırmanın Sayıtları**

Eğitim yöneticiliğinde bireylerin; farklı nedenlerle yasal güç elde etme isteklerinin olacağı ve bu isteklerini gerçekleştirmek üzere bazı politik davranışlar sergileyebilecekleri varsayılmaktadır.

#### **1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları**

1. Araştırma, ölçek maddeleriyle ve yüz yüze alınan görüşlerle sınırlıdır.
2. Araştırma, Van İl Milli Eğitim Müdürlüğü ile merkez Edremit, İpekyolu, Tuşba İlçe Milli Eğitim Müdürlükleri ve bu ilçelerdeki resmi okullarda görev yapan eğitim yöneticileriyle sınırlıdır.

#### **1.6. Tanımlar**

**Eğitim Yöneticisi:** Eğitim örgütlerinin amaçlarını gerçekleştirmek için insan ve madde kaynaklarını eş güdümlenerek harekete geçiren ve denetleyen uzman kişidir (Kepenekçi, 2011).

*Bu kavram araştırmada; İl/İlçe Milli Eğitim Müdürlükleri ve okullarda görev yapan eğitim yöneticileri özel anlamında kullanılmaktadır.*

**Yasal Güç:** Yöneticilerin statülerine göre buldukları makamdan sağladıkları güçtür (Bakan ve Büyükbeşe, 2010).

*Bu kavram araştırmada; İl/İlçe Milli Eğitim Müdürlükleri ve okullarda görev yapan eğitim yöneticilerine verilen yetki özel anlamında kullanılmaktadır.*

**Güç İsteği:** Güç ihtiyacı yüksek olan insanların diğer insanlar üzerinde egemenlik kurma ve onları yönetme istekleridir (Robbins ve Judge, 2013: 461).

*Bu kavram araştırmada; İl/İlçe Milli Eğitim Müdürlükleri ve okullarda görev yapan eğitim yöneticilerinin, diğer örgüt çalışanları üzerinde egemenlik kurma ve onları yönetme istekleri özel anlamında kullanılmaktadır.*

**Politik Davranış:** Örgütlerde bulunan bireyleri etkilemek ve sonucunda kişisel çıkar elde etmek amacıyla kullanılan yöntemlerdir (Arıkan, 2011).

*Bu kavram araştırmada; İl/İlçe Milli Eğitim Müdürlükleri ve okullarda görev yapan eğitim yöneticilerinin, güç elde etmek amacıyla sergiledikleri politik davranışlar özel anlamında kullanılmaktadır.*

## BÖLÜM 2

### KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde, araştırmanın kuramsal çerçevesini oluşturan temel kavramların açıklanmasına ve bu kavramlarla ilgili araştırmalara yer verilmiştir. Bu amaçla güç ve politik davranışlar kavramlarına ilişkin detaylı açıklamalar yapılarak, alanyazında yer alan yabancı ve yerli araştırmalar incelenmiştir.

#### 2.1. Güç Kavramı

Güç olgusu, insanlar arasında farklı anlamlar çağrıştırmış ve tarih boyunca insanlar gücü elde tutmanın yollarını aramıştır. Her toplumda güce sahip olma, oldukça önemli görülerek, güç her zaman önemli bir değer olmuştur (Bayrak, 2001). Güç, tüm sosyal sistemler için gerekli bir özellik olarak görülerek ve yönetimde en çok kullanılan kavramlardan biri olarak dikkat çekmektedir (Hodgkinson, 2008: 49). Alanyazında güç konusunda felsefi, sosyolojik ve yönetsel açıdan birçok tanım yer almaktadır. Bunlardan bazıları şöyledir:

Güç kavramı, Latince “potere” kelimesinde türetilen “power” sözcüğüyle ifade edilmektedir. Bu kavram, amaçlara ulaşabilme olarak tanımlanmaktadır (Marquis ve Huston, 2009: 293). Güç kavramı, “bir kişinin kendi iradesini diğer kişilere zorla da olsa yaptırma becerisi” (Weber, 1947: 152), “zaman ve yer fark etmeksizin bireye uygulanan sosyal baskı sonucu istenen davranışa sevk etmek” (Mannheim, 1950: 46), “potansiyel bir kuvvet ve sosyal bir alışveriş” (Kırel, 1998: 5), “başka kişilerin davranışlarını etkileme yeterliği” (Aslanargun ve Eriş, 2013) ve “kişilerin veya grupların istediklerini, başkalarının direnmelerine rağmen ödülleri esirgeyerek ya da ceza vererek yaptırabilme yeteneği” (Blau, 2017: 115) olarak tanımlanmaktadır.

Felsefi açıdan güç kavramı, sosyal ilişkilerin temelinde bulunan düşünce ve davranışlara yön veren araç; sosyolojik açıdan, zorlama veya baskı ile bireylerin iradelerinin engellenmesi; yönetsel açıdan ise, belirlenen hedeflere başka bireyler aracılığıyla ulaşma becerisidir (Foucault, 1980: 119; Hodgkinson, 2008: 85).

Gücün belli başlı özelliklerine bakıldığında, güç kavramı alanyazında oldukça tartışmalı ve bir o kadar da sorunlu bir kavram olarak değerlendirilmektedir (Perrow, 1970: 9). Güç kavramı, soyut bir nitelik taşır, kesinlik göstermez, insan özelliklerine ve zamana göre farklılık gösterir, otorite kavramına benzemesine rağmen farklı anlamlar içerir (Güney, 2007: 34; Özkalp ve Kirel, 2011: 546).

Güç olgusu, insanlar arası etkileşim neticesinde anlaşılır; iki veya daha çok birey arasındaki etkileşimle ortaya çıkarak, örgütsel yapı içerisinde dikey yönde ya da yatay yönde uygulanabilir (Daft, 2015: 266). Güç, kişilerin sahip oldukları nitelikleri kullanma konusunda kendilerinin karar verdiği *örtüklük*, kişiden kişiye göre değişebilen *görecelilik*, başkasını daha güçlü veya güçsüz görmeye dayalı olarak *algı*, zaman içinde değişebildiği için de *dinamiklik* özelliklerine sahiptir (Aldag ve Kuzuhara, 2002: 297). Güney'e (2007: 34) göre güç, etkileyen ve etkilenen kişiler tarafından belirlendiğinden dengelidir, farklı durumlarda ve farklı yerlerde aynı etkiyi göstermediğinden belirli alanlarda etkilidir, kişilerin güçleri başkalarına göre değerlendirildiğinden ölçülebilirdir. Farklı olarak bazı teorisyenler, gücün çok karmaşık bir kavram olması nedeniyle ölçülmesinin zor olduğunu belirtmektedirler (Hodgkinson, 2008; Marquis ve Huston, 2009; Kutanis, 2012).

Örgütsel yönetim açısından güç çok önemli görülmektedir (Kirel, 1998: 6). Güç sayesinde örgütler varlığını sürdürürler (Hodgkinson, 2008: 44). Örgütte gücün olmaması durumunda belirsizlik ortamı ortaya çıkar ve bu durum insan faaliyetlerini düzensizleştirerek, huzuru bozar. Bu nedenle örgütlerde güç, çok fazla istenmese de belirsizlik ortamı olmasın diye tercih edilir (Hicks ve Gullet, 1981: 177). Belirsizlikten kurtulmaya çalışan örgütlerde yöneticiler; daha önceden belirlenen politikaları, yasaları ve kültürel değerleri temele alarak güç kullanırlar ve örgütün amaçlarını bu sayede gerçekleştirmeye çalışırlar (Luecke, 2007: 5).

Örgütlerde de yöneticilerin örgütün amaçlarını gerçekleştirmeyi sağlamak için güç sahibi olmaları, bununla birlikte ellerindeki gücü etkili kullanmaları için bilgi ve birikime sahip olmaları gerekmektedir (Aslanargun, 2009). Örgütlerde gücü iyi anlayan ve kullanabilen yöneticiler, diğer yöneticilere göre daha etkili olacaklardır (Hersey, vd., 2001: 173). İnsanları yönetebilmek için sahip oldukları gücü daha akıllı bir şekilde kullanan yöneticiler, etkili yöneticilerdir (Hodgetts, 1999: 181).

Örgütlerdeki hedefleri gerçekleştirmek isteyen yöneticilerin güçlerini kullanabilmeleri için çeşitli yollar denemeleri gerekir. Gücün etkili kullanılabilmesi, doğru yönetilmesine bağlıdır. Bu yüzden, yöneticilerin sahip olduğu gücü tanımları,

gücün daha etkin ve verimli olarak kullanılabilmesi açısından oldukça önemlidir (Kızanıklı, Koç ve Kılıçlar, 2016).

Gücü elde eden bireylerde sorumluluk artacağından, sahip olacakları temel niteliklerin de diğer çalışanlara göre farklı olması gerekir. Bu niteliklerden bazıları, planlı olmak, kurallara uymak, personeli iyi örgütlemek ve yönlendirici olmak, çalışanlara güven vermek, yeni fikirlere önderlik etmek, tarafsız, cesur, ufku geniş, anlayışlı ve kararlı olmak şeklinde belirtilmektedir. Bununla birlikte yöneticilik yapan kişilerin, gerektiğinde yetkilerini devredebilme, yöneticiliği ayrıcalık olarak görmeme ve sorumluluk alabilme özelliklerine de sahip olmaları gerekir (Thompson, 2002: 134-135).

### **2.1.1. Güçle ilişkili temel kavramlar**

Örgütlerde güç kavramı, alanyazında birden fazla kavram ile ilişkilendirilmektedir. Bu kavramlar, genellikle gücün etki, yetki, otorite, iktidar, kuvvet ve politika ile ilişkilendirilmesi şeklinde görülmektedir.

#### **2.1.1.1. Güç ve etki**

Güç ve etki birbirinden farklı kavramlar olsalar bile birbirleriyle oldukça ilişkilidir (Yukl, 2009: 219). Güç, insanlar için önemli bir kaynak olarak nitelendirilirken; etki, güç kaynağının uygulanması ile ortaya çıkar (Çolak, 2007). Güç, resmi ilişkilerle ortaya konulurken; etkileme, daha çok resmi olmayan ilişkilerle gerçekleşir (Çalışkur, 2016) ve başka bireylerin davranışlarını değiştirme becerisidir (Hodgkinson, 2008: 85). Güç, bireylerin başkalarının performansı ve memnuniyetini değiştirmek için kullandıkları bir etkileme süreci olarak tanımlanmaktadır (Kirel, 1998: 10). Güç sahibi bireylerin başkalarını etkileyebilmek için gücü etkin kullanmaları, güçlerini daha fazla artıracak ve artan bu güç sayesinde diğer bireyleri daha fazla etkileyebilecektir (Çolak, 2007). Bayraktaroğlu'na (2000) göre de bireylerin başkalarını etkilemesi kendini daha fazla güçlendirecektir, ortaya çıkan bu güç etki alanını da artıracaktır.

Güç elde etmek amacıyla yapılan tüm faaliyetlerin oluşturduğu süreç, etkilemeyi meydana getirir (Cialdini, 2001: 25). Massie (1983: 96) etkileme sürecini, güç sahibi olanların çalışanlarını çalışmaya yönlendirme süreci olarak tanımlamıştır. Etkileme,

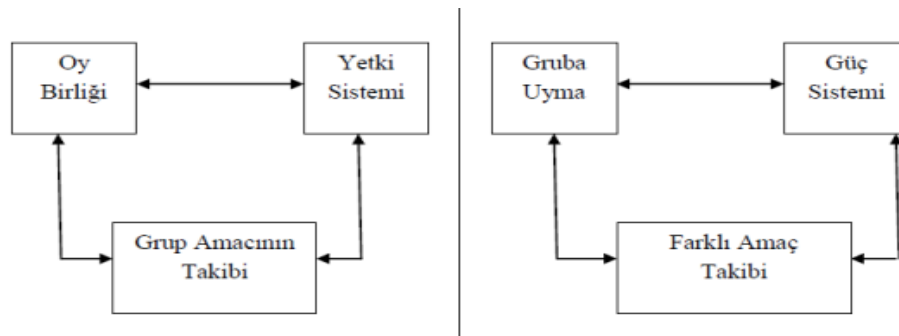


belirli bir örgütte bulunan tüm bireylerin örgüte ilişkin tutumlarını ve sergiledikleri davranışları istenilen yönde değiştirmeye yönelik olan tüm davranışlardır (McShane ve Von Glinow, 2016: 174). French ve Raven (1959: 259) etkilemeyi, bireyin güç uygulayarak diğer bireydeki tutum ve davranışları değiştirmesi, Balcı (2016: 65) örgütteki yöneticilerin çalışanlara iş yapmalarını sağlamak için gösterdikleri davranışlar, Pfeffer (1999: 45) ise, belli bir amaca ulaşmak için karşılaşılan direnci kırmaya yönelik güç uygulama yeteneği olarak tanımlamışlardır. İnsanların başka insanlara karşı üstün olmaları, ancak onları davranışlarıyla etkilemesi ile mümkündür (Aslanargun ve Eriş, 2013).

Yöneticilerin sahip olduğu güç, buldukları konumdan daha çok başkalarını etkileme yeteneklerinden ortaya çıkar. Yöneticiler çalışanları iş yapmaları yönünde etkilemedikleri sürece güç elde etmiş olamazlar (Werner, 1993: 17). Bu iki kavramın örgüt yönetiminde etkin kullanılması, örgütün başarısını artırabilecektir (Güney, 2004: 81). Bu bağlamda yöneticilerin örgütlerin amaçlarını gerçekleştirirken yönetilenleri etkileme seviyesi de etkileme sürecinin başarısını belirleyecektir (Sarıtış, 1991).

### 2.1.1.2. Güç ve yetki

Güç ve yetki örgütsel olarak birbirleriyle ilişkili kavramlardır. Güç, yetkiyi içine alan bir kavram iken; yetki, biçimsel bir nitelik taşır ve gücün yasal halini ifade eder (Can ve Çelikten, 2000). Yetki, örgütte çalışan bireyleri yaptıkları işlerde yönlendirme ve onları sorumlu tutma gücü (Jones, 2017: 37), bireylerin örgütsel konumlarından doğan resmi güçleridir (Gibson, Ivancevich ve Donnelly, 2002: 250). Yetki, çalışanların örgütsel konumlarıyla ilişkili olan hak, ayrıcalık, sorumluluk ve görevlerini içerir, yöneticilerin çalışanlarına emretme ve onların davranışlarını yönlendirme hakkıdır (Doğan, 2012). Özalp (1990: 257) tarafından güç ve yetki arasındaki ilişki Şekil 1’de verilmektedir.



Şekil 1. Yetki ve güç sistemleri (Özalp, 1990: 257)

Şekil 1’de görüldüğü üzere, yetki sistemleri, bulunulan grubun amaçlarını gerçekleştirmek için kullanılırken; güç sistemleri, grubun amaçları dışında bireysel amaçların gerçekleştirilmesinde kullanılmaktadır (F. Aydın, 2016). Bu sebeple, yetkinin güçten farklı olarak bulunulan konumla ilgili olduğunu, sorumlulukla birlikte kullanıldığını, devredilebildiğini ve örgütsel amaçlara dönük olduğunu söylemek mümkündür (Çolak, 2007).

Güç, örgütsel hedefleri gerçekleştirmek amacıyla çalışanların davranışlarını istenilen yönde değiştirme becerisi iken; yöneticinin sahip olduğu yetki, çalışanların davranışlarını yönlendirme ve örgütsel karar verme hakkıdır (A. Karaman, 1999: 75). Bireylerin sahip oldukları yetkiler kendilerinden değil, buldukları konumlardan kaynaklanmaktadır. Sahip olunan bu yetkiler, iş doyumlarını ve motivasyonlarını artırırken, yetkilerin belirlenmemiş olması örgütlerde sorunlara neden olacaktır (Güney, 2007: 37).

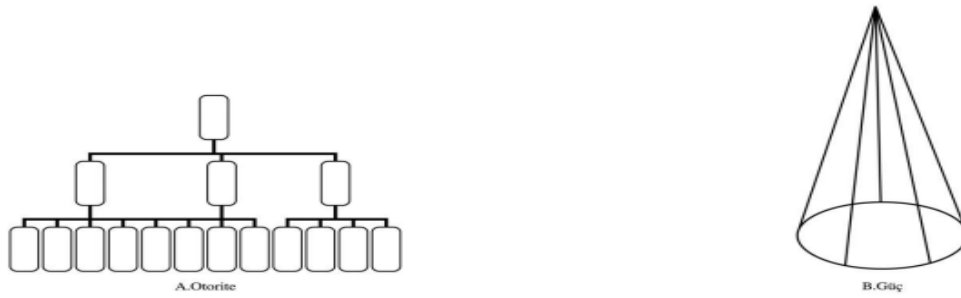
Güç ve yetkinin yöneticilerde birlikte bulunması örgütsel devamlılığı sağlar. Örgütlerde yöneticilerin güç ve yetki dengesinin olması gerekir. Yetki sahibi olan bir yönetici güçlü olamayabilirken, güç sahibi biri de yetki sahibi olamayabilir (Özaslan, 2006). Her yönetici yetkiyi farklı biçimde kullanabilir. Yöneticilerin yetkilerini amacına uygun olarak kullanmaları etkileme becerilerine bağlıdır (Ertürk, 2000: 47). Yetki sahibi yönetici gücünü kullanarak, örgütsel kaynakları ve çalışanların davranışlarını denetler (Güney, 2004: 265). Örgütsel hedefleri gerçekleştirirken çalışanların uyum içinde çalışmaları amacıyla da yetki doğru kullanılmalıdır (Coşkun, 1988).

Etkili bir okulda eğitim yöneticileri yetkilerini herkese eşit olarak dağıtarak, yetkilerini devrederek herkesi karar sürecine katmalıdır (Aytaç, 2000: 22). Cusins (1997: 104) de benzer olarak, yöneticilerin örgütlerinde başarılı olmaları için her zaman sözünde durmalarını, kendi bilgisini artırmanın yanında örgüttekileri de bilgilendirmelerini, çalışanların birbirleriyle uyum içinde olduğu bir örgüt oluşturmalarını, çalışanların kendilerini değerli hissetmelerini sağlamalarını, daima kuralları uygulamalarını ve bunu örgütte bulunan tüm bireylere göstermelerini önermiştir. Yöneticiler kendilerine yapılan önerilere uyarak, verilen yetkiler çerçevesinde sorumluluklarını yerine getirmelidirler (Casse, 1995: 50), çünkü sadece sorumluluklarını bildikleri zaman güçlü bir örgüt kültürü oluşturularak, buldukları örgütü geliştirirler (Aytaç, 2000: 17).

### 2.1.1.3. Güç ve otorite

Güç ve otorite kavramları birbirleri ile karıştırılmakta ve çoğu zaman benzer anlamlarda kullanılmaktadır. Güç, belli bir konuma bağlı değilken, otorite sahibi olmak için belli bir konumda olmak gerekmektedir (Goncalves, 2013). Otorite kavramı, bireyleri çalıştırmaya yönlendirme hakkı ve gücün yasal hali olarak ifade edilmektedir (Wrong, 1997: 35).

Otorite, Weber tarafından “çalışanların istekli ve koşul olmaksızın yöneticilerin emirlerine boyun eğmeleri”, Fayol tarafından da “boyun eğdirme gücü ve emretme hakkı” olarak tanımlanmaktadır (Aydın ve Coşkun, 2007). Otorite kavramının kapsamı güce oranla daha dardır, çünkü kişiler sadece buldukları makamda otoritelerini kullanabilirler (Eren, 2001: 11). Gücün zorunlu olarak kullanılması, otoritenin olmadığını göstergesidir (Kojève, 2007: 16). Otorite ile yöneticiler ve çalışanlar arasında oluşan hiyerarşi sayesinde yöneticiler güç sahibi olurlar. Bu durum otoritenin güç ile ilişkisini ortaya çıkarmaktadır (Göçer, 2020). Güç, otoriteyi içine alan bir kavramdır. Güç, kişisel olarak bir yetenek iken; otorite, verilen bir haktır. Güç ve otorite arasındaki fark ise çalışanların algıları ile ortaya çıkmaktadır (Güney, 2007: 36). Robbins’e (1990: 252) göre, güç ve otorite arasındaki fark Şekil 2’de yer almaktadır.



Şekil 2. Güç ve otorite farkı (Robbins, 1990: 252)

Şekil 2’de görüldüğü üzere, “A” ile “B” şekilleri ile otorite ve gücün farklı kavramlar olduğu belirtilmektedir. “A” şekli, hiyerarşik bir düzen içerisinde karar verme hakkının otorite sahibinde olduğunu gösterirken; “B” şekli ise, örgütte herkesin güç merkezine aynı mesafede olduklarını, bireylerin yukarı çıkmadan da güç sahibi olabileceklerini, otoritenin gerekli olmadığını göstermektedir (Robbins, 1990: 252-253).

#### 2.1.1.4. Güç ve iktidar

Güç ve iktidar kavramları birbirleri ile sürekli olarak karıştırılmaktadır (Gümüş, 2011). Bu kavramlar birbirlerinin içine geçmiş olarak görülmekte ve birbirlerini andırmaktadırlar (Uçkan, 2010). Güç, bir insanın başkasını etkileme yeteneği iken; iktidar, para, siyasi güç veya fiziksel güç gibi kaynakları kullanarak insanları etki altına almaktır (Çalışkur, 2016). İnsanlar başkalarına ihtiyaç duymadan güce sahip olabilirler, ancak iktidar sadece ortaklaşa hareket ederek elde edilebilmektedir (Altunok, 2007).

Weber'e göre güç, iktidarın önemli bir parçası olarak görülmektedir. Yasal sınırlar içerisinde bireylerin isteğine uygun olarak güç uygulanması, iktidarı oluşturmaktadır (Çam, 2000: 319). İktidar, toplumsal ilişkilerde insanlar veya gruplar üzerinde güç kullanarak insanları yönlendirmek amacıyla kuralların dayatılması olarak ifade edilmektedir (Esgün, 1999). İnsanlar arasında iktidar ilişkileri geniş bir ağ oluştururken, bu ağ insanları kontrol altına almaktadır (Foucault, 2014: 224).

#### 2.1.1.5. Güç ve kuvvet

Güç ve kuvvet kavramları yönetimde eş anlamlı olarak birbirlerini tamamlar nitelikte kullanılmaktadırlar (Machiavelli, 1996: 43). Kuvvet, gücün yansıması olarak görülmektedir (Bierstedt, 1950), ancak güç ve kuvvet arasında farklılıklar da bulunmaktadır. Örgütlerde bulunan yöneticilerin talimatlarına çalışanların uymaları gücü ifade ederken, çalışanların talimatlara uymamaları neticesinde yöneticilerin onları uymaya zorlayıcı çalışmaları, gücün uygulanma hali, kuvveti ifade etmektedir (Koçel, 2005: 567).

Örgütlerde bulunan yönetici ve çalışanlar arasındaki kuvvet ve güç ilişkisi zayıf düzeydedir. Kuvvet kullanmak güç dengelerini farklılaştırmaktadır. Yaptırım uygulanması zamanla tehdit halini alarak, tarafların katlanmak zorunda olmalarına neden olabilmektedir (Bachrach ve Baratz, 1963). Kuvvet ve güç ilişkisinde, taraflar arasında yaptırımlardan kurtulmak amacıyla, talimatlara uymak veya uymamak şeklinde iki seçenek bulunmaktadır. Güçte, "A" yöneticisinin talimatlarına uyan "B" çalışanı davranışta bulunmaktayken; kuvvette, "B" çalışanı "A" yöneticisinin talimatı gereğince uygulanan kuvvet sonucunda emirlere uymak zorunda bırakılmaktadır (Doğan, 2012).

### 2.1.1.6. Güç ve politika

Güç ve politika örgütsel yaşamda oldukça önemli kavramlar olarak yer almaktadır (Hoy ve Miskel, 2010: 223). Güç ve politika kavramları birbirlerini kapsayan ve birbirlerini oldukça fazla etkileyen kavramlar olduklarından “simbiyotik ikiz” olarak nitelendirilebilecek kavramlardır (Bacharach ve Lawler, 1980: 646).

Politika, örgütlerde zorlukla anlaşılabilir ilişkilerden ortaya çıkmaktadır (Ertekin ve Ertekin, 2003: 1). Örgütte yer alan sorunların çözümünde politika, güç türleri ile birlikte kullanılabilir (Hoy ve Miskel, 2010: 223). Güç, sosyal ilişkilerde bireylerin karşı koymalara rağmen istediklerini yapabilme durumunda olması iken; politika, bireylerin isteklerini yapabilmeleri için gücü elde etmek amacıyla sergiledikleri davranışları kapsar (Weber, 2017: 28). Güç, örgütte önemli bir temel oluştururken; politika, bu temeli canlandırmak amacıyla yapılan faaliyetlerdir (Lewis, 2002). Bireyler politik bir yapı olan örgütlerde güç elde etmek amacıyla politik davranışlar sergilemektedirler (Akgemci ve Gök, 2015). Bursalı’ya (2008) göre örgütlerde güç, politik davranışların sergilenmesine neden olurken, politik davranışlar gücün artmasını sağlamaktadır.

Yöneticiler, örgütte bulunan bireyleri etkileme potansiyeli olan güçlerini ve bu güçlerini faaliyete geçirmeyi sağlayacak politikayı da etkin kullanmalıdırlar (Atay, 2010). Aynı zamanda, örgütteki güç ilişkileri ve politik davranışlara dikkat ederek, çalışanların çıkarlarından ziyade örgütsel amaçların gerçekleşmesini sağlamalıdırlar (B. Erdoğan, 1997).

### 2.1.2. Güç yaklaşımları

Güç kavramı, örgütler açısından önemli görülmektedir. Zira, bütün örgütlerdeki asli unsur olan yönetimin temel kaynağı, güç olarak ifade edilmektedir. Güç kavramına ilişkin yaklaşımlara bakıldığında, alanyazında genellikle David McClelland, Max Weber, Henry Mintzberg, Amitai Etzioni ve Frederich Nietzsche’nin görüşlerinin yer aldığı görülmektedir.

#### 2.1.2.1. McClelland’a göre güç

McClelland’ın “İhtiyaçlar Kuramına” göre bireyler, başarı ihtiyacı, ilişki kurma ihtiyacı ve güç sahibi olma ihtiyacı duyma açısından üç gruba ayrılmaktadır. Başarı

ihtiyacı duyanlar, belirledikleri hedefe ulaşarak saygı kazanmak isterler. İlişki kurma ihtiyacı duyanlar, çevreleriyle etkileşim içinde olmayı daha çok isterler. Güç sahibi olmak isteyenler ise bireyleri etkilemek, yönetmek ve yönlendirmek isteyerek, yönetim kademesinde bulunurlar (Sabuncuoğlu, 2005: 60).

McClelland, gücün önemli bir ihtiyaç olduğunu, bu nedenle insanları güç kullanmaya yönelten bir güdünün olduğunu belirtmiştir (Mondy ve Premeaux, 1995: 445). Bu kurama göre, güç güdüsüne sahip bireyler, daha çok statü, unvan isteme, makam odaklı olma ve itibar görme eğiliminde olan kişiler olarak tanımlanmaktadır (Çalışkur, 2016). Kuramda güç ihtiyacının, insanları ikna etmeyi, onlara ilham vermeyi amaçlayan pozitif boyut ile insanlara boyun eğdirme ve onları hâkimiyet altına almayı amaçlayan negatif boyuttan oluştuğu belirtilmektedir (Ceylan ve Demircan, 2002).

İhtiyaçlar dikkate alındığında, eğitim yöneticiliğinde güç güdüsü başarı güdüsünden daha önemli görülmektedir (McClelland ve Burnham, 2003). Yöneticiler için otorite elde etme, gücünü koruma ve farklı güç türlerini kullanarak insanları etkileme büyük önem arz ettiğinden, güç ihtiyacı daha fazla olmaktadır (Koçel, 2005: 569). McClelland tarafından sahip oldukları güçleri etkili kullanabilen yöneticilerin sergiledikleri davranışlar, şu şekilde belirtilmektedir (Aşan ve Aydın, 2006: 268-269):

*Otoriter sisteme inanma*, hiyerarşik örgütsel yapının önemli olduğuna inanan yönetici davranışıdır.

*Yapılan işe ve disiplinli olmaya odaklanma*, çalışmanın ve disiplinli olarak iş yapmanın önemli olduğu yönetici davranışıdır.

*Özverili olma*, örgütsel amaçları bireysel gereksinimlerden önemli bulma davranışıdır.

*Adaletli olmaya inanma*, yapılan her işte ve alınan her kararda adil olma davranışıdır.

### **2.1.2.2. Max Weber'e göre güç**

Weber'e göre güç, bireylerin toplumsal ilişkilerde karşı koymalara rağmen, istediklerini yapabilme konumunda olmaları olarak ifade edilmektedir (N. K. Öztürk, 2015: 61). Weber tarafından, güce ilişkin olarak en eski sınıflandırmalardan biri yapılmış ve güç kavramının yerine otorite kavramı kullanılmıştır (Aslanargun, 2009). Weber gücün yasal hale getirilmesi gerektiğini belirtirken, bu durum otorite olarak ifade

edilmektedir (Turner, 1991: 40). Otorite kavramı, Weber (2017: 48-84) tarafından “geleneksel”, “yasal” ve “karizmatik” olarak üç grupta sınıflandırılmıştır.

Weber’e göre geleneksel otorite, güç kullanılarak alınan iktidarın nasıl elde edileceğinin ve değişeceğinin geleneklere göre belirlenmesidir (Demir ve Acar, 1997: 134). Bu otoritede, geleneklerin kutsal olduğuna inanılarak, toplum tarafından geleneklerle üstün sayılan kişi otorite sahibi olarak kabul edilir. Bu açıdan gücü kullananlar meşru sayılır (Ergun ve Polatoğlu, 1992: 59). Geleneksel otorite, eğitim örgütlerinde gücü elinde tutanlar tarafından oldukça fazla kullanılmaktadır. Örneğin, öğrenciler tarafından öğretmenlerin otorite sahibi olarak görülmesi, ebeveynler tarafından da otorite olarak görülmesinden kaynaklanmaktadır (Hoy ve Miskel, 2010: 204).

Weber’e göre diğer otorite türü olan yasal otoritede, otoritenin temel kaynağı resmi kanun ve yönetmelikler olarak kabul edilmektedir (Ergun ve Polatoğlu, 1992: 60). Yasal otorite sahibi olan kişiler, herkes tarafından kabul edilen yasalar ve hukuki kurallara göre hareket etmektedirler (Eryılmaz, 2013: 68). Eğitim örgütlerinde, yönetici olarak görev yapan bireyler güçlerini kullanırken yasal araçları daha fazla kullanmaktadırlar (Hoy ve Miskel, 2010: 205).

Karizmatik otorite kavramı ise, Weber’e göre, bir kişiye duyulan güven ve inanca dayalı olarak ortaya çıkan otorite türüdür. Bu otoritede, otorite sahibi kişinin olağanüstü yetenekleri olduğu düşünülmektedir (Eryılmaz, 2013: 68). “Karizma” kavramı, bir kimsenin güçle donatılmış olmasını ifade etmektedir (Freyer, 1964: 51). Dolayısıyla, bu otorite türünün, doğrudan bireyin kişisel özelliklerine bağlı olduğunu söylemek mümkündür (Kapani, 1987: 90). Eğitim yöneticileri de bu otoriteyi kullanarak, kişisel özellikleri sayesinde çevrelerini etkileme çabasına girmektedirler (Hoy ve Miskel, 2010: 204).

### **2.1.2.3. Mintzberg’e göre güç**

Mintzberg (1984) tarafından güç, örgütsel faaliyetler sonucunda ortaya çıkanları etkileme yeterliği olarak ifade edilmektedir. Mintzberg’e (1984) göre güç, bireysel ve sosyal boyutlarla incelenmek yerine örgütsel olarak incelenmelidir. Örgütsel olarak incelenen güç, yönetim sürecinde etkin olan ve örgütte bunların aynı anda bulunabildiği dört sistemle ifade edilmektedir. Bunlar:

*Otorite sistemi*, örgütsel yapıyı resmi olarak ortaya koyan hiyerarşik düzendir.

*İdeolojik sistem*, örgütte bulunanların oluşturduğu örtük kurallar ve inanç sistemidir.

*Uzmanlık sistemi*, resmi yapı ile belirlenen konumlarda bulunan kişilerin oluşturduğu merkezi sistemdir.

*Politik sistem*, kişisel amaçların gerçekleştirilmesine yönelik çatışma ve rekabetin olduğu sistemdir.

Mintzberg'e (1985) göre örgütsel güç, kaynak, beceri, bilgi, yasal ayrıcalık ve bunlara sahip olan kişiye yakınlık olmak üzere beş güç kaynağından meydana gelmektedir. Eğitim örgütleri de stratejik yönetim, teknik yapı, orta kademe yöneticiler, destek elemanları ve hizmet üretim birimleri olmak üzere beş bölümden oluşurken, bu parçaları içeren örgüt içi dinamikler ile sendika, toplum ve diğer örgütleri içeren örgüt dışı dinamikleri arasında güç rekabeti yaşanmaktadır. Hoy ve Miskel'e (2010: 214-215) göre de yaşanan güç rekabetlerine karşı, eğitim örgütlerinde güç paylaşılarak demokratik bir yönetim sergilenmelidir. Çünkü, paylaşılmayan güç, örgütsel yabancılaşmanın ortaya çıkmasına neden olabilmektedir.

#### **2.1.2.4. Etzioni'ye göre güç**

Etzioni tarafından güce toplumsal açıdan yaklaşmaktadır. Örgütsel açıdan üç güç türünün ve buna yönelik üye davranışlarının olduğu belirtilmektedir. Bu güç türleri, "zora dayalı", "kâra dayalı" ve "değere dayalı" olarak ifade edilirken; bunlara paralel olarak ortaya çıkan üye davranışları ise, "zorunlu üyelik", "çıkarıcı üyelik" ve "ahlaki üyelik" şeklindedir (İ. Aydın, 2005).

Zora dayalı güç, şiddet, yasaklama, tehdit etme gibi cezalandırmaları içeren güç türü iken; kâra dayalı güç, maaş ve ödül gibi maddi imkânların kullanılması ile ortaya çıkmaktadır. Değere dayalı güç ise, sembolik öğelerin kullanılmasıyla ortaya çıkan güç türüdür (Aslanargun, 2009). Bu güç türlerine dayalı olarak örgütte ortaya çıkan zorunlu üyelik, çalışanların örgüte istemeden üye olmaları şeklinde ifade edilirken; çıkarıcı üyelik, çalışanların çıkarlarını düşünerek kendilerine sağlanan yarar sonucu ortaya çıkan üyelik olarak belirtilmektedir. Bir diğer davranış olan ahlaki üyelik ise, çalışanların çıkarlarını gözetmeden örgüte bağlılık duymaları olarak tanımlanmaktadır (Aşan ve Aydın, 2006: 269). Eğitim örgütleri, bu güç türlerinden en fazla değere dayalı örgütler olarak nitelendirilmektedir (Bursalıoğlu, 2016: 44). Eğitim yöneticileri de değere dayalı



gücü daha fazla kullandıklarında örgütsel bağlılık oluşturmakta iken; zora dayalı gücü kullandıklarında ise, örgütsel yabancılaşmaya neden olabilmektedirler (Pamuk, 2018).

### 2.1.2.5. Nietzsche'ye göre güç

Nietzsche'ye (1974: 292) göre, insanlar arasında var olan mücadeleler, güç elde etmek amacıyla ortaya çıkmaktadır. İnsanların diğerlerine karşı verdikleri mücadelede kendilerini koruma durumu belirlemekte iken, bu durum ile daha çok güç elde etme seçeneği arasında kalma halinde kesinlikle güç seçilmektedir. Bu nedenle yaşamın her alanında temel belirleyici olan güç istencidir.

Güç kelimesi, İngilizcede köken olarak fizikteki anlamıyla gücün niceliğini ifade eden "force", Almancada da "kraft" sözcükleriyle ifade edilmektedir. Bu anlamı dışında gücün niteliğini ifade eden gücü elde tutma, kontrol etme ve etkili olarak kullanma anlamlarını içeren İngilizce "power" ve Almanca "macht" kelimeleridir. Bu nedenle Nietzsche tarafından güç istenci kavramı açıklanırken, gücün aktif kullanımını ifade eden "macht" ve "power" kelimeleri kullanılmıştır (Golomb ve Wistrich, 2002: 49).

İstenç kelimesi ise, İngilizce "will" ve Almanca "wille" kelimesiyle ifade edilirken, Türkçede "isteme, irade, istenç" kelimeleri ile ifade edilmektedir. İstenç kelimesi tek başına kullanıldığında kolay anlaşılabilirken, Nietzsche tarafından gücü isteme olarak ifade edilmektedir. Nietzsche'nin düşüncesine göre, insanların hayatın her aşamasında verdikleri mücadeleler ve hayatta kalma dürtüsü güç istenci ile ortaya çıkmaktadır. Güç istenci hayatın kendisi olarak ifade edilmektedir (Ketenci ve Topuz, 2009).

Nietzsche'ye göre, insan hayatında varlığın en önemli önceliği, var olan potansiyelini ortaya çıkarmaktır. Yaşamda var olan tüm canlılar bu potansiyeli fark etmekte ve sahip olduğu gücü çok daha fazla artırmak amacıyla sürekli olarak doğruyu tercih etmekle uğraşmaktadır (Lacewing, 2014: 1). Güç arayışı içerisinde olan insanlar sürekli güç mücadelesine girmek isterken, bu istek varlığını risk altına alsalar bile her zaman devam etmektedir (Soysal, 2009: 271).

### 2.1.3. Güç türleri

Bireylerin güç sahibi olma nedenleri ve gücün bireyler üzerinde etkililiğinin nedenleri gücün kaynaklarının tartışılmasını beraberinde getirmiştir (Robbins ve Judge,

2013: 414). Yöneticiler konumlarına ve kişilik özelliklerine dayalı olarak farklı güç türlerini tercih etmektedirler (Koşar ve Çalık, 2011). Yöneticilerin kullandıkları bu farklı güç türleri, çalışanları etkileyerek faaliyetlerini istenen amaca yönlendirmede kullanılmaktadır (Koçel, 2005: 633).

Güç sahibi kişilerin elde ettikleri güç, bireyin özellikleri ya da kurumsal özelliklerden kaynaklanabilmektedir (Schermerhorn, Hunt ve Osborn, 2002: 173). Bireysel güç, yöneticinin kendi özelliklerinden kaynaklanan güç olarak ifade edilirken; kurumsal güç, yöneticinin bulunduğu konumdan aldığı güç olarak ifade edilmektedir (Hitt, Black ve Porter, 2005: 352).

Tarihsel süreç içerisinde bu özellikler temelinde oldukça farklı güç sınıflandırmaları yapılmıştır. Farklı düşünürler tarafından yapılan araştırmalarda yer alan güç türleri Tablo 1’de yer almaktadır.

Tablo 1

*Düşünürlere Göre Güç Türleri Sınıflandırmaları*

<b>Güç Türleri</b>	<b>Max Weber (1990)</b>	<b>French ve Raven (1959)</b>	<b>Amitai Etzioni (1964)</b>	<b>Kenneth Leithwood (1980)</b>	<b>Henry Mintzberg (1987)</b>	<b>Thomas Sergiovanni (1982)</b>	<b>Jhon Kotter (1996)</b>	<b>C. Hales (1997)</b>	<b>C. Bulach (2001)</b>	<b>C. Evans (2001)</b>
Geleneksel	*									
Yasal	*	*							*	
Zorlayıcı		*	*						*	
Ödül		*							*	
Karizmatik	*	*					*			
Uzmanlık		*		*	*	*	*	*	*	*
Piyasa Becerisi				*						
Yerinden Yönetim				*						
Stratejik Yönetim				*						
Ekonomik			*					*		
Normatif			*					*		
Bürokratik							*			*
Kaynakların Kontrolü					*					
Kişisel					*	*			*	
Moral						*			*	
Fiziki								*		
Durumsal									*	
Samimiyet							*			
Bağlılık							*			
Psikolojik										*

(Aslanargun, 2009)

Tablo 1 incelendiğinde, farklı düşünürler tarafından belirtilen güç türlerine kronolojik olarak yer verilmektedir. Düşünürlerden bazıları, kurumsal özelliklere dayalı olarak güç türlerini sınıflandırırken; bazıları da bireysel özelliklere dayalı olarak güç türlerini sınıflandırmıştır. Yukl ve Falbe (1991) tarafından yapılan sınıflandırmada ise, güç türleri kurumsal ve bireysel güç türleri olarak ayrılırken, Kanter (1979) tarafından güç türleri, kurumsal yapıyla ilgili olarak formal güç ve çalışanların ilişkileri ile ortaya çıkan informal güç olarak sınıflandırılmıştır. İ. Erdoğan (2010: 129) tarafından güç türleri, teknik, insan ilişkileri, eğitimcilik, sembolik ve kültürel güç olarak ayrılırken; Başaran ve Çinkır (2011: 236) tarafından ise, yasal güç, ceza gücü, makam gücü, ödül gücü, uzmanlık gücü ve karizma gücü olarak sınıflandırılmaktadır.

### **2.1.3.1. Bireysel güç türleri**

Bireysel güç türleri, bireylerin kişilikleri, sahip oldukları bilgi, birikim ve alan uzmanlığına dayalı olan güçlerdir (Robbins ve Judge, 2013: 414). Bireysel güçler, başka kişilerin algılamasına dayalı olduğundan sadece kişinin kendisine bağlı değildir (McShane ve Von Glinow, 2016: 175). Demirel (2012) bireysel güç türlerini, karizma gücü ve uzmanlık gücü olarak iki gruba ayırmaktadır.

#### **2.1.3.1.1. Karizma gücü**

Karizma, çekicilik anlamına gelir ve bu gücü kullanan yöneticiler, kişiliklerinin yanı sıra etkili iletişim becerileri ile çalışanların davranışlarını etkilerler (Hoy ve Miskel, 2010: 209). Karizma gücü, çok zor kazanılan bir güç (Özgan ve Kalman, 2013: 128) olmakla birlikte, bireylerin zorlama olmaksızın sevgi ve güven duymalarını sağlayan etkili bir güçtür (Bayrak, 2001).

Karizma gücüne sahip yöneticilerin kişilik özellikleri, çalışan davranışlarını yönlendirir (A. Karaman, 1999: 58). Bu güce sahip bir bireyin çekici kılan kişisel özelliklerine çevre tarafından beğeni duyulur (Efil, 1999: 127). Örgütte bulunanlar, yöneticinin bu gücünü algılamaları halinde davranışlarını ve işe yönelik tutumlarını değiştirirler (Baltaş, 2002:135). Çalışanların tutum ve davranışları yöneticinin karizma gücünün derecesini ortaya çıkarır (V. Çelik, 2000: 148). Yöneticilerin karizmatik gücüne duyulan hayranlık sonucunda çalışanlar, kendilerini yöneticiyle özdeşleştirecek ve karizmatik güç daha etkin olacaktır (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 76).

Yukl'a (2009: 208) göre yöneticiler, karizma gücüne sahip olmak ve etkili kullanmak amacıyla, herkese saygı göstermeli, hoşgörülü davranmalı, çalışanlara destek vermeli, yardımsever olmalı, içten davranışlar sergilemeli, daima iyilik düşünmeli, her zaman çalışanları savunmalı, fedakâr davranarak çalışanlarla ilgilenmeli ve verdiği sözleri tutmalıdırlar. Eğitim yöneticileri yapacakları bu davranışlar ile kendilerine verilen yetki ve sorumluluklar dışında karizma güçlerini etkili kullanırlar (İ. Erdoğan, 2010 s. 129).

Karizmatik gücü etkin kullanan yöneticiler, yasal güçlerini de kullanarak karizmalarını artırabilirler, ancak yöneticilerin buldukları örgütlerde yasal güçleri azalırsa karizmatik güçleri de azalabilir (Handy, 1993: 131).

#### **2.1.3.1.2. Uzmanlık gücü**

Uzmanlık gücü, yöneticilerin aldıkları eğitim ile bilgi, yetenek, beceri ve deneyimlerinden ortaya çıkan güçtür (Lunenburg ve Ornstein, 1996: 115). Bu güç, kurumsal faktörler dışında bireyin özelliklerinden kaynaklanan bir güç türüdür (Erkuş, 2011).

Bireylerin yaptıkları işlerde bilgi, beceri ve deneyimlerini kullanmaları insanları etkileyebilmektedir (B. Erdoğan, 1997). Uzmanlık gücü, aynı zamanda etkilenen kişilerin yöneticilere güven duymasına da bağlıdır (K. Çelik, 2003: 69). Örgütte bireylerin belli bir alanda uzmanlık kazanması bireyin gücünü artıracaktır (A. Karaman, 1999: 54). Yukl'a (2009: 209) göre eğitim yöneticisi uzmanlık gücünü kullanırken yapılan önerilerin sebeplerini ve önemini açıklamalı, önerilerin başarılı olacağına ilişkin deliller sunmalı, açıklama yaparken dikkatli ve tutarlı olmalı, aceleci davranmamalı, yalan söylemeden gerçekleri açıklamalı ve olayları abartmamalı, çalışanların önerilerini ve kaygılarını dikkatlice dinlemeli, yaşanan krizlerde kararlı olmalıdır.

Uzmanlık gücünde, çalışanların yöneticilerin bilgi, yetenek, beceri ve deneyimlerini algılamaları onların etkilenme derecelerini belirler (Akçakaya, 2010). Çalışanların, bilgilerin doğru ve işe yarar olduğuna inanmalarının yanı sıra yöneticiyi de uzman olarak algılamaları oldukça önemlidir (Nelson ve Quick, 1997: 317). Eğitim örgütlerinin amaçlarını gerçekleştirme, çalışanların motivasyonlarının ve örgütsel bağlılıklarının artması amacıyla uzmanlık gücünün olumlu etkileri vardır (Koşar ve Çalık, 2011).

Eğitim yöneticileri, bireysel güçlerini ilişkilerinde daha fazla kullanmaktadırlar (Schermerhorn, vd., 2002: 173), ancak karizmalarını kullanmalı, uzmanlıklarını göstermeli, ödüllendirme ve cezalandırmada bulunmalı, yasal gücü iyi kullanarak çalışanları etkilemelidirler. Farklı gç türlerinin kullanılması eğitim yöneticilerinin güçlerini daha çok artıracaktır (Nahavandi ve Malekzadeh, 1999: 387).

### **2.1.3.2. Kurumsal gç türleri**

Örgütlerin hiyerarşik yapılarından dolayı, yöneticilerin buldukları makamı yasa ve yönetmeliklerle elde ettikleri gç türleridir (Robbins ve Judge, 2013: 414). Demirel (2012) tarafından kurumsal gç türleri, zorlayıcı güç, ödül gücü ve yasal güç olarak üç gruba ayrılmaktadır.

#### **2.1.3.2.1. Zorlayıcı güç**

Zorlayıcı güç, örgütte bulunanların davranışlarını yönlendirmek amacıyla kullanılan maddi ve manevi her türlü zorlamadır (M. ř. şimşek, 2010: 190). Yöneticilerin çalışanlarını verilen emirlere uymadıklarında ortaya çıkabilecek olumsuzluklarla korkutmaları ve onları cezalandırmaları ile zorlayıcı güç ortaya çıkar (Kirel, 2011: 251). Çalışanlar, yöneticilerin cezalandırma gücüne inandıkları ve bu gücün uygulanacağını bildikleri zaman kurallara uymak zorunda kalırlar (French ve Bell, 1999: 85).

Örgütlerde korkuya dayalı olarak, sürekli uyarı, hakaret etme, küçümseme, alay etme, yetkilerin alınması, istenmeyen bir bölüme yerleştirme, mobbing uygulama zorlayıcı güç kullanımına örnektir (Barutçugil, 2006:213). Bu davranışların görülmesi yöneticilerle çalışanlar arasındaki iletişimi olumsuz etkilemektedir. Çalışanlar rgte karşı olumsuz duygular geliştirerek işe geç gelme, işi yavaşlatma ve işten ayrılma tepkileri verebilirler ve bu nedenle örgütsel verimlilik azalabilir (Bayrak, 2001; Pazarbaş, 2012: 75).

zkalp ve Kirel'e (2011: 548) göre zorlayıcı güç uygulanırken, yöneticiler uyarı, maaş kesme, işten çıkarma cezaları ile isteklerini kolaylıkla yaptırabilirler. Örgütlerde zorlayıcı gücün ařırđ kullanılması ve dengeli uygulanmamasđ neticesinde, işleri aksatan önemli sorunlar ortaya çıkabilir (Ertekin ve Ertekin, 2003: 22). Yukl'a (2009: 207) göre eğitim yöneticileri zorlayıcı güç kullanırken çalışanlara açık ve net olarak kuralları

açıklamalı, uyulmadığı zaman yapılacaklardan söz etmeli, önemli cezalar vermeden önce sözlü ve yazılı olarak uyarı yapmalı, gösterilen davranışlar karşısında sakin olmalı ve düşmanlık göstermemeli, görev yaparlarken yardımcı olacağını bildirmeli, ortaya çıkan sorunlarda çözüme ulaşmada uzlaşa önermeli ve kurallara uyulmadığında yasal, adaletli ve ölçülü ceza vererek inandırıcı olmalıdır. Binbaşoğlu'na (1988: 62) göre de eğitim yöneticileri davranışlarına her zaman dikkat etmeli ve çalışanların duygularına oldukça önem vermelidirler. Bu davranışlar sergilenmediği zaman öğretmenlerde motivasyon düşer ve okula karşı örgütsel yabancılaşma görülebilir (Sweeney, 2002: 217).

#### **2.1.3.2.2. Ödül gücü**

Ödül gücü, örgütte çalışanları istenen davranışa yönlendirmek ve etkilemek amacıyla ödüllerin kullanılmasıdır (Hoy ve Miskel, 2010: 203). Yöneticiler, çalışanların ödül kazanma isteklerini kullanarak, kısa süreli de olsa emirlere uymalarını sağlayabilecektir (Titrek ve Zafer, 2009).

Yöneticiler, örgütte çalışanlara terfi, maaş artışı, daha fazla sorumluluk verme ve takdir etme gibi maddi veya manevi ödüllendirmelerde bulunabilirler (Koçel, 2005: 642). Ödüllendirmenin yanı sıra çalışanların memnun olmadığı durumların azaltılması veya tamamen kaldırılması da ödül gücü kullanılarak yapılabilir (French ve Raven, 1959: 263).

Eğitim örgütlerinde yöneticiler ödül gücünü kullanırken çalışanların ihtiyaçlarını dikkate alarak ödüllendirmeler yapmalıdırlar (Akçakaya, 2010). Çalışanların gereksinimleri karşılandığı zaman, maddi ve manevi ödüllendirmede bulunacak olan yöneticilerin emirlerine daha çabuk uyulmaktadır (A. Karaman, 1999: 59). Yukl'a (2009: 205) göre yöneticiler ödül gücünü kullanırken çalışanların istekleri doğrultusunda ödüller kullanmalı, herkese adil davranmalı, ahlaki ödüller vermeli, ödül kazanma ölçütlerini açıkça anlatmalı, fazla ödül verileceği yönünde söz vermemeli, istenenler yapıldığında verilmesi planlanan ödülleri vermeli ve ödülleri davranışları kontrol altına alma biçiminde vermemelidir.

Yöneticilerin yaptıkları ödüllendirmeler, çalışanların motivasyonlarını olumlu veya olumsuz olarak etkilemektedir (Özcan, 2014). Eğitim örgütlerinde yöneticiler, öğretmenlerin daha etkili olmalarını sağlamak için maddi ve manevi ödülleri kullanırlar (Handy, 1993: 127). Verilen iş iyi yapıldığında hemen ödül verilmesi hem davranışın

tekrarlanmasını hem de tekrar ödül verilmesini sağlayabilmektedir (Northcraft ve Neale, 1990: 332).

### 2.1.3.2.3. Yasal güç

Yasal güç, belli bir konumda kazanılan ve o konumdaki kişi tarafından kullanılan yetki olarak ifade edilebilir (Hunt, 1996: 90). Palmer ve Hyman'a (1993: 35) göre, bir örgütte bulunulan konuma ve edinilen role ilişkin olarak kazanılan güçtür. Yasal güç, resmi yetkinin atamayla bulunduğu konuma getirilen yöneticilere verilmesidir (M. Ş. Şimşek, 2010: 189) ve bu konuma getirilen yöneticilerin sergiledikleri davranışlarla çalışanlarını etkilemeleri gerekmektedir (Eraslan, 2004). Örgütlerde çalışanların davranışlarını yönlendirme, işlerin yürürlüğünü denetleme, sürekli kuralları telkin etme ile ortaya çıkan emir verme ve yaptırım, yasal gücü ortaya çıkarır (Deniz ve Çolak, 2008).

Klasik kuramcılar, yöneticilere buldukları makamın emretme yetkisini tanıdığını savunurken; davranış kuramcıları, emirlere uymanın ancak çalışanların isteğine bağlı olduklarını savunmuşlardır (Y. K. Kaya, 1993: 104-105). Çalışanların yöneticinin sahip olduğu yasal gücü istekli olarak, sorgulamadan kabul ettiği alan Barnard, tarafından "kayıtsızlık alanı"; Simon tarafından ise "kabul alanı" olarak tanımlanmaktadır (Nelson ve Quick, 1997: 316). French ve Raven'e (1959: 265) göre, yöneticilerin kullandıkları yasal gücün üç temel dayanağı bulunmaktadır. Bunlar:

- Toplumsal yapı içerisindeki kültürel değerlere göre önem verilen özelliklere sahip olan bireylerin, diğerlerine güç uygulaması mümkündür.
- Hiyerarşiye dayalı sosyal yapılarda, üst konumda bulunanların emretme haklarının olduğu inancı hâkimdir.
- Çalışanların yasal olarak seçilen üst yöneticilerin alt yöneticilere güçlerini devretmeleri onların da emretme hakları olduğu inancını doğurur.

Yöneticiler kurumlarında çalışanlarına iş yaptırabilmek amacıyla statülerini kullanarak yasal güç uygularlar (Akçakaya, 2010). Buldukları statüden meşruiyetini alan yasal güç sahibi bireyler tarafından bu gücün kullanılması, çalışanlarda bürokrasiyi çağrıştırmaktadır (Sapancı, Aslanargun ve Kılıç, 2014). Bu gücün gereğinden fazla kullanılması otoriterliği artıracak, örgütte memnuniyetsizliğe ve karşı koymalara neden olabilecektir (Yılmaz ve Altınkurt, 2011). Yasal gücün kötüye kullanılması, yetkililerin kişisel çıkar sağlamaya çalışarak yasaların dışına çıkmalarıyla mümkün olmaktadır

(Ibraheem, 2015). Yasal gücün temelinde kanunlar, yönetmelikler, mevzuatlar yer almaktadır, bu nedenle yasal gücün kötüye kullanılmaması amacıyla kullanım şekli daima açık bir şekilde belirtilmelidir (Yukl, 2009: 317).

Yöneticiler yasal gücü uyguladıklarında, çalışanlar da kendilerini gelen emir ve talimatlara uymak zorunda hissederler (M. Ş. Şimşek, 2010: 189). Bu nedenle yasal güçte gönüllülükten söz edilmesi mümkün değildir (Koçel, 2005: 416). Yasal gücü etkili kullanmak isteyen yöneticiler, isteklerini nazik ve açık olarak ifade etmeli, açıklama yaparak istekte bulunmalı, emir verirken astların isteğine dikkat etmeli, gerekirse otoriter olmalı, etkili iletişim yollarını tercih etmeli, isteklerin sonucunu izlemeli ve ısrarcı olmamalıdır (Yukl, 2009: 203).

Bireysel ve kurumsal güç türleri farklı durumlarda ve farklı nedenlerle kullanılabilir. French ve Raven'e (1959: 268) göre, güçler kendilerine uygun alanlarda kullanılmadığı zaman etkileri azalmaktadır. Karizma gücü, diğer güç türlerinden daha geniş bir alanda kullanılabilir. Ödül gücü ve zorlayıcı güç kullandıktan sonra ortaya çıkan değişikliklerde yöneticiler denetimde bulunurken; diğer güç türlerinde değişikliklerden sonra denetimde bulunmazlar. Zorlayıcı güç kullanan yöneticilere sevgi azalır ve karşı koyma artar, ancak yasal olarak kullanılırsa olumsuz duygular ve direnç azalabilir. Ödül gücü sürekli kullanılırsa da sevgi artar ve karşı koyma azalır. Şişman'a (2014: 1) göre, eğitim örgütlerinde sadece yasal gücün kullanılması başarılı olmayı sağlayamamaktadır. Karagöz'e (2006: 62) göre de eğitim örgütlerinde yasal gücün etkisi daha az olmaktadır. Bu nedenle diğer güç türleri kullanıldıktan sonra tercih edilmelidir. Yasal güç uygulanırken, diğer kurumsal güç türleri olan ödül gücü ve zorlayıcı güç de etkili olarak kullanılmaktadır (Nahavandi ve Malekzadeh, 1999: 385).

#### **2.1.4. Güç elde etme**

Eğitim örgütlerinin amaçlarını gerçekleştirmesinde yöneticilerin oldukça önemli görevleri vardır (Bursalıoğlu, 2016: 104). Eğitim yöneticileri, örgütün amaçlarını gerçekleştirirken örgütü başarılı kılmak için tüm kaynakları uyum içerisinde yöneterek, istenen hedeflere götürürler (M. Aydın, 2010: 185). Yönetici, örgütün insan ile madde kaynaklarını etkili ve verimli kullanan en önemli unsurdur (Bulut ve Bakan, 2005).

Yöneticilerin örgütleri amaçlarına ulaştırmada, çalışanların ihtiyaçlarını karşılamada ve etkili bir yönetim sergilemelerinde güç elde etme isteği ve gücün



kullanımı oldukça önemlidir (Aslanargun, 2009). Güç kavramı, daima insanların dikkatini çekmiş ve insanoğlu her zaman gücü elde etmeye, güce sahip olmaya çalışmıştır (Mimaroğlu ve Özgen, 2008). Güç elde etmek isteyen insanlar, bireylerle ilişkilerine önem vererek, farklı fikirlere açık, yapılan işlerde iddialı, kriz yönetiminde başarılı olmaya çalışmalıdırlar, bilgiye ulaşma yollarını etkin kullanarak her zaman akılsel davranmalıdırlar (Can, Aşan ve Aydın, 2006: 45). Pfeffer'e (1999: 190) göre de gücü elde etmeye çalışan yöneticiler, daha yüksek enerji sahibi olmalı, sabırlı olmalı, fiziki dayanıklılığa sahip olmalı, odaklanarak enerjiyi bir noktaya yönlendirebilmeli, farklı kişilerin duygu ve düşüncelerine daha duyarlı olmalı, ortaya çıkan herhangi bir anlaşmazlığı çözmeye çalışmalı, kendini düşünmeden farklı bireylerin desteğini alarak takım oyuncusu gibi davranmalıdır.

Güç, kullanıldıkça artış gösterir. Kullanılan güç neticesinde alınan olumlu sonuçlar, güç elde etme ve kullanma isteğini artırmaktadır (Başaran, 2008: 206). Bilginoğlu ve Artan (2019) tarafından güç elde etme stratejileri şu şekilde belirtilmiştir:

*Sağduyulu olmak*, bireylerin doğru bildiklerini mantık çerçevesinde konuşmalarıdır.

*Arkadaşça davranmak*, bireyler talimat verirken samimiyetle ve rica edilmesidir.

*Birliktelik oluşturmak*, yapılan örgütsel faaliyetlerde insanların desteklerinin alınmasıdır.

*İddialı davranmak*, yapılan işlerin etkili ve başarılı olması için çabalanmasıdır.

*Yöneticilerin onayını kazanmak*, üst yöneticilerin desteklerinin alınması ve takdirinin kazanılmasıdır.

*Yaptırımda bulunmak*, örgütsel faaliyetlerde yapılan işe göre çalışanların ödüllendirilmesi ya da cezalandırılmasıdır.

*Karşılık vermek*, yapılan iş sonucunda yararlı olabilecek farklı bir şeyin teklif edilmesidir.

*Bireylere danışmak*, örgütsel kararlar alınırken tüm çalışanların görüşlerinin alınmasıdır.

*Değerleri vurgulamak*, bireyleri etkilemek amacıyla önemli değerlerin ve bireysel ideallerin ön plana alınmasıdır.

*Manevra yapabilmek*, beklenmeyen durumlara karşı esnek davranarak, örgütsel değişimi yapabilmektir.

*Beklenmedik çıkış yapmak*, ani bir davranışta bulunarak herkesin dikkatini çekmeye çalışmaktır.

*Sürekli iletişim kurmak*, herkesle etkili iletişim kanallarını kullanarak, sürekli bilgilendirmelerde bulunmaktır.

*Bilgi edinme sürecini kontrol etmek*, örgütte çalışanların sahip oldukları bilgileri kullanmalarında etkili olmaktır.

*İşbirlikçi kazanmak*, örgütsel amaçları gerçekleştirmek için güvenilir bireylerin desteğini almaktır.

*Yeni kaynaklar oluşturmak*, örgütte elde edilen konumdan sonra herkesin faydalanabileceği kaynakları yaratmak ve kişileri bu kaynağa bağımlı yapmaktır.

*Karizmatik olmak*, zorlama olmadan örgütte bulunan herkesin sevgi, saygı ve beğenisini kazanarak, onları etkilemektir.

*Mütevazı olmak*, sahip olunan iktidara gelme noktasında alçakgönüllü davranmaktır.

Güç elde etme stratejilerini kullanarak güç elde etmeye çalışan herkes, öncelikle kişisel özelliklerini kullanarak güçlerini artırmaya çalışacak, başarısız olunması durumunda ise kaynakları birleştirerek farklı kişilerle iş birliğine gidecektir (Özkalp ve Kirel, 2011: 561).

### **2.1.5. Güç yönetimi ve kullanımı**

Güç, yönetimde oldukça büyük önem taşımaktadır (Bayrak, 2001) ve örgütlerde devamlılığın sağlanması açısından en önemli öğelerden biridir. Çünkü güç, yönetimi canlandıran ve onu sürekli hareketli tutan bir kaynaktır (Hodgkinson, 2008: 26). Örgütlerde güç, örgüt içinde ve dışında yönetimin önemini artıran bir unsurdur (Özhan, 2016: 11). Pfeffer'e (1995: 384-386) göre, güç yönetilirken çok önemli dört kanun vardır:

*Birinci kanun*, örgütlerin birbirlerinden farklı hedefleri olduğunu ve bu hedeflere dönük farklı çıkarların olduğunu bilmektir.

*İkinci kanun*, farklı kişilerin ve örgütlerin güç sahibi kişi için değerli olabilecek görüşlerini ve gücü elinde tutan kişiye bakış açılarını öğrenmektir. Böylece onların tepkilerini anlayarak hareket etmek daha kolay hale gelecektir.

*Üçüncü kanun*, güç sahibi kişilerin işleri daha iyi yapabilmek için, kendilerine karşı çıkanlardan daha fazla güce ihtiyaç duyması gerektiğini bilmesidir.

*Dördüncü kanun* ise, örgütsel gücü elde etme ve kullanmaya yönelik zamanlama, toplumsal psikolojiyi ayarlama, bireyleri etkileme yöntemlerini belirleme gibi taktik ve stratejileri bilmektir.

Çalışanların etkilenmesi, davranışlarının kontrolü, istenilen şekilde yönlendirilmesi ancak etkili güç kullanımı ile mümkün olabilir (M. Ş. Şimşek, 2010: 167). Özdemir, Sezgin ve Koşar'a (2013) göre, örgütlerde güç kullanımı bazı şartlar sonrasında ortaya çıkar. Gücü ortaya çıkaran ve daha etkin kullanımına yönelik olan bu şartlar şunlardır:

*İkame edilebilirlik*, bireylerin farklı seçeneklerden daha çok sahip oldukları gücün farkında olarak, diğer bireylere karşı kontrolü elinde tutmasıdır.

*Merkeziyetlik*, örgütlerde gücü elinde tutanların sahip oldukları konumla ilgili olarak diğer bireylerle arasındaki karşılıklı bağımlılık ilişkisidir.

*Takdir Hakkı*, herhangi bir etki altında kalmadan, kural dışı olsa dahi inisiyatif alarak özgürce karar verebilmedir.

*Görünürlük*, örgütlerde çalışanlar tarafından gücü elinde bulunduran kişinin gücünün farkında olunmasıdır.

Yöneticilerin güç elde ettikten sonra kullandıkları güç tarzı, diğer güçlerinin etkisini azaltabilir. Bu sebeple farklı güç türleri kullanılmalıdır (Pfeffer, 1992: 130). Kullanılan güç zayıf olduğunda yönetimin etkisi azalırken; çok fazla güç kullanılması örgütsel amaçlardan uzaklaşmaya neden olabilmektedir (Başaran, 2008: 18). Bu yüzden, yöneticiler sorumluluklarını gerçekleştirirken gücünü etkin kullanmalıdırlar ve güç kullanırken de kendilerini geliştirmelidirler (Bayrak, 2001). Sahip oldukları gücü etkin kullanan yöneticilerin özellikleri Martin (2001: 837) tarafından şu şekilde belirtilmektedir:

*Duyarlı olmak*, duyarlı olan yöneticiler, çevresindekilerin duygularını tanırlar ve gücün elde edilme şeklini iyi bilirler.

*Sezgi yetisi*, bu yetiye sahip yöneticiler, çalışanların özelliklerini dikkate alarak güç kullanırlar ve gücü nasıl kullanacaklarına dair sezgileri güçlüdür.

*Güç türlerini birleştirme*, yöneticiler, farklı güç türlerine sahip olurlar ve bu güç türlerini gereken durumlarda birleştirirler.

*Kariyerli olmak*, belli kariyere erişen yöneticiler, sahip oldukları kariyere uygun bir şekilde güçlerini bilinçli olarak kullanırlar.

*Yatırım yapmak*, yöneticiler, mevcut kaynakları daha çok fayda verecek şekilde kullanarak güçlerini artırır ve örgütü amacına ulaştırırlar.

*Olgun olmak*, yöneticiler, güç kullanırken güç uygulanan kişilerin tepkilerine karşı olgun davranırlar.

*Uzman olmak*, yöneticiler, kendi alanlarında yeterli bilgi birikime sahip olarak uygun zamanda ve uygun kişiye uygulanacak güç türlerini bilirler.

Sahip olduğu gücü yerinde ve etkili kullanabilen bir yönetici, çalışanlar tarafından yaptırımda bulunabilecek, güçlü biri olarak algılanır (Erdik Yıldırım, 2018). Bu sebeple gücün, yönetimi harekete geçiren ve çalışanlar üzerinde oldukça etkili bir araç olduğu görülebilir (Aslanargun, 2009).

Güç, örgütün amacını gerçekleştirirken, çalışanların davranışlarını da örgütsel amaçlara yönlendirir (Başaran, 2008: 18). Gücü etkili kullanmak isteyen yöneticilerin yapması gerekenler Hodgetts (1999: 183) tarafından öneriler şeklinde sunulmaktadır. Bu öneriler şu şekilde sıralanabilir:

- Gücün herkes tarafından algılanması sağlanmalı; bunun için yönetici, güçlü olduğunu herkesin aynı şekilde hissetmesi amacıyla çaba sarf etmelidir.
- İlk olarak en uygun güç türü tercih edilmeli; yöneticiler, kendilerini tanıyarak, sahip olduğu gücün en uygun türünü seçmelidirler.
- Çalışanların davranışlarına yönelik olarak ödüllendirme ve cezalandırma yapılmalı; yöneticiler, çalışanların olumlu davranışlarını ödüllendirerek, olumsuz davranışları da cezalandırarak örgütsel hedefleri gerçekleştirmelidirler.
- Çalışanların motivasyonları artırılmalı; yöneticiler, uygun zamanlarda kullanacakları pekiştireçlerle personellerin motivasyonlarını uzun sürede sağlamalıdır.
- Çalışanlara göre güç türlerini kullanılmalı; yöneticiler tarafından çalışanlar için önemli olan belirlenerek bu yapılmalıdır.
- Doğrudan denetleme daha az, dolaylı denetleme daha fazla uygulanmalı; yöneticiler, böylece zamanı ve kaynakları etkili kullanmalıdırlar.
- Çalışanlarla karşılıklı güç dengesi sağlanmalı; bu sayede yöneticiler, çalışanların gücünden de oldukça faydalanmış olurlar.
- Güç kullanırken fayda-maliyet analizi yapılmalı; yöneticiler, kazancın ihtiyacı karşıladığı ölçüde güç kullanmalıdırlar.
- Güç belirli alanlar içinde kullanılmalı; yöneticiler, örgüt çevresinden daha çok bulunduğu örgüt içerisinde gücü uygulamalıdırlar.

- Kullanılan güç türlerinin etkililiği gözlenmeli; yöneticiler, değişen şartlara göre çalışanlarına farklı güç türlerini de uygulayabilmelidirler.

Her insan güç sahibidir, ancak güçten daha çok gücün kullanım şekli sorunlara neden olabilmektedir. Örneğin; yöneticiler, güçlerini çalışanlarının değerlerine yönelik olarak kullanabileceği gibi kendi çıkarlarına yönelik de kullanabilirler (Özdemir, 2013). Bu nedenle yönetimde güç kullanılırken, uygun yer, zaman ve biçimde kullanılmalıdır (Kutlu, 2019). Genç'e (2005: 142) göre, gücün etkili ve doğru kullanılması için üç boyut önemlidir. Bu boyutlar şu şekildedir:

*Ulaşma:* Yöneticilerin güçlerini kullanabilmeleri amacıyla gereken bilgilere ve kişilere ulaşmaları oldukça önemlidir. Bu durum onların etki alanlarını artıracaktır.

*Uzmanlık:* Yöneticilerin alanlarında yeterli bilgi ve birikime sahip olmaları, güçlerini artıracaktır. Çalışanlar da uzmanlaşmaları neticesinde örgütlerdeki konumlarını değiştirebilirler.

*Çaba:* Yöneticilerin bilgi ve beceri kazanmak için istekli olmaları, herkes tarafından çalışkan olarak nitelendirilmeleri önemlidir.

Eğitim örgütleri, birbirleriyle etkileşimli parçaları biraya getiren, tanımlı insan grubunu barındıran, karmaşık sosyal ilişkilerin olduğu ve kendine has kültüre sahip sosyal bir sistemdir (Hoy ve Miskel, 2010: 22). Bu sistem içerisinde yer alan eğitim yöneticiliğine yönelik olarak farklı nitelendirmeler yapılmaktadır. Kimilerine göre bu bir uzmanlık alanı iken; kimileri liderlik özelliklerine vurgu yapmaktadır. Bazıları insan ilişkilerini sağlamanın önemli olduğunu, bazıları ise sorun çözme becerisinin önemini belirtmektedir (Abat, 2010). Yapılan bütün bu nitelendirmeler, yöneticilerin sahip oldukları gücü etkili kullanmalarına bağlıdır (Argon, Yıldırım ve Kurt, 2014).

Eğitim örgütlerinde kişiler arasındaki güç ilişkileri, yönetici ile çalışanlar arasındaki davranışlarla ortaya çıkmaktadır (Aslanargun, 2009). Eğitim yöneticilerinin yönetimi etkin olarak gerçekleştirebilmeleri için, öğretmenleri işe koşarak, onların motivasyonlarını artırmak amacıyla güçlerinin farkında olmaları ve kullanılan güç tarzlarına öğretmenlerin verebilecekleri tepkiyi kestirmeleri gerekir (Koşar, 2016: 99).

Eğitim yöneticilerinin gücü elde etme biçimi, gücü kullanma tarzları, çalışanların örgütlerine olan bakış açılarını ve davranışlarını etkilemektedir (Altinkurt, Yılmaz, Erol ve Salalı, 2014). Yöneticilerin örgütsel kararları etkin bir şekilde uygulayabilmeleri, çalışanları hedeflere yönlendirme ve isteklerini yaptırma gücüyle doğru orantılıdır (Zafer, 2008). Yöneticiler, sahip oldukları güçlerini paylaştıkları zaman oluşan sinerji ile mevcut güçlerini daha da artırır (Taymaz, 2009: 61).

### **2.1.6. Güç kullanımına verilen tepkiler**

Kelman (1958) eğitim yöneticilerinin güç kullanmaları ile yaşanan güç ilişkileri sonucunda çalışanların, uyma, özdeşleşme ve içselleştirme davranışlarında bulduklarını belirtirken; Steers (1991: 487) güce karşı verilen tepkileri, uyma, karşı koyma ve bağlılık gösterme olarak sıralamaktadır.

#### **2.1.6.1. Uyma**

Örgütlerde bulunan çalışanların, yöneticilerin verdikleri talimatlara uydukları zaman ödül; uymadıkları zaman ise ceza alacaklarını düşünmeleri durumunda uyma davranışı ortaya çıkmaktadır (Bayrak, 2001). Eğitim yöneticileri, çalışanların davranışlarını sürekli izleyerek ödüllendirme veya ceza verme davranışında bulunmaktadırlar (Aşan ve Aydın, 2006: 276). Yöneticinin yapacağı bu gözlemi bilen çalışanlar, uyma davranışı sergilemektedirler (Zafer, 2008). Örgütlerde bazı çalışanlar, verilen talimatlara kendilerini zorunlu hissederek uyarken (Handy, 1993: 143); bazı çalışanlar da yöneticinin talimatlarına uymazsa örgütte çalışamayacağını düşünerek uyma davranışı sergilemektedirler (Başaran, 2004: 142).

#### **2.1.6.2. Özdeşleşme**

Örgüt çalışanları, yöneticilerle olumlu ilişkiler kurmak isteyerek özdeşleşme sağlarlar (Bayrak, 2001). Özdeşleşmede, etkileyen ve etkilenen bireyler arasında bir etkileşim oluşurken; özdeşleştirilen davranış, kurulan ilişkide oldukça önemli kabul edilmektedir (Aşan ve Aydın, 2006: 278). Güç sahibi yöneticiler, çalışanlarını etki altına alarak kendilerine bağlı kılarlar ve bu bağımlılıktan memnun olmaktadır (Taymaz, 2009: 48). Bu etkileme sonucunda; çalışanlar, yöneticilerin isteklerini kendi istekleri olarak görerek, kendilerini yöneticilerle özdeşleştirirler (Başaran, 2004: 142). Çalışanların güç sahibi yöneticilerle özdeşleşmeleri için yönetici isteklerini algılamaları, verilen talimatları yerine getirme yeterliğine sahip olmaları ve verilen talimatları örgütsel amaca yönelik bulmaları gerekmektedir (Schermerhorn, vd., 2002: 43).

### 2.1.6.3. İçselleştirme

Çalışanların tutum ve davranışlarını güç sahibine benzetmesi, ihtiyaçlarının karşılanması ve problemlerinin çözülmesiyle içselleştirme (benimseme) davranışı ortaya çıkmaktadır (Bayrak, 2001).

Handy'e (1993: 145) göre eğitim örgütlerinde en fazla görülmek istenen tepki benimseme davranışıdır. Bu amaçla yöneticiler, hiçbir personeli zorlamamalı, onlara değerlendirme yapma imkânı vermelidirler. Yöneticilerin güçlerine karşı verilen tepkilerden en kalıcı olanı, içselleştirme; en memnuniyet vereni, özdeşleşme ve en hızlı sonuç vereni ise, uyma davranışıdır. Taymaz'a (2009: 48) göre de eğitim örgütlerinde ödüllendirme ve cezalandırmaya bakmadan personeller, yöneticilerin isteklerine benimseme davranışı gösterebilirler. Bireylerin yapması istenen davranışlar ile değerlerinin uyuşması, uygulanan gücü içselleştirmelerini sağlamaktadır (Zafer, 2008: 20).

### 2.1.6.4. Karşı koyma

Karşı koyma, yöneticilerin kullandıkları güce karşı çalışanlar tarafından işyerine zarar verme, işi geciktirme veya işi durdurma tepkileridir (Gatewood, Taylor ve Ferrell, 1995: 496). Yönetici gücüne karşı koyma tepkisi, yöneticilerin kullandıkları güç türleri, iletişim düzeyleri, çalışmadan alınan mesleki doyum ve örgütsel amaçlarla doğrudan ilişkilidir. Karşı koyma davranışı, yöneticilerin çalışanlara karşı tutumları, çalışanların beklentilerinin karşılanamaması, örgütsel amaçların benimsenmemesi ve çevrenin örgüte sürekli müdahalesi sonucu ortaya çıkabilmektedir (Aslanargun, 2009).

### 2.1.6.5. Bağlılık gösterme

Bağlılık, örgütsel amaçların gerçekleşmesi amacıyla çalışanların, yöneticinin gösterdiği gücü kabul etmesidir. Bağlılık gösteren çalışanlar, yöneticinin gösterdiği güce karşı koymadan katılarak bağlılıklarını göstermektedirler (Pamuk, 2018).

Eğitim örgütlerinde çalışanlar, yöneticiyi benimser ve kendileriyle özdeşim kurarlarsa bağlılık davranışı göstereceklerdir (Nahavandi ve Malekzadeh, 1999: 387). Eğitim yöneticileri de çalışanlarına güç türlerini uygularlarken, demokratik yönetim sergileyerek herkese örgütün önemli ögesi olduklarını hissettirmelidir. Bu durum, çalışanların buldukları örgüte bağlılıklarını önemli ölçüde artıracaktır (Şenay, 2017).

### 2.1.7. Eğitim yöneticiliği

Örgütün amaçlarını gerçekleştirecek olan insanları eşgüdümlü hale getirerek faaliyete geçirme süreci, yönetim olarak tanımlanmaktadır (Başaran, 2000: 13). Eğitim yöneticisi de insan ve madde kaynağını en verimli şekilde kullanarak eğitim örgütünün amaçlarını gerçekleştiren kişi olarak ifade edilmektedir (Kayıkçı, 2001). Eğitim örgütlerinde örgütün belirlenen ortak amaçlarına ulaşmasını sağlama, iletişimi ve katılımı artırma, başarıyı sağlama ve hizmet geliştirme noktasında en önemli sorumluluk eğitim yöneticilerininindir (Konzen, 1991: 3).

Eğitim yönetimi, 21. yüzyılın başlarında ABD’de bulunan akademik çalışmalarla önemli görülmeye başlanmıştır (Örücü ve Şimşek, 2011). Eğitim yönetiminin bir bilim dalı, eğitim yöneticilerinin de eğitim örgütlerinin amaçlarını gerçekleştiren liderler olarak kabul edilmesiyle birlikte, yöneticilik alanının uzmanlık becerisi gerektiren bir meslek olması, yönetici seçimlerinde objektif ölçütlerin belirlenmesi, yöneticilerin özlük haklarının aldıkları eğitimlere göre düzenlenmesi, yetki ve sorumluluklarının açık bir şekilde ortaya konulması her geçen gün daha fazla önemli görülmektedir (Taymaz, 2009: 90). Eğitim yöneticiliği, edindiği görevler itibariyle ülkelerin eğitim sistemlerinin temelini oluşturmaktadır (Turhan ve Karabatak, 2015).

Türkiye’de 1953 yılında kurulan Türkiye Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü (TODAİE), lisansüstü eğitim, kurslar ve seminerler aracılığıyla yönetici yetiştirilmesine katkıda bulunurken, 1962 yılında Devlet Planlama Teşkilatı ile birlikte ortaya koydukları Merkezi Hükûmet Teşkilatı Haber Alma Projesi (MEHTAP) raporuyla üniversitelerde eğitim yöneticiliğine yönelik fakültelerin kurulması gerektiği belirtilmiştir. 1965-1990 yılları arasında Ankara Üniversitesinde eğitim yönetimi ve denetimi programları yer almış, ancak bu programlar kapandıktan sonra eğitim fakültelerinde lisansüstü eğitimler verilmeye başlanmıştır (Cemaloğlu, 2005).

23 Eylül 1998 tarihinde 23472 sayılı Resmî Gazete’de yayımlanan Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik ile ilk defa tüm öğretmenlerin eğitim yöneticisi olabilmeleri sağlanmıştır. 30 Nisan 1999 tarihinde 23681 sayılı Resmî Gazete’de yayımlanan Millî Eğitim Bakanlığı Yönetici Atama, Değerlendirme, Görevde Yükselme ve Yer Değiştirme Yönetmeliği de eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesine ilişkin ilk yönetmelik olmuştur (Kayıkçı, 2001). Daha sonradan, yönetici görevlendirilmesine ilişkin olarak, Millî Eğitim Bakanlığı [MEB] tarafından Resmî Gazete’de 2004, 2007, 2008, 2009,



2013, 2014, 2015, 2017, 2018 ve 2021 tarihlerinde yönetmelikler yayımlanmıştır. En son 5 Şubat 2021 tarihli ve 31386 sayılı Resmî Gazete’de yayımlanan “Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçme ve Görevlendirme Yönetmeliğine” göre yönetici olarak görevlendirileceklerle ilişkin atama şartları Madde 5, 6 ve 7’de belirtilmektedir. Buna göre, yönetici olarak görevlendirileceklerde aranan genel şartlar:

- a) Yükseköğretim mezunu olmak.
- b) Bakanlık kadrolarında öğretmen olarak görev yapıyor olmak.
- c) Eğitim Yönetimi Sertifikasına sahip olmak.
- ç) Yöneticiliğe ilk defa görevlendirilecekler bakımından bu Yönetmelikte belirtilen sınavlarda başarılı olmak.
- d) Görevlendirileceği eğitim kurumu ile aynı türdeki eğitim kurumlarından birine öğretmen olarak atanabilecek nitelikte olmak ve görevlendirileceği eğitim kurumu ile aynı türdeki eğitim kurumlarından birinde aylık karşılığında okutabileceği ders bulunmak.
- e) Yazılı sınav başvurusunun son günü itibarıyla son dört yıl içinde adlî veya idarî soruşturma sonucu yöneticilik görevi üzerinden alınmamış olmak.
- f) Zorunlu çalışma gerektiren yerler dışındaki eğitim kurumu yöneticiliklerine görevlendirilecekler bakımından, ilgili mevzuatına göre zorunlu çalışma yükümlülüğünü tamamlamış, erteletmiş ya da bu yükümlülüğünden muaf tutulmuş olmak (Md. 5) şeklinde ifade edilmiştir.

Müdür olarak görevlendirileceklerde aranan şartlar yönetmeliğin 6. Maddesinde sıralanmış ve bu şartlardan en az birini taşımaları hükmü getirilmiştir. Buna göre;

- a) Müdür olarak görev yapmış olmak.
- b) Kurucu müdür, müdür başyardımcısı, müdür yardımcısı ve müdür yetkili öğretmen olarak ayrı ayrı veya toplam en az bir yıl görev yapmış olmak.
- c) Bakanlığın şube müdürü veya daha üst unvanlı kadrolarında asaleten görev yapmış olmak.

(2) Müdür olarak görevlendirileceklerde ayrıca;

- a) Meslekî ve teknik ortaöğretim kurumlarına müdür olarak görevlendirileceklerde, atölye, laboratuvar veya meslek dersleri öğretmenleri kapsamında olmak,
- b) İmam hatip liselerine müdür olarak görevlendirileceklerde, İmam Hatip Lisesi Meslek Dersleri öğretmeni olmak,
- c) Özel eğitim kurumlarına müdür olarak görevlendirileceklerde; bilim ve sanat merkezleri için bilim sanat merkezinde kadrolu olarak görev yapmış olmak,

rehberlik ve araştırma merkezleri bakımından Rehberlik, diğer özel eğitim kurumları bakımından Özel Eğitim öğretmeni olmak,

ç) Fen liselerine müdür olarak görevlendirileceklerde Matematik, Fizik, Kimya veya Biyoloji öğretmeni olmak,

d) Sosyal bilimler liselerine müdür olarak görevlendirileceklerde Türk Dili ve Edebiyatı, Tarih, Coğrafya, Felsefe, Psikoloji veya yabancı dil öğretmeni olmak,

e) Güzel sanatlar liselerine müdür olarak görevlendirileceklerde Görsel Sanatlar/Resim veya Müzik öğretmeni olmak,

f) Spor liselerine müdür olarak görevlendirileceklerde Beden Eğitimi öğretmeni olmak, şartları aranır.

(3) İkinci fıkrada belirtilen niteliklerde aday bulunmaması hâlinde, diğer alan öğretmenlerinden de görevlendirme yapılabilir (Md. 6), hükümleri yer almaktadır.

Müdür başyardımcısı veya müdür yardımcısı olarak görevlendirileceklerde aranan şartlar ise, Madde 7’de belirtilmekte ve yine bunlardan en az birinin sağlanması koşulu aranmaktadır. Bu kapsamda,

a) Müdür, kurucu müdür, müdür başyardımcısı, müdür yardımcısı veya müdür yetkili öğretmen olarak görev yapmış olmak.

b) Bakanlığın şube müdürü veya daha üst unvanlı kadrolarında görev yapmış olmak.

c) Adaylık dâhil en az iki yıl öğretmen olarak görev yapmış olmak (Md. 7) koşulları yer almaktadır.

Aynı yönetmelikte yönetici olarak görevlendirmede yapılacak değerlendirme yöntemi, “Sözlü sınavda başarılı olan adaylardan müdür, müdür başyardımcısı veya müdür yardımcısı olarak ilk defa görevlendirilmek üzere başvuruda bulunanların görevlendirmeye esas puanları; yazılı sınav puanının %50’si, değerlendirme sonucu alınan puanın %30’u ve sözlü sınav sonucu alınan puanının %20’si dikkate alınarak belirlenir. Görevlendirmeye esas puanlar, kesin sonuçların ilan edildiği tarihten itibaren bir sonraki yazılı sınav başvuru tarihinin ilk gününe kadar geçerlidir.” şeklinde belirtilmektedir (Resmî Gazete, 5 Şubat 2021, 31386, 27.-28. Madde).

Türkiye’de 2018 yılı Cumhurbaşkanlığı 1 nolu Kararnamenin 302. Maddesi, eğitim politikalarının belirlendiği ve eğitim kararlarının alındığı Millî Eğitim Bakanlığının, merkez, taşra ve yurt dışı teşkilatlanmalarından oluştuğunu belirtmektedir. Merkez teşkilatı, karar mercii iken; taşra ve yurt dışı teşkilatları, alınan kararların uygulanmasında etkin rol oynamaktadırlar. Taşra teşkilatında bulunan il milli

eğitim m¼d¼rl¼kleri; il milli eğitim m¼d¼r¼, m¼d¼r yardımc¼ları, Şube m¼d¼rlerinden, ilēe milli eğitim m¼d¼rl¼kleri; ilēe milli eğitim m¼d¼r¼ ve Şube m¼d¼rleri, okullar ise; okul m¼d¼r¼ ve okul m¼d¼r yardımc¼s¼ y¼netim kademelerinden oluşmaktadır. 2018 yılı Cumhurbaşkanlığı 1 nolu Kararnamenin 307. Maddesinde, il, ilēe milli eğitim m¼d¼rl¼kleri, okullar ve ilgili kurumlardan oluşan taşra teŐkilatlanmasında, bakanlık tarafından her il ve ilēede milli eğitim m¼d¼rl¼đ¼n¼n kurulacağı; ilēe milli eğitim m¼d¼rl¼klerinin yaptıkları g¼revlerden il milli eğitim m¼d¼rl¼klerine karşı sorumlu olduğu belirtilmektedir.

12 Ekim 2013 tarih ve 28793 sayılı Mill¼ Eğitim Bakanlığı Personelinin G¼revde Y¼kselme, Unvan DeđiŐikliđi ve Yer DeđiŐirme Suretiyle Atanmas¼ Hakkında Y¼netmelikte y¼neticiler, il milli eğitim m¼d¼r yardımc¼s¼, ilēe milli eğitim m¼d¼r¼ ile il ve ilēe milli eğitim Şube m¼d¼r¼ kadrolarında asaleten g¼rev yapanları kapsamaktadır. İlgili y¼netmeliđin yayımlanan 13 Ocak 2018 tarih ve 30300 sayılı deđiŐiklikte Şube m¼d¼rl¼đ¼ne atanacaklarda istenen Şartlar Madde 6'da Şu Şekilde belirtilmiştir. Buna g¼re;

(1) Bu Y¼netmelik kapsamında g¼revde y¼kselmeye tabi kadrolara atanabilmek iēin;

a) 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nun 68 inci maddesinin (B) bendinde belirtilen Şartlar ile ikinci fıkrada yer alan kadrolar itibarıyla belirtilen hizmet s¼resi ve eğitime ilişkin Şartları taŐımak,

b) G¼revde y¼kselme sınavında başarılı olmak, Şartları aranır.

(2) a) Şube m¼d¼r¼ kadrosu iēin; 1) En az fak¼lte veya d¼rt yıllık y¼ksekokul mezunu olmak, 2) Son iki yıl Bakanlıkta g¼rev yapmış olmak, 3) Talim ve Terbiye Kurulu uzmanı, eğitim uzmanı, uzman, raport¼r, sivil savunma uzmanı veya okul m¼d¼r¼ g¼revinde iki; m¼d¼r baŐyardımc¼s¼ veya m¼d¼r yardımc¼s¼ g¼revlerinde ayrı ayrı veya toplamda üç; mimar, m¼hendis, biyolog, psikolog, istatistikēi, ç¼z¼mleyici, programcı, araştırmacı, tekniker, Őef veya sayman kadrosunda üç; øđretmen kadrosunda d¼rt ya da bu alt bentte sayılan kadrolarda toplam d¼rt yıldan az olmamak üzere asaleten g¼rev yapmış olmak (Md. 6) koşulu aranmaktadır.

İlgili y¼netmelikte 13 Ocak 2018 tarih ve 30300 sayılı deđiŐiklikte Madde 13'te Bakanlıkēa veya Őlēme, Seēme ve YerleŐtirme Merkezi BaŐkanlıđınca yapılan yazılı sınavda 100 ¼zerinden 60 ve ¼zeri puan alanlar sınavda başarılı olacakları, Madde 16'da da yazılı sınavda başarılı olanlardan duyuruda ilan edilen kadro sayısının ¼ katına kadar adayın, puan ¼st¼nl¼đ¼ne g¼re s¼zl¼ sınavla alınacağı ve Ek-1 S¼zl¼ Sınav

Değerlendirme Formuna göre 100 tam puan üzerinden değerlendirilerek, 100 üzerinden en az 70 puan alanların başarılı sayılacağı belirtilmiştir. Aynı yönetmelikte 18 Temmuz 2020 tarih ve 31189 sayılı değişiklikle Madde 23'te, ilçe milli eğitim müdürü ve il milli eğitim müdür yardımcısı kadrosuna atanacaklarda aranan şartlar belirtilmiştir. Bu kapsamda,

(1) İlçe millî eğitim müdürü kadrosuna atanacaklarda; 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nun 68 inci maddesinin (B) bendinde öngörülen şartların yanında, yazılı veya yazılı ve sözlü sınavı kazanarak atanmış olmaları şartıyla; eğitim kurumu müdürlüğü görevinde en az dört yıl, şube müdürü kadrosunda en az iki yıl ya da bu fıkrada sayılan görev ve kadrolarda toplam dört yıldan az olmamak üzere asaleten görev yapmış ve öğretmenlikte adaylığı kaldırılmış olmak şartları aranır.

(2) İl millî eğitim müdür yardımcısı kadrosuna atanacaklarda; 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nun 68 inci maddesinin (B) bendinde öngörülen şartların yanında, eğitim kurumu müdürlüğü görevinde en az dört yıl, şube müdürü kadrosunda en az iki yıl ya da bu fıkrada sayılan görev ve kadrolarda toplam dört yıldan az olmamak üzere asaleten görev yapmış olmak (Md. 23) şartları aranmaktadır.

Yöneticiler, geleceğe dair beklentileri elde etmek amacıyla sahip olunan temel kaynağı elinde bulunduran kişilerdir. Bu nedenle hayat sürdüğü müddetçe insanların güç arayışı içinde olmaları da sürecektir (Balpınar, 2013). Ledeen'e (2003: 151) göre güce sahip olmak ve elde tutabilmek için ahlaksız yöntemler bile kullanılabilir. Bu yüzden güç ile ilişkili olduğu düşünülen örgütsel politika ve politik davranış kavramları incelenmelidir.

## 2.2. Örgütsel Politika Kavramı

Politika kelimesi, Yunanlıların siyasal düzen ve düşünceyle oluşturulan toplumsal örgütlenme şekli olan polis (şehir devleti) kelimesinden türemiştir (Ağaoğulları, 1989: 1). Politika kavramı, Türk Dil Kurumu (2020) sözlüğünde, *"Devletin etkinliklerini amaç, yöntem ve içerik olarak düzenleme ve gerçekleştirme esaslarının bütünü, siyaset, siyasa; davranış şekli, düşünce yapısı, bir hedefe varmak için karşısındakilerin duygularını okşama, zayıf noktalarından veya aralarındaki uyumsuzlıklardan yararlanma vb. yollarla işini yürütme"* şeklinde tanımlanmaktadır. Politika, bireylerin çıkarları doğrultusunda güç elde etmeleri ve edinilen bu gücü

kullanmaya yönelik yaptıkları tüm davranışlardır (Wagner ve Hollenbeck, 2010: 252). Bu kavram, sadece devlet kurumlarında değil, resmi ve özel olarak kurulan bütün örgütlerde yer alanların davranışlarında görülen bir kavramdır (Bursalı, 2008).

Örgütsel politika ise, 1930 yılı sonrasında güç taktikleri ve etkileme yaklaşımlarıyla birlikte incelenen bir kavram olarak dikkat çekmektedir (Carte ve Byrnes, 2010: 139). Örgütsel politika, örgüttekilerin kaynakları kullanmak amacıyla rekabet halinde oldukları ve bunun için stratejiler üretmelerini içeren davranışlardan oluşan bir kavramdır (Ertekin ve Ertekin, 2003: 2). Örgütsel politika ile kişilerin kendi çıkarları doğrultusunda, diğer çalışanların ve örgütün çıkarlarını düşünmeden sergiledikleri bazı davranışlar görülür (Andrews ve Kacmar, 2001). Ertekin ve Ertekin'e (2003: 3) göre örgütsel politikayı tanımlayan dört temel unsur bulunur:

*Etkileme*, bireylerin örgütte bulunanların davranışlarını ve tutumlarını değiştirmek için uğraşmalarıdır.

*Yapısal düzenlemelerin dışında olmak*, yasal kurallara uymadan isteklerin yapılmasıdır.

*Çatışma*, bireyin isteklerinin diğer bireylerin istekleriyle ters düşmesiyle ortaya çıkan durumdur.

*Sonucu kestirememek*, çatışma ortamı ile ortaya çıkan politik davranışlara karşı verilecek tepkilerin bilinmemesidir.

Örgütte bulunanlar güç elde etmenin yollarını ararlar, daha sonra kazandıkları bu gücü çıkarları doğrultusunda kullanarak, bireyleri etkilemek için her türlü faaliyette bulunurlar (Koçel, 2005: 436). Örgütlerde uygulanan politikalar, güç elde edilmesini sağlarken, güç elde edenler de daha çok politika uygularlar (Ertekin ve Ertekin, 2003: 1).

Örgütsel politika ile yapılan yasal olmayan davranışlar hem örgüt üyelerine hem de örgüte büyük zararlar verir (Landells ve Albrecht, 2013), ancak kişilerarası iletişimi de güçlendirerek toplumsal farkındalığı artırır (Ferris, Harrell-Cook ve Dulebohn, 2000). Bursalı (2008) tarafından örgütsel politikaya yönelik yapılan farklı tanımlamaların nedenleri şöyle sıralanmaktadır:

- Politika kavramının çok geniş olması, ilişkili veya ilişkisiz yapılan tüm davranışların politika ile ilişkilendirilmesi mümkündür. Örneğin, örgütü ilgilendiren her konuda söylenen sözler ya da politik davranmak amacıyla sessiz kalmak, politika kavramıyla ifade edilebilir.

- Örgütte bulunan herkes, bütün konular ve olaylar politik davranışlara neden olarak, örgütlerin politik yapısını oluşturabilir.
- Örgütsel politika karmaşık bir kavramdır, çünkü bireylerin olayları, kişileri, örgütü algılama tarzları farklı olduğundan örgütler politik hale gelebilmektedirler.
- Örgütte bireyler arasında örgüte ilişkin olarak yapılan informal iletişim, politik olarak değerlendirilebilir.
- Politika kavramı, araştırmacılar tarafından farklı görüşlerle ele alınabilen bir kavramdır.

Örgütsel politika, karar alan kişilerin etkileme potansiyelini oluşturan ve etki gücünü artıran bir süreçtir (Eisenhardt ve Bourgeois, 1988). Kararlar alınırken gücün yasal olarak kullanılması, örgütsel politikayı oluşturmaktadır (Mintzberg, 1985).

### 2.2.1. Örgütsel politika yaklaşımları

Örgütsel politikaya ilişkin birçok tanım yapılmaktadır, ancak örgütsel politikanın farklı yapı, süreç ve sonuçlarına ilişkin araştırmacılar tarafından ortaya konulan üç bakış açısı bulunmaktadır. Bunlar (Bradshaw-Camball ve Murray, 1991):

*İşlevselci yaklaşım*, üst yapıyı oluşturan yöneticilerin yasal otorite sayesinde güç sahibi olduklarının düşünüldüğü rasyonel yaklaşım ile yapısal işlevler olarak belirsizliğin, örgütsel kaynakların kontrol edildiği çoğulcu yaklaşımdan oluşmaktadır. İşlevselci yaklaşım, statüleri yüksek olanların diğerlerini etkilemesidir (Eken, 2017).

*Yorumlayıcı yaklaşım*, bireylerin, örgütte sergiledikleri politik davranışların yanı sıra, diğer insanların sözleri ve davranışlarından etkilenmesidir (Bursalı, 2008). Politikanın yapısal öğeleri, dil, sembol, bilgi olarak ifade edilmektedir (Bradshaw-Camball ve Murray, 1991). Yorumlayıcı yaklaşımda, insanların ortaya koyduğu politik davranışların sebebi, kişilerarası ilişkilerle anlamaya çalışılır (Yakut, 2014).

*Radikal yaklaşım*, bu yaklaşıma göre, bireylerin toplumsal çevrelerini yasal otoriteyi elinde bulunduranlar tarafından yapılan uygulamalar oluşturur. İnsanlar gücü kişilerarası bir ilişki ile değil, dünyadaki seçme kurallarındaki sosyal ilişki ile elde ederler (Bradshaw-Camball ve Murray, 1991).

Örgütsel politika bireysel, grup ve örgütsel seviyelerde analiz edilebilir (Drory ve Romm, 1990). Bireysel seviye, çalışanların çıkarlarını ön planda tutmak için örgütte bulunanlara gösterdikleri politik davranışları iken; grup seviyesi, grupların çıkarları için güçlerini diğerlerine uygulamasıdır. Örgütsel seviye ise, stratejik olarak ortaya konan

yönetim, iş birliği ve pazarlama şeklindeki büyük faaliyetlerdir (Ertekin ve Ertekin, 2003: 2). Bu analiz düzeyleri, Şekil 3'te yer almaktadır.

Analiz Düzeyleri		
Bireysel	Grup	Örgütsel
SONUÇLAR	ARAÇLAR	DURUMSAL ÖZELLİKLER
Kendi çıkarına davranma	Etkileme	Çatışma
Örgüte karşı olma	Güç taktikleri	Belirsizlikte karar verme
Kaynakların dağılımı	İnformel davranış	
Güç kazanma	Gizli niyetler	

Şekil 3. Örgütsel politika analizi (Drory ve Room, 1990)

Şekil 3'te görüldüğü üzere, örgütsel politikada istenen sonuçlar kendi çıkarına göre davranma, örgüte karşı durma, kaynak dağılımı ve güç kazanma şeklinde tanımlanmaktadır. Sonuçlara ulaşırken bazı araçların kullanılması ve örgütte ortaya çıkan durumsal özelliklerle de örgütsel politikayı tanımlamak mümkündür. Mintzberg'e (1985) göre, örgütlerde çatışma ve politikanın etkili olmadığı durumlar yanında politikanın baskın olduğu durumlar da söz konusudur. Örgütlerde politika üç aşamadan oluşmaktadır. Bu aşamalar:

*Politik güdülerin olması*, bireylerin sahip oldukları güdüler, aralarındaki rekabet, çıkar çatışmaları, bilgi, beceri ve yetenek farklılıkları örgütlerin politik yapıda olmalarına neden olmaktadır. Bursalı'ya (2008) göre, örgütlerdeki güç yapısının değişmesi, yönetici boşluğu, belirsiz durumların yaşanması, kaynakların kıtlığı, yaşanan yenilikler ve ideolojik düşüncenin zayıflaması politik güdülerini ortaya çıkarmaktadır.

*Gelişme*, bireylerin politik güdülerini geliştirerek, davranışlara dönüşmekte ve politik faaliyetler ortaya çıkmaktadır. Bu güdülerle kendilerine karşı olan farklı düşünceleri ve davranışları kabul etmediklerinden çatışmalar gelişir. Gargiulo'ya (1993) göre, tüm politik sistemler gibi örgütlerde de amaçları ve kaynakların kontrolünü ele almak amacıyla güç çatışmaları meydana gelir.

*Çözümüne ulaşma*, politik davranışta bulunan bireylerin bu faaliyetleri sonucunda kazanan ve kaybedenler ortaya çıkmaktadır. Bireyler politik davranışları sonucu başarı elde edebileceği gibi, örgütte sürekli politik davranışlar meydana gelirse güç

kaybedilebilir. Örgütlerde politik faaliyetler sonrasında çözüme ulaşmak için bazı durumlar görülebilir. Bu durumlar şu şekilde ifade edilmektedir:

- Çatışma biterek çözüme kavuşur. Çatışan taraflardan biri kişisel özelliklerini, yeteneklerini kullanarak kazanır ve isteklerini yerine getirebilir. Örgütün varlığı herhangi bir şekilde etkilenmez.
- Çatışma tam olarak çözüme kavuşmasa da taraflar fedakârlıkta bulunarak uzlaşırlar ve örgüt varlığını devam ettirir.
- Çatışmanın devam etmesi örgütte yıkıcı etkide bulunur ve örgüt yok olabilir.
- Çatışma durumunun azalması ile yıkıcı etkisi de azalır ve böylece örgütün varlığını sürdürmesi mümkündür.

Örgütlerin bütün alanlarında yapılan politik davranışlar, örgütte bulunanlara, örgüt içindeki ve çevresindeki durumlara bağlı olarak, belli bir döngü içerisinde sürdürülmektedir (Bursalı, 2008).

### 2.2.2. Örgütsel politikanın boyutları

Örgütsel politika, örgütün istemediği amaçların etkileme yöntemiyle kazanılması veya örgütün istemediği etkileme yöntemlerinin kullanılarak örgütsel amaçların yerine getirilmesine çalışılmasıdır (Mayes ve Allen, 1977). Örgütte kabul gören ve kabul görmeyen etkileme araçları ile bu araçların ortaya çıkardığı örgütsel politika sonuçları örgütsel politikanın boyutlarını oluşturmaktadır. Bu boyutlar, Şekil 4'te gösterilmektedir.

Etkileme Araçları \ Etkileme Sonuçları	Örgüt Tarafından Onaylanan	Örgüt Tarafından Onaylanmayan
Örgüt Tarafından Onaylanan	Politik Olmayan Davranış	Örgüt İçin İşlevsel Olmayan Politik Davranış
Örgüt Tarafından Onaylanmayan	Örgüt İçin Potansiyel Olarak İşlevsel Politik Davranış	Örgüt İçin İşlevsel Olmayan Politik Davranış

Şekil 4. Örgütsel politikanın boyutları (Mayes ve Allen, 1977)



Şekil 4'te görüldüğü üzere, örgüt tarafından kabul gören bir etkileme aracının kullanılması ile örgüt tarafından onaylanan bir sonucun belirmesi politik davranışı ortaya çıkarmamaktayken; örgütte kullanılan etkileme araçları ve sonuçları örgütsel kabul görmediği zaman işlevsel olmayan politik davranışlar ortaya çıkmaktadır. Kacmar ve Carlson'a (1997) göre örgütsel politika, bireylerin kişisel çıkarlarını korumak amacıyla diğer bireyleri etkilemek için sergiledikleri davranışlar olarak ödüllendirme politikası, iyi ilişkiler kurma ve politik davranma şeklinde üç farklı boyutta ortaya çıkmaktadır.

### **2.2.2.1. Ödüllendirme politikası**

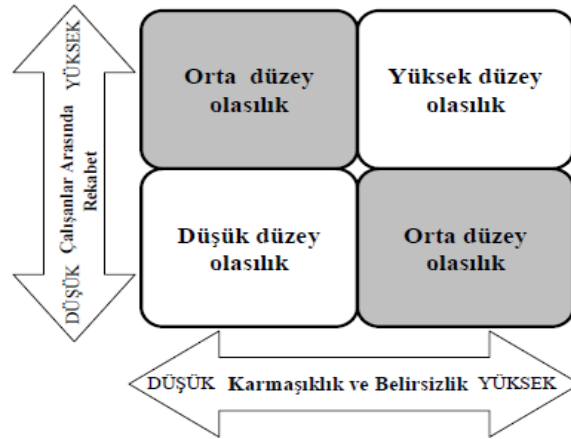
Örgütlerde politik davranışları sergileyenler istenmeden ödüllendirilebilirler. Politik davranışlarda bulunanlar kişisel çıkar elde ettiklerinde ödül elde etmektedirler. Bu yüzden politik davranışta bulunmak ödül kazanma yolu olarak görülebilir. Örgütlerde uygulanan politikalar, olumlu sonuçlara yol açabileceği gibi, bireyler arasında iletişimin sınırlı olması, güç yitimi gibi olumsuz sonuçlar da ortaya çıkarabilir (Poon, 2003). Bursalı ve Bağcı'ya (2011) göre bazı örgütlerde, politik faaliyetler normal karşılanırken; bazı örgütlerde ise, bu faaliyetler azaltılmaya çalışılmaktadır.

### **2.2.2.2. İyi ilişkiler kurma**

Örgütte bulunan bazı bireyler, çatışma ortamı olmaması için sergilenen politik davranışlara karşı sessiz davranarak, herkesle iyi geçinmeyi seçmektedirler. Örgütsel politikada sergilenen davranışlarla, kişisel bir çıkar sağlama, politik aktörlerle iyi ilişkiler kurarak örgüte kabul edilme ya da ödül kazanma amaçları görülebilir.

### **2.2.2.3. Politik davranma**

Örgütsel yapının açık bir şekilde belirlenmediği, amaçların net şekilde ortaya konulmadığı durumlarda, kişisel çıkar kazanma, çıkarları koruma ve ödül elde etme amacıyla politik davranışlarda bulunulabilir. Çalışan bireyler, yaptıkları davranışların örgüt tarafından onaylanır olduğunu belirlemek amacıyla nesnel ölçütler olmadığı zaman öznel kararlar verme eğilimindedirler. Şekil 5'te örgütlerde politik davranışların görülme olasılığı yer almaktadır.



Şekil 5. Örgütlerde politik davranışların görülme olasılığı (Hellriegel, Slocum ve Woodman, 2001: 282)

Şekil 5'te görüldüğü üzere, örgütte çalışanlar arasında görülen rekabet, örgütte meydana gelen belirsizlikler ve kaynakların az olması politik davranışların görülme olasılığını yüksek seviyeye çıkarır. Turabik'e (2019) göre de politik davranışlar, örgüt politikasının açıklanmasında çok büyük önem oluşturmaktadır, çünkü örgütte sergilenen politik davranışlar, davranışların nedenleri ve ortaya çıkardığı sonuçlar, örgütsel politika kavramını oluşturmaktadır.

### 2.2.3. Politik davranış

Örgütsel politika sonucu ortaya çıkan politik davranışı, Farrel ve Petersen (1982) "örgütte çalışanların görevi dışında örgüt yapısındaki rolünün belirleyicisini etkilemeye dönük davranışlar"; DuBrin (1989), "örgüttekilerin yetenek ve performanslarının yanı sıra mesleki özelliklerini geliştirmek ve daha fazla güç elde etmek için sergilenen davranışlar"; Mintzberg (1985) "yasal olmadan yapılan, örgütü bölmeye yönelik ve kimse tarafından beğenilmeyen davranışlar"; Pfeffer (1992) ise, "örgütlerde ortaya çıkan belirsizlik ve bireyler arasındaki uyumsuzluklarda kişilerin çıkarlarına uygun olarak gücü kazanmak, artırmak ve kullanmak için sergiledikleri davranışlar" olarak tanımlamaktadır.

Örgütte bulunanların güç elde etmesi, bu gücü başkalarını etkilemek ve onlara istediklerini yaptırmak amacıyla kullanmaları politik davranışları ortaya çıkarmaktadır (İslamoğlu ve Börü, 2007). Örgütün amacının ortaklaşa belirlenmesi ve iş birliğinin sağlanması, politik davranışların iyi sonucu olarak görülürken; örgütteki temel

davranışlara uygun olmama durumu da kötü sonuç olarak değerlendirilebilir (Cacciattolo, 2015).

Örgütlerde politik davranan bireylerin varmak istedikleri asıl amaç, örgüt içindeki gücünü arttırmaktır (Çetin, 2014). Poon'a (2003) göre politik davranışların temel nitelikleri; bilinçli yapılan davranışlar olması, sahip olunan gücün kötü, yıkıcı ve hileli kullanılmasıyla ilgili bir kavram olması, örgütsel amaçların ve örgütte bulunan diğer bireylerin çıkarlarına karşı sergilenen davranışlardan oluşması şeklindedir.

Örgüttekilerin görev tanımlarının, sorumluluklarının açık ve net olarak ortaya konulmaması durumunda, kişisel ihtiyaçlar örgütün amaçlarının önüne geçebilir. Bu nedenle örgüt üyeleri kişisel hedeflere hızlı ulaşabilmek için hoş karşılanmayan politik davranışlarla karşılaşılabilirler (March, 1962). Politik davranış, örgütlerin üst yönetimlerinde daha çok rastlanabilir bir davranıştır, çünkü örgütlerde ortaya çıkan belirsizlik durumlarında üst yönetim daha çok karar almak zorunda kalmaktadır (Feldman, 1988).

#### **2.2.4. Politik davranışın sergilendiği örgütsel alanlar ve faaliyetler**

Yapılan tanımlamalar incelendiğinde, politik davranışlarda bireyin çıkarlarının ön planda tutulduğu, bireyin amacına ulaşmak için politik davranışlarda bulunduğu, ancak örgütte istenmeyen davranışlar olduğu dikkat çekmektedir (İslamoğlu ve Börü, 2007). Gandz ve Murray (1980) örgütlerde sergilenen politik davranışların görüldüğü alanlar ve yapılan davranışları şu şekilde belirtmektedirler:

*Güç mücadelesi*, bireylerin eski zamanlardan beri sürekli güç elde etme çabasında olmaları ve istediklerini gerçekleştirmeleri politik davranışlarda bulunmalarını artıran bir durumdur.

*Terfi etme*, örgütlerde bireyler terfi edebilmek ve kariyerlerini geliştirmek için politik davranışlarda bulunurlar. Bireyler politik davranışlarda bulunurken, güç sahibi kişiler de çıkarları doğrultusunda kayırma davranışında bulunabilirler.

*Hata yapmamak*, bireyler kişisel çıkarlarını korumak amacıyla karşıdakilere iyi görünerek politik davranışlar sergileyebilirler. Bu nedenle, örgütsel faaliyetlerde bireyler hata yapmamaya gayret ederler.

*Riskli işler*, örgütlerde yüksek kazanç getirebilen ve önemli olarak görülen işlerde bireyler arasındaki rekabet fazla olacağından politik davranışlar daha fazla görülür.

*Çatışmalar*, örgütte farklı bölümlerde bulunanlar arasında kaynakların paylaşımı ve kararların belirlenmesine yönelik bireyler arasında çıkan uyuşmazlıklarda politik faaliyetler görülebilir.

*Kaynaklar*, örgütlerde kaynakların az olduğu durumlarda, kaynakları elde etmek, kullanmak ve daha fazla kaynak oluşturmak isteyen bireyler arasında politik davranışlar ortaya çıkar.

*Kazanç sağlama*, bireylerin örgütlerde yer alan girişimlerden kazanç elde etmeleri, bu faaliyetlerde daha fazla bulunmalarını istemelerine ve politik davranışlar göstermelerine neden olur.

Örgütlerin kurulması ve işleyişinde “insan” faktörünün etkili olması, örgütün tüm alanlarında ve faaliyetlerinde politik davranışların sürekli yaşanmasına neden olmaktadır (Bursalı, 2008). Ertekin ve Ertekin (2003: 35-38) tarafından da politik davranışların sergilendiği faaliyet alanları şu şekilde sıralanmıştır:

*İnsan kaynakları alanı*, örgütlerde adayların değerlendirilmesi, işe alma, terfi ettirme, performans ölçümü ve ücret artışı gibi faaliyetlerde politik davranışlar oldukça fazla görülür. Yöneticilerin güçlerini artırmak istemeleri de örgütlerde politik davranışların görülmesini artırmaktadır.

*Pazarlama alanı*, bireyler, pazarlama alanında strateji üretmek, pazarı genişletmek, iyi mal ve hizmet sunarak müşterileri memnun etmek için politik davranışlarda bulunarak, kontrolü ele almaya çalışırlar.

*Üretim alanı*, örgütlerde üretim faaliyetlerinin artırılması, pazarlama ve araştırma-geliştirme faaliyetlerinin sürdürülmesi, çevresel ihtiyaçların sağlanması için politik davranışlar sürekli görülmektedir.

*Bilişim alanı*, örgütlerde kullandıkları yüksek teknoloji ve enformasyon ağı sayesinde bilişim alanı oldukça önemli görülmektedir. Toffler’a (1992: 156) göre enformasyonu sağlamak, yeni pazarlar oluşturmak, stratejik iş alanlarını genişletmek ve yeni ürünler kullanmak için yapılan tüm etkinliklerde politik davranışlar sergilenmektedir.

*Maliye alanı*, örgütün amaçlarını gerçekleştirmesi için para kaynaklarının etkili kullanılması gerekir. Örgütün maliye bölümü, özellikle bütçe işlemlerinin yürütüldüğü zamanlarda politik davranışların olduğu alanlardır.

Drory ve Room (1988) tarafından da politik davranışı ortaya çıkaran araçlar, birincil (davranışsal) ve ikincil araçlar olarak belirtilmiştir. Birincil araçlar, bireylerin örgütteki faaliyetlerinin gerçekleşmesinde büyük öneme sahip, örgütte resmi olarak

kabul edilen ve resmi olmayan davranışsal araçlardır. Bireyler örgütte ortaya konan kurallar, yasaklamalar ve takdire dayalı süreçlerde politik davranışlar sergilerler. İkincil araçlar ise, politik davranışların ortaya çıkmasında birincil araçlara yardımcı araçlar olarak nitelendirilir. Politik davranışları ortaya çıkaran ikincil araçlar, dört davranış şeklinde görülmektedir. Bu davranışlar:

*Örgüte karşı olma*, bireyler beklentilerini yerine getirmek amacıyla örgütün amaçlarına ve çıkarlarına karşı durarak, politik faaliyetler gösterebilirler.

*Güç elde etme*, bireyler gerek hayatta gerek de örgütsel yaşamda daima güç elde etmek isterler. Örgütsel faaliyetlerde güç sahibi olmak için bireyler, özellikle politik davranışlar sergilerler.

*Çatışma*, örgütsel yapılarda yükselme, daha fazla maaş, takdir kazanma gibi ödülleri almak isteyen bireyler, diğer üyelerle rekabet ederek çatışırlar. Bu nedenle daha fazla politik davranışlar sergilerler.

*Gizli güdüler*, örgütte bulunanlar, dışlanmamak ve diğer örgüt üyeleri tarafından kabul edilmek amacıyla güdülerini gizleyerek politik davranışlarda bulunurlar.

### 2.2.5. Politik davranışın ortaya çıkma nedenleri

Politik davranışların ortaya çıkmasında, bireylerin güdülere, gereksinimleri, kişisel özellikleri, örgütteki görevleri, beklentileri oldukça önemlidir (Çalışkan, 2006). Politik davranışların nedenleri, daha çok örgütsel amaçların tam olarak ortaya konulmaması, kararların net olmaması, kaynakların az olması, teknolojik ve çevresel faaliyetler ile örgütte meydana gelen değişimlerdir (Pfeffer, 1981: 179). DuBrin'e (2015: 224-225) göre politik davranışı etkileyen bazı faktörler şunlardır:

*Piramit örgütler*, örgütler, güç unsurunun en üst noktada olduğu yapılardır. Piramit şeklinde güç yapıları alt katmana inildikçe azalır. Bu nedenle güç dağılımı ve gücün elde edilmesi konusunda rekabet yaşanarak, politik davranışlar sergilenir.

*Performans standartları*, örgütlerde yapılan performans değerlendirmelerinde objektif davranılmadığını düşünen bireyler daha fazla politik davranmaktadırlar.

*Belirsizlikler ve türbülans*, bireyler belirsiz durumlarda ve örgütte yaşanan türbülanslarda yapacakları konusunda öngörüle bulunamadıklarından politik davranışlara yönelirler.

*Güvensizlik yaşama*, örgütlerde bulunan bireyler üst yöneticilere yaranmak amacıyla ve kendilerine güvenmedikleri zaman politik davranışlar sergilerler.

*Makyavelist eğilimler*, kişisel çıkarlarını ön planda tutan bireyler, örgütteki faaliyetleri manipüle ederek politik faaliyetlerde bulunurlar.

*Övgüde bulunmak*, yöneticiler, örgütte çalışanlara övgüde bulunarak performanslarını artırmak isterler. Daha iyi performans sergilemek isteyen bireyler de yöneticilere övgülerde bulunarak politik davranışlar gösterirler.

Robbins ve Judge (2013: 461) tarafından da örgülerde oldukça fazla görülen politik davranışların nedenleri, örgütlerden kaynaklanan “örgütsel nedenler” ve bireylerden kaynaklanan “bireysel nedenler” şeklinde açıklanmaktadır.

### 2.2.5.1. Örgütsel nedenler

Örgütlerde yapıyla ilgili olarak ortaya çıkan, belirsiz durumlar, kaynakların dağıtımı, yükselme durumları, rollerin tanımlanmaması, baskı, güvensizlik, ödüllendirme sistemi, performans değerlendirme yöntemi, örgüt kültürü, üst yöneticilerin davranışları ve liderlik tarzı politik davranışların örgütsel nedenleri olarak sıralanabilir (Robbins ve Judge, 2013: 461-463):

*Belirsiz durumlar*, örgütte kural ve uygulamaların açık şekilde belirlenmediği durumlarda belirsizlik yüksek olacağından çalışanlar, risk almamak, çalışmalarının karşılığını elde etmek ve kendilerini korumak amacıyla politik davranışlar sergilerler.

*Kaynakların dağıtımı*, örgütlerde kaynaklar dağıtılırken yapılacak olan değişiklikler, özellikle de kaynakların az olması durumunda çatışmalara neden olarak politik davranışları artırır.

*Yükselme durumları*, örgütün çalışanlarına sınırlı olarak verdiği yükselme imkânları, bireyler arasında rekabete yol açarak politik faaliyetlerin ortaya çıkmasına neden olacaktır.

*Rollerin tanımlanmaması*, çalışanların örgütte rollerinin tam anlamıyla tanımlanmaması, belirsiz olması sonucunda, çalışanlar istediklerini yapabilecek ve politik davranışlar gösterebilecektir.

*Baskı*, örgütün çalışanlarından yüksek verim beklentisi çalışanlarda baskı oluşturmakta, çalışanlar ya performanslarını artırmak ya da performanslarını artırmış gibi göstermek amacıyla politik davranışlar sergilemektedirler.

*Güvensizlik*, örgütte çalışanlara yönelik güvensiz tutumlar, çalışanların kendilerini savunmaları ve diğer çalışanların önüne geçme çabaları politik davranışların sergilenmesine yol açacaktır.

*Ödüllendirme sistemi*, örgütlerde ödüllendirme sistemin adil olarak yapılmaması ve başarı ölçütlerinin sürekli değiştirmesi durumlarında sergilenen politik davranışlar artış gösterecektir.

*Performans değerlendirme yöntemi*, örgütlerde nesnel olmayan ölçütlerle yapılan eksik ya da hatalı değerlendirme yöntemleri ve çalışanların uygun olmayan değerlendirme sistemine tabi tutulmaları politik davranmalarına neden olmaktadır.

*Örgüt kültürü*, üyelerin rekabet halinde olmaları, birbirlerinin önüne geçmeye çalışmaları, örgütlerde politik davranışların sıklıkla görülmesine, artmasına ve bu durumun kültürün bir parçası haline gelmesine neden olacaktır.

*Üst yöneticilerin davranışları*, örgütsel davranışların belirleyicilerinden olan üst yöneticilerin politik davranışlara yönelik tutum ve davranışları, çalışanların politik davranışlarını da etkileyecektir.

*Liderlik tarzı*, örgütte yöneticilerin sergiledikleri liderlik tarzları çalışanların birbirleriyle olan ilişkilerini, yöneticilere olan tutumlarını etkileyeceğinden, sergilenecek politik davranışlar da bu duruma göre şekillenecektir.

#### **2.2.5.2. Bireysel nedenler**

Mouzelis'e (2003: 67-68) göre, örgütsel amaçlar dışında, bireylerin kendi amaçlarının ön planda tutulduğu sıklıkla görülmektedir. Politik davranışların ortaya çıkmasında güç elde etme isteği, denetim odağı, kendini yansıtma, örgüte yatırım yapma, farklı iş olanakları, makyavelist ve narsist kişilik özellikleri politik davranışın bireysel nedenleridir (Ertekin ve Ertekin, 2003: 8-10; Robbins ve Judge, 2013:461):

*Güç elde etme isteği*, güç ihtiyacı yüksek olan bireyler, başkalarının davranışlarını etkileyerek onlar üzerinde hâkimiyet kurmak ve onları yönetmek isterler. Bu istek, bireylerin daha politik davranışlarda bulunmalarına neden olacaktır.

*Denetim odağı*, içsel denetimli bireyler, kendi seçimlerine göre durumları belirlediklerini düşünürken; dıştan denetimliler, çevrelerinin durumu belirlediğini düşünmektedirler. İçsel denetimli bireyler, olayları kendileri kontrol ettiklerini düşündükleri için daha politik davranmaktadırlar.

*Kendini yansıtma*, bireylerin kendini yansıtma seviyesi yüksek ise, kendilerini olduğundan farklı gösterme eğilimine girebilirler. Kendini yansıtma seviyesi düşük olan bireyler ise, duygu ve düşüncelerini gerçeğe uygun gösterirler. Bu nedenle kendini

yansıtma seviyesi yüksek olanlar, başkalarının duygu ve düşüncelerine göre davrandıklarından daha politik davranmaktadırlar.

*Örgüte yatırım yapma*, çalışanların örgüte yaptığı yatırım ne kadar fazla ise örgütten beklentisi de o oranda artacaktır. Çalışanlar örgütten beklentileri fazla olduğunda, bu beklentilerin gerçekleşeceğini düşündükleri için daha az yasal olmayan politik davranışta bulunurlar.

*Farklı iş olanakları*, bireylerin iş çevresinde tercih edilen özelliklerinin olması, mesleki olarak tanınmış olmaları ve yaptıkları işlerde başarılı olma inançları örgütsel faaliyetlerde daha politik davranmalarına neden olmaktadır.

*Makyavelist kişilik özelliği*, makyavelist kişiliğe sahip olan bireyler, yüksek güç ihtiyacı duyan ve çıkarlarını her zaman daha çok ön planda tutan kişilerdirler. Bu nedenle yaptıkları her faaliyette kişisel menfaatleri ve kendi amaçlarını önemli gördükleri için politik davranışlar sergilemektedirler.

*Narsist kişilik özelliği*, narsist kişilik özelliğine sahip bireyler, her zaman başarılı olmak, güç kazanmak ve zengin olmak arayışındadırlar. Başkalarının kendilerine hayran olmalarını, kahraman gibi görülme ve insanları sürekli yönlendirmeyi isterler. Bu nedenle yasal veya yasal olmayan her türlü politik faaliyette bulunabilirler.

## 2.2.6. Politik davranışın boyutları

Örgütlerde sergilenen politik davranışlar, çalışanların örgüt kaynaklarını belirlemeleri ve bu kaynakların örgütteki dağılımını etkilemeleri için kullandıkları taktiklerdir (İslamoğlu ve Börü, 2007). Şekil 6'da belirtildiği üzere politik davranışlar, yasal-yasal olmayan boyut, yatay-dikey boyut ve içsel-dışsal boyut şeklinde boyutlara ayrılmaktadır.

		YASAL		YASAL OLMAYAN	
		DİKEY	YATAY	DİKEY	YATAY
İÇ	I	*Doğrudan söz hakkı	*Koalisyon kurma	I	*Sabotaj
	II	*Amire şikâyet	*Karşılıklı çıkar alışverişi	II	*Sembolik protestolar
DİŞ	III	*Komuta zincirini devre dışı bırakmak	*Misilleme	III	*İsyanlar
	IV	*Engelleme politikası		IV	*Ayaklanma
DİŞ	III	*Hukuki davalar	*Diğer bir örgütten meslektaşla konuşma	III	*Gammazlama (ihbarcılık)
	IV		*Dışarıda profesyonel eylem	IV	*Örgütsel düzenbazlık
					*İhanetler

Şekil 6. Örgütlerde politik davranışın boyutları (Farrell ve Petersen, 1982)



### **2.2.6.1. Yasal-yasal olmayan boyut**

Yasal-yasal olmayan politik boyutta, örgütte sergilenen politik davranışlar, örgütsel kurallara ve yasalara uygun olarak ya da yasalara uygun olmayan şekilde gerçekleşebilecek davranışlardır. Yasal boyutta, örgütün kurallarına, yönetmeliklerine ve yasalara göre ortaya konan, çıkar alışverişinde bulunmak, dava açmak, engellemek gibi politik davranışlar görülürken; yasal olmayan boyutta, örgütün istemediği, izinsiz olan, kurallara ve yasalara uygun olmayan, tehdit etmek, ihbarda bulunmak ve ayaklanmak gibi politik davranışlar meydana gelir. Bu nedenle bu davranışların sonucunda, cezalandırma, uzaklaştırma ve işten çıkarma gibi yaptırımlar görülebilir (Bolat, 2011; Bursalı, 2008; Eken, 2017; İslamoğlu ve Börü, 2007).

### **2.2.6.2. Yatay-dikey boyut**

Örgütte çalışanların kendileriyle aynı ve üst statüde olanlarla ilişkileri şeklinde ortaya çıkan politik davranışlarıdır. Etkileme süreci, sahip olunan güce göre gerçekleşmektedir. Yatay boyutta, örgütte çalışanların kendileriyle aynı statüde olanlarla koalisyon yapmak, çıkar alışverişinde bulunmak, misilleme yapmak, tehdit etmek, ihanette bulunmak ve diğer örgütlerdeki meslektaşlarıyla konuşmak şeklinde politik davranışlar görülürken; dikey boyutta ise, üst yöneticilerle ilişki kurarak şikâyette bulunmak, çalışanları ihbar etmek, dava açmak, protestoda bulunmak, ayaklanmak, komuta zincirini kırmak şeklindeki politik davranışlar görülür. Dikey boyutta astların üstleri, üstlerin de astları etkilemesi süreci vardır (Bolat, 2011; Bursalı, 2008; Eken, 2017; İslamoğlu ve Börü, 2007).

### **2.2.6.3. İçsel-dışsal boyut**

Örgütlerde bulunan bireylerin, kaynak bulmak, kaynakları kullanmak ve kendini koruyabilmek gibi amaçlarla örgütün içinde ve dışında sergiledikleri politik davranışlardır. İçsel boyutta, örgüt çalışanları, mevcut kaynakları kullanarak, doğrudan söz hakkı elde etmek, diğer çalışanları amire şikâyet etmek, engellemek, misilleme yapmak, tehdit etmek, komuta zincirini bozmak, örgüt üyeleriyle koalisyon oluşturarak protestoda bulunmak, isyan etmek ve çıkar alışverişi yapmak şeklinde örgüt içinde politik davranışlar sergilerken; dışsal boyutta, örgüt çalışanları, örgütün dışsal kaynaklarını harekete geçirmek amacıyla hareket ederler. Bu boyutta, örgüt dışına bilgi

vermek, örgüte ve diğer çalışanlara dava açmak, ihanette bulunmak ve örgüt dışındaki bireylerden destek almak şeklinde politik davranışlar görülmektedir. Dışsal politik davranışlar, gücü daha az olan alt düzey çalışanlar tarafından daha fazla kullanılmaktadır (Bolat, 2011; Bursalı, 2008; Eken, 2017; İslamoğlu ve Börü, 2007).

Örgütlerde dışsal politik davranışlar, içsel politik davranışların daha etkisiz olduğu durumlarda daha çok görülmektedir (Kolarska ve Aldrich, 1980). Farrell ve Petersen (1982) tarafından politik davranışlara etki ederek, bu davranışları oluşturan unsurlar şu şekilde belirtilmiştir:

*Yapılan yatırımlar*, örgütte bulunan bireylerin kendilerine ve örgüte karşı yaptığı yatırımlar politik davranışları şekillendirecektir. Bireylerin yaptıkları yatırım ne kadar fazla ise, o kadar politik davranıştan kaçınılır ve yasal olmayan politik davranışlar azalır. Çünkü bireyler, yaptıkları yatırımları risk altına almak istemeyeceklerdir. Yapılan yatırımlar fazla olduğunda, örgütte dikey politik davranışlar görülebilir.

*Farklı seçenekler*, bireyler, bilgi ve beceri sahibi olurken, yeteneklerini de geliştirebilecekleri durumlarda, örgütte farklı seçenekleri olduklarını düşündüklerinden daha az politik davranış göstereceklerdir. Seçenekleri az olarak değerlendirenler ise, öznel algılamalarla daha politik davranacaklardır.

*Güven duyma*, örgütte bulunan bireylerin, örgüte ve üyelerine karşı güven duydukları durumlarda politik davranışlar daha az sergilenecektir. Bireylerin yüksek derecede güven duymaları, yasal ve yatay politik davranışları artırırken, yasal olmayan dikey politik davranışları azaltmaktadır.

*Etkili olmak*, bireylerin örgütte etkili olmaları daha az politik davranışlarda bulunmalarını sağlarken; örgütü etkilemek isteyen bireyler, daha fazla politik davranış göstereceklerdir.

### **2.2.7. Politik davranış taktikleri**

Politik davranışlar hem bireylere hem de örgüte yönelik kullanılabilen davranışlardır (Buchanan ve Badham, 1999). Örgütsel politikada sergilenen davranışlara, “*politik davranış, politik taktik, etki taktikleri, etkileme davranışı, etki yönetimi, güç taktikleri, güç stratejileri ve izlenim yönetimi*” şeklinde ifadeler kullanılmaktadır (Bursalı, 2008).

Etkileme taktikleri, bireyin diğer bireylerin tutum ve davranışlarını değiştirmek için sergilediği davranışlardır (Yüksel ve Bolat, 2016). Politik etkileme taktikleri,

bireylerin statü, para, başarı gibi kişisel çıkarlar elde etmelerinin yanı sıra, diğer üyeleri etkilemek amacıyla örgütte kullanılır (Vigoda ve Cohen, 2002). Goffman (1955) insanların birbirleriyle olan ilişkilerinde, kendi duygu ve düşüncelerini bilinçli olarak yönettiklerini söyleyerek politik taktiklerin varlığından söz etmektedir. Bireyler, başkalarının düşüncelerini etkilemek, statü, bilgi, uzmanlık kazanmak, otorite ve güç elde etmek, bunları korumak ve başkalarının güç sahibi olmalarını önlemek amacıyla bazı taktikler kullanmaktadırlar (Van Dijk, 2005: 317). Allen, Madison, Porter, Renwick ve Mayes (1979) tarafından ortaya konan politik taktikler şunlardır:

*Suçlama ve saldırma*, bireylerin yaptığı yanlışları başkalarına yüklemesi ve güç, statü, maaş gibi örgütsel faktörlerin paylaşımında bireyleri dışlayan davranışlarda bulunması durumudur.

*Bilgiyi kullanma*, örgütte bulunan diğer bireylerden bilgiyi saklama ya da hatalı bilgilendirmelerde bulunma davranışıdır.

*İmaj oluşturma ve izlenim yönetimi*, örgütte bulunanların farklı düşünce ve davranış göstermeleri yönünde görünmeye yönelik davranışlardır.

*Düşüncelerine destek arama*, bireyin örgüte ve diğer bireylere yönelik fikirlerinin kabul edilmesi için destek arayışı içinde olmasıdır.

*Kişilere yaranma*, örgütte bulunan diğer bireyleri överek onların dikkatini çekme, kendisini sevdirmeye ve yağcılık yapma davranışıdır.

*Güç koalisyonları oluşturma*, örgütte güç sahibi olan bireylerle bir arada olma ve onların gücünden faydalanma davranışıdır.

*Etkileyen kişilerle ilişki kurma*, örgütte diğer bireyleri etkilediği düşünülenlerle yakın olma davranışıdır.

*Karşılıklılık oluşturma*, bireylere gösterilen iyi davranışlara karşılık bekleme davranışıdır.

Kipnis, Schmidt ve Wilkinson (1980) baskı kurma, yağcılık yapma, yaptırım uygulama, karşılık bekleme, rasyonel davranma, üst yöneticilere şikâyet etme, engelleme ve birliktelik kurma taktiklerinin olduğunu belirtmektedirler.

Mintzberg (1985) tarafından politik davranışlar, politik oyunlar olarak nitelendirilmektedir. Politik oyunlar, direnme, karşı direnme, sponsor olma, birliktelik oluşturma, imparatorluk kurma, uzmanlık, patron olma, rakip kampları, stratejik aday, bilgi sızdırma, bütçe oluşturma, genç Türkler ve karara dayalı oyunlar şeklindedir.

Yukl ve Falbe (1990), Kipnis ve diğerleri (1980) tarafından belirlenen taktiklerden yaptırım uygulama ve engelleme davranışlarını çıkararak, müzakere etme ve teşvik etme taktiklerini eklemişlerdir.

Zanzi, Arthur ve Shamir (1991) tarafından belirtilen politik taktikler, karşılıklı yardım etme, üye belirleme, ritüel ve semboller, manipüle etme, danışmanlık yapma, danışan olma, örgütsel atamalar, ikna etme, belirsizliği yönetme, tehdit etme ve imada bulunma, suçlama ve saldırıda bulunma, kaynak yaratma, uzmanlık becerisini kullanma, enformasyonu yönetme, kurallara dayalı taktik kullanma, yardımcı kullanma, birliktelik kurma, imaj oluşturma, kurallardan kaçınma, yağcılık yapma, büyük hedefler belirleme, etki ağı oluşturma, sırtına alma ve örgüt dışı uzmanlık şeklindedir.

Yukl ve Tracey (1992) tarafından daha sonra yasallaştırma, yağcılık yapma, baskı kurma, rasyonel ikna, teşvik etme, müzakere etme, karşılık bekleme, rica etme, birliktelik kurma taktikleri ortaya konulmuştur. Ambrose ve Harland (1995: 102-103) de politik taktikleri, rasyonel ikna, danışma, övme, ilhamda bulunma, iş birliği yapma, karşılıklı değişim, yasallaştırma, baskı kurma şeklinde ifade etmektedir. Barbuto, Scholl, Hickox ve Boulmetis (2001) ise, politik taktikleri, bireylerin sergilediği davranışlara karşı gösterilen dirence bağlı olarak sert ve yumuşak etkileme taktikleri olarak belirlemişlerdir. Yukl, Chavez ve Seifert (2005) ise daha sonradan politik taktikleri tekrar oluşturmuşlardır. Bu taktikler şu şekilde açıklanabilir:

*Yasallaştırma*, güç sahibi kişilerin otoritesini kullanarak yasalara uygun olan isteklerini yaptırmasıdır.

*Yağcılık yapma*, bireylerin isteklerinin hemen yapılması ve ön planda olmak amacıyla başkalarını överek, etkilemeye çalışmasıdır.

*Baskı kurma*, yapılması istenen davranışların sergilenmesi için zorlamadır.

*Rasyonel ikna*, bireylerin uzmanlık gücünü kullanarak, gerçeklere dayalı olarak yapılması istenenlerin anlatılması ile sonuca ulaşmaktır.

*Teşvik etme*, bireylerin isteklerinin yapılması amacıyla başkalarının duygularını etkileme davranışıdır.

*Müzakere etme*, bireylerin etkilemek istedikleri kişilerin desteğini almak amacıyla onların fikirlerini öğrenmesidir.

*Karşılık bekleme*, bireyin istenileni gerçekleştirdikten sonra beklenti içine girmesidir.

*Rica etme*, bireylerin isteklerinin yapılması amacıyla karşısındakine kişisel ricada bulunarak, onun desteğini almaya çalışmasıdır.

*Birliktelik kurma*, örgütte bulunan diğer üyelerle koalisyon kurarak, onların desteklerini alma davranışdır.

*İş birliği yapma*, bireyin yaptıkları işlerde karşılığını almak koşuluyla bireylere destek olmaları ve kaynakta bulunmasıdır.

*Bilgi verme*, bireyin karşısındakilere isteklerinin yapılması durumunda elde edebileceklerini açıklamasıdır.

İslamoğlu ve Börü (2007) ise bu araştırmada da kullanılan politik davranışları, tavizci davranmak, iki yüzlü davranmak, göze girmeye çalışmak, koalisyon kurmak, karşılıklı çıkar gözetmek, üst yönetime yaranmaya çalışmak şeklinde ifade etmektedirler.

*Tavizci davranmak*, bireylerin isteklerinin ve amaçlarının gerçekleşmesi düşüncesiyle, diğer bireyler tarafından gelen olumlu veya olumsuz taleplere karşı olmamaları ve onları her zaman kabul etmeleridir.

*İki yüzlü davranmak*, bireylerin davranışlarının, olaylara, kişilere ve çıkarlarına göre farklılık göstermesidir. B. Erdoğan'a (1997) göre ikiyüzlü davranan bireylerin davranışlarında tutarsızlık ve samimiyetsizlik görülür. Bu davranışta, bireylerin statü ve ücretlerini artırarak, takdir kazanma amacıyla olaylara ve kişilere göre davranışlar sergilemeleri söz konusudur.

*Göze girmeye çalışmak*, bireylerin amaçlarını gerçekleştirmek için sürekli olarak kendi özelliklerinden, başarılarından söz ederek karşısındakini etkilemeye çalışmasıdır. Appelbaum ve Hughes'e (1998: 86) göre, bireyler bu taktiği kullanarak sürekli karşısındakinin mutlu anını beklemekte ve talepte bulunurken neşeli davranmaktadır.

*Koalisyon kurmak*, bireylerin yaptıkları işlerde diğer bireyleri de etkileyerek onlarla birlikte hareket etmeleri ve isteklerini yaptırmasıdır. Kipnis ve diğerlerine (1980) göre de bireyler, amaçlarını gerçekleştirmek için hem diğer çalışanlar hem de yöneticilerin desteğini alarak koalisyon kurmaya çalışırlar.

*Karşılıklı çıkar gözetmek*, bireylerin bulunacağı isteklere karşılık bekleyerek, çıkarları doğrultusunda diğer bireylere yardımcı olması, onların isteklerini yerine getirmeye çalışmasıdır. B. Erdoğan'a (1997) göre, bireyler yaptıkları iyilik karşısında taktiksel olarak iyilik yapılmasını beklerler.

*Üst yönetime yaranmaya çalışmak*, bireylerin üst yöneticilerin desteğini alabilmek amacıyla, onlarla iyi ilişkiler kurma, faaliyetleri birlikte yapmaya çalışmalarıdır. B. Erdoğan'a (1997) göre, üst yönetime yaranmaya çalışan bireyler amaçlarına daha kolay ulaşacaklarını düşünmektedirler.

Örgütlerde bulunan bireyler, politik davranışları gözlemledikten ve bu davranışlardan etkilendikten sonra politik taktikleri kullanırlar (Demirel ve Seçkin, 2009). Bireyler, sürekli başkalarının düşüncelerini öğrenmek istediklerinden, bu düşünceleri yönlendirmek amacıyla politik taktikleri fazlasıyla kullanırlar (Doğan ve Kılıç, 2009). Kullanılan politik taktikler, örgüte yarar sağlamaktan daha çok örgütün yapısını bozmakta ve çalışanları olumsuz etkilemektedir (Arıkan, 2011).

### **2.3. İlgili Araştırmalar**

Araştırmada, güç kavramına ve politik davranışlara ilişkin olarak, yurt dışında ve yurt içinde alanyazında yapılmış olan araştırmalara kronolojik olarak yer verilmiştir.

#### **2.3.1. Güç kavramına ilişkin yurt dışında yapılan araştırmalar**

Scott (2019) tarafından yapılan “Power through politics: The means of organizational leadership (Politika yoluyla güç: Örgütsel liderliğin araçları)” adlı kuramsal makalede, örgütlerde yöneticiler ve çalışanlar arasındaki güç ilişkileri, güç türleri, güç elde etmek amacıyla örgütsel politikanın kullanımı ve örgütlerde gücün etkisi ele alınarak, teorik bir şekilde açıklanmaktadır.

Alapo (2018) tarafından yapılan “Organizational power politics and leadership experiences on the view and use of power in organizations (Örgütlerde gücün görünümü ve kullanımı üzerine örgütsel güç politikaları ve liderlik deneyimleri)” adlı kuramsal makalede, örgüt çalışanlarının görüşlerine göre örgütlerde etkileme aracı olarak güç kavramı, gücün kullanımı, örgütsel politika ile güç ilişkisi ve yöneticilerin liderlik davranışları açıklanmıştır. Araştırma sonucunda, güç ve güç kullanımının örgütlerde oldukça önemli olduğu belirtilmektedir.

Vazifeh, Keivani, Poudineh, Sadegh ve Rad (2014) tarafından yapılan “Presentation of a model for inter pretation of manager’s five power sources and their impact on personnel’s organizational commitment (Yöneticinin beş güç kaynağının yorumlanması için bir model sunumu ve bunların personelin örgütsel bağlılığı üzerindeki etkileri)” adlı makalede, yöneticilerin kullandıkları güç türlerinin çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisi incelenmiştir. Araştırma sonucunda, güç kaynaklarına ilişkin modelleme yapılarak; yasal güç, ödül gücü, uzmanlık gücü ve karizmatik gücün örgütsel bağlılıkla pozitif yönde güçlü düzeyde ilişkili olduğu, ancak zorlayıcı gücün negatif yönde zayıf düzeyde ilişkili olduğu belirtilmektedir.

Lunenburg (2012) tarafından yapılan “Power and leadership: An influence process (Güç ve liderlik: Bir etkileme süreci)” adlı kuramsal makalede, yöneticilerin kullandıkları güç türlerinin örgüte etkisi incelenmiştir. Araştırma sonucunda, bireysel güç türlerinin çalışanların performansları, örgütsel bağlılıkları ve iş doyumları üzerinde olumlu etkilerinin, zorlayıcı güç kullanımının ise olumsuz etkilerinin olduğu belirtilmektedir.

Singh (2009) tarafından yapılan “Organizational power in perspective (Örgütsel güce bakış)” adlı kuramsal makalede, örgütlerde güç kavramı, gücün diğer kavramlarla ilişkisi, gücün örgütlerde olumlu ve olumsuz yönde kullanımı ve güç türlerine ilişkin araştırma bulguları detaylı olarak açıklanmıştır.

Elias (2008) tarafından yapılan “Fifty years of influence in the workplace (İşyerinde elli yıllık etki)” adlı kuramsal makalede, French ve Raven tarafından ortaya atılan sosyal güç kavramı incelenmiştir. Araştırmayla güç taksonomisi, gücün etkileri ve güç modelleri tarihsel bir sırayla verilerek, örgütsel gücün kullanımına ilişkin açıklamalar yapılmıştır.

Gupta ve Sharma (2008) tarafından yapılan “Compliance with bases of power and subordinates' perception of superiors: Moderating effect of quality of interaction (Güç temellerine uyum ve çalışanların üst algısı: Etkileşim kalitesinin düzenleyici etkisi)” adlı makalede, yöneticilerin çalışanlarla ilişkileri ve kullandıkları güç türlerinin örgütsel bağlılıkla ilişkisinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırma sonucunda, karizma gücü, uzmanlık gücü ve ödül gücünün örgütsel bağlılıkla pozitif yönde anlamlı şekilde ilişkili olduğu, bilgi gücü ve yasal gücün ise, örgütsel bağlılıkla negatif yönde ilişkili olduğu belirtilmektedir.

Zhao, Huo, Flynn ve Yeung (2008) tarafından yapılan “The impact of power and relationship commitment on the integration between manufacturers and customers in a supply chain (Güç ve ilişki birlikteliğinin bir tedarik zincirinde üreticiler ve müşteriler arasındaki entegrasyon üzerindeki etkisi)” adlı makalede, yöneticilerin kullandıkları güç türleri ile çalışanların örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırma sonucunda, yasal gücün normatif bağlılık üzerinde etkisinin olmadığı, ödül gücü, uzmanlık gücü ve karizmatik güç ile normatif bağlılık arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Lawrence ve Robinson (2007) tarafından yapılan “Ain't misbehavin: Workplace deviance as organizational resistance (Yanlış davranmamak: Örgütsel direniş olarak işyeri sapsması)” adlı kuramsal makalede, örgütlerde yöneticilerin kullandıkları güçlerin

istenmeyen davranışlara etkisi incelenmiştir. Araştırma sonucunda, uygulanan zorlayıcı güç türünün çalışanlar üzerinde olumsuz davranışlara ve işyerinde sapmalara neden olduğu belirtilmiştir.

Liu ve Fang (2006) tarafından yapılan “A power-based leadership approach to project management (Proje yönetimine güç temelli liderlik yaklaşımı)” adlı makalede, örgütlerde yöneticilerin kullandıkları güç türlerine göre sergiledikleri liderlik davranışlarının modellenerek belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu amaçla, Çin’deki inşaat firmalarının yapısal denklem modellemesi kullanılmıştır. Araştırma sonucunda, proje yöneticilerinin kişisel özelliklerinin güç paylaşımı ve güç biriktirmelerinde önemli olduğu, motivasyonu sağlayan yöneticiler tarafından iyi bir liderlik sergilenebileceği belirtilmiştir.

Tjosvold, Sun ve Wan (2005) tarafından yapılan “An experimental examination of social contexts and use of power in a China sample (Sosyal bağlamların ve güç kullanımının deneysel bir incelemesi, Çin örneği)” adlı araştırmada, güç, güçle ilişkili kavramlar, bireylerin güçlerini artırma yöntemleri ve gücün etkilerinin incelenmesi amaçlanmıştır. Deneysel olarak tasarlanan araştırmanın örnekleme, Guangzhou Eyaleti üniversitelerinde görev yapan 80 yöneticiden oluşmaktadır. Araştırma sonucunda, yöneticilerin doğru güç türünü kullanmalarının çalışanların iş birliğine dayalı, rekabetçi olmayan hedeflere ulaşmalarını sağladığı belirlenmiştir.

Rahim (2004) tarafından yapılan “Leaderpower, followers' conflict management strategies, and propensity to leave a job: A cross-cultural study (Liderlik gücü, çatışma yönetimi stratejileri ve çalışanların işten ayrılma eğilimi: Kültürler arası bir çalışma)” adlı makalede, farklı ülkelerden elde edilen verilerle güç türlerinin sınıflandırılması, çatışma yönetim stratejileri ve işten ayrılma eğilimi arasındaki ilişkilerin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın örnekleme, küme örnekleme yöntemiyle belirlenen, ABD (1.116), Yunanistan (244), Güney Kore (250) ve Bangladeş (250) ülkelerinden seçilen tam zamanlı çalışanlardan toplanmıştır. Araştırma sonucunda, uzmanlık gücü ile zorlayıcı güç arasında negatif yönde bir ilişki olduğu, ödül gücünün dört ülkede uzmanlık gücü ile pozitif yönde ilişkili olduğu, uzmanlık gücü ile karizmatik güç arasında da pozitif yönde ve anlamlı düzeyde ilişkilerin olduğu belirlenmiştir.

Somech ve Drach-Zahavy (2002) tarafından yapılan “Relative power and influence strategy: The effects of agent/target organizational power on superiors' choices of influence strategies (Göreceli güç ve etki stratejisi: Temsilci/hedef örgütsel gücün, üstlerin etki stratejileri seçimleri üzerindeki etkileri)” adlı makalede,



yöneticilerin çalışanları etkilemeleri için kullanacakları güç türleri belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırmanın örneklemi, kolay ulaşılabilir örneklemeyle belirlenen, İsrail'deki bir eğitime katılan ve farklı okullarda görev yapan 455 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırma sonucunda, yöneticilerin güç uygularken sert ve rasyonel etkileme stratejilerini kullandıkları, ancak bu stratejiler arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı belirlenmiştir.

Bruins (1999) tarafından yapılan “Social power and influence tactics: A theoretical introduction (Sosyal güç ve etkileme taktikleri: Teorik bir giriş)” adlı kuramsal makalede, güç kavramı, gücün kullanımı, gücü etkileyen durumlar ve güçle ilgili olan kavramlar detaylı olarak tarihsel bir sıra ile açıklanarak verilmiştir.

Boonstra ve Gravenhorst (1998) tarafından yapılan “Power dynamics and organizational change: A comparison of perspectives (Güç dinamikleri ve örgütsel değişim: Perspektiflerin karşılaştırılması)” adlı kuramsal makalede, yöneticilerin kullandıkları güç türleri ile örgütsel değişim sürecinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırma sonucunda, gücün örgütsel değişim üzerindeki etkileri incelenmiş ve yöneticilerin demokratik bir ortam sağlayarak değişim sürecini hızlandıracakları ifade edilmiştir.

Hinkin ve Schriesheim (1989) tarafından yapılan “Relationships between subordinate perceptions of supervisor influence tactics and attributed bases of supervisory power (Yöneticilerin astları etkileme taktikleri ve güç temelleri arasındaki ilişkiler)” adlı makalede, çalışanların algılarına göre, French ve Raven tarafından belirtilen yöneticilerin kullandıkları güç türleri ile etkileme taktiklerinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın örneklemi, seçkisiz olarak ABD Southern Üniversitesi işletme yüksek lisansı olan 251 çalışandan oluşmaktadır. Araştırma sonucunda, etkileme taktikleri ile güç türleri arasında anlamlı bir ilişkinin bulunduğu, uzmanlık gücü ve bilgi gücünün rasyonel taktiği ile pozitif yönde, anlamlı düzeyde ilişkili olduğu belirlenmiştir.

Guditus ve Zirkel (1979) “Bases of supervisory power among public school principals (Devlet okulu müdürlerinin yönetim gücünün temelleri)” tarafından yapılan makalede, öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin kullandıkları güç türlerinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın örneklemi, seçkisiz olarak belirlenen Connecticut ve Pennsylvania eyaletlerindeki farklı okullarda görev yapan 683 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırma sonucunda, yöneticilerin en çok kullandıkları güç türleri, yasal güç, uzmanlık gücü ve özdeşim gücü şeklinde ortaya çıkmıştır.

### 2.3.2. Güç kavramına ilişkin yurt içinde yapılan araştırmalar

Ersoy (2020) tarafından yapılan “Öğretmenlerin okul yöneticilerinin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarına ilişkin algıları ile örgütsel adalet algıları arasındaki ilişki” adlı yüksek lisans tezinde, öğretmen görüşlerine göre yöneticilerin kullandıkları güç türleri ve örgütsel adalet algılarının incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın örneklemi, küme örnekleme yöntemiyle belirlenen, Kahramanmaraş merkez ilçelerindeki ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan 460 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırma sonucunda, yöneticilerin kullandıkları yasal güç, ödül gücü, uzmanlık gücü ve karizma gücüne ilişkin görüşlerin yüksek olduğu, zorlayıcı güce ilişkin görüşlerin düşük düzeyde olduğu, yöneticilerin ödül gücü, uzmanlık gücü ve karizma gücünün öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile pozitif; zorlayıcı gücün ise öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile negatif ve anlamlı bir ilişki gösterdiği belirlenmiştir.

Göçer (2020) tarafından yapılan “Bir yükseköğretim kurumunda algılanan güç türleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki” adlı yüksek lisans tezinde, üniversitede görev yapan akademisyen görüşlerine göre yöneticilerin uyguladıkları güç türleri ile öğretim elemanlarının örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın örneklemi, evrenin tamamına esas alınarak belirlenen ve Milli Savunma Üniversitesi Deniz Astsubay Meslek Yüksekokulu’nda görev yapan 325 öğretim elemanından oluşmaktadır. Araştırma sonucunda, yöneticilerin uyguladığı güç türleri ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu; ödül gücünün örgütsel bağlılığı olumlu, zorlayıcı gücün ise olumsuz etkilediği belirlenmiştir.

Karakaş (2020) tarafından yapılan “Okul müdürlerinin kullandıkları güç türlerinin temeline ilişkin öğretmen algılamaları: Fenomenografik bir araştırma” adlı makalede, okul yöneticilerinin güç temeline ilişkin farklı algılarını ortaya çıkarmak amaçlanmıştır. Nitel araştırma deseniyle tasarlanan araştırmanın çalışma grubu, maksimum çeşitlilik örneklemesiyle belirlenen ve Malatya ilinde görev yapan 20 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırma sonucunda, okul yöneticilerinin güç temellerinin katılımcılar tarafından dokuz farklı şekilde algılandığı belirlenmiştir.

Kodal (2019) tarafından yapılan “Okul öncesi eğitim kurumu yöneticilerinin kullandıkları güç türleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki” adlı yüksek lisans tezinde, okul öncesi eğitim kurumu yöneticilerinin kullandıkları güç

türleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın örnekleme, tesadüfi örnekleme yöntemiyle belirlenen, Denizli ili Pamukkale ve Merkezefendi ilçelerindeki bağımsız resmi okul öncesi kurumlarında görev yapan 200 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırma sonucunda, yöneticilerin kullandıkları güç türlerinin örgütsel bağlılıkla ilişkili olduğu; en çok kullanılan güç türünün sırasıyla bağlılık gücü ve uzmanlık gücü olduğu; en az kullanılan güç türünün ise, zorlayıcı güç olduğu belirlenmiştir.

Kutlu (2019) tarafından yapılan “Öğretmen yabancılaşması ve okul yöneticilerinin kullandığı güç stilleri arasındaki ilişkisinin incelenmesi” adlı yüksek lisans tezinde, öğretmen görüşlerine göre yabancılaşma ve yöneticilerin güç türleri arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın örnekleme, seçkisiz örnekleme yöntemiyle belirlenen; Karabük il merkezi, Safranbolu, Eflani ve Yenice ilçelerindeki resmi ilköğretim, ortaokul ve liselerde görev yapan 582 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırma sonucunda, ödül gücü ve kişilik gücünün öğretmen yabancılaşması ile negatif, zorlayıcı ve yasal gücün ise pozitif ilişki içinde olduğu; yöneticilerin en çok ödül gücünü, en az ise zorlayıcı gücü kullandıkları ortaya çıkmıştır.

Uzun (2019) tarafından yapılan “Yöneticilerin kullandıkları örgütsel güç kaynakları ile öğretmenlerin kendini işe vermeleri arasındaki ilişki (Kahramanmaraş ili örneği)” adlı yüksek lisans tezinde, öğretmen görüşlerine göre yöneticilerin kullandıkları güç türleri ve öğretmenlerin kendilerini işe vermelerinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın örnekleme, tabakalı örnekleme yöntemiyle belirlenen ve Kahramanmaraş merkez ilçelerindeki okul öncesi, ilköğretim, ortaokul ve liselerde görev yapan 744 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırma sonucunda, yöneticilerin kullandıkları yasal güç, ödül gücü, uzmanlık gücü ve karizma gücüne ilişkin görüşlerin yüksek düzeyde, zorlayıcı güce ilişkin görüşlerin ise düşük düzeyde olduğu; yöneticilerin ödül gücü, uzmanlık gücü ve karizma gücünün öğretmenlerin kendini işe vermeleri ile pozitif düzeyde, zorlayıcı gücün ise negatif düzeyde ve anlamlı bir ilişki gösterdiği belirlenmiştir.

Avcı (2018) tarafından yapılan “Örgüt içi politikalar ve güç uygulamalarının etkileri” adlı kuramsal makalede, gücün amaçları, örgütte gücün kullanım yöntemleri, gücün çalışanlara olan etkileri, örgütsel politika ve güç ilişkisi detaylı olarak açıklanmıştır.

Çevik (2018) tarafından yapılan “Okul yöneticilerinin kullandıkları makamsal güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık ve örgütsel sinizm davranışları

arasındaki ilişkinin incelenmesi” adlı yüksek lisans tezinde, öğretmen görüşlerine göre yöneticilerin kullandıkları makamsal güç türleri ile örgütsel vatandaşlık ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın örnekleme, tabakalı örnekleme yöntemiyle belirlenen ve Kahramanmaraş il merkezindeki ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan 381 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırmanın sonucunda, yöneticilerin kullandıkları makamsal güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları arasında düşük düzeyde ve pozitif, örgütsel sinizm düzeyleri ile orta düzeyde ve negatif bir ilişki olduğu; okul yöneticilerinin en fazla yasal gücü, en az ise ödüllendirme gücünü kullandıkları görülmüştür.

Özkul (2018) tarafından yapılan “Okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin iş doyum düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi (Sultangazi örneği” adlı yüksek lisans tezinde, öğretmen görüşlerine göre yöneticilerin kullandıkları güç türleri ve öğretmenlerin iş doyum düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın örnekleme, seçkisiz olarak belirlenen ve İstanbul ili Sultangazi ilçesi resmi ortaokullarında görev yapan 215 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırma sonucunda, yöneticilerin en fazla ödül gücünü, en az zorlayıcı gücü kullandıkları, ödül gücü ve kişilik güçleri ile iş doyumunu arasında da pozitif yönde anlamlı ve güçlü bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir.

Pamuk (2018) tarafından yapılan “Ortaöğretim okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları (Afyonkarahisar ili örneği)” adlı yüksek lisans tezinde, öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynaklarının incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın örnekleme, evrenin tamamı esas alınarak belirlenen ve Afyonkarahisar ili merkez ortaöğretim okullarında görev yapan 519 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırma sonucunda, okul yöneticilerinin yönetimde en çok yasal gücü, daha sonra sırasıyla uzmanlık, karizmatik, ödül ve zorlayıcı gücü kullandıkları ortaya çıkmıştır.

Uğur (2018) tarafından yapılan “Öğretmen algılarına göre yöneticilerin güç kaynakları ile çatışma yönetimi stilleri arasındaki ilişkinin incelenmesi” adlı yüksek lisans tezinde, öğretmen görüşlerine göre yöneticilerin güç türleri ve çatışma yönetim tarzlarının incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın örnekleme, basit tesadüfi örnekleme yöntemiyle belirlenen; Şırnak ilindeki ilkokul ve ortaokullarda görev yapan 381 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırma sonucunda yöneticilerin yasal güç ve uzmanlık gücünü daha çok kullandıkları, daha sonra sırasıyla karizmatik güç, ödül gücü ve zorlayıcı gücü kullandıkları belirlenmiştir.

Yeşilbaş (2018) tarafından yapılan “Okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynakları: bir karma yöntem çalışması (Aydın ili Efeler ilçesi örneği)” adlı yüksek lisans tezinde, öğretmen ve yöneticilerin görüşlerine göre yöneticilerin kullandıkları güç türlerinin incelenmesi amaçlanmıştır. Karma yöntemle tasarlanan araştırmanın nicel boyutu tabakalı örnekleme yöntemiyle Aydın ili Efeler ilçesindeki farklı lise türlerinde görev yapan 320 öğretmenden oluşurken; nitel boyutu ise ölçüt örnekleme yöntemiyle belirlenen farklı lise türlerinde görev yapan 6 öğretmen ve 6 yöneticiden oluşmaktadır. Araştırma sonucunda yöneticilerin en fazla yasal gücü, sonra sırasıyla uzmanlık gücü, ödül gücü, karizmatik gücü ve en az zorlayıcı gücü kullandıkları belirlenmiştir.

Özcanay (2017) tarafından yapılan “Okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynaklarına ilişkin yönetici ve öğretmen görüşlerinin değerlendirilmesi” adlı yüksek lisans tezinde, ilkokullarda görev yapan yönetici ve öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin kullandıkları güç türlerinin incelenmesi amaçlanmıştır. Nitel araştırma yöntemiyle tasarlanan araştırmanın çalışma grubunu Lefkoşa’da resmi ilkokullarda görev yapan 10 yönetici ve 30 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırma sonucunda yöneticiler, en fazla yasal gücü kullandıklarını, ödül gücünü ise kullanmadıklarını; öğretmenler de yöneticilerin uzmanlık gücüne sahip olmadıklarını belirtmişlerdir.

Çalışkur (2016) tarafından yapılan “Örgütlerde güç olgusu ve gücün kullanımı” adlı kuramsal makalede, güç olgusu ve gücün ilişkili olduğu kavramlar ayrıntılı olarak verilerek, örgütlerde güç ilişkilerine yönelik genel bir çerçeve sunulmuştur.

F. Aydın (2016) tarafından yapılan “Ortaokul yöneticilerinin kullandıkları örgütsel güç türleri ve öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışları” adlı yüksek lisans tezinde, öğretmen görüşlerine göre yöneticilerin kullandıkları güç türleri ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın örnekleme, küme örnekleme yöntemiyle belirlenen ve Denizli ili merkez ilçelerindeki ortaokullarda görev yapan 450 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırma sonucuna göre, kullanılan güç türlerinin örgütsel sessizliği anlamı şekilde yordadığı, yöneticilerin en fazla karşılıklı gücü, en az da karizmatik gücü kullandıkları belirlenmiştir.

Kızanlıklılı, Koç ve Kılıçlar (2016) tarafından yapılan “Örgütsel güç ve gücün kaynakları üzerine kavramsal bir inceleme” adlı kuramsal makalede, örgütsel güç ve güç türlerine yönelik açıklamalar yapılarak, geleneksel güç türünün de alanyazına eklenmesi önerisinde bulunulmuştur.

Mamur Işıkcı ve Işıkcı (2016) tarafından yapılan “Güç yönetimi ve Türk kamu yönetiminde güç yönetimi uygulamalarının yeri” adlı kuramsal makalede, yönetimde güç uygulamaları, gücün yönetsel kavramlarla ilişkisi ve gücün yönetimdeki önemi incelenmiştir. Araştırma sonucunda, yöneticilerin güç ilişkilerini anlamaları ve örgütsel amaçlara yönelik kullanmaları gerektiği belirtilmiştir.

Memduhoğlu ve Turhan (2016) tarafından yapılan “Öğretmen görüşlerine göre ilköğretim okul müdürlerinin örgütsel güç kaynaklarını kullanım düzeyleri” adlı makalede, öğretmenlerin, yöneticilerin kullandıkları güç türlerinin düzeyine ilişkin görüşlerinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın örnekleme, seçkisiz örnekleme yöntemiyle belirlenen, Van ili Tuşba ve İpekyolu ilçeleri ile Siirt il merkezinde yer alan kamu ilköğretim okullarında görev yapan 400 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırma sonucunda, yöneticilerin en fazla uzmanlık gücünü, en az ise zorlayıcı gücü kullandıkları, yasal, ödül, uzmanlık ve karizmatik güçlerini daha fazla, zorlayıcı gücü ise çok az kullandıkları belirlenmiştir.

Oyman (2016) tarafından yapılan “Türk yükseköğretim kurumlarındaki güç ilişkilerinin alan kuramı ve dramaturjik yaklaşım bağlamında incelenmesi” adlı doktora tezinde, üniversitelerde görev yapan akademisyenlerin görüşlerine göre akademik alandaki güç ilişkileri, gücün uygulanma biçimleri, güçle baş etme, güce karşı direnme stratejileri, gücün iklime etkisi ve iktidar alanla ilişkisi dramaturjik yaklaşıma göre incelenmesi amaçlanmıştır. Nitel yöntemle tasarlanan araştırmanın çalışma grubunu, 12 üniversitede görev yapan 16 farklı seviyedeki akademisyen oluşturmaktadır. Araştırma sonucunda, güç ilişkilerinin bireysel özellikler ve örgütün yapısı şeklinde iki eksen den oluştuğu belirlenmiştir.

Yılmaz (2016) tarafından yapılan “Kriz yönetimi ve güç kullanımı” adlı kuramsal makalede, kriz, kriz yönetimi, istihbarat fonksiyonları ile politika, strateji ve güç ilişkileri ile ilgili kavramsal açıklamalarda bulunarak, kriz yönetiminde güç sahibi olmak ve gücün kullanımının oldukça önemli olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Diş ve Ayık (2015) tarafından yapılan “Okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları ile örgüt iklimi arasındaki ilişki” adlı makalede, ortaokullarda görevli öğretmenlerin yöneticilerin kullandıkları güç türleri ve örgüt iklimi algılarının belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın örnekleme, tabakalı örnekleme yöntemiyle belirlenen ve Erzurum ili merkez ilçelerinde görev yapan 385 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırma sonucunda kullanılan güç türleri ile örgüt iklimi arasında

pozitif yönde anlamlı ilişkiler bulunduğu ve güç tipi ölçeğinin alt boyutlarının, örgüt iklimi ölçeğinin alt boyutlarını anlamlı düzeyde yordadığı ortaya çıkmıştır.

Altinkurt ve diğerleri (2014) tarafından yapılan “Okul müdürlerinin kullandığı güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları arasındaki ilişki” adlı makalede, öğretmenlerin görüşlerine göre yöneticilerin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın örneklemi, oransız küme örnekleme yöntemiyle belirlenen ve Kütahya il merkezindeki ortaöğretim kurumlarında görev yapan 756 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırma sonucunda, kullanılan güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları arasında düşük ve orta düzeyde ilişki olduğu; yöneticilerin en fazla yasal gücü, en az ise zorlayıcı gücü kullandıkları belirlenmiştir.

Atmaca (2014) tarafından yapılan “Okul yöneticilerinin kullandıkları güç türleri ile öğretmenlerin yaşadıkları yıldırma, örgütsel bağlılık ve örgütsel sinizm arasındaki ilişki” adlı yüksek lisans tezinde, okul yöneticilerinin kullandıkları güç türleri ile öğretmenlerin yaşadıkları örgütsel sinizm, yıldırma ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkiyi saptamak amaçlanmıştır. Araştırmanın örneklemi, Düzce il merkezindeki üç eğitim bölgesinde ilk önce tabakalı örnekleme yöntemi, daha sonra ise basit seçkisiz örnekleme yöntemiyle belirlenen 401 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırma sonucunda, örgütsel sinizm ile zorlayıcı güç arasında pozitif, diğer güç türleri ile negatif ilişki bulunduğu; örgütsel güç türleri ile öğretmenlerin yaşadıkları yıldırma arasında negatif bir ilişkinin olduğu; okul yöneticilerinin, en çok bağlılık gücünü, en az ise zorlayıcı güç türünü kullandıkları belirlenmiştir.

Argon ve diğerleri (2014) tarafından yapılan “Yöneticilerin sahip olduğu güç stilleri ve iş çevrelerine uyuma ilişkin öğretmen görüşleri” adlı makalede, öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin güç stillerinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın örneklemi, Yalova ili merkez ilçe ilkokullarında görev yapan, araştırmaya gönüllü olarak katılan 166 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırma sonucunda, yöneticilerin ödül ve kişilik gücünü orta düzeyde, yasal gücü düşük düzeyde kullandıkları, zorlayıcı gücü ise kullanmadıkları belirlenmiştir.

Demir (2014) tarafından yapılan “Örgütsel vatandaşlık davranışının öncülü olarak okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları” adlı yüksek lisans tezinde öğretmen görüşlerine göre yöneticilerin kullandıkları güç türlerinin öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırma karma yöntemle tasarlanmıştır. Sivas ilinde görev yapan öğretmenlerden,

nicel araştırmanın örnekleme küme örnekleme yoluyla belirlenen 212 öğretmen; nitel araştırmanın örnekleme ise, amaçlı örnekleme yoluyla belirlenen 20 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırma sonucunda, yöneticilerin orta düzeyde güç kullandıkları; yasal, ödül, karizmatik ve uzmanlık gücünü yüksek, zorlayıcı gücü ise düşük düzeyde kullandıkları ortaya çıkmıştır.

Dikili (2014) tarafından yapılan “Örgütlerde güç kavramı: Eleştirel yönetim çalışmaları ile Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımı’nın bakışlarına dair karşılaştırmalı bir analiz” adlı kuramsal makalede, gücü oluşturan ve etkileyen etkenler incelenerek, eleştirel yönetim çalışmaları ve kaynak bağımlılığı gibi farklı yaklaşımlara göre güç kavramı tanımlanmaya çalışılmıştır.

Özcan, Karataş, Çağlar ve Polat (2014) tarafından yapılan “Eğitim Fakültesi yöneticilerinin güç kullanma biçimlerinin örgüt kültürüne etkisi: Bir durum çalışması” adlı makalede, eğitim fakültesi yöneticilerinin güç kullanma biçimleri ve kültüre etkileri incelenmiştir. Nitel araştırma yöntemiyle tasarlanan araştırmanın, çalışma grubunu maksimum çeşitlilik örnekleme ile belirlenen ve yedi farklı üniversitenin eğitim fakültelerinde görev yapan 20 öğretim elemanından oluşmaktadır. Araştırma sonucunda, eğitim fakültesi yöneticilerinin kurumsal güç türlerini daha çok kullandıkları, bireysel güçlerinin çalışanlar üzerinde fazla bir etkisinin olmadığı ve bu durumun bürokratik güç kültürüne neden olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır.

Yorulmaz (2014) tarafından yapılan “Ortaöğretim kurumlarındaki okul yöneticilerinin örgütsel güç kaynakları ve kullanma düzeyleri” adlı yüksek lisans tezinde, öğretmen ve yönetici görüşlerine göre yöneticilerin kullandıkları güç kaynaklarının belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın örnekleme, tabakalı örnekleme yöntemiyle seçilen, Muğla ili ve ilçelerinde görev yapan 646 öğretmen ve 101 yöneticiden oluşmaktadır. Araştırmanın sonucunda okul yöneticilerinin uzmanlık, karizma, ödüllendirme, yasal ve zorlayıcı güç türlerini yüksek düzeyde kullandıkları belirlenmiştir.

Özdemir (2013) tarafından Yapılan “Öğretim elemanlarının kullandıkları güç kaynakları ile öğretmen adaylarının örgütsel özdeşleşmeleri arasındaki ilişki: İç motivasyonun aracılık rolü” adlı makalede, öğretim elemanlarının kullandıkları güç kaynaklarının, öğretmen adaylarında iç motivasyon ve örgütsel özdeşleşmenin yordayıcısı olup olmadığının belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın örnekleme, Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesinde okuyan ve seçkisiz örnekleme yöntemiyle belirlenen 720 öğretmen adayından oluşmaktadır. Araştırma sonucunda, öğretim



elemanlarının en çok uzmanlık gücünü, en az ise zorlayıcı gücü kullandıkları, uzmanlık gücü kullanıldıkça öğretmen adaylarının içsel motivasyonlarının ve örgütsel özdeşleşmelerinin arttığı belirlenmiştir.

Serdaroğlu (2013) tarafından yapılan “Ortaöğretim kurumlarındaki yöneticilerin yönetimde gücü kullanma stillerinin öğretmen algılarına göre örgütsel bağlılığa etkisi” adlı yüksek lisans tezinde, öğretmen görüşlerine göre yöneticilerin yönetimde güç kullanma stillerinin örgütsel bağlılığa etkisinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın örnekleme, tabakalı örnekleme yöntemiyle belirlenen ve Edirne ili merkez ortaöğretim kurumlarında görev yapan 264 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırma sonucunda, yöneticilerin kullandıkları güç tiplerinden kişilik gücü ve ödül gücünün örgütsel bağlılık türleri üzerinde daha fazla etkili olduğu ortaya çıkmıştır.

Altınkurt ve Yılmaz (2012) tarafından yapılan “Okul yöneticilerinin kullandığı güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki” adlı makalede, ortaöğretim öğretmenlerinin görüşlerine göre yöneticilerin kullandıkları güç türleri ve öğretmenlerin iş doyumunu arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın örnekleme, seçkisiz olarak belirlenen ve Kütahya il merkezinde görev yapan 275 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırma sonucunda yöneticilerin yasal gücü en çok, ödül gücünü de en az kullandıkları, kullanılan güç türünün de iş doyumunun yaklaşık üçte birini açıkladığı belirlenmiştir.

Demirel (2012) tarafından yapılan “Okul müdürlerinin güç kaynaklarını kullanma stilleri ve müdür desteğinin kurumsal vatandaşlık davranışıyla ilişkisi (Ankara ili örneği)” yüksek lisans tezinde araştırmada, ilköğretimde görev yapan öğretmen görüşlerine göre güç kaynakları ve müdür desteğinin, kurumsal vatandaşlık davranışları ile ilişkisinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın örnekleme, tabakalı örnekleme yöntemiyle belirlenen ve Ankara ili merkez ilçelerinde bulunan resmi ilköğretim okullarında görevli 450 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırmanın sonucunda, öğretmenlerin kurumsal vatandaşlık davranışlarını en çok etkileyen güç türlerinin sırasıyla karizma gücü, uzmanlık gücü, ödül gücü, müdür desteği ve yasal güç olduğu ortaya çıkmıştır.

Gültürk (2012) tarafından yapılan “İlköğretim okulu yöneticilerinin güç kaynaklarından yararlanma düzeyleri” yüksek lisans tezinde, öğretmen görüşlerine göre resmi ve özel ilköğretim okullarında yöneticilerin kullandıkları güç türleri ve düzeylerinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın örnekleme, İstanbul ili Sultanbeyli, Maltepe, Kartal, Pendik ilçelerindeki resmi ve özel ilköğretim okullarında

görev yapan 255 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırma sonucunda, resmi okul yöneticilerinin makam gücünü, özel okul yöneticilerinin ise uzmanlık gücünü daha fazla kullandıkları ortaya çıkmıştır.

Kayalı (2011) tarafından yapılan “Okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynakları (Uşak ili örneği)” adlı yüksek lisans tezinde, ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin, yöneticilerin kullandıkları güç kaynaklarına ilişkin görüşlerinin alınması amaçlanmıştır. Araştırmanın örnekleme, tabakalı örnekleme yöntemiyle belirlenen, Uşak ili ve ilçelerinde görev yapan 296 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırma sonucunda, yöneticilerin yasal gücü, “orta”; zorlayıcı gücü, “az”; ödül, uzmanlık ve karizmatik güç türlerini “çok” kullandıkları belirlenmiştir.

Koşar ve Çalık (2011) tarafından yapılan “Okul yöneticilerinin yönetimde gücü kullanma stilleri ile örgüt kültürü arasındaki ilişki” adlı makalede, yöneticilerin kullandıkları güç türleri ile örgüt kültürü arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın örnekleme, basit seçkisiz örnekleme yoluyla belirlenen Ankara merkez ilçelerindeki resmi 20 resmi ilköğretim okulunda görev yapan 424 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırma sonucunda destek kültürü, başarı kültürü, görev kültürünün, kişilik gücü ve ödül gücü ile pozitif ilişkili olduğu, zorlayıcı güç ile negatif ilişkili olduğu; bürokratik kültürün ise, yasal güç ve zorlayıcı güç ile pozitif ilişkili olduğu belirlenmiştir.

Polat (2010) tarafından yapılan “Okul öncesi yöneticilerinin kullandıkları yönetsel güç kaynaklarına ilişkin öğretmen algıları ile öğretmen motivasyonu arasındaki ilişki” adlı yüksek lisans tezinde, okul öncesi öğretmenlerinin görüşlerine göre yöneticilerin kullandıkları güç türleri ve öğretmen motivasyon düzeyi arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın örnekleme, evrenin tamamı alınarak, İstanbul ili Sarıyer ilçesindeki özel ana okullarda görev yapan 276, resmi ana okullarda görev yapan 50 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırma sonucunda, yöneticilerin bireysel güç türlerini kullanmalarının içsel ve dışsal motivasyonu artırdığı belirlenmiştir.

Sağ (2010) tarafından yapılan “Eskişehir ili ilköğretim okulları kadın okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynaklarına göre sergiledikleri liderlik davranışları” adlı yüksek lisans tezinde, ilköğretim okulu öğretmenlerinin görüşlerine göre kadın okul yöneticilerinin kullandıkları güç türlerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Nitel araştırma yöntemiyle tasarlanan araştırmanın çalışma grubunu 10 yönetici ve 17 öğretmen oluşturmuştur. Araştırma sonucunda, kadın yöneticilerin ödül gücünü kullanırken

sürdürümcü; zorlayıcı, yasal, uzmanlık ve karizmatik güçlerini kullanırken dönüşümcü lider davranışlarını sergiledikleri ortaya çıkmıştır.

Aslanargun (2009) tarafından yapılan “İlköğretim ve lise müdürlerinin okul yönetiminde kullandığı güç türleri” adlı doktora tezinde, Eskişehir ve Bilecik illerinde bulunan resmi ilköğretim okulları ve liselerde görev yapan okul müdürlerinin yönetiminde kullandıkları güç türlerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın örnekleme, tabakalı örnekleme yöntemiyle belirlenen, Eskişehir ve Bilecik’te ilköğretim ve ortaöğretimde görev yapan 102 yönetici ile 450 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırma sonucunda, yöneticilerin bağlılık, uzmanlık ve bilgi güç türlerini sıklıkla, karizmatik güçlerini bazen sergiledikleri; ödül gücü ve zorlayıcı güçlerini de oldukça az kullandıkları belirlenmiştir.

Titrek ve Zafer (2009) tarafından yapılan “İlköğretim okulları yöneticilerinin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarına ilişkin öğretmen görüşleri” adlı makalede, resmi ve özel ilköğretim okullarında yöneticilerin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarının düzeyini belirlemek amaçlanmıştır. Araştırmanın örnekleme, grup örnekleme yöntemiyle belirlenen ve İstanbul Avrupa yakasındaki 384’ü resmi ve 356’sı özel okullarda görev yapan öğretmenlerden oluşmaktadır. Araştırma sonucunda, yöneticilerin kurumsal güç türlerinden, en çok yasal ve zorlayıcı gücü, en az ise ödül gücünü kullandıkları; karizmatik güç ve ödüllendirme gücü boyutlarında sadece eğitim durumuna göre anlamlı farklılığın olduğu, 21 yıl ve üstü kıdeme sahip olan öğretmenlerin, yöneticilerini karizmatik ve ödüllendirme gücünde daha olumlu olarak değerlendirdikleri ortaya çıkmıştır.

Zafer (2008) tarafından yapılan “İlköğretim okulu yöneticilerinin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarına ilişkin öğretmen görüşleri” adlı yüksek lisans tezinde, öğretmen görüşlerine göre özel ve resmi ilköğretim okulu yöneticilerinin kullandıkları güç türlerinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın örnekleme, İstanbul ilinde bulunan resmi ve özel ilköğretim okullarından grup örnekleme yöntemiyle seçilen 740 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırma sonucunda, özel ilköğretim okulu yöneticilerinin, uzmanlık, yasal, zorlayıcı, ödül ve karizmatik güç boyutlarında, resmi ilköğretim okulu yöneticilerine göre daha yeterli olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Aydın ve Coşkun (2007) tarafından yapılan “Örgütsel Güç’e ilişkin eleştirel bir çözümleme” adlı kuramsal makalede, örgütsel gücün politik sisteme bakış açılarına ilişkin derinlemesine incelemeler yapılmış olup, örgütsel aktörlerin güç kullanım tercihleri ve bu tercihlerin dayanakları belirtilmiştir.

Özaslan (2006) tarafından yapılan “Eğitim yöneticilerinin güç tipi tercihlerinin değerlendirilmesi” adlı yüksek lisans tezinde, üniversitede yöneticilik yapan akademisyenlerin görüşlerine göre kullandıkları güç türlerinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın örnekleme, tesadüfi örnekleme yöntemiyle belirlenen, Selçuk Üniversitesi Eğitim ve Fen-Edebiyat Fakültelerinde görev yapan, 13 bölüm başkanı, 23 anabilim dalı başkanı, yöneticilik görevi bulunmayan 136 öğretim üyesi, öğretim görevlisi ve araştırma görevlisinden oluşmaktadır. Araştırma sonucunda, bölüm başkanları, en fazla ödül gücünü, en az ilişki gücünü; anabilim dalı başkanları ise, en fazla uzmanlık gücünü, en az ilişki gücünü kullandıklarını belirtmişlerdir. Fen-Edebiyat Fakültesindeki anabilim dalı başkanlarının, Eğitim Fakültesindekilere oranla, daha fazla uzmanlık ve karizma gücünü kullandıkları; Eğitim Fakültesindeki bölüm başkanlarının ve anabilim dalı başkanlarının Fen-Edebiyat Fakültesindekilere oranla, daha fazla zorlayıcı ve mevki gücünü kullandıkları belirlenmiştir.

Toprakçı (2001) tarafından yapılan “Güç merkezleri açısından okulun örgütsel farklılıkları” adlı kuramsal makalede, alanyazındaki güç ile ilişkili bilgiler kullanılarak okulların güç açısından diğer kurumlardan farklı özellikleri detaylı olarak açıklanmaktadır.

Üstüner (1999) tarafından yapılan “Okul yöneticilerinin öğretmenleri etkilemekte kullandıkları güçler ve öğretmen morali (Malatya ili örneği)” adlı doktora tezinde, okul yöneticilerinin kullandıkları güç türleri ile öğretmenlerin moral düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın örnekleme, Malatya ilinde orta dereceli okullarda görev yapan 56 okul yöneticisi ve 249 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırma sonucunda, öğretmenlerin yöneticilerin makam gücünü kullandıklarını, yöneticilerin ise kişilik güçlerini kullandıklarını düşündükleri sonucuna ulaşılmıştır. Yöneticilerin öğretmenleri etkilemekte kullandıkları güç türleri ile öğretmen morali arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

B. Erdoğan (1997) tarafından yapılan “Örgütsel güç ve politika” adlı kuramsal makalede, güç, güce ilişkin tanımlamalar, güç türleri, örgütsel politika ve gücün politikayla ilişkisine dair açıklamalara ve teorik bilgilere yer verilmiştir.

Kırel (1997) tarafından “Örgütsel çatışma ve güç ilişkisi” adlı kuramsal makalede, örgütsel çatışma ve güç arasındaki ilişkinin ortaya konması amaçlanmıştır. Yapılan çalışmada güç ve çatışma kavramlarına ilişkin tanımlamalar yapılmış, örgütlerde çatışma yönetiminde gücün ve güç türlerinin etkili kullanılmasının önemine değinilmiştir.

### 2.3.3. Politik davranış kavramına ilişkin yurt dışında yapılan araştırmalar

Dargahi ve Ehteshami (2019) tarafından yapılan “The relationship between managers’ political intelligence and employees’ political behavior: A case study in Tehran University of Medical Sciences (Yöneticilerin politik zekâsı ile çalışanların politik davranışları arasındaki ilişki: Tahran Tıp Bilimleri Üniversitesi’nde bir durum çalışması)” adlı makalede, çalışanlar, orta ve üst düzey yöneticilere göre yöneticilerin politik zekâları ve çalışanların örgütlerde sergiledikleri politik davranışlar incelenmiştir. Araştırmanın örnekleme, tabakalı örnekleme yöntemiyle belirlenen, Tahran Tıp Bilimleri Üniversitesi’nde görev yapan 236 çalışan ile 106 orta ve üst düzey yöneticiden oluşmaktadır. Araştırma sonucunda, yöneticilerin politik zekâlarının, çalışanların politik davranışlarını orta düzeyde etkilediği belirlenmiştir.

Kidron ve Peretz (2018) tarafından yapılan "Organizational political climate and employee engagement in political behavior in public sector organizations: A mixed methods study (Kamu kuruluşlarında örgütsel politik iklim ve çalışanların politik davranışlara katılımı: Karma bir araştırma)” adlı makalede, kamu örgütlerinde çalışanların ve yöneticilerin görüşlerine göre, örgütlerdeki politik iklimin, politik davranışlar, örgütsel güven ve örgütsel bağlılığa etkisi incelenmiştir. Karma yöntemle tasarlanan araştırmanın nicel örnekleme seçkisiz olarak belirlenen ve İsrail’de kamu kurumlarında görev yapan 217 yöneticiden oluşurken; nitel çalışma grubu nicel araştırmaya katılan 16 katılımcıdan oluşmaktadır. Araştırma sonucunda politik iklimin politik davranışla pozitif yönde, örgütsel güven ve bağlılıkla negatif yönde ilişkili olduğu; erkeklerin kadınlara göre daha fazla politik davranış sergiledikleri ortaya çıkmıştır.

Cawvey, Hayes, Canache ve Mondak (2017) tarafından yapılan “Personality and political behavior (Kişilik ve politik davranış)” adlı kuramsal makalede, örgütlerde çalışanların kişilikleri, örgütsel politika ve sergilenen politik davranışların kişilikle ilişkisine yönelik teorik bilgiler detaylı bir şekilde yer almaktadır.

Ishak (2016) tarafında yapılan “The Machiavellianism, need for power and political behavior in school management: A Malaysian case (Makyavelizm, okul yönetiminde güç ihtiyacı ve politik davranış: Malezya örneği)” adlı makalede, ortaöğretim okullarındaki yöneticilerin görüşlerine göre sergiledikleri liderlik özellikleri ile politik davranışları incelenmiştir. Araştırmanın örnekleme, seçkisiz olarak belirlenen ve Malezya’daki devlet okullarında görev yapan 312 yöneticiden oluşmaktadır.

Araştırma sonucunda, politik açıdan liderlik anlayışına ve bilgisine sahip olanların, politik davranışları daha iyi anlayacakları ortaya çıkmıştır.

Ghazali, Hashim ve Ismail (2012) tarafından yapılan “Gender and influence tactics among university administrative employees (Üniversite yöneticilerinin cinsiyet ve etkileme taktikleri)” adlı makalede, üniversite yöneticilerinin kullandıkları politik etkileme taktiklerinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın örnekleme, tabakalı örnekleme yöntemiyle belirlenen, UiTM Alor Gajah, Melaka ve Malezya'daki üniversitelerde çalışan 80 yöneticiden oluşmaktadır. Araştırma sonucunda, kariyer artırma amacıyla, politik taktiklerin kullanıldığı ve en fazla kullanılan taktiğin, rasyonel ikna olduğu; cinsiyet ve etkileme taktikleri arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı ortaya çıkmıştır.

Buchanan (2008) tarafından yapılan “You stab my back, I'll stab yours: Management experience and perceptions of organization political behaviour (Sen benim sırtımdan bıçakla, ben de seninkini bıçaklarım: Yönetim deneyimi ve örgütün politik davranışına ilişkin algılar)” adlı makalede, örgüt çalışanlarının algılarına göre örgütte sergilenen politik davranışlar incelenmiştir. Nitel yöntemle tasarlanan araştırmanın çalışma grubu, seçkisiz olarak belirlenen, İngiltere’de kamu ve özel sektörlerde görev yapan 250 yöneticiden oluşmaktadır. Araştırma sonucunda, örgütlerde en çok görülen politik davranışların, gücü elinde bulunduranlarla yakın olmak, fikirlerine destek aramak, kuralları esnetmek ve göze girmeye çalışmak olduğu belirlenmiştir.

Chen ve Fang (2008) tarafından yapılan “The moderating effect of impression management on the organizational politics–performance relationship (İzlenim yönetiminin örgütsel politika-performans ilişkisi üzerindeki düzenleyici etkisi)” adlı makalede, kamu örgütlerinde çalışanlara göre, iş odaklı politik taktiklerin politik algılar ve performans değerlendirmesine etkileri incelenmiştir. Araştırmanın örnekleme, seçkisiz olarak belirlenen ve Tayvan'da on devlet şirketinde tam zamanlı çalışan 290 kişiden oluşmaktadır. Araştırma sonucunda, iş odaklı politik taktiklerin, politik algılar ve performans değerlendirmesi üzerinde düzenleyici etkisinin olduğu belirlenmiştir.

Treadway, Hochwarter, Kacmar ve Ferris (2005) tarafından yapılan “Political will, political skill, and political behavior (Politik irade, politik beceri ve politik davranış)” adlı makalede, örgüt çalışanlarının görüşlerine göre, politik iradenin politik davranışlara, politik davranışların duygusal emeğe etkisi ve bu etkide politik becerilerin aracılık rolü incelenmiştir. Araştırmanın örnekleme, kolay ulaşılabilir örneklemeyle seçilen, ABD Southeastern Üniversitesinde okuyan ve tam zamanlı çalışan 193 kişiden

oluşmaktadır. Araştırma sonucunda, politik iradenin politik davranışlarla pozitif yönde ilişkili olduğu, politik davranışları kullananların da yüksek seviyede duygusal emeğe sahip olduğu ve bu ilişkinin politik becerilerden etkilendiği ortaya çıkmıştır.

Vigoda-Gadot ve Kapun (2005) tarafından yapılan “Perceptions of politics and perceived performance in public and private organisations: A test of one model across two sectors (Kamu ve özel kuruluşlarda politika algısı ve algılanan performans: İki sektörde bir modelin testi)” adlı makalede, özel ve devlet örgütlerinde çalışanların örgütü politik olarak algılama düzeyleri ile iş doyumu, örgütsel bağlılık, iş stresi, mesleki tükenmişlik, iş bırakma niyetleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırmanın örnekleme, kolay ulaşılabilir örneklemeyle belirlenen, Kuzey İsrail'deki kamu ve özel üniversitelerinde görev yapan 700 çalışandan oluşmaktadır. Araştırma sonucunda, devlet örgütlerini çalışanlarının örgütlerini daha politik olarak algıladıkları, politik algıların iş doyumu ve örgütsel bağlılıkla negatif yönde, iş stresi, mesleki tükenmişlik ve iş bırakma niyeti ile pozitif yönde ilişkili olduğu ortaya çıkmıştır.

Zivnuska, Kacmar, Witt, Carlson ve Bratton (2004) tarafından yapılan “Interactive effects of impression management and organizational politics on job performance (Baskı yönetimi ve örgütsel politikanın iş performansı üzerindeki etkileşimli etkileri)” adlı makalede, örgütte çalışanlar ve yöneticilerin görüşlerine göre örgütsel politika algısının politik davranışlara ve iş performansına etkileri incelenmiştir. Araştırmanın örnekleme, kolay ulaşılabilir örneklemeyle belirlenen ve ABD Güneybatı Eyaletlerindeki özel bir şirkette görev yapan 112 çalışandan oluşmaktadır. Araştırma sonucunda, örgütsel politika algısının düşmesiyle politik davranış sergileyenlerin performans değerlendirmelerinin yüksek olacağı belirlenmiştir.

Hochwarter (2003) tarafından yapılan “The interactive effects of pro-political behavior and politics perceptions on job satisfaction and affective commitment (Politik davranış ve politika algılarının iş tatmini ve duygusal bağlılık üzerindeki etkileri)” adlı makalede, örgüt çalışanlarının politik algılarının, politik davranışları, iş doyumu ve duygusal bağlılıkları üzerindeki etkileri incelenmiştir. Araştırmanın örnekleme, kolay ulaşılabilir örneklemeyle belirlenen ve ABD’de görev yapan 131 kamu polisinden oluşmaktadır. Araştırma sonucunda, çalışanların politik algılarının yükselmesiyle politik davranışlarının arttığı ve bu durumun iş doyumları ile örgütsel bağlılığı artırdığı ortaya çıkmıştır.

Sussman, Adams, Kuzmits ve Raho (2002) tarafından yapılan “Organizational politics: Tactics, channels and hierarchical roles (Örgütsel politika: Taktikler, kanallar

ve hiyerarşik roller)” adlı makalede, farklı örgütlerde bulunan çalışanların Allen ve diğerleri (1979) tarafından ortaya konan politik taktiklerin hangi sıklıkta, nasıl ve kimler tarafından kullanıldıkları incelenmiştir. Araştırmanın örnekleme, seçkisiz olarak belirlenen ve Güney Orta Amerika üniversitelerinde işletme bölümünde okuyan ve mezun olan yarı zamanlı çalışan 244 kişiden oluşmaktadır. Araştırma sonucunda, örgütlerde en fazla göze giremeye çalışmak taktiğinin kullanıldığı, en fazla yüz yüze olarak çalışma arkadaşları tarafından kullanıldığı belirlenmiştir.

Vigoda ve Cohen (2002) tarafından yapılan “Influence tactics and perceptions of organizational politics a longitudinal study (Etkileme taktikleri ve örgütsel politika algıları boylamsal bir çalışma)” adlı makalede, örgütlerde çalışan ve yöneticilerin görüşlerine göre, etkileme taktikleri ile örgütsel politika algısı arasındaki ilişki ve bu ilişkide beklentilerin karşılanmasıyla kişi-örgüt uyumunun aracı etkisi incelenmiştir. İki aşamada yürütülen araştırmanın ilk örnekleme, seçkisiz olarak belirlenen ve Kuzey İsrail’deki iki yerel belediyede görev yapan 343 kişiden; ikinci örnekleme de seçkisiz olarak belirlenen ve aynı görevde bulunan 303 kişiden oluşmaktadır. Araştırma sonucunda, etkileme taktikleri ile örgütsel politika algısı arasında bir ilişkinin olduğu ve bu ilişkide beklentilerin karşılanmasının aracılık etkisinin olduğu, çalışanların beklentilerinin karşılanmasının örgütteki politik algıyı azaltacağı belirlenmiştir.

Closson (2001) tarafından yapılan “Faculty evaluation of leadership styles and influence tactics of northern California collegedeans (Kuzey Kaliforniya Üniversitesi öğrencilerinin liderlik tarzları ve etki taktiklerinin değerlendirilmesi)” adlı doktora tezinde, farklı üniversitelerde görev yapan öğretim elemanlarının, dekanların liderlik stilleri ile kullandıkları politik taktiklere ilişkin görüşleri incelenmiştir. Araştırmanın örnekleme, kolay ulaşılabilir örneklemeyle belirlenen ve Kuzey Kaliforniya Üniversitesi’nde görev yapan 104 öğretim üyesinden oluşmaktadır. Araştırma sonucunda, dekanların en fazla, rasyonel ikna, müzakere etme ve teşvik edici talepte bulunma taktiklerini; en az, rica etme, baskı ve karşılık bekleme taktiklerini kullandıkları belirlenmiştir.

Wayne, Liden, Graf ve Ferris (1997) tarafından yapılan “The role of upward influence tactics in human resource decisions (İnsan kaynakları kararlarında yukarı yönlü etkileme taktiklerinin rolü)” adlı makalede, örgütlerde çalışanlar ve yöneticilerin algılarına göre insan kaynakları kararlarında politik taktiklerin etkisi incelenmiştir. Araştırmanın örnekleme, seçkisiz olarak belirlenen, büyük bir şirketin farklı birimlerinde bulunan 570 çalışan ile 247 yöneticiden oluşmaktadır. Araştırma



sonucunda, karar verme durumları ile iddialı, ilgili olma, mantıklı davranma politik taktikleri arasında pozitif yönde, pazarlık yapma ve kendini pazarlama taktikleri arasında negatif yönde ilişki olduğu belirlenmiştir.

Judge ve Bretz (1992) tarafından yapılan “Political influence behavior and career success (Politik etkileme davranışı ve kariyer başarısı)” adlı makalede, örgütlerde çalışanların politik etkileme davranışlarının kariyer başarıları üzerindeki etkisi incelenmiştir. Araştırmanın örneklemi, kolay ulaşılabilir örnekleme yöntemiyle seçilen, endüstri ve çalışma ilişkileri bölümünden mezun olan Northeastern Üniversitesi’nden 572 ve Midwestern Üniversitesi’nden 301 olmak üzere toplam 873 kişiden oluşmaktadır. Araştırma sonucunda, sergilenen politik etkileme davranışlarının kariyer başarılarını yüksek düzeyde etkilediği ortaya çıkmıştır.

Yukl ve Tracey (1992) tarafından yapılan “Consequences of influence tactics used with subordinates, peers, and the boss (Astlar, akranlar ve patronla kullanılan etkileme taktiklerinin sonuçları)” adlı makalede, örgütlerde yöneticiler tarafından kullanılan etkileme taktiklerinin çalışanların örgütsel bağlılıkları ve yöneticilerin etkililikleriyle ilişkisi incelenmiştir. Araştırmanın örneklemi, seçkisiz olarak belirlenen, beş farklı hizmet kolundaki 526 ast, 543 akran ve 128 üst yönetici olarak çalışanlardan oluşmaktadır. Araştırma sonucunda, kullanılan etkileme taktiklerinin, çalışanların örgütsel bağlılıklarıyla ve yöneticilerin etkililikleriyle yüksek düzeyde ilişkili olduğu belirlenmiştir.

Ferris ve King (1991) tarafından yapılan “Politics in human resources decisions: A walk on the darkside (İnsan kaynakları kararlarında politika: Karanlıkta bir yürüyüş)” adlı kuramsal makalede, örgütlerde sergilenen politik davranışlar ile bu davranışların algılanma biçimi, politik davranışların bireylere ve örgüte etkileri incelenmiştir. Araştırmada, sergilenen politik davranışların bireylerin örgüte olan tutumlarını önemli ölçüde etkileyeceği belirtilmektedir.

Kacmar ve Ferris (1991) tarafından yapılan “Perceptions of organizational politics scale (POPS): Development and construct validation (Örgütsel politika algısı ölçeği (POPS): Geliştirme ve yapı geçerliği)” adlı makalede, örgütlerde çalışanların sergilenen politik davranışları algılama düzeylerini belirlemek amacıyla bir ölçek geliştirilmiştir. İki aşamada yürütülen araştırmanın birinci örneklemi, seçkisiz olarak belirlenen ve Amerika İnsan Kaynakları Yönetimi Derneği’nin üyesi 282 kişiden oluşmaktayken; araştırmanın ikinci örneklemi, 105 sağlık çalışanından oluşmaktadır.

Araştırma sonucunda, on iki madde ve üç farklı boyuttan oluşan bir örgütsel politika ölçeği geliştirilmiştir.

Zanzi, Arthur ve Shamir (1991) tarafından yapılan “The relationships between career concerns and political tactics in organizations (Örgütlerde kariyer kaygıları ile politik taktikler arasındaki ilişki)” adlı makalede farklı örgütlerde çalışanların kariyer hedefleri ile hiyerarşik politik taktikler ve ağ kurmaya yönelik politik taktiklerin ilişkisi incelenmiştir. Araştırmanın örnekleme, ulaşılabilir örneklemeyle belirlenen ve Northeastern Üniversitesi’nden işletme mezunu olan 212 kişiden oluşmaktadır. Araştırma sonucunda kariyer hedeflerinin hiyerarşik politik taktiklerle ilişkisinin olmadığı, ağ kurmaya yönelik politik taktikler ile güçlü şekilde ilişkisinin olduğu ortaya çıkmıştır.

Yukl ve Falbe (1990) tarafından yapılan “Influence tactics and objectives in upward, downward, and lateral influence attempts (Yukarı, aşağı ve yanal girişimleri etkileme ve etkileme taktikleri)” adlı makalede, örgütlerde kullanılan etkileme taktikleri ve bu taktiklerin nasıl kullanıldıkları incelenerek, etkileme taktikleri ölçeği geliştirilmiştir. İki aşamadan oluşan araştırmanın birinci örnekleme, düzenli işlerde çalışan ve işletme alanında yüksek lisans yapan 197 yöneticiden oluşmaktayken; ikinci araştırmanın örnekleme, ilk örneklemden farklı olan 237 yöneticiden oluşmaktadır. Araştırma sonucunda, Kipnis ve diğerleri (1980) tarafından ortaya konulan sekiz politik etkileme taktiğinden yaptırım ve engelleme taktikleri yerine, ilham verici söylemde bulunma ve müzakere etme taktikleri konulmuştur.

Drory ve Romm (1988) tarafından yapılan “Politics in organization and its perception within the organization (Örgüt içi politika ve örgüt içindeki politika algısı)” adlı makalede, farklı ülkelerde bulunan bazı örgütlerde çalışanların politik davranışları algılama, sergileme ve ahlaki bulma düzeyleri incelenmiştir. Araştırmanın örnekleme, İsrail’de üniversite okuyan ve tam zamanlı işlerde çalışan 156 kişiden oluşmaktadır. Araştırma sonucunda, çalışanlar, örgütlerde sergilenen davranışları daha politik bulmalarına rağmen, daha az ahlaki ve daha az yaygın görülen davranışlar olarak nitelendirmişlerdir.

Mayes ve Ganster (1988) tarafından yapılan “Exit and voice: A test of hypotheses based on fight/flight responses to job stress (Çıkış ve ses: İş stresine verilen savaş/kaç tepkilerine dayanan bir hipotez testi)” adlı makalede, çalışanların politik davranışlarına ilişkin olarak iki model geliştirilmiştir. İlk model, çalışanların iş stresi nedeniyle iş doyumunun ve örgütsel bağlılığın azalması sonucunda sergiledikleri politik

davranışların ya örgütte mücadele edecekleri ya da işi bırakacakları şeklinde olduğudur. İkinci modelde ise, çalışanların iş stresi ile politik davranışlar sergilemeleri arasındaki ilişkide örgütsel bağlılığın aracılık etkisi incelenmiştir. Araştırmanın örnekleme, seçkisiz olarak belirlenen ve ABD’de bir gençlik merkezinde görev yapan 128 çalışandan oluşmaktadır. Araştırma sonucunda, politik davranışların iş doyumu ve örgütsel bağlılık ile ilişkisi düşük düzeyde ve negatif olduğu, rol çatışması ve örgütsel bağlılığı daha düşük olanların politik davranışlar sergileyeceği belirlenmiştir.

Mintzberg (1985) tarafından yapılan “The organization as political arena (Politik arena olarak örgüt)” adlı kuramsal makalede, örgütsel politika kavramı ve örgütte politik davranışlar konuları kavramsal olarak incelenmiştir. Araştırma sonucunda, politikanın örgütlere etkileri verilerek, örgütler politik arena olarak nitelendirilmiş ve sergilenen politik davranışlar politik oyunlar olarak belirtilmiştir.

Farrell ve Petersen (1982) tarafından yapılan “Patterns of political behavior in organization (Örgütlerde politik davranış kalıpları)” adlı kuramsal makalede, örgütlerde sergilenen politik davranışlar, yasal ve yasal olmayan, içsel-dışsal ve dikey-yatay boyutlar kapsamında detaylı bir şekilde incelenerek, teorik olarak açıklanmıştır.

Gandz ve Murray (1980) tarafından yapılan “The experience of workplace politics (İşyeri politikaları deneyimi)” adlı makalede, örgütlerde çalışanların örgütsel politika sürecine ilişkin algıları, politika sürecindeki inançları, tutumları ile çalışanların kişilik özellikleri, işin, örgütün özellikleri arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Araştırmanın örnekleme, kolay ulaşılabilir örneklemeyle belirlenen ve Kuzey Amerika işletme mezunu öğrenciler ile Kanada’da işletme okuyan 428 öğrenciden oluşmaktadır. Araştırma sonucunda, örgütlerde politika sürecinin yükselme, yetki devretme ve bölüm değiştirmelerde yaşandığı, güç sahibi yöneticilerin daha az politik davranışlar sergileyeceği, üst yöneticilerde daha fazla politik davranışların olduğu ve örgütte sergilenen politik davranışların, örgütü anlamlı düzeyde olumsuz etkileyeceği düşüncesi ortaya çıkmıştır.

Kipnis ve diğerleri (1980) tarafından yapılan “Intraorganizational influence tactics: Explorations in getting one's way (Örgüt içi etki taktikleri: Kendi yolunu bulma yöntemleri)” adlı makalede, örgütte kullanılan etki taktiklerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Nitel araştırma yöntemiyle tasarlanan araştırmada 165 alt düzey yöneticiden patronlarını, iş arkadaşlarını veya astlarını etkiledikleri bir olayı anlatmaları istenmiş ve içerik analiziyle 14 kategoride toplam 370 etki taktiği belirlenmiştir. Araştırma sonucunda, etkileme taktikleri için 58 madde ve 8 boyuttan

(baskı kurma, yağcılık yapma, yaptırım uygulama, karşılık bekleme, rasyonel davranma, üst yöneticilere şikâyet etme, engelleme, birliktelik kurma) oluşan bir ölçek oluşturulmuştur.

Allen ve diğerleri (1979) tarafından yapılan “Organizational politics: Tactics and characteristics of it sactors (Örgütsel politika: Taktikler ve sektörün özellikleri)” adlı makalede, farklı örgütlerde çalışan yöneticilerin görüşlerine göre, örgütsel politika algıları, kullandıkları politik davranışlar ve kişilik özellikleri incelenmiştir. Nitel yöntemle tasarlanan araştırmanın örnekleme, ABD Güney Kaliforniya Eyaletinde farklı özel sektör kuruluşlarında yönetici olarak görev yapan 87 kişiden oluşmaktadır. Araştırma sonucunda, yöneticilerin en fazla kullandıkları politik taktikler, güç elde etme, kişileri övme, yağcılık, suçlama ve saldırı, bilgiyi gizleme ve değiştirme, izlenim yönetimi, fikirlerine destek arama, güçlü kişileri yakınında tutma ve kendine borçlu bırakma, karşılık bekleme olarak ortaya çıkmıştır.

Mayes ve Allen (1977) tarafından yapılan “Toward a definition of organizational politics (Örgütsel politikanın tanımına doğru)” adlı kuramsal makalede, örgütsel politika kavramı ve politik davranışlar incelenerek, konular detaylı bir şekilde açıklanmıştır.

#### **2.3.4. Politik davranış kavramına ilişkin yurt içinde yapılan araştırmalar**

Erol (2019) tarafından yapılan “Politik taktikler ölçeği–Üniversite/fakülte versiyonunun geliştirilmesi” adlı makalede, üniversitede çalışan öğretim elemanlarının görüşlerine göre politik taktikler ölçeği geliştirilmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın örnekleme, seçkisiz olarak belirlenen ve Türkiye’deki farklı üniversitelerde görev yapan 772 öğretim elemanından oluşmaktadır. Araştırma sonucunda, yedi boyuttan oluşan geçerli ve güvenilir bir ölçek geliştirilmiştir.

Sever (2019) tarafından yapılan “X ve Y kuşağı işgören özelliklerinin örgütsel politika algısı ve politik davranış üzerindeki etkisi” adlı yüksek lisans tezinde, bir örgütte çalışanların örgütsel politika algıları ve sergiledikleri politik davranışların ilişkisi ve bunların X ve Y kuşağı çalışan özelliklerine göre farklılıkları incelenmiştir. Araştırmanın örnekleme, kolay ulaşılabilir örnekleme yöntemiyle belirlenen, Bursa ve Balıkesir’deki bankalarda çalışan 360 kişiden oluşmaktadır. Araştırma sonucunda, çalışanların örgütsel politika algısı ile politik davranışları arasında kısmen anlamlı bir ilişkinin olduğu, X ve Y kuşağı çalışanların özellikleri ile politik davranış düzeyleri arasında anlamlı farklılık olduğu belirlenmiştir.

Turabik (2019) tarafından yapılan “Yükseköğretim örgütlerinde örgütsel demokrasi ile politik davranışlar arasındaki ilişki” adlı doktora tezinde, kamu ve vakıf üniversitelerinde görev yapan öğretmen elemanlarının görüşlerine göre, örgütsel demokrasi düzeyi ile politik davranışlarla karşılaşma sıklıklarının düzeyi belirlenmiş ve aralarındaki ilişki incelenmiştir. Araştırmanın örnekleme, maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemiyle belirlenen, Anakara ilindeki üç kamu ve üç vakıf üniversitesinde görev yapan 283 öğretim elemanından oluşmaktadır. Araştırma sonucunda, algılanan örgütsel demokrasi düzeyinin ve genel olarak politik davranışlarla karşılaşma sıklıklarının orta seviyede olduğu; vakıf üniversitesinde çalışanların örgütsel demokrasi algılarının daha yüksek, politik davranışlarla karşılaşma sıklıklarının ise daha düşük olduğu ortaya çıkmıştır.

Ulus (2018) tarafından yapılan “Çalışanların güç mesafesi ve örgütsel adalet algılarının politik davranışlar ile ilişkilerinin incelenmesi üzerine bir araştırma” adlı yüksek lisans tezinde, belli bir örgütte çalışanların güç mesafesi ve örgütsel adalet algıları ile sergiledikleri politik davranışlar arasındaki ilişkilerin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın örnekleme, tam sayım örnekleme yöntemiyle belirlenen ve Kastamonu Sosyal Güvenlik İl Müdürlüğü bünyesinde görev yapan 115 çalışandan oluşmaktadır. Araştırma sonucunda, güç mesafesi algısının azalmasıyla politik davranışların azaldığı; çalışanların örgütsel adalet algılarının, politik davranışların çıkar odaklı davranma boyutuyla negatif yönde anlamlı ilişkisinin olduğu ortaya çıkmıştır.

Eken (2017) tarafından yapılan “Örgütsel politika algısı ile politik davranışlar arasındaki ilişki ve bir araştırma” adlı yüksek lisans tezinde, özel sektörde çalışanların örgütsel politika algısı ile sergiledikleri politik davranışlar arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırmanın örnekleme, basit örnekleme yöntemiyle belirlenen ve Marmara Bölgesi kamu bankalarında görev yapan 110 banka çalışanından oluşmaktadır. Araştırma sonucunda, çalışanların örgütsel politika algısı ile sergiledikleri politik davranışlar arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir.

İ. Öztürk (2017) tarafından yapılan “İşgörenin görev bağımlılığı, politik davranışları, rol çatışması ve belirsizliğinin tükenmişlik üzerindeki etkisi: Sağlık kurumlarında bir inceleme” adlı doktora tezinde, özel ve kamu kurumlarında çalışanların görev bağımlılığı, politik davranışları, rol çatışması ve belirsizliklerinin, mesleki tükenmişlik üzerindeki etkilerinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın örnekleme, kolay ulaşılabilir örnekleme yöntemiyle belirlenen ve Adana ilindeki sağlık kurumlarında görev yapan 393 çalışandan oluşmaktadır. Araştırma sonucunda, özel

kurumda çalışanların daha fazla politik davranışlar sergiledikleri, politik davranışların tükenmişlik üzerinde etkili olduğu ortaya konulmuştur.

Kuru (2017) tarafından yapılan “Algılanan etik liderlik, politik davranış ve örgütsel güven etkileşimi: Tuzla (İstanbul) ilçesinde resmi okullardaki öğretmenler üzerinde bir araştırma” adlı yüksek lisans tezinde, öğretmen görüşlerine göre, etik liderlik ve politik davranışların örgütsel güvene etkisi incelenmiştir. Araştırmanın örnekleme, kolay ulaşılabilir örneklemeyle belirlenen ve İstanbul ili Tuzla ilçesinde bulunan resmi anaokulu, ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan 472 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırmanın sonucunda, etik liderlik ve politik davranışlar ile örgütsel güven arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğu; etik liderlik ile politik davranışların, örgütsel güveni yordadığı belirlenmiştir.

U. Aktaş (2017) tarafından yapılan “Örgüt ikliminin politik davranışlara olan etkisinde algılanan örgütsel adaletin aracılık rolü” adlı yüksek lisans tezinde, bir kamu kurumunun örgüt iklimi, çalışanlarının politik davranışları ve bu ikisi arasındaki bağlantı olan örgütsel adalet kavramları ile ilgili davranışların değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın örnekleme, evrenin tamamı esas alınarak belirlenen, Ağrı merkez, Eleşkirt ve Hamur ilçelerinin Gıda, Tarım ve Hayvancılık Müdürlüklerinde görev yapan 131 çalışandan oluşmaktadır. Araştırma sonucunda, politik davranışların demografik değişkenlere göre farklılaştığı, örgüt ikliminin politik davranışlar üzerinde etkili olduğu ve bu etkide örgütsel adaletin aracılık rolünün olduğu belirlenmiştir.

Bostancı, Akçadağ, Kahraman ve Tosun (2016) tarafından yapılan “Okulların DNA profili ile okul içi politik davranışlar arasındaki ilişki” adlı makalede, ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre okulların DNA profili ile okullarda sergilenen politik davranışlar arasında ilişki incelenmiştir. Araştırmanın örnekleme, kolay ulaşılabilir örnekleme yöntemiyle belirlenen ve Uşak ilindeki ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan 361 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırma sonucunda, okul DNA profilleri ile politik davranışlar arasında anlamlı ilişkilerin olduğu ve okulların DNA profilinin esnek örgüt tipi şeklinde olduğu ortaya çıkmıştır.

Erdem ve Alayoğlu (2016) tarafından yapılan “Yöneticilerin liderlik tarzları ile çalışanların işyerindeki politik davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik bir araştırma” adlı makalede, farklı örgütlerde yer alan çeşitli kademelerdeki yöneticiler ve çalışanların görüşlerine göre yöneticilerin liderlik tarzları ile çalışanların politik davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın örnekleme, yargısal örnekleme yoluyla belirlenen ve İstanbul’da faaliyet gösteren işletmelerde

çalışan 123 kişiden oluşmaktadır. Araştırma sonucunda, yöneticilerin liderlik tarzları ile çalışanların politik davranışları arasında düşük seviyede anlamlı ilişki olduğu ortaya konulmuştur.

Güleş (2016) tarafından yapılan “Öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin ilişki davranışları ve kullandıkları politik taktiklerin incelenmesi” adlı doktora tezinde, öğretmenlere göre yöneticilerin ilişki davranışları ve kullandıkları politik taktikler incelenmiştir. Araştırmanın örnekleme, oranlı tabakalı örnekleme yöntemiyle belirlenen, İstanbul ili Bayrampaşa ve Gaziosmanpaşa ilçelerindeki bulunan resmi ilkokul ve ortaokullarda görev yapan 897 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırma sonucunda, yöneticilerin ilişki davranışları ile kullandıkları politik taktikler arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu; yöneticiler tarafından en fazla, “motive etme” taktiğinin, en az ise, “baskı” taktiklerinin kullanıldığı belirlenmiştir.

Akgemci ve Gök (2015) tarafından yapılan “The effects of political behavior on the level of reaching individual career goals in business (Politik davranışların iş hayatında bireysel kariyer hedeflerine ulaşma düzeyine etkisi)” adlı makalede, örgüt çalışanlarının politik davranışlarının kariyer hedeflerine ulaşma derecelerine etkileri incelenmiştir. Araştırmanın örnekleme, ulaşılabilir örnekleme yoluyla belirlenen ve Ankara’da bir firmada görev yapan 75 çalışandan oluşmaktadır. Araştırma sonucunda, çalışanların politik davranışlarının kariyer hedeflerine ulaşma dereceleri ile yüksek düzeyde pozitif ilişkili olduğu belirlenmiştir.

M. A. Aydın (2015) tarafından yapılan “Sınıf öğretmenlerinin örgütsel muhalefet, örgütsel politika ve politik davranış algıları arasındaki ilişki” adlı yüksek lisans tezinde, sınıf öğretmenlerinin örgütsel muhalefet algıları ile örgütsel politika ve politik davranış algıları arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırmanın örnekleme, çalışma evreninin tamamı esas alınarak belirlenen, Bolu ili merkez ve ilçelerindeki resmi ilkokullarda görev yapan 261 sınıf öğretmeninden oluşmaktadır. Araştırma sonucunda, öğretmen algılarına göre örgütsel muhalefet ile örgütsel politika ve politik davranış algıları arasında pozitif yönde düşük seviyede bir ilişkinin olduğu, öğretmenlerin örgütlerini orta seviyede politik olarak algıladıkları belirlenmiştir.

Doğan, Bozkurt ve Demirbaş (2014) tarafından yapılan “Kamu örgütlerinde örgütsel politika: Çalışanların politik davranışlara yönelik algıları” adlı makalede, farklı kamu örgütlerinde çalışanların sergiledikleri politik davranışlara ilişkin algıları incelenmiştir. Araştırmanın örnekleme, kolay ulaşılabilir örnekleme yöntemiyle belirlenen ve farklı kamu kurumlarında çalışan 252 kişiden oluşmaktadır. Araştırma

sonucunda, örgütte sergilenen politik davranış algılarının nadiren ve bazen seçeneklerinde yoğunlaştığı, yaş, cinsiyet, öğrenim durumlarına göre sergilenen politik davranış algılarının farklılaştığı ortaya çıkmıştır.

Oruç (2015) tarafından yapılan “Pozitif psikolojik sermayenin politik davranışlara etkisi: Akademisyenler üzerine bir araştırma” adlı doktora tezinde, farklı üniversitelerde görev yapan öğretim elemanlarının görüşlerine göre pozitif psikolojik sermaye ile politik davranışlar arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Hem nitel hem de nicel verilerin toplandığı araştırmanın nicel kısmı, küme örnekleme yöntemiyle belirlenen, İstanbul ilindeki kamu ve vakıf üniversitelerinde görev yapan 375 öğretim elemanından oluşurken; nitel kısmı 20 katılımcıdan oluşmaktadır. Araştırma sonucunda, öğretim elemanlarının düşük seviyede politik davranışa sahip olduğu; psikolojik sermaye ile politik davranışların tavizci davranmak, göze girmeye çalışmak, karşılıklı çıkar gözetmek ve ikiyüzlü davranmak boyutları arasında negatif yönde anlamlı ilişkinin olduğu ortaya çıkmıştır.

Ç. Kaya (2014) tarafından yapılan “Eğitim fakültesi öğretim elemanlarının iş ortamlarında kullandıkları politik taktiklerin incelenmesi: Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi örneği” adlı yüksek lisans tezinde, eğitim fakültesinde görev yapan öğretim elemanlarının sergiledikleri politik taktiklerin incelenmesi amaçlanmıştır. Nitel yöntemle tasarlanan araştırmanın çalışma grubu, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi’nde görev yapan 15 öğretim elemanından oluşmaktadır. Araştırma sonucunda, öğretim görevlileri tarafından en çok sergilenen politik taktik, “kendi fikirleri için destek oluşturma” iken; en az sergilenen taktik ise, “başkalarını suçlama veya başkalarına saldırma” şeklinde ortaya konulmuştur.

Mehtap (2011) tarafından yapılan “Örgüt içi politik davranışların örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisi” adlı doktora tezinde özel sektörde çalışanların görüşlerine göre, yöneticilerin sergiledikleri politik davranışların çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın örnekleme, kolay ulaşılabilir örnekleme yöntemiyle belirlenen ve Türkiye’deki 10 büyük ilaç firmasında çalışan 265 kişiden oluşmaktadır. Araştırma sonucunda, yöneticilerin sergiledikleri politik etkileme davranışlarının, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarına doğrusal olarak etkisinin olduğu belirlenmiştir.

Mohammed (2011) tarafından yapılan “Örgüt kültürü ve psikolojik iklimin politik davranış algılamaları üzerindeki etkileri: Kayseri’de bir araştırma” adlı yüksek lisans tezinde, belli bir alanda çalışanlarla örgüt kültürü ve psikolojik iklimin, sergilenen



politik davranışlara etkisinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın örnekleme, basit tesadüfi örnekleme yöntemiyle belirlenen ve Kayseri’de sanayi bölgesinde çalışan 391 kişiden oluşmaktadır. Araştırma sonucunda, örgüt kültürünün ve psikolojik iklimin sergilenen politik davranış algısını etkileyerek, anlamlı şekilde yordadığı belirlenmiştir.

Arıkan (2011) tarafından yapılan “İşyerinde kullanılan politik taktiklere yönelik olası bireysel önceller üzerine bir araştırma” makalede, farklı örgütlerde çalışanların kariyer hedefleri, güç aralığı ve politik davranışları arasındaki ilişkilerin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın örnekleme, kolay ulaşılabilir örnekleme yöntemiyle belirlenen ve İstanbul ilinde farklı sektörlerde görev yapan 130 kişiden oluşmaktadır. Araştırma sonucunda, çalışanların kariyer hedeflerinin ve güç aralığındaki artışın politik davranışları artırdığı ortaya çıkmıştır.

Bursalı ve Bağcı (2011) tarafından yapılan “Çalışanların örgütsel politika algıları ile politik davranışları arasındaki karşılıklı ilişkiler” adlı makalede farklı örgütlerde çalışan, farklı kademedede bulunan yöneticiler ve çalışanların örgütsel politika algıları ile politik davranışları arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırmanın örnekleme, Araştırmanın örnekleme, kolay ulaşılabilir örnekleme yöntemiyle belirlenen, kamu ve özel sektörlerde görev yapan 350 kişiden oluşmaktadır. Araştırma sonucunda, örgütte bulunanların politik algıları ile sergiledikleri politik davranışlar arasında anlamlı düzeyde ilişkiler olduğu ortaya çıkmıştır.

Ertem (2011) tarafından yapılan “Örgüt kültürü ve politik davranış algılamaları: Farklılıklar ve ilişkileri belirlemeye yönelik bir araştırma” adlı yüksek lisans tezinde, belli bir alanda çalışanların sergiledikleri politik davranışlar ile örgüt kültürü arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın örnekleme, kolay ulaşılabilir örnekleme yöntemiyle belirlenen ve Kayseri ilinde özel firmalarda çalışan 372 kişiden oluşmaktadır. Araştırma sonucunda, örgüt kültürünün sergilenen politik davranışlarla pozitif yönde anlamlı ilişkisi olduğu, örgütte çalışma süresinin politik davranış algısını artırdığı belirlenmiştir.

Alp (2010) tarafından yapılan “Politik davranışın değişime dirence etkisi üzerine bir araştırma” adlı yüksek lisans tezinde, özel sektörde çalışanların değişime gösterdikleri dirençle sergiledikleri politik davranışlar arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın örnekleme, İstanbul ilinde toplam kalite yönetiminde öncü firmalarda çalışan 134 çalışandan oluşmaktadır. Araştırma sonucunda, değişime direnç ile sergilenen politik davranışlar arasında düşük seviyede anlamlı bir ilişkinin olduğu ortaya çıkmıştır.

Demirel ve Seçkin (2009) tarafından yapılan “Örgüt içi politik davranışların tespiti üzerine Kırgızistan’da sağlık sektöründe bir araştırma” adlı makalede, belli bir örgütte çalışanların politik davranışları algılama düzeylerinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın örnekleme, kolay ulaşılabilir örnekleme yöntemiyle belirlenen, Kırgızistan’da Bişkek ve Celalabat şehrindeki sağlık kurumunda görev yapan 141 çalışandan oluşmaktadır. Araştırma sonucunda, politik davranışları algılama düzeyini etkileyen bazı değişkenler olduğu ve yöneticilerin politik davranışları yönetme yolları ortaya konulmuştur.

Bursalı (2008) tarafından yapılan “*Örgütsel politikanın işleyişi: Örgütsel politika algısı ve politik davranış arasındaki ilişkiler*” adlı doktora tezinde, farklı örgütlerde yer alan yönetici ve çalışanların örgütsel politika algıları ile politik davranışlarının ilişkisinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın örnekleme, kolay ulaşılabilir örnekleme yöntemiyle belirlenen ve İstanbul’da farklı sektörlerde görev yapan 350 kişiden oluşmaktadır. Araştırma sonucunda, çalışanların örgütsel politika algıları ve sergiledikleri politik davranışları arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişkinin olduğu, ancak çalışanların örgütlerini düşük seviyede politik olarak algıladıkları belirlenmiştir.

İslamoğlu ve Börü (2007) tarafından yapılan “Politik davranış boyutları: Bir ölçek geliştirme çalışması” adlı makalede, farklı kurumlarda çalışanlarla politik davranışların belirlendiği bir ölçek geliştirme çalışması yapılmıştır. Araştırmanın örnekleme, kolay ulaşılabilir örnekleme yoluyla belirlenen, İstanbul ilinde farklı şirket ve sektörlerde çalışan 350 kişiden oluşmaktadır. Araştırma sonucunda, çalışanların sergiledikleri politik davranışlar belirlenerek, yatay ve dikey boyutlarda altı boyutlu bir ölçek geliştirilmiştir.

Çalışkan (2006) tarafından yapılan “Political behavior in organizations: Antecedents and consequences (Örgütsel politik davranış öncelleri ve sonuçları)” adlı doktora tezinde, farklı örgütlerde sergilenen politik davranışlarla örgütsel adalet, iş doyumu ve örgütsel bağlılık ilişkisi incelenmiştir. Araştırmanın örnekleme, tesadüfi örnekleme yöntemiyle belirlenen ve farklı firmalarda görev yapan 204 çalışandan oluşmaktadır. Araştırma sonucunda, örgütlerde sergilenen ılımlı politik davranışların örgütsel adalet algısı, iş doyumu ve örgütsel bağlılığı artırdığı; zorlayıcı politik davranışların ise, bunları azalttığı belirlenmiştir.

Gürel (2006) tarafından yapılan “The effects of resistance to change on political behavior in organizations (Değişime gösterilen direncin organizasyonlardaki politik

davranış üzerine etkisi)” adlı yüksek lisans tezinde, farklı kurumlarda çalışanların değişime dirençleri ve politik davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın örnekleme, kolay ulaşılabilir örnekleme yoluyla belirlenen ve 5 büyük şirkette görev yapan, 111 çalışandan oluşmaktadır. Araştırma sonucunda, değişime direnç gösterme ile politik davranışlar arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişkinin olduğu bulunmuştur.

Armağan (2005) tarafından yapılan “Örgütsel politik davranışın analizi: İzmir yazılı basınında bir uygulama” adlı makalede, belli bir örgütte sergilenen politik davranışlar, politik davranışları etkileyen yöntem ve teknikler, yazılı basında yönetsel güç biçimi ile örgütsel politik davranışlar arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırma, İzmir’deki ulusal ve yerel gazetelerde çalışan 125 fikir sahibiyle yapılmıştır. Araştırma sonucunda, yerel basın örgütlerinde yönetsel güç biçimi ile sergilenen politik davranışlar arasında pozitif yönde anlamlı ilişkinin olduğu bulunurken; ulusal basın örgütlerinde bunlar arasında herhangi bir ilişkinin olmadığı ortaya çıkmıştır.

## BÖLÜM 3

### YÖNTEM

Araştırmanın bu bölümünde, araştırmanın deseni/modeli, evren ve örnekleme/çalışma grubu, veri toplama araçları, verilerin toplanması ve verilerin analizine yer verilmiştir.

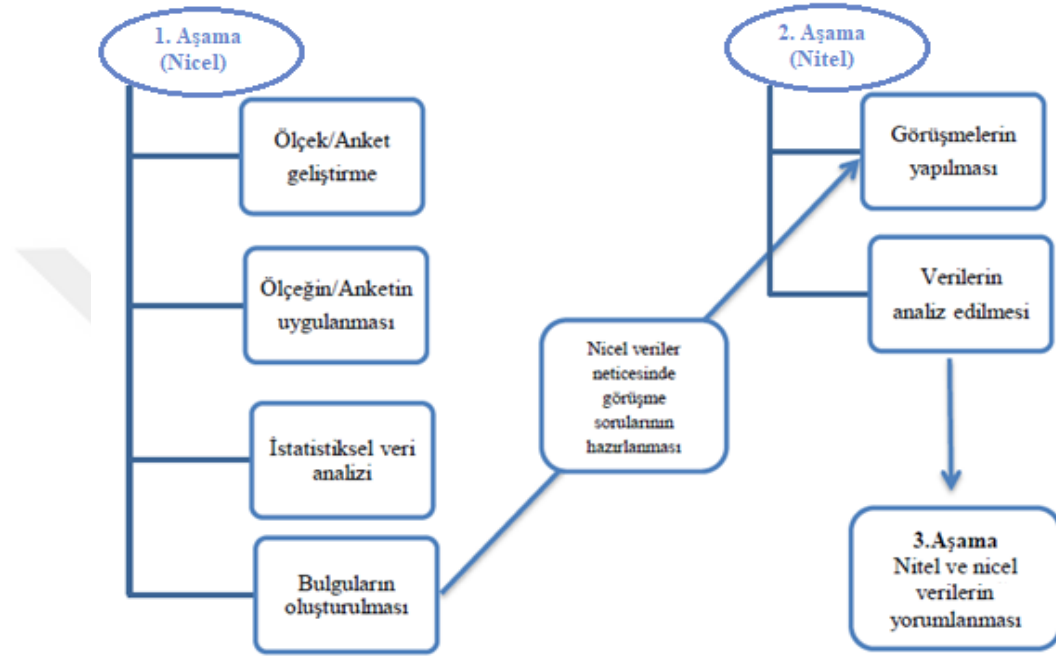
#### 3.1. Araştırmanın Deseni/Modeli

Eğitim yöneticiliğinde yasal güç elde etme isteği ile sergilenen politik davranışlar arasındaki ilişkinin düzeyini inceleyerek, kişisel değişkenler açısından analiz etmeyi amaçlayan bu araştırma karma desenle tasarlanmıştır. Karma desen araştırmalarıyla nitel ve nicel araştırma yöntemlerinin birlikte veya harmanlanarak kullanılması, araştırma problem ve sorularının daha iyi anlaşılmasını sağlar (Creswell, 2017: 3). Bu nedenle araştırmada, açıklayıcı karma desen kullanılmıştır.

Açıklayıcı karma desen, öncelikle nicel verilerin toplanıp analiz edildiği, daha sonra araştırmanın detaylı olarak incelenmesi amacıyla nitel verilerin toplanıp, analiz edildiği ve bütün verilerin yorumlandığı bir desendir (Fraenkel, Wallen ve Hyun, 2012: 560). Açıklayıcı karma desenin kullanılmasındaki temel amaç, nicel ve nitel verilerin bir arada kullanılmasıyla daha ayrıntılı, açıklayıcı olmak ve diğer yöntemin eksikliğini gidermektir (Creswell, 2017: 38).

Nicel araştırma yöntemi, belli büyüklükteki bir örneklemin herhangi bir konuya ilişkin olarak görüşlerini, tutumlarını ve eğilimlerini sayısal olarak evrene genellemesini sağlarken (Creswell, 2013: 154); nitel araştırma yöntemi, sosyal bir olguyu yer aldığı çevre içerisinde incelemeye yönelik yaklaşımlardır ve bu araştırmalarda araştırmanın tam olarak betimlenmesi amaçlanır (Yıldırım ve Şimşek, 2013: 45). Bu kapsamda araştırmanın nicel boyutunda, katılımcıların yasal güç elde etme istekleri ile sergiledikleri politik davranışların düzeyi ve bunların kişisel değişkenlerle ilişkilerini belirlemek için ilişki tarama modeli, bu konudaki algılarını belirlemek için de temel nitel araştırma modeli kullanılmıştır. İlişki tarama modeli, iki ya da daha fazla değişken arasındaki birlikte değişimin varlığını veya değişimin derecesini ortaya

koymak amacıyla kullanılırken (Karasar, 2010: 81); temel nitel araştırma modeli, insanların, olguları, kavramları, durumları algılama, yorumlama ve deneyimleme şekilleriyle ilgilenir ve araştırmanın daha derinlemesine yapıldığı durumlarda oldukça kullanışlıdır (Merriam, 2013: 23). Araştırmada kullanılan modelin uygulama aşamaları Şekil 7’de yer almaktadır.



Şekil 7. Araştırma modelinin uygulama aşamaları

Şekil 7’de yer aldığı gibi araştırma üç aşamadan oluşmaktadır. Birinci aşama olan nicel yöntemde, ölçek geliştirme, verilerin toplanması, analizi ve bulguların oluşturulması yer alırken; ikinci aşama olan nitel yöntemde, nicel veriler neticesinde görüşme formu geliştirme, verilerin toplanması ve analizi yer almıştır. Üçüncü aşamada ise, nicel ve nitel yöntemle toplanan verilerin analiz sonucu yorumlanmıştır.

### 3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi/Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma evrenini, 2020-2021 Eğitim-Öğretim yılında Van İl Milli Eğitim Müdürlüğü ile merkez Edremit, İpekyolu ve Tuşba İlçe Milli Eğitim Müdürlüklerinde ve bu ilçelere bağlı farklı kademelerdeki resmi okullarda görev yapan 6 il milli eğitim müdür yardımcısı, 3 ilçe milli eğitim müdürü, 28 şube müdürü, 196 okul müdürü ve 547 okul müdür yardımcısı oluşturmaktadır.

Araştırmada amaçlı örnekleme yöntemlerinden maksimum çeşitlilik ve tabakalı oranlı örnekleme yöntemleri kullanılmıştır. Maksimum çeşitlilik, araştırmaya esas olan probleme taraf olan bireylerin çeşitliliğini en üst seviyede yansıtarak, çeşitli durumlar arasındaki benzerlikleri ortaya koymak (Yıldırım ve Şimşek, 2013: 136) iken; oranlı tabakalı örnekleme yöntemi, her alt tabakanın aynı oranda yansız olarak örnekleme alınmasıdır (Balcı, 2005: 85-86).

Araştırmanın örnekleme belirlenirken, Van İl Milli Eğitim Müdürlüğü ile merkez ilçe milli eğitim müdürlüklerinde görevli eğitim yöneticilerinde gönüllülük esas alınmış; okullarda da kademeler bazında oransal seçkiye gidilmiştir. Bu kapsamda, merkez ilçelerde bulunan okul kademeleri (ilkokul, ortaokul, lise) tabakalara ayrılmıştır. Tabakalarda bulunan bireylerin evren içindeki oranı bulunarak, bu oran ile her bir tabakadan alınan birey sayısı hesaplanmıştır. Örnekleme alınan okul müdürü sayısı oranı, ayrıca %15 artırılarak alınan örneklemin evreni temsil etme gücü artırılmıştır. Bu bağlamda araştırmanın nicel bölümü, farklı kademelerden 100 okul müdürü ile 203 okul müdür yardımcısı olmak üzere toplam 303 eğitim yöneticisinden oluşurken; nitel bölümü ise 3 il milli eğitim müdür yardımcısı, 6 şube müdürü ve 3 ilçe milli eğitim müdürü ile farklı okul türlerinde görev yapan 11 okul müdürü ve 7 okul müdür yardımcısı olmak üzere toplam 30 eğitim yöneticisinden oluşmaktadır. Böylece araştırmanın çalışma grubu, farklı statüdeki toplam 333 eğitim yöneticisinden oluşmuştur. Araştırmanın nitel bölümündeki katılımcılara ilişkin veriler, Tablo 2’de yer almaktadır.

Tablo 2

*Araştırmanın Nitel Bölümündeki Katılımcılara İlişkin Veriler*

İlçeler	Görev Unvanı	Cinsiyet		Örneklem Sayısı
		E	K	
Edremit	İlçe Milli Eğitim Müdürü	0	1	1
	Şube Müdürü	6	0	1
	Okul Müdürü	55	2	3
	Okul Müdür Yardımcısı	125	14	3
İpekyolu	İlçe Milli Eğitim Müdürü	1	0	1
	Şube Müdürü	7	0	2
	Okul Müdürü	77	2	5
	Okul Müdür Yardımcısı	231	35	3
Tuşba	İlçe Milli Eğitim Müdürü	1	0	1
	Şube Müdürü	5	0	1
	Okul Müdürü	58	2	3
	Okul Müdür Yardımcısı	120	22	1
Merkez	İl Milli Eğitim Müdür Yardımcısı	5	1	3
	Şube Müdürü	10	0	2
<b>Toplam</b>		<b>701</b>	<b>79</b>	<b>30</b>

Tablo 2 incelendiğinde, katılımcıların 6'sının (%0,8) il milli eğitim müdür yardımcısı, 3'ünün (%0,4) ilçe milli eğitim müdürü, 28'inin (%3,8) şube müdürü, 196'sının (%25) okul müdürü ve 547'sinin (%70) okul müdür yardımcısı olduğu görülmektedir. Eğitim yöneticilerinin, 701'i (%89,9) erkek ve 79'u (%10,1) kadındır. Bu kapsamda araştırma için alınan çalışma grubu, 30 eğitim yöneticisinden oluşmuştur. Araştırmanın nitel bölümündeki katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin veriler, Tablo 3'te yer almaktadır.

Tablo 3

*Araştırmanın Nitel Bölümündeki Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Veriler*

	<i>Değişken</i>	<i>n</i>	<i>%</i>
<i>Cinsiyet</i>	Erkek	24	80,0
	Kadın	6	20,0
<i>Yaş</i>	30 Yaş ve Altı	5	16,7
	31-40 Yaş	14	46,7
	41-50 Yaş	10	33,3
	51 Yaş ve Üstü	1	3,3
<i>Görev Unvanı</i>	Milli Eğitim Müdür Yardımcısı	3	10,0
	İlçe Milli Eğitim Müdürü	3	10,0
	Şube Müdürü	6	20,0
	Okul Müdürü	11	36,7
	Okul Müdür Yardımcısı	7	23,3
<i>Mesleki Kıdem</i>	1-5 Yıl	3	10,0
	6-10 Yıl	8	26,7
	11-15 Yıl	6	20,0
	16 Yıl ve Üstü	13	43,3
<i>Öğrenim Durumu</i>	Lisans	18	60,0
	Lisansüstü	12	40,0
<i>Toplam</i>		<b>30</b>	<b>100</b>

Tablo 3'teki verilere bakıldığında, katılımcıların 24'ü (%80) erkek iken, 6'sı (%20) kadındır. Yaş dağılımları incelendiğinde, 5'inin (%16,7) 30 yaş ve altında, 14'ünün (%46,7) 31-40 yaş aralığında, 10'unun (%33,3) 41-50 yaş aralığında ve 1'inin (%3,3) de 51 yaş ve üstünde olduğu görülmektedir. Katılımcıların 3'ü (%10) milli eğitim müdür yardımcısı, 3'ü (%10) ilçe milli eğitim müdürü, 6'sı (%20) şube müdürü, 11'i (%36,7) okul müdürü ve 7'si (%23,3) de okul müdür yardımcısı iken, 3'ü (%10) 1-5 yıl, 8'i (%26,7) 6-10 yıl, 6'sı (%20,0) 11-15 yıl, 13'ü (%43,3) 16 yıl ve üstü mesleki kıdeme sahiptir. 18 (%60) katılımcı lisans, 12'si (%40) ise lisansüstü mezundur. Araştırmanın nicel bölümünde yer alan katılımcılara ilişkin veriler ise, Tablo 4'te verilmiştir.

Tablo 4

*Araştırmanın Nicel Bölümündeki Katılımcılara İlişkin Veriler*

İlçe	Görev Yeri	Kurum Sayısı	Görev Unvanı	Cinsiyet	Çalışma Evreni	Örneklem Sayısı
Edremit	İlkokul	40	Okul Müdürü	Erkek Kadın	24 1	11
			Okul Müdür Yardımcısı	Erkek Kadın	36 4	10
	Ortaokul	39	Okul Müdürü	Erkek Kadın	13 0	6
			Okul Müdür Yardımcısı	Erkek Kadın	47 1	13
	Lise	19	Okul Müdürü	Erkek Kadın	18 1	10
			Okul Müdür Yardımcısı	Erkek Kadın	42 9	13
İpekyolu	İlkokul	70	Okul Müdürü	Erkek Kadın	41 0	24
			Okul Müdür Yardımcısı	Erkek Kadın	70 8	37
	Ortaokul	58	Okul Müdürü	Erkek Kadın	16 0	8
			Okul Müdür Yardımcısı	Erkek Kadın	84 7	46
	Lise	27	Okul Müdürü	Erkek Kadın	20 2	12
			Okul Müdür Yardımcısı	Erkek Kadın	77 20	48
Tuşba	İlkokul	81	Okul Müdürü	Erkek Kadın	28 0	13
			Okul Müdür Yardımcısı	Erkek Kadın	39 4	11
	Ortaokul	42	Okul Müdürü	Erkek Kadın	15 1	8
			Okul Müdür Yardımcısı	Erkek Kadın	46 7	15
	Lise	19	Okul Müdürü	Erkek Kadın	15 1	8
			Okul Müdür Yardımcısı	Erkek Kadın	35 11	10
<b>Toplam</b>		<b>395</b>	<b>Toplam</b>		<b>743</b>	<b>303</b>

Tablo 4'e bakıldığında, Edremit, İpekyolu ve Tuşba ilçelerinde bulunan 395 ilkokul, ortaokul ve lisede görev yapan 743 eğitim yöneticisi bulunmaktadır. Eğitim yöneticilerinin, 196'sı (%26,4) okul müdürü iken, 547'si (%73,6) okul müdür yardımcısıdır. 666'sı (%89,6) erkek, 77'si (%10,4) kadındır. Katılımcılar çalışma evreninden oranlı olarak alınan 303 eğitim yöneticisinden oluşmaktadır. Araştırmanın nicel bölümünde yer alan katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin veriler, Tablo 5'te yer almaktadır.



Tablo 5

*Araştırmanın Nicel Bölümündeki Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Veriler*

	<i>Değişken</i>	<i>n</i>	<i>%</i>
<i>Cinsiyet</i>	Erkek	251	82,8
	Kadın	52	17,2
<i>Yaş</i>	30 Yaş ve Altı	56	18,5
	31-40 Yaş	92	30,3
	41-50 Yaş	91	30,1
	51 Yaş ve Üstü	64	21,1
<i>Görev Yapılan Öğretim Kademesi</i>	İlkokul	106	35,0
	Ortaokul	96	31,7
	Lise	101	33,3
<i>Görev Unvanı</i>	Okul Müdür Yardımcısı	203	67,0
	Okul Müdürü	100	33,0
<i>Mesleki Kıdem</i>	1-5 Yıl	42	13,9
	6-10 Yıl	84	27,7
	11-15 Yıl	86	28,4
	16 Yıl ve Üstü	91	30,0
<i>Öğrenim Durumu</i>	Lisans	206	68,0
	Lisansüstü	97	32,0
<i>Elde Edilmek İstenen Yönetmelik Statüsü</i>	Okul Müdür Yardımcılığı	43	14,2
	Okul Müdürlüğü	45	14,8
	Şube Müdürlüğü	54	17,8
	Milli Eğitim Müdür Yardımcılığı	71	23,5
	Milli Eğitim Müdürlüğü	90	29,7
<i>Toplam</i>		<b>303</b>	<b>100</b>

Tablo 5'teki verilere göre, katılımcıların 251'i (%82,8) erkek iken, 52'si (%17,2) kadındır. Yaş dağılımlarına bakıldığında 56'sının (%18,5) 30 yaş ve altında, 92'sinin (%30,3) 31-40 yaş aralığında, 91'inin (%30,1) 41-50 yaş aralığında ve 64'ünün (%21,1) de 51 yaş ve üstünde olduğu görülmektedir. Katılımcıların 106'sı (%35) ilkokul, 96'sı (%31,7) ortaokul, 101'i (%33,3) lisede görev yaparken, 203'ünün (%67) okul müdür yardımcısı, 100'ünün (%33) de okul müdürü olduğu belirlenmiştir. Yine katılımcıların 42'si (%13,9) 1-5 yıl, 84'ü (%27,7) 6-10 yıl, 86'sı (%28,4) 11-15 yıl, 91'i (%30) de 16 yıl ve üstü mesleki kıdeme sahip iken, 206'sı (%68) lisans, 97'si (%32) lisansüstü mezundur.

Katılımcıların elde etmek istedikleri yönetmelik statüye göre dağılımlarına bakıldığında ise 43'ünün (%14,2) okul müdür yardımcılığı, 45'inin (%14,8) okul müdürlüğü, 54'ünün (%17,8) şube müdürlüğü, 71'inin (%23,5) milli eğitim müdür yardımcılığı ve 90'ının (%29,7) da milli eğitim müdürlüğü statüsünü istedikleri belirlenmiştir.

### 3.3. Veri Toplama Araçları

Açıklayıcı karma desen araştırma yönteminin kullanıldığı bu araştırmanın verileri hem nicel hem de nitel yöntemle toplanmıştır. Araştırmanın nicel verileri, “Yasal Güç Elde Etme İsteği Ölçeği” ve “Politik Davranış Ölçeği” olmak üzere iki ölçekle toplanırken; nitel verileri, yarı yapılandırılmış görüşme formu ile toplanmıştır.

Araştırmada kullanılan “Yasal Güç Elde Etme İsteği Ölçeği” (EK 2) araştırmacı tarafından geliştirilirken, “Politik Davranış Ölçeği” (EK 2) İslamoğlu ve Börü (2007) tarafından geliştirilmiştir. “Yasal Güç Elde Etme İsteği Ölçeği”, 4 boyut ve 32 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin, Cronbach Alpha iç tutarlık katsayısı “.95” iken; maddelerin faktör yükleri “.618” ile “.878” arasındaki değerdedir. “Politik Davranış Ölçeği” ise, 6 boyut ve 36 maddeden oluşmaktadır. Ölçek maddelerinin faktör yükleri “.489” ile “.862” değerdedir ve başlangıç güvenilirlik katsayısı “.93” iken, araştırmacı tarafından tekrar yapılan güvenilirlik analizinde Cronbach Alpha iç tutarlık katsayısı “.97” olarak bulunmuştur. Araştırmanın nitel verileri ise, araştırmacı tarafından geliştirilen ve 10 açık uçlu sorudan oluşan yarı yapılandırılmış görüşme formu (EK 3) ile toplanmıştır.

#### 3.3.1. Yasal güç elde etme isteği ölçeği

Araştırmacı tarafından “Yasal Güç Elde Etme İsteği Ölçeği” geliştirilirken, öncelikle alanyazın (Aslanargun, 2009; Aslanargun ve Eriş, 2013; Başaran, 2008; Bayrak, 2001; Foucault, 1980; Karakaş, 2020; Koşar, 2016; Kutlu, 2019; Özkalp ve Kirel, 2011; Pfeffer, 1999; Weber, 1947) detaylı olarak taranmış; güç, güç elde etme ve gücü kullanmaya ilişkin kuramsal bilgiler ve ölçme araçları incelenmiş; araştırmacının kişisel yaşantı ve gözlemleri dikkate alınmıştır. Elde edilen bilgiler ışığında, yasal güç elde etme isteğinin düzeyine ilişkin olarak 42 maddeden oluşan denemelik ölçek formu hazırlanmıştır. Oluşturulan 42 form; kapsam, anlaşılabilirlik, ölçülebilirlik ve açıklık açısından değerlendirilmek üzere, dördü İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi, ikisi Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesinde alan uzmanı altı öğretim üyesine ulaştırılmıştır. Uzman görüşleri doğrultusunda formda bulunan bazı maddeler değiştirilerek, iki madde çıkarılmış ve bir madde eklenmiştir.

Son hali oluşturulan formda toplam 41 madde yer almıştır. Maddelerin puan değeri “1=Hiç Katılmıyorum”, “2=Az Katılıyorum”, “3=Biraz Katılıyorum”, “4=Oldukça Katılıyorum” ve “5=Tamamen Katılıyorum” şeklinde 5’li Likert tipi ölçek olarak belirlenmiştir. Ölçek maddelerinden M11, M14, M15, M16, M19, M25, M26, M30, M32, M41 ters kodlanmıştır. Ölçekten alınan puanın yüksek olması, yasal güç elde etme istek düzeyinin yüksek olduğu şeklinde yorumlanırken; düşük olması ise, bu istek düzeyinin düşük olduğu şeklinde yorumlanmaktadır.

Hazırlanan denemelik ölçek formu, faktör analizine tabi tutulmuştur. Alanyazında faktör analizi sürecinde çalışma grubu belirlenirken farklı görüşler bulunmaktadır. Kline (1994) madde sayısından en az iki kat, Nunnally (1978) madde sayısından en az on kat, Cattell (1978) madde sayısından üç veya altı kat, Hair, Black, Babin, Anderson ve Tatham (2010) madde sayısından en az beş kat daha fazla katılımcı olması gerektiğini ifade ederken, Gorsuch (1983: 332) katılımcı sayısının en az 100 olması gerektiğini savunmaktadır. Erkuş (2014: 99) ise, faktör analizinde belli bir katılımcı sayısının verilmesinin doğru olmadığını savunmaktadır. Bu araştırmada bahsedilen tüm farklı görüşler doğrultusunda, katılımcı sayısı ve toplanan veriler, doğrulayıcı ve açımlayıcı faktör analizi için gerekli olan en az katılımcı sayısından daha fazla olduğundan araştırma için uygun olarak değerlendirilmektedir.

Ölçek geliştirme sürecinde geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları, iki çalışma grubundan alınan veriler ile gerçekleştirilmiştir. Geçerlik ve güvenilirlik çalışmalarının yapılabilmesi için, denemelik ölçek formu 2020–2021 Eğitim-Öğretim yılında Van ili merkez Edremit, İpekyolu ve Tuşba ilçelerinde bulunan resmi ilkokul, ortaokul ve farklı liselerde görev yapan 400 okul müdürü, okul müdür yardımcısı (eğitim yöneticisi) ve öğretmene uygulanmıştır. Eksik veya hatalı doldurulan 10 form elenerek; 31 okul müdürü, 89 okul müdür yardımcısı ve 270 öğretmenden alınan veriler analize (206 eğitim yöneticisi ve öğretmen ile açımlayıcı faktör analizi, 184 eğitim yöneticisi ve öğretmen ile doğrulayıcı faktör analizi) tabi tutulmuştur.

Ölçek geliştirme sürecindeki katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin veriler, Tablo 6’da yer almaktadır.

Tablo 6

*Ölçek Geliştirme Sürecindeki Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Veriler*

	<i>Değişken</i>	<i>n</i>	<i>%</i>
<i>Cinsiyet</i>	Erkek	201	51,5
	Kadın	189	48,5
<i>Yaş</i>	30 Yaş ve Altı	223	57,2
	31-40 Yaş	70	17,9
	41-50 Yaş	56	14,4
	51 Yaş ve Üstü	41	10,5
<i>Görev Yapılan Öğretim Kademesi</i>	İlkokul	163	41,8
	Ortaokul	127	32,6
	Lise	100	25,7
<i>Görev Unvanı</i>	Öğretmen	270	69,2
	Okul Müdür Yardımcısı	89	22,8
	Okul Müdürü	31	7,9
<i>Mesleki Kıdem</i>	1-5 Yıl	154	39,5
	6-10 Yıl	104	26,7
	11-15 Yıl	70	17,9
	16 Yıl ve Üstü	62	15,9
<i>Öğrenim Durumu</i>	Lisans	356	91,3
	Lisansüstü	34	8,7
<i>Toplam</i>		<b>390</b>	<b>100</b>

Tablo 6'daki verilere bakıldığında, araştırmaya katılanların 201'i (%51,5) erkek, 189'u (%48,5) kadın iken; 223'ü (%57,2) 30 yaş ve altında, 70'i (%17,9) 31-40 yaş aralığında, 56'sı (%14,4) 41-50 yaş aralığında, 41'i (%10,5) ise 51 yaş ve üstündedir. Katılımcıların 163'ü (%41,8) ilkokul, 127'si (%32,6) ortaokul, 100'ü (%25,7) lisede görev yaparken; 270'i (%69,2) öğretmen, 89'u (%22,8) okul müdür yardımcısı ve 31'i (%7,9) okul müdürüdür. 154'ü (%39,5) 1-5 yıl, 104'ü (%26,7) 6-10 yıl, 70'i (%17,9) 11-15 yıl, 62'si (%15,9) 16 yıl ve üstü mesleki kıdeme sahip olan katılımcıların, 356'sı (%91,3) lisans, 34'ü (%8,7) de lisansüstü mezundur.

“Yasal Güç Elde Etme İsteği Ölçeğinin” geçerlik çalışmaları için, kapsam, yapı geçerliği, madde analizi ve ayırt edici geçerlik çalışmaları yapılmıştır.

Kapsam geçerliği, ölçme aracında yer alan maddelerin ölçme amacına uygunluğu ve ölçülmek istenen özelliği temsil gücünün belirlenmesi amacıyla uzman görüşlerinin alınmasıdır (Karasar, 2010: 151). Bu araştırmada, alanyazın detaylı olarak incelenmiş ve güç elde etme isteğine yönelik 42 maddeden oluşan denemelik ölçek formu hazırlanmıştır. Daha sonra oluşturulan form kapsam, anlaşılabilirlik, ölçülebilirlik ve açıklık açısından değerlendirilmek üzere, dördü İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi, ikisi Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesinde alan uzmanı altı öğretim üyesi tarafından incelenmiştir. Uzman görüşleri doğrultusunda bazı maddeler değiştirilerek,

iki madde çıkarılmış ve bir madde eklenmiş ve son olarak 41 maddelik denemelik ölçek formu elde edilmiştir.

Yapı geçerliği, ölçme yapılmadan önce kabul edilen neden sonuç ilişkileridir (Karasar, 2010: 152). Yapı geçerliğini belirlemek amacıyla sıklıkla kullanılan yöntemler, faktör analizi ve hipotez testi şeklindedir (Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2008: 108). Ölçeğin yapı geçerliğini belirlemek amacıyla veriler faktör analizine tabi tutulmuştur.

Faktör analizi, aralarında yüksek ilişki bulunan bazı değişkenlerin bir araya getirilmesi ile genel değişkenlerin faktör adı verilerek oluşturulmasıdır (Kalaycı, 2010: 321). Faktör analizi, açımlayıcı faktör analizi (AFA) ve doğrulayıcı faktör analizi (DFA) olarak yapılmaktadır. Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk'e (2014: 177) göre, açımlayıcı faktör analizi, yapılan analiz sonucunda ortaya çıkan faktörlerin, belirlenen kuram yapılarıyla benzerliğini belirlerken; doğrulayıcı faktör analizi, elde edilen verilere göre yapının doğrulanıp doğrulanmadığını ortaya koyar.

Araştırmada, yapı geçerliğini belirlemek amacıyla, öncelikle AFA, daha sonra ise DFA yapılmıştır. AFA, 2020-2021 Eğitim-Öğretim yılında Van ili merkez Edremit, İpekyolu, Tuşba ilçelerinde görev yapan toplam 390 eğitim yöneticisi ve öğretmenden alınan veriler ile gerçekleştirilmiştir. Verilerin dağılımı incelenerek, maddelerin çarpıklık ve basıklık değerlerinin -2 ile 2 arasında olduğu belirlenmiştir. KMO ve Bartlett Testleri (KMO =.920, Bartlett's Test of Sphericity= 7681,378, df=496, p =.000) sonucunda verilerin faktör analizine uygun olduğu (KMO $\geq$ 0.50 ve p<.05) tespit edilmiştir.

Açımlayıcı faktör analizi yapılırken, ölçeğin faktör yapısının belirlenmesinde, faktör yük değerinin, .45 ya da daha yüksek olması; iki yük değeri arasındaki farkın en az .10 olması ve her bir faktörün öz değerinin en az 1 olması dikkate alınmıştır (Büyüköztürk, 2011: 125). Yapılan analiz sonucunda, ölçütlere uymadığı belirlenen toplam 9 madde (M4, M6, M10, M14, M15, M25, M26, M37, M38) ölçekten çıkarılarak faktör analizi tekrar yapılmıştır. Tekrarlanan açımlayıcı faktör analizi sonucunda 4 faktör ve 32 maddeden oluşan bir ölçek yapısı ortaya çıkmıştır. Ölçek maddelerinin faktör yükü ve madde-toplam korelasyon katsayıları Tablo 7'de yer almaktadır.

Tablo 7

*Ölçek Maddelerinin Faktör Yükü Değerleri ve Madde-Toplam Korelasyon Katsayıları*

<i>Madde</i>	<i>Faktör Yükü</i>	<i>Madde-Toplam Korelasyon Katsayıları</i>
1. (M22) Paydaşlara karşı hoşgörülü olmasını sağlar	,878	,575
2. (M23) Toplumsal itibarını artırır	,871	,577
3. (M40) Yaptırım gücünü artırır	,859	,646
4. (M11) Kurumsal çalışma süresini artırır	,858	,623
5. (M9) Mesleki tükenmesini önler	,848	,642
6. (M39) Sendikal faaliyetlere katılımını kolaylaştırır	,843	,634
7. (M41) Politik davranışlar göstermesine neden olur	,842	,661
8. (M35) Mesleki kariyer imkânı sağlar	,841	,673
9. (M20) İletişim becerilerini artırır	,835	,607
10. (M21) İş birliği kurmasını kolaylaştırır	,831	,610
11. (M27) Gelirini artırır	,818	,549
12. (M29) Çalışma koşullarını iyileştirir	,804	,583
13. (M8) Vizyonunu geliştirir	,791	,565
14. (M30) Haksız kazanç elde etmesine neden olur	,775	,638
15. (M12) Liderlik becerisini geliştirir	,770	,525
16. (M28) Yaşam standardını yükseltir	,766	,549
17. (M17) Çatışma yönetimi becerisi kazandırır	,764	,650
18. (M36) Örgütsel tanınırlığını artırır	,764	,615
19. (M31) Ek gelir elde etme imkânı sağlar	,761	,567
20. (M16) Ruhsal sağlığını olumsuz etkiler	,758	,620
21. (M1) Örgütsel düzeyde akılcı kararlar vermesini sağlar	,757	,579
22. (M32) Daha fazla harcama yapmasına neden olur	,754	,592
23. (M3) Sorumluluklarını artırır	,752	,587
24. (M34) Üst yönetimle ilişkilerini güçlendirir	,735	,612
25. (M24) Başkaları üzerinde otorite kurmasını kolaylaştırır	,732	,591
26. (M2) Çalışma performansını artırır	,731	,662
27. (M18) Toplumsal çevresini genişletir	,720	,647
28. (M33) Eğitim politikasını belirleme imkânı sağlar	,700	,603
29. (M5) Mesleki yeterliğini artırır	,694	,625
30. (M13) Sorun çözme becerisi kazandırır	,683	,570
31. (M7) Hedeflerini gerçekleştirmesine imkân sağlar	,637	,554
32. (M19) İnfomal ilişki kurmasını zorlaştırır	,618	,516
Öz-değer 1: 13,032 Öz-değer 2: 7,534 Öz-değer 3: 2,571 Öz-değer 4: 1,651		
Açıklanan Toplam Varyans (%): 77,461		
Cronbach Alpha (İç Tutarlılık Katsayısı): ,95		

Tablo 7’de görüldüğü üzere, maddelerin faktör yükü değerleri “.618” ile “.878” arasında değişmektedir. Ölçeğin madde-toplam korelasyon katsayılarının ise, “.516” ile “.673” arasında olduğu belirlenmiştir. Yapı geçerliği için ölçeğin toplam varyansı açıklama oranının %40’ın üzerinde olması önemlidir (Kline, 1994). Yapılan açımlayıcı faktör analizi sonucunda bu oran, %77,461 olarak saptanmıştır. Araştırma verilerinin uygun sonuçları vermesi için, dik ve eğik döndürme yapıldıktan sonra, faktörlerin belirgin olarak ortaya çıkması sağlanacaktır (Rennie,1997). Bu kapsamda, araştırma

verilerine uygun olarak eğik döndürmede Promax kullanılmıştır. Elde edilen değerler, Tablo 8’de sunulmaktadır.

Tablo 8

*Döndürülmüş Faktör Bileşen Matrisi*

<b>Madde No</b>	<b>Faktör 1</b>	<b>Faktör 2</b>	<b>Faktör 3</b>	<b>Faktör 4</b>
M11	,935			
M9	,907			
M12	,886			
M1	,885			
M8	,885			
M3	,878			
M17	,853			
M16	,845			
M2	,827			
M13	,808			
M7	,802			
M5	,778			
M39		,966		
M36		,878		
M35		,867		
M40		,851		
M34		,849		
M41		,829		
M33		,802		
M22			,974	
M23			,944	
M21			,921	
M20			,866	
M19			,804	
M24			,789	
M18			,689	
M27				,936
M31				,882
M32				,835
M28				,830
M30				,774
M29				,724

Tablo 8'deki veriler incelendiğinde, eğik döndürme ile oluşan döndürülmüş faktör bileşen matrisinde maddelerin faktör yüklerinin .689-.966 arasında olduğu belirlenmiştir. Birinci faktörün 12, ikinci faktörün 7, üçüncü faktörün 7 ve dördüncü faktörün ise 6 maddeden oluştuğu saptanmıştır. Birinci faktörü oluşturan maddeler, Tablo 9'da yer almaktadır.

Tablo 9

*Birinci Faktörü Oluşturan Maddeler*

- 
- (M1) Örgütsel düzeyde akılcı kararlar vermesini sağlar
  - (M2) Çalışma performansını artırır
  - (M3) Sorumluluklarını artırır
  - (M5) Mesleki yeterliğini artırır
  - (M7) Hedeflerini gerçekleştirmesine imkân sağlar
  - (M8) Vizyonunu geliştirir
  - (M9) Mesleki tükenmesini önler
  - (M11) Kurumsal çalışma süresini artırır
  - (M12) Liderlik becerisini geliştirir
  - (M13) Sorun çözme becerisi kazandırır
  - (M16) Ruhsal sağlığını olumsuz etkiler
  - (M17) Çatışma yönetimi becerisi kazandırır
- 

Tablo 9'da yer alan maddeler incelendiğinde, bireysel özelliklere ilişkin ifadelerin olduğu tespit edilmiştir. Bu nedenle, birinci faktöre “Bireysel Kazanım” adı verilmiştir. İkinci faktörü oluşturan maddeler, Tablo 10'da verilmektedir.

Tablo 10

*İkinci Faktörü Oluşturan Maddeler*

- 
- (M33) Eğitim politikasını belirleme imkânı sağlar
  - (M34) Üst yönetimle ilişkilerini güçlendirir
  - (M35) Mesleki kariyer imkânı sağlar
  - (M36) Örgütsel tanınırlığını artırır
  - (M39) Sendikal faaliyetlere katılımını kolaylaştırır
  - (M40) Yaptırım gücünü artırır
  - (M41) Politik davranışlar göstermesine neden olur
- 

Tablo 10'daki maddelere bakıldığında, bireylerin siyasal özellikleriyle ilgili ifadelerin olduğu ortaya çıkmıştır. Bu nedenle ikinci faktöre, “Siyasal Kazanım” adı verilmiştir. Üçüncü faktöre ait maddeler, Tablo 11'de gösterilmektedir.

Tablo 11

*Üçüncü Faktörü Oluşturan Maddeler*

- 
- (M18) Toplumsal çevresini genişletir
  - (M19) İnfomal ilişki kurmasını zorlaştırır
  - (M20) İletişim becerilerini artırır
  - (M21) İş birliği kurmasını kolaylaştırır
  - (M22) Paydaşlara karşı hoşgörülü olmasını sağlar
  - (M23) Toplumsal itibarını artırır
  - (M24) Başkaları üzerinde otorite kurmasını kolaylaştırır
-



Tablo 11'deki maddeler incelendiğinde, bireylerin sosyal özellikleriyle ilgili ifadelerin olduğu belirlenmiştir. Bu nedenle, üçüncü faktöre “Sosyal Kazanım” adı verilmiştir. Dördüncü faktöre ait maddeler, Tablo 12’de verilmektedir.

Tablo 12

*Dördüncü Faktörü Oluşturan Maddeler*

---

(M27) Gelirini artırır
(M28) Yaşam standardını yükseltir
(M29) Çalışma koşullarını iyileştirir
(M30) Haksız kazanç elde etmesine neden olur
(M31) Ek gelir elde etme imkânı sağlar
(M32) Daha fazla harcama yapmasına neden olur

---

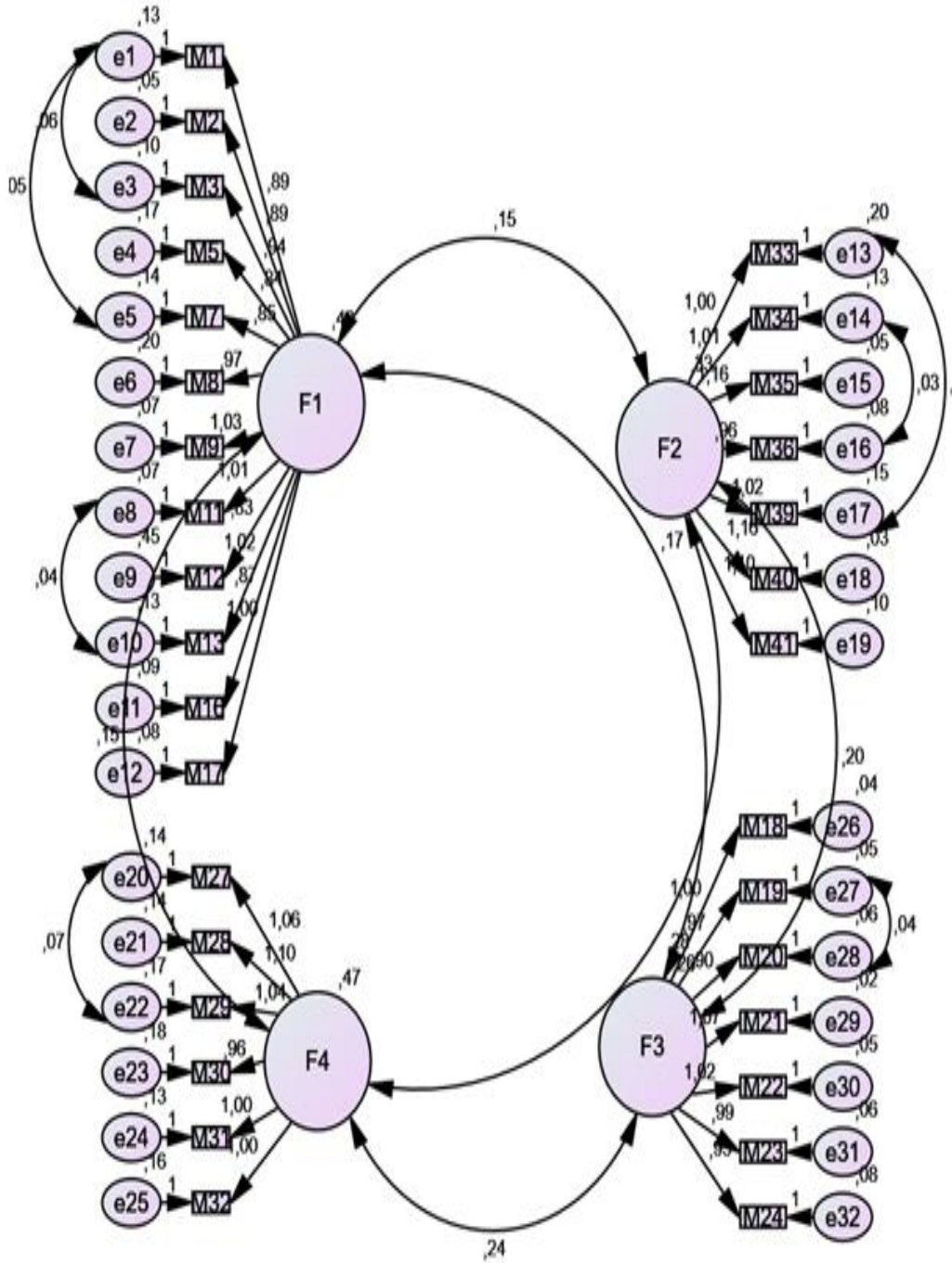
Tablo 12’deki maddeler incelendiğinde, ekonomik özelliklerle ilgili ifadelerin yer aldığı ortaya çıkmıştır. Bu nedenle bu faktöre, “Ekonomik Kazanım” adı verilmiştir.

Ölçeğin, açımlayıcı faktör analizi sonucunda dört faktörden oluşan yapısı, doğrulayıcı faktör analizi ile incelenmiş ve ilk analiz sonuçlarıyla desteklenen bulgular elde edilmiştir. Ölçek maddeleri incelenerek, 1.-3., 1.-7., 11.-13., 19.-20., 27.-29., 33.-39. ve 34.-36. maddeler arasındaki hata kovaryanslarının yüksek olarak ortaya çıkmıştır. Elde edilen bu sonuca göre, hata kovaryansları ilişkilendirilerek doğrulayıcı faktör analizi tekrarlanmıştır.

Doğrulayıcı faktör analizinde elde edilen model ile veriler arasındaki uyumun değerlendirilmesinde “CMIN/df” oranı, düzenlenmiş uyum endeksi (AGFI), uyum iyiliği endeksi (GFI), normlaştırılmış uyum endeksi (NFI), artırmalı uyum endeksi (IFI), karşılaştırmalı uyum endeksi (CFI), yaklaşık hataların ortalamalarını karekökü (RMSEA) gibi ölçütler kullanılmaktadır.

Ö. F. Şimşek’e (2007, s. 14) göre, NFI, IFI ve CFI değerlerinin “.90” dan büyük olması, RMR, SRMR ve RMSEA değerlerinin “.08” den küçük olması, “CMIN/df” oranının iki veya ikiden daha küçük değer alması modelin iyi olduğunu göstermektedir. Segars ve Grover (1993) de GFI ve AGFI değerlerinin, “.80” den büyük olması ölçeğin kabul edilebilir uyum iyiliği değerine sahip olduğunu belirtmektedir.

Yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonrasında ortaya çıkan yasal güç elde etme isteği ölçeğinin faktör yapısı Şekil 8’de yer almaktadır.



Şekil 8. Yasal güç elde etme isteği ölçek faktör yapısı

Şekil 8 incelendiğinde, yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda oluşan uyum iliği endeks değerleri, CMIN=634,482, df=451, CMIN/df=1.407, RMSEA=0.047, AGFI= 0.80, GFI=0.82, NFI=0.92, IFI=0.97, CFI=0.97, RMR=0.022 şeklinde ortaya çıkmıştır. Bu değerler açısından ölçeğin iyi uyum iliği değerlerine sahip olduğunu ve ölçeğin yapı geçerliğini doğruladığını söylemek mümkündür. Faktör analizinde ortaya çıkan maddelerin standart regresyon yükleri, Tablo 13'te yer almaktadır.

Tablo 13

*Standart Regresyon Yükleri*

<b>Maddeler</b>	<b>Faktör</b>	<b>Faktör Yüğü</b>
M2	Faktör 1	,940
M9	Faktör 1	,932
M11	Faktör 1	,928
M17	Faktör 1	,919
M16	Faktör 1	,893
M3	Faktör 1	,891
M13	Faktör 1	,884
M1	Faktör 1	,860
M7	Faktör 1	,839
M8	Faktör 1	,828
M5	Faktör 1	,807
M12	Faktör 1	,642
M40	Faktör 2	,973
M35	Faktör 2	,943
M41	Faktör 2	,898
M36	Faktör 2	,892
M34	Faktör 2	,849
M39	Faktör 2	,834
M33	Faktör 2	,791
M21	Faktör 3	,965
M18	Faktör 3	,933
M22	Faktör 3	,925
M19	Faktör 3	,907
M23	Faktör 3	,898
M20	Faktör 3	,882
M24	Faktör 3	,864
M28	Faktör 4	,898
M27	Faktör 4	,887
M31	Faktör 4	,880
M32	Faktör 4	,863
M29	Faktör 4	,863
M30	Faktör 4	,842

Tablo 13 incelendiğinde, maddelerin 4 faktör altında toplandığı ve faktör yüklerinin .70'ten büyük olduğu saptanmıştır. Yasal Güç Elde Etme İsteği Ölçeğinin ayırt edici geçerlik çalışmaları kapsamında ölçekten elde edilen toplam puanlar küçükten büyüğe sıralanarak, alt ve üst %27'lik gruplardan 56 kişi olmak üzere toplam 112 kişi belirlenmiştir. Maddelerin alt grup ve üst grup arasında ayırt ediciliğini belirlemek üzere bağımsız gruplar t-testi yapılmıştır. Analiz sonuçları, Tablo 14'te yer almaktadır.

Tablo 14

*Alt ve Üst %27'lik Gruplara İlişkin Analiz Sonuçları (t-testi)*

Maddeler	Gruplar	N	$\bar{x}$	s	t	p																																																																																																																																																																																																																																																																																
M1	Alt %27	56	3,4286	,89	-11,088	,00*																																																																																																																																																																																																																																																																																
	Üst %27	56	4,8929	,41			M2	Alt %27	56	3,7679	,68	-13,692	,00*	Üst %27	56	4,9821	,13	M3	Alt %27	56	3,4643	1,0	-10,261	,00*	Üst %27	56	4,8929	,36	M5	Alt %27	56	3,6607	,69	-12,160	,00*	Üst %27	56	4,8929	,36	M7	Alt %27	56	3,5714	1,00	-9,111	,00*	Üst %27	56	4,8750	,42	M8	Alt %27	56	3,4286	1,05	-10,683	,00*	Üst %27	56	4,9643	,26	M9	Alt %27	56	3,3929	1,03	-11,701	,00*	Üst %27	56	5,0000	,00	M11	Alt %27	56	3,3036	1,02	-11,610	,00*	Üst %27	56	4,9286	,25	M12	Alt %27	56	3,2679	1,08	-9,116	,00*	Üst %27	56	4,7500	,57	M13	Alt %27	56	3,3929	,75	-12,680	,00*	Üst %27	56	4,8393	,45	M16	Alt %27	56	3,7857	,77	-11,402	,00*	Üst %27	56	4,9464	,22	M17	Alt %27	56	3,3750	,92	-12,351	,00*	Üst %27	56	4,9643	,18	M18	Alt %27	56	3,8036	,58	-12,533	,00*	Üst %27	56	4,9286	,25	M19	Alt %27	56	4,0714	,53	-8,437	,00*	Üst %27	56	4,9107	,39	M20	Alt %27	56	4,1429	,48	-11,440	,00*	Üst %27	56	4,9821	,13	M21	Alt %27	56	4,0893	,51	-12,013	,00*	Üst %27	56	4,9821	,13	M22	Alt %27	56	4,0893	,51	-11,501	,00*	Üst %27	56	4,9821	,13	M23	Alt %27	56	4,0714	,53	-11,339	,00*	Üst %27	56	4,9464	,29	M24	Alt %27	56	4,0536	,48	-9,240	,00*	Üst %27	56	4,8393	,37	M27	Alt %27	56	3,4464	,76	-11168	,00*	Üst %27	56	4,7500	,43	M28	Alt %27	56	3,4821	,78	-9,230	,00*	Üst %27	56	4,7500	,51	M29	Alt %27	56	3,6071	,75	-11,983	,00*	Üst %27	56	4,8750	,33	M30	Alt %27	56	3,5893	,73	-11,799	,00*	Üst %27	56	4,8393	,41	M31	Alt %27	56	3,5536	,76	-9,622	,00*	Üst %27	56	4,7857	,49	M32	Alt %27	56	3,5000	,83	-10,361	,00*	Üst %27	56	4,8214	,38	M33	Alt %27	56	3,7321	,79	-9,993	,00*	Üst %27
M2	Alt %27	56	3,7679	,68	-13,692	,00*																																																																																																																																																																																																																																																																																
	Üst %27	56	4,9821	,13			M3	Alt %27	56	3,4643	1,0	-10,261	,00*	Üst %27	56	4,8929	,36	M5	Alt %27	56	3,6607	,69	-12,160	,00*	Üst %27	56	4,8929	,36	M7	Alt %27	56	3,5714	1,00	-9,111	,00*	Üst %27	56	4,8750	,42	M8	Alt %27	56	3,4286	1,05	-10,683	,00*	Üst %27	56	4,9643	,26	M9	Alt %27	56	3,3929	1,03	-11,701	,00*	Üst %27	56	5,0000	,00	M11	Alt %27	56	3,3036	1,02	-11,610	,00*	Üst %27	56	4,9286	,25	M12	Alt %27	56	3,2679	1,08	-9,116	,00*	Üst %27	56	4,7500	,57	M13	Alt %27	56	3,3929	,75	-12,680	,00*	Üst %27	56	4,8393	,45	M16	Alt %27	56	3,7857	,77	-11,402	,00*	Üst %27	56	4,9464	,22	M17	Alt %27	56	3,3750	,92	-12,351	,00*	Üst %27	56	4,9643	,18	M18	Alt %27	56	3,8036	,58	-12,533	,00*	Üst %27	56	4,9286	,25	M19	Alt %27	56	4,0714	,53	-8,437	,00*	Üst %27	56	4,9107	,39	M20	Alt %27	56	4,1429	,48	-11,440	,00*	Üst %27	56	4,9821	,13	M21	Alt %27	56	4,0893	,51	-12,013	,00*	Üst %27	56	4,9821	,13	M22	Alt %27	56	4,0893	,51	-11,501	,00*	Üst %27	56	4,9821	,13	M23	Alt %27	56	4,0714	,53	-11,339	,00*	Üst %27	56	4,9464	,29	M24	Alt %27	56	4,0536	,48	-9,240	,00*	Üst %27	56	4,8393	,37	M27	Alt %27	56	3,4464	,76	-11168	,00*	Üst %27	56	4,7500	,43	M28	Alt %27	56	3,4821	,78	-9,230	,00*	Üst %27	56	4,7500	,51	M29	Alt %27	56	3,6071	,75	-11,983	,00*	Üst %27	56	4,8750	,33	M30	Alt %27	56	3,5893	,73	-11,799	,00*	Üst %27	56	4,8393	,41	M31	Alt %27	56	3,5536	,76	-9,622	,00*	Üst %27	56	4,7857	,49	M32	Alt %27	56	3,5000	,83	-10,361	,00*	Üst %27	56	4,8214	,38	M33	Alt %27	56	3,7321	,79	-9,993	,00*	Üst %27	56	4,8929	,31								
M3	Alt %27	56	3,4643	1,0	-10,261	,00*																																																																																																																																																																																																																																																																																
	Üst %27	56	4,8929	,36			M5	Alt %27	56	3,6607	,69	-12,160	,00*	Üst %27	56	4,8929	,36	M7	Alt %27	56	3,5714	1,00	-9,111	,00*	Üst %27	56	4,8750	,42	M8	Alt %27	56	3,4286	1,05	-10,683	,00*	Üst %27	56	4,9643	,26	M9	Alt %27	56	3,3929	1,03	-11,701	,00*	Üst %27	56	5,0000	,00	M11	Alt %27	56	3,3036	1,02	-11,610	,00*	Üst %27	56	4,9286	,25	M12	Alt %27	56	3,2679	1,08	-9,116	,00*	Üst %27	56	4,7500	,57	M13	Alt %27	56	3,3929	,75	-12,680	,00*	Üst %27	56	4,8393	,45	M16	Alt %27	56	3,7857	,77	-11,402	,00*	Üst %27	56	4,9464	,22	M17	Alt %27	56	3,3750	,92	-12,351	,00*	Üst %27	56	4,9643	,18	M18	Alt %27	56	3,8036	,58	-12,533	,00*	Üst %27	56	4,9286	,25	M19	Alt %27	56	4,0714	,53	-8,437	,00*	Üst %27	56	4,9107	,39	M20	Alt %27	56	4,1429	,48	-11,440	,00*	Üst %27	56	4,9821	,13	M21	Alt %27	56	4,0893	,51	-12,013	,00*	Üst %27	56	4,9821	,13	M22	Alt %27	56	4,0893	,51	-11,501	,00*	Üst %27	56	4,9821	,13	M23	Alt %27	56	4,0714	,53	-11,339	,00*	Üst %27	56	4,9464	,29	M24	Alt %27	56	4,0536	,48	-9,240	,00*	Üst %27	56	4,8393	,37	M27	Alt %27	56	3,4464	,76	-11168	,00*	Üst %27	56	4,7500	,43	M28	Alt %27	56	3,4821	,78	-9,230	,00*	Üst %27	56	4,7500	,51	M29	Alt %27	56	3,6071	,75	-11,983	,00*	Üst %27	56	4,8750	,33	M30	Alt %27	56	3,5893	,73	-11,799	,00*	Üst %27	56	4,8393	,41	M31	Alt %27	56	3,5536	,76	-9,622	,00*	Üst %27	56	4,7857	,49	M32	Alt %27	56	3,5000	,83	-10,361	,00*	Üst %27	56	4,8214	,38	M33	Alt %27	56	3,7321	,79	-9,993	,00*	Üst %27	56	4,8929	,31																			
M5	Alt %27	56	3,6607	,69	-12,160	,00*																																																																																																																																																																																																																																																																																
	Üst %27	56	4,8929	,36			M7	Alt %27	56	3,5714	1,00	-9,111	,00*	Üst %27	56	4,8750	,42	M8	Alt %27	56	3,4286	1,05	-10,683	,00*	Üst %27	56	4,9643	,26	M9	Alt %27	56	3,3929	1,03	-11,701	,00*	Üst %27	56	5,0000	,00	M11	Alt %27	56	3,3036	1,02	-11,610	,00*	Üst %27	56	4,9286	,25	M12	Alt %27	56	3,2679	1,08	-9,116	,00*	Üst %27	56	4,7500	,57	M13	Alt %27	56	3,3929	,75	-12,680	,00*	Üst %27	56	4,8393	,45	M16	Alt %27	56	3,7857	,77	-11,402	,00*	Üst %27	56	4,9464	,22	M17	Alt %27	56	3,3750	,92	-12,351	,00*	Üst %27	56	4,9643	,18	M18	Alt %27	56	3,8036	,58	-12,533	,00*	Üst %27	56	4,9286	,25	M19	Alt %27	56	4,0714	,53	-8,437	,00*	Üst %27	56	4,9107	,39	M20	Alt %27	56	4,1429	,48	-11,440	,00*	Üst %27	56	4,9821	,13	M21	Alt %27	56	4,0893	,51	-12,013	,00*	Üst %27	56	4,9821	,13	M22	Alt %27	56	4,0893	,51	-11,501	,00*	Üst %27	56	4,9821	,13	M23	Alt %27	56	4,0714	,53	-11,339	,00*	Üst %27	56	4,9464	,29	M24	Alt %27	56	4,0536	,48	-9,240	,00*	Üst %27	56	4,8393	,37	M27	Alt %27	56	3,4464	,76	-11168	,00*	Üst %27	56	4,7500	,43	M28	Alt %27	56	3,4821	,78	-9,230	,00*	Üst %27	56	4,7500	,51	M29	Alt %27	56	3,6071	,75	-11,983	,00*	Üst %27	56	4,8750	,33	M30	Alt %27	56	3,5893	,73	-11,799	,00*	Üst %27	56	4,8393	,41	M31	Alt %27	56	3,5536	,76	-9,622	,00*	Üst %27	56	4,7857	,49	M32	Alt %27	56	3,5000	,83	-10,361	,00*	Üst %27	56	4,8214	,38	M33	Alt %27	56	3,7321	,79	-9,993	,00*	Üst %27	56	4,8929	,31																														
M7	Alt %27	56	3,5714	1,00	-9,111	,00*																																																																																																																																																																																																																																																																																
	Üst %27	56	4,8750	,42			M8	Alt %27	56	3,4286	1,05	-10,683	,00*	Üst %27	56	4,9643	,26	M9	Alt %27	56	3,3929	1,03	-11,701	,00*	Üst %27	56	5,0000	,00	M11	Alt %27	56	3,3036	1,02	-11,610	,00*	Üst %27	56	4,9286	,25	M12	Alt %27	56	3,2679	1,08	-9,116	,00*	Üst %27	56	4,7500	,57	M13	Alt %27	56	3,3929	,75	-12,680	,00*	Üst %27	56	4,8393	,45	M16	Alt %27	56	3,7857	,77	-11,402	,00*	Üst %27	56	4,9464	,22	M17	Alt %27	56	3,3750	,92	-12,351	,00*	Üst %27	56	4,9643	,18	M18	Alt %27	56	3,8036	,58	-12,533	,00*	Üst %27	56	4,9286	,25	M19	Alt %27	56	4,0714	,53	-8,437	,00*	Üst %27	56	4,9107	,39	M20	Alt %27	56	4,1429	,48	-11,440	,00*	Üst %27	56	4,9821	,13	M21	Alt %27	56	4,0893	,51	-12,013	,00*	Üst %27	56	4,9821	,13	M22	Alt %27	56	4,0893	,51	-11,501	,00*	Üst %27	56	4,9821	,13	M23	Alt %27	56	4,0714	,53	-11,339	,00*	Üst %27	56	4,9464	,29	M24	Alt %27	56	4,0536	,48	-9,240	,00*	Üst %27	56	4,8393	,37	M27	Alt %27	56	3,4464	,76	-11168	,00*	Üst %27	56	4,7500	,43	M28	Alt %27	56	3,4821	,78	-9,230	,00*	Üst %27	56	4,7500	,51	M29	Alt %27	56	3,6071	,75	-11,983	,00*	Üst %27	56	4,8750	,33	M30	Alt %27	56	3,5893	,73	-11,799	,00*	Üst %27	56	4,8393	,41	M31	Alt %27	56	3,5536	,76	-9,622	,00*	Üst %27	56	4,7857	,49	M32	Alt %27	56	3,5000	,83	-10,361	,00*	Üst %27	56	4,8214	,38	M33	Alt %27	56	3,7321	,79	-9,993	,00*	Üst %27	56	4,8929	,31																																									
M8	Alt %27	56	3,4286	1,05	-10,683	,00*																																																																																																																																																																																																																																																																																
	Üst %27	56	4,9643	,26			M9	Alt %27	56	3,3929	1,03	-11,701	,00*	Üst %27	56	5,0000	,00	M11	Alt %27	56	3,3036	1,02	-11,610	,00*	Üst %27	56	4,9286	,25	M12	Alt %27	56	3,2679	1,08	-9,116	,00*	Üst %27	56	4,7500	,57	M13	Alt %27	56	3,3929	,75	-12,680	,00*	Üst %27	56	4,8393	,45	M16	Alt %27	56	3,7857	,77	-11,402	,00*	Üst %27	56	4,9464	,22	M17	Alt %27	56	3,3750	,92	-12,351	,00*	Üst %27	56	4,9643	,18	M18	Alt %27	56	3,8036	,58	-12,533	,00*	Üst %27	56	4,9286	,25	M19	Alt %27	56	4,0714	,53	-8,437	,00*	Üst %27	56	4,9107	,39	M20	Alt %27	56	4,1429	,48	-11,440	,00*	Üst %27	56	4,9821	,13	M21	Alt %27	56	4,0893	,51	-12,013	,00*	Üst %27	56	4,9821	,13	M22	Alt %27	56	4,0893	,51	-11,501	,00*	Üst %27	56	4,9821	,13	M23	Alt %27	56	4,0714	,53	-11,339	,00*	Üst %27	56	4,9464	,29	M24	Alt %27	56	4,0536	,48	-9,240	,00*	Üst %27	56	4,8393	,37	M27	Alt %27	56	3,4464	,76	-11168	,00*	Üst %27	56	4,7500	,43	M28	Alt %27	56	3,4821	,78	-9,230	,00*	Üst %27	56	4,7500	,51	M29	Alt %27	56	3,6071	,75	-11,983	,00*	Üst %27	56	4,8750	,33	M30	Alt %27	56	3,5893	,73	-11,799	,00*	Üst %27	56	4,8393	,41	M31	Alt %27	56	3,5536	,76	-9,622	,00*	Üst %27	56	4,7857	,49	M32	Alt %27	56	3,5000	,83	-10,361	,00*	Üst %27	56	4,8214	,38	M33	Alt %27	56	3,7321	,79	-9,993	,00*	Üst %27	56	4,8929	,31																																																				
M9	Alt %27	56	3,3929	1,03	-11,701	,00*																																																																																																																																																																																																																																																																																
	Üst %27	56	5,0000	,00			M11	Alt %27	56	3,3036	1,02	-11,610	,00*	Üst %27	56	4,9286	,25	M12	Alt %27	56	3,2679	1,08	-9,116	,00*	Üst %27	56	4,7500	,57	M13	Alt %27	56	3,3929	,75	-12,680	,00*	Üst %27	56	4,8393	,45	M16	Alt %27	56	3,7857	,77	-11,402	,00*	Üst %27	56	4,9464	,22	M17	Alt %27	56	3,3750	,92	-12,351	,00*	Üst %27	56	4,9643	,18	M18	Alt %27	56	3,8036	,58	-12,533	,00*	Üst %27	56	4,9286	,25	M19	Alt %27	56	4,0714	,53	-8,437	,00*	Üst %27	56	4,9107	,39	M20	Alt %27	56	4,1429	,48	-11,440	,00*	Üst %27	56	4,9821	,13	M21	Alt %27	56	4,0893	,51	-12,013	,00*	Üst %27	56	4,9821	,13	M22	Alt %27	56	4,0893	,51	-11,501	,00*	Üst %27	56	4,9821	,13	M23	Alt %27	56	4,0714	,53	-11,339	,00*	Üst %27	56	4,9464	,29	M24	Alt %27	56	4,0536	,48	-9,240	,00*	Üst %27	56	4,8393	,37	M27	Alt %27	56	3,4464	,76	-11168	,00*	Üst %27	56	4,7500	,43	M28	Alt %27	56	3,4821	,78	-9,230	,00*	Üst %27	56	4,7500	,51	M29	Alt %27	56	3,6071	,75	-11,983	,00*	Üst %27	56	4,8750	,33	M30	Alt %27	56	3,5893	,73	-11,799	,00*	Üst %27	56	4,8393	,41	M31	Alt %27	56	3,5536	,76	-9,622	,00*	Üst %27	56	4,7857	,49	M32	Alt %27	56	3,5000	,83	-10,361	,00*	Üst %27	56	4,8214	,38	M33	Alt %27	56	3,7321	,79	-9,993	,00*	Üst %27	56	4,8929	,31																																																															
M11	Alt %27	56	3,3036	1,02	-11,610	,00*																																																																																																																																																																																																																																																																																
	Üst %27	56	4,9286	,25			M12	Alt %27	56	3,2679	1,08	-9,116	,00*	Üst %27	56	4,7500	,57	M13	Alt %27	56	3,3929	,75	-12,680	,00*	Üst %27	56	4,8393	,45	M16	Alt %27	56	3,7857	,77	-11,402	,00*	Üst %27	56	4,9464	,22	M17	Alt %27	56	3,3750	,92	-12,351	,00*	Üst %27	56	4,9643	,18	M18	Alt %27	56	3,8036	,58	-12,533	,00*	Üst %27	56	4,9286	,25	M19	Alt %27	56	4,0714	,53	-8,437	,00*	Üst %27	56	4,9107	,39	M20	Alt %27	56	4,1429	,48	-11,440	,00*	Üst %27	56	4,9821	,13	M21	Alt %27	56	4,0893	,51	-12,013	,00*	Üst %27	56	4,9821	,13	M22	Alt %27	56	4,0893	,51	-11,501	,00*	Üst %27	56	4,9821	,13	M23	Alt %27	56	4,0714	,53	-11,339	,00*	Üst %27	56	4,9464	,29	M24	Alt %27	56	4,0536	,48	-9,240	,00*	Üst %27	56	4,8393	,37	M27	Alt %27	56	3,4464	,76	-11168	,00*	Üst %27	56	4,7500	,43	M28	Alt %27	56	3,4821	,78	-9,230	,00*	Üst %27	56	4,7500	,51	M29	Alt %27	56	3,6071	,75	-11,983	,00*	Üst %27	56	4,8750	,33	M30	Alt %27	56	3,5893	,73	-11,799	,00*	Üst %27	56	4,8393	,41	M31	Alt %27	56	3,5536	,76	-9,622	,00*	Üst %27	56	4,7857	,49	M32	Alt %27	56	3,5000	,83	-10,361	,00*	Üst %27	56	4,8214	,38	M33	Alt %27	56	3,7321	,79	-9,993	,00*	Üst %27	56	4,8929	,31																																																																										
M12	Alt %27	56	3,2679	1,08	-9,116	,00*																																																																																																																																																																																																																																																																																
	Üst %27	56	4,7500	,57			M13	Alt %27	56	3,3929	,75	-12,680	,00*	Üst %27	56	4,8393	,45	M16	Alt %27	56	3,7857	,77	-11,402	,00*	Üst %27	56	4,9464	,22	M17	Alt %27	56	3,3750	,92	-12,351	,00*	Üst %27	56	4,9643	,18	M18	Alt %27	56	3,8036	,58	-12,533	,00*	Üst %27	56	4,9286	,25	M19	Alt %27	56	4,0714	,53	-8,437	,00*	Üst %27	56	4,9107	,39	M20	Alt %27	56	4,1429	,48	-11,440	,00*	Üst %27	56	4,9821	,13	M21	Alt %27	56	4,0893	,51	-12,013	,00*	Üst %27	56	4,9821	,13	M22	Alt %27	56	4,0893	,51	-11,501	,00*	Üst %27	56	4,9821	,13	M23	Alt %27	56	4,0714	,53	-11,339	,00*	Üst %27	56	4,9464	,29	M24	Alt %27	56	4,0536	,48	-9,240	,00*	Üst %27	56	4,8393	,37	M27	Alt %27	56	3,4464	,76	-11168	,00*	Üst %27	56	4,7500	,43	M28	Alt %27	56	3,4821	,78	-9,230	,00*	Üst %27	56	4,7500	,51	M29	Alt %27	56	3,6071	,75	-11,983	,00*	Üst %27	56	4,8750	,33	M30	Alt %27	56	3,5893	,73	-11,799	,00*	Üst %27	56	4,8393	,41	M31	Alt %27	56	3,5536	,76	-9,622	,00*	Üst %27	56	4,7857	,49	M32	Alt %27	56	3,5000	,83	-10,361	,00*	Üst %27	56	4,8214	,38	M33	Alt %27	56	3,7321	,79	-9,993	,00*	Üst %27	56	4,8929	,31																																																																																					
M13	Alt %27	56	3,3929	,75	-12,680	,00*																																																																																																																																																																																																																																																																																
	Üst %27	56	4,8393	,45			M16	Alt %27	56	3,7857	,77	-11,402	,00*	Üst %27	56	4,9464	,22	M17	Alt %27	56	3,3750	,92	-12,351	,00*	Üst %27	56	4,9643	,18	M18	Alt %27	56	3,8036	,58	-12,533	,00*	Üst %27	56	4,9286	,25	M19	Alt %27	56	4,0714	,53	-8,437	,00*	Üst %27	56	4,9107	,39	M20	Alt %27	56	4,1429	,48	-11,440	,00*	Üst %27	56	4,9821	,13	M21	Alt %27	56	4,0893	,51	-12,013	,00*	Üst %27	56	4,9821	,13	M22	Alt %27	56	4,0893	,51	-11,501	,00*	Üst %27	56	4,9821	,13	M23	Alt %27	56	4,0714	,53	-11,339	,00*	Üst %27	56	4,9464	,29	M24	Alt %27	56	4,0536	,48	-9,240	,00*	Üst %27	56	4,8393	,37	M27	Alt %27	56	3,4464	,76	-11168	,00*	Üst %27	56	4,7500	,43	M28	Alt %27	56	3,4821	,78	-9,230	,00*	Üst %27	56	4,7500	,51	M29	Alt %27	56	3,6071	,75	-11,983	,00*	Üst %27	56	4,8750	,33	M30	Alt %27	56	3,5893	,73	-11,799	,00*	Üst %27	56	4,8393	,41	M31	Alt %27	56	3,5536	,76	-9,622	,00*	Üst %27	56	4,7857	,49	M32	Alt %27	56	3,5000	,83	-10,361	,00*	Üst %27	56	4,8214	,38	M33	Alt %27	56	3,7321	,79	-9,993	,00*	Üst %27	56	4,8929	,31																																																																																																
M16	Alt %27	56	3,7857	,77	-11,402	,00*																																																																																																																																																																																																																																																																																
	Üst %27	56	4,9464	,22			M17	Alt %27	56	3,3750	,92	-12,351	,00*	Üst %27	56	4,9643	,18	M18	Alt %27	56	3,8036	,58	-12,533	,00*	Üst %27	56	4,9286	,25	M19	Alt %27	56	4,0714	,53	-8,437	,00*	Üst %27	56	4,9107	,39	M20	Alt %27	56	4,1429	,48	-11,440	,00*	Üst %27	56	4,9821	,13	M21	Alt %27	56	4,0893	,51	-12,013	,00*	Üst %27	56	4,9821	,13	M22	Alt %27	56	4,0893	,51	-11,501	,00*	Üst %27	56	4,9821	,13	M23	Alt %27	56	4,0714	,53	-11,339	,00*	Üst %27	56	4,9464	,29	M24	Alt %27	56	4,0536	,48	-9,240	,00*	Üst %27	56	4,8393	,37	M27	Alt %27	56	3,4464	,76	-11168	,00*	Üst %27	56	4,7500	,43	M28	Alt %27	56	3,4821	,78	-9,230	,00*	Üst %27	56	4,7500	,51	M29	Alt %27	56	3,6071	,75	-11,983	,00*	Üst %27	56	4,8750	,33	M30	Alt %27	56	3,5893	,73	-11,799	,00*	Üst %27	56	4,8393	,41	M31	Alt %27	56	3,5536	,76	-9,622	,00*	Üst %27	56	4,7857	,49	M32	Alt %27	56	3,5000	,83	-10,361	,00*	Üst %27	56	4,8214	,38	M33	Alt %27	56	3,7321	,79	-9,993	,00*	Üst %27	56	4,8929	,31																																																																																																											
M17	Alt %27	56	3,3750	,92	-12,351	,00*																																																																																																																																																																																																																																																																																
	Üst %27	56	4,9643	,18			M18	Alt %27	56	3,8036	,58	-12,533	,00*	Üst %27	56	4,9286	,25	M19	Alt %27	56	4,0714	,53	-8,437	,00*	Üst %27	56	4,9107	,39	M20	Alt %27	56	4,1429	,48	-11,440	,00*	Üst %27	56	4,9821	,13	M21	Alt %27	56	4,0893	,51	-12,013	,00*	Üst %27	56	4,9821	,13	M22	Alt %27	56	4,0893	,51	-11,501	,00*	Üst %27	56	4,9821	,13	M23	Alt %27	56	4,0714	,53	-11,339	,00*	Üst %27	56	4,9464	,29	M24	Alt %27	56	4,0536	,48	-9,240	,00*	Üst %27	56	4,8393	,37	M27	Alt %27	56	3,4464	,76	-11168	,00*	Üst %27	56	4,7500	,43	M28	Alt %27	56	3,4821	,78	-9,230	,00*	Üst %27	56	4,7500	,51	M29	Alt %27	56	3,6071	,75	-11,983	,00*	Üst %27	56	4,8750	,33	M30	Alt %27	56	3,5893	,73	-11,799	,00*	Üst %27	56	4,8393	,41	M31	Alt %27	56	3,5536	,76	-9,622	,00*	Üst %27	56	4,7857	,49	M32	Alt %27	56	3,5000	,83	-10,361	,00*	Üst %27	56	4,8214	,38	M33	Alt %27	56	3,7321	,79	-9,993	,00*	Üst %27	56	4,8929	,31																																																																																																																						
M18	Alt %27	56	3,8036	,58	-12,533	,00*																																																																																																																																																																																																																																																																																
	Üst %27	56	4,9286	,25			M19	Alt %27	56	4,0714	,53	-8,437	,00*	Üst %27	56	4,9107	,39	M20	Alt %27	56	4,1429	,48	-11,440	,00*	Üst %27	56	4,9821	,13	M21	Alt %27	56	4,0893	,51	-12,013	,00*	Üst %27	56	4,9821	,13	M22	Alt %27	56	4,0893	,51	-11,501	,00*	Üst %27	56	4,9821	,13	M23	Alt %27	56	4,0714	,53	-11,339	,00*	Üst %27	56	4,9464	,29	M24	Alt %27	56	4,0536	,48	-9,240	,00*	Üst %27	56	4,8393	,37	M27	Alt %27	56	3,4464	,76	-11168	,00*	Üst %27	56	4,7500	,43	M28	Alt %27	56	3,4821	,78	-9,230	,00*	Üst %27	56	4,7500	,51	M29	Alt %27	56	3,6071	,75	-11,983	,00*	Üst %27	56	4,8750	,33	M30	Alt %27	56	3,5893	,73	-11,799	,00*	Üst %27	56	4,8393	,41	M31	Alt %27	56	3,5536	,76	-9,622	,00*	Üst %27	56	4,7857	,49	M32	Alt %27	56	3,5000	,83	-10,361	,00*	Üst %27	56	4,8214	,38	M33	Alt %27	56	3,7321	,79	-9,993	,00*	Üst %27	56	4,8929	,31																																																																																																																																	
M19	Alt %27	56	4,0714	,53	-8,437	,00*																																																																																																																																																																																																																																																																																
	Üst %27	56	4,9107	,39			M20	Alt %27	56	4,1429	,48	-11,440	,00*	Üst %27	56	4,9821	,13	M21	Alt %27	56	4,0893	,51	-12,013	,00*	Üst %27	56	4,9821	,13	M22	Alt %27	56	4,0893	,51	-11,501	,00*	Üst %27	56	4,9821	,13	M23	Alt %27	56	4,0714	,53	-11,339	,00*	Üst %27	56	4,9464	,29	M24	Alt %27	56	4,0536	,48	-9,240	,00*	Üst %27	56	4,8393	,37	M27	Alt %27	56	3,4464	,76	-11168	,00*	Üst %27	56	4,7500	,43	M28	Alt %27	56	3,4821	,78	-9,230	,00*	Üst %27	56	4,7500	,51	M29	Alt %27	56	3,6071	,75	-11,983	,00*	Üst %27	56	4,8750	,33	M30	Alt %27	56	3,5893	,73	-11,799	,00*	Üst %27	56	4,8393	,41	M31	Alt %27	56	3,5536	,76	-9,622	,00*	Üst %27	56	4,7857	,49	M32	Alt %27	56	3,5000	,83	-10,361	,00*	Üst %27	56	4,8214	,38	M33	Alt %27	56	3,7321	,79	-9,993	,00*	Üst %27	56	4,8929	,31																																																																																																																																												
M20	Alt %27	56	4,1429	,48	-11,440	,00*																																																																																																																																																																																																																																																																																
	Üst %27	56	4,9821	,13			M21	Alt %27	56	4,0893	,51	-12,013	,00*	Üst %27	56	4,9821	,13	M22	Alt %27	56	4,0893	,51	-11,501	,00*	Üst %27	56	4,9821	,13	M23	Alt %27	56	4,0714	,53	-11,339	,00*	Üst %27	56	4,9464	,29	M24	Alt %27	56	4,0536	,48	-9,240	,00*	Üst %27	56	4,8393	,37	M27	Alt %27	56	3,4464	,76	-11168	,00*	Üst %27	56	4,7500	,43	M28	Alt %27	56	3,4821	,78	-9,230	,00*	Üst %27	56	4,7500	,51	M29	Alt %27	56	3,6071	,75	-11,983	,00*	Üst %27	56	4,8750	,33	M30	Alt %27	56	3,5893	,73	-11,799	,00*	Üst %27	56	4,8393	,41	M31	Alt %27	56	3,5536	,76	-9,622	,00*	Üst %27	56	4,7857	,49	M32	Alt %27	56	3,5000	,83	-10,361	,00*	Üst %27	56	4,8214	,38	M33	Alt %27	56	3,7321	,79	-9,993	,00*	Üst %27	56	4,8929	,31																																																																																																																																																							
M21	Alt %27	56	4,0893	,51	-12,013	,00*																																																																																																																																																																																																																																																																																
	Üst %27	56	4,9821	,13			M22	Alt %27	56	4,0893	,51	-11,501	,00*	Üst %27	56	4,9821	,13	M23	Alt %27	56	4,0714	,53	-11,339	,00*	Üst %27	56	4,9464	,29	M24	Alt %27	56	4,0536	,48	-9,240	,00*	Üst %27	56	4,8393	,37	M27	Alt %27	56	3,4464	,76	-11168	,00*	Üst %27	56	4,7500	,43	M28	Alt %27	56	3,4821	,78	-9,230	,00*	Üst %27	56	4,7500	,51	M29	Alt %27	56	3,6071	,75	-11,983	,00*	Üst %27	56	4,8750	,33	M30	Alt %27	56	3,5893	,73	-11,799	,00*	Üst %27	56	4,8393	,41	M31	Alt %27	56	3,5536	,76	-9,622	,00*	Üst %27	56	4,7857	,49	M32	Alt %27	56	3,5000	,83	-10,361	,00*	Üst %27	56	4,8214	,38	M33	Alt %27	56	3,7321	,79	-9,993	,00*	Üst %27	56	4,8929	,31																																																																																																																																																																		
M22	Alt %27	56	4,0893	,51	-11,501	,00*																																																																																																																																																																																																																																																																																
	Üst %27	56	4,9821	,13			M23	Alt %27	56	4,0714	,53	-11,339	,00*	Üst %27	56	4,9464	,29	M24	Alt %27	56	4,0536	,48	-9,240	,00*	Üst %27	56	4,8393	,37	M27	Alt %27	56	3,4464	,76	-11168	,00*	Üst %27	56	4,7500	,43	M28	Alt %27	56	3,4821	,78	-9,230	,00*	Üst %27	56	4,7500	,51	M29	Alt %27	56	3,6071	,75	-11,983	,00*	Üst %27	56	4,8750	,33	M30	Alt %27	56	3,5893	,73	-11,799	,00*	Üst %27	56	4,8393	,41	M31	Alt %27	56	3,5536	,76	-9,622	,00*	Üst %27	56	4,7857	,49	M32	Alt %27	56	3,5000	,83	-10,361	,00*	Üst %27	56	4,8214	,38	M33	Alt %27	56	3,7321	,79	-9,993	,00*	Üst %27	56	4,8929	,31																																																																																																																																																																													
M23	Alt %27	56	4,0714	,53	-11,339	,00*																																																																																																																																																																																																																																																																																
	Üst %27	56	4,9464	,29			M24	Alt %27	56	4,0536	,48	-9,240	,00*	Üst %27	56	4,8393	,37	M27	Alt %27	56	3,4464	,76	-11168	,00*	Üst %27	56	4,7500	,43	M28	Alt %27	56	3,4821	,78	-9,230	,00*	Üst %27	56	4,7500	,51	M29	Alt %27	56	3,6071	,75	-11,983	,00*	Üst %27	56	4,8750	,33	M30	Alt %27	56	3,5893	,73	-11,799	,00*	Üst %27	56	4,8393	,41	M31	Alt %27	56	3,5536	,76	-9,622	,00*	Üst %27	56	4,7857	,49	M32	Alt %27	56	3,5000	,83	-10,361	,00*	Üst %27	56	4,8214	,38	M33	Alt %27	56	3,7321	,79	-9,993	,00*	Üst %27	56	4,8929	,31																																																																																																																																																																																								
M24	Alt %27	56	4,0536	,48	-9,240	,00*																																																																																																																																																																																																																																																																																
	Üst %27	56	4,8393	,37			M27	Alt %27	56	3,4464	,76	-11168	,00*	Üst %27	56	4,7500	,43	M28	Alt %27	56	3,4821	,78	-9,230	,00*	Üst %27	56	4,7500	,51	M29	Alt %27	56	3,6071	,75	-11,983	,00*	Üst %27	56	4,8750	,33	M30	Alt %27	56	3,5893	,73	-11,799	,00*	Üst %27	56	4,8393	,41	M31	Alt %27	56	3,5536	,76	-9,622	,00*	Üst %27	56	4,7857	,49	M32	Alt %27	56	3,5000	,83	-10,361	,00*	Üst %27	56	4,8214	,38	M33	Alt %27	56	3,7321	,79	-9,993	,00*	Üst %27	56	4,8929	,31																																																																																																																																																																																																			
M27	Alt %27	56	3,4464	,76	-11168	,00*																																																																																																																																																																																																																																																																																
	Üst %27	56	4,7500	,43			M28	Alt %27	56	3,4821	,78	-9,230	,00*	Üst %27	56	4,7500	,51	M29	Alt %27	56	3,6071	,75	-11,983	,00*	Üst %27	56	4,8750	,33	M30	Alt %27	56	3,5893	,73	-11,799	,00*	Üst %27	56	4,8393	,41	M31	Alt %27	56	3,5536	,76	-9,622	,00*	Üst %27	56	4,7857	,49	M32	Alt %27	56	3,5000	,83	-10,361	,00*	Üst %27	56	4,8214	,38	M33	Alt %27	56	3,7321	,79	-9,993	,00*	Üst %27	56	4,8929	,31																																																																																																																																																																																																														
M28	Alt %27	56	3,4821	,78	-9,230	,00*																																																																																																																																																																																																																																																																																
	Üst %27	56	4,7500	,51			M29	Alt %27	56	3,6071	,75	-11,983	,00*	Üst %27	56	4,8750	,33	M30	Alt %27	56	3,5893	,73	-11,799	,00*	Üst %27	56	4,8393	,41	M31	Alt %27	56	3,5536	,76	-9,622	,00*	Üst %27	56	4,7857	,49	M32	Alt %27	56	3,5000	,83	-10,361	,00*	Üst %27	56	4,8214	,38	M33	Alt %27	56	3,7321	,79	-9,993	,00*	Üst %27	56	4,8929	,31																																																																																																																																																																																																																									
M29	Alt %27	56	3,6071	,75	-11,983	,00*																																																																																																																																																																																																																																																																																
	Üst %27	56	4,8750	,33			M30	Alt %27	56	3,5893	,73	-11,799	,00*	Üst %27	56	4,8393	,41	M31	Alt %27	56	3,5536	,76	-9,622	,00*	Üst %27	56	4,7857	,49	M32	Alt %27	56	3,5000	,83	-10,361	,00*	Üst %27	56	4,8214	,38	M33	Alt %27	56	3,7321	,79	-9,993	,00*	Üst %27	56	4,8929	,31																																																																																																																																																																																																																																				
M30	Alt %27	56	3,5893	,73	-11,799	,00*																																																																																																																																																																																																																																																																																
	Üst %27	56	4,8393	,41			M31	Alt %27	56	3,5536	,76	-9,622	,00*	Üst %27	56	4,7857	,49	M32	Alt %27	56	3,5000	,83	-10,361	,00*	Üst %27	56	4,8214	,38	M33	Alt %27	56	3,7321	,79	-9,993	,00*	Üst %27	56	4,8929	,31																																																																																																																																																																																																																																															
M31	Alt %27	56	3,5536	,76	-9,622	,00*																																																																																																																																																																																																																																																																																
	Üst %27	56	4,7857	,49			M32	Alt %27	56	3,5000	,83	-10,361	,00*	Üst %27	56	4,8214	,38	M33	Alt %27	56	3,7321	,79	-9,993	,00*	Üst %27	56	4,8929	,31																																																																																																																																																																																																																																																										
M32	Alt %27	56	3,5000	,83	-10,361	,00*																																																																																																																																																																																																																																																																																
	Üst %27	56	4,8214	,38			M33	Alt %27	56	3,7321	,79	-9,993	,00*	Üst %27	56	4,8929	,31																																																																																																																																																																																																																																																																					
M33	Alt %27	56	3,7321	,79	-9,993	,00*																																																																																																																																																																																																																																																																																
	Üst %27	56	4,8929	,31																																																																																																																																																																																																																																																																																		

\* $p < .05$

Tablo 14

*Alt ve Üst %27'lik Gruplara İlişkin Analiz Sonuçları (t-testi) (Devam)*

Maddeler	Gruplar	N	$\bar{x}$	s	t	p
M34	Alt %27	56	3,8214	,63	-11,074	,00*
	Üst %27	56	4,8929	,41		
M35	Alt %27	56	3,6607	,69	-12,745	,00*
	Üst %27	56	4,9107	,28		
M36	Alt %27	56	4,0000	,66	-9,805	,00*
	Üst %27	56	4,9464	,22		
M39	Alt %27	56	3,7500	,81	-10,877	,00*
	Üst %27	56	4,8929	,31		
M40	Alt %27	56	3,8393	,68	-12,451	,00*
	Üst %27	56	4,9464	,22		
M41	Alt %27	56	3,7143	,67	-12,579	,00*
	Üst %27	56	4,9643	,26		

\* $p < .05$ 

Tablo 14'teki veriler incelendiğinde, yapılan analiz sonucunda maddelerin alt grup ile üst grubu, üst grup lehine anlamlı düzeyde ayırt ettiği saptanmıştır ( $p < .05$ ).

Güvenirlilik, ölçme aracının aynı şartlar altında yinelenildiğinde aynı sonuçları verebilmesidir (Ergin, 1995). Güvenirlilik, duyarlılık, tutarlılık ve kararlılık alt boyutlarından oluşmaktadır. Bunlardan, duyarlılık, ölçme aracında bulunan birimlere bağlıdır. Bu birimlerin arasının küçük olması duyarlılığı artırmaktadır. Tutarlılık, her maddenin ölçülen özelliğinin, testin tamamının ölçtüğü özelliğe yakın olması olarak ifade edilir. Kararlılık ise, sonradan yapılan ölçümlerde de benzer sonuçların alınmasıdır (Tezbaşaran, 1997: 45).

Güvenirlilik katsayısı, 0-1 arasında bir değerdedir. Bu değer, 1'e yaklaştıkça ölçeğin güvenilir olduğunu söylemek mümkündür (Ural ve Kılıç, 2006: 286). Ölçeğin güvenirlilik çalışmaları kapsamında, Cronbach Alpha iç tutarlılık ve test-tekrar test güvenirlilik katsayıları incelenmiştir. Ölçeğin tamamı ve alt boyutlarına ilişkin güvenirlilik katsayıları, Tablo 15'te yer almaktadır.

Tablo 15

*Yasal Güç Elde Etme İsteği Ölçeği ve Boyutlarına İlişkin Güvenirlilik Katsayıları*

Boyutlar	Cronbach Alpha Katsayısı
Faktör 1	.97
Faktör 2	.96
Faktör 3	.95
Faktör 4	.94
Ölçeğin Tamamı	.95

Tablo 15'teki veriler incelendiğinde, ölçeğin alt boyutlarının güvenilirlik katsayılarının .94-.97 arasında değiştiği görülmektedir. Yapılan analizler sonucunda, Yasal Güç Elde Etme İsteği Ölçeğinin Cronbach Alpha iç tutarlık katsayısı “.95” olarak belirlenmiştir. Cronbach Alpha değeri, faktörleri oluşturan maddelerin toplamdaki güvenilirlik seviyesini göstermektedir. Cronbach Alpha değerinin .70 ve üzerinde olması ölçeğin güvenilir olduğunu ortaya koymaktadır (Durmuş, Yurtkoru ve Çinko, 2013: 89). Elde edilen bu sonuç, ölçeğin güvenilir düzeyde bir ölçme aracı olduğunu ortaya koymaktadır.

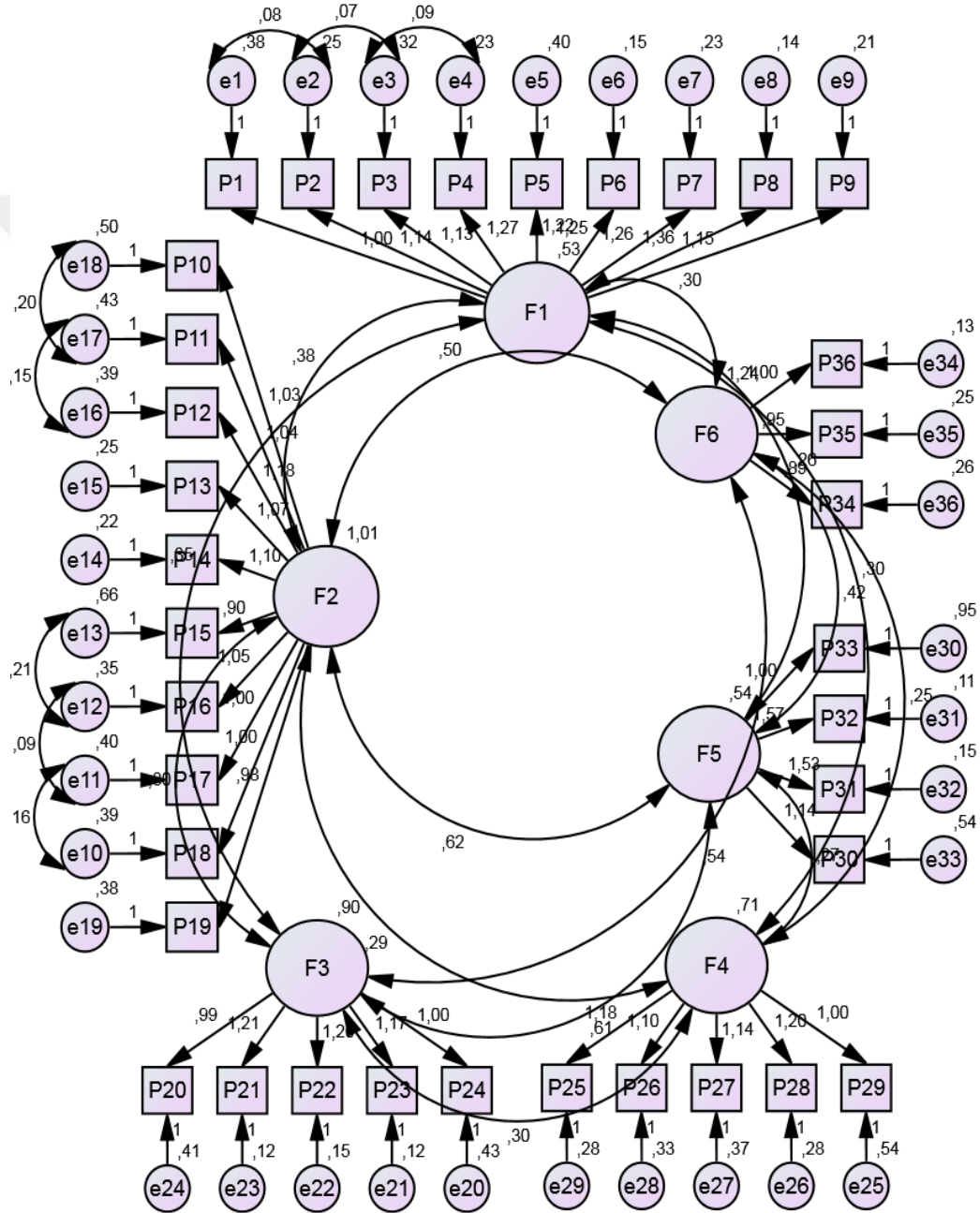
Yasal Güç Elde Etme İsteği Ölçeğinin test-tekrar test güvenilirlik kapsamında ise, ilk çalışmadan iki hafta sonra olmak üzere ilk çalışmaya katılmayan 16 eğitim yöneticisi ve 24 öğretmenden elde edilen veriler analiz edilmiştir. Elde edilen test-tekrar test korelasyon katsayısı “.92” olarak saptanmıştır. Elde edilen bu sonuç, ölçeğin kararlı olduğunu ortaya koymaktadır.

### 3.3.2. Politik davranış ölçeği

İslamoğlu ve Börü (2007) tarafından geliştirilen “Politik Davranış Ölçeği” 6 boyut ve 36 maddeden oluşmaktadır (KMO =.666, Bartlett's Test of Sphericity= 835,480, df=15, p =.000, Cronbach Alpha= .92). Geliştiriciler tarafından yapılan analizlerde boyutların Cronbach Alpha değerlerinin “.72” ile “.83” arasında değiştiği belirtilmiştir. Ölçekte yer alan boyutlar, “Tavizci Davranmak” (M1, M2, M3, M4, M5, M6, M7, M8, M9), “İkiyüzlü Davranmak” (M10, M11, M12, M13, M14, M15, M16, M17, M18, M19) “Göze Girmeye Çalışmak” (M20, M21, M22, M23, M24), “Koalisyon Kurmak” (M25, M26, M27, M28, M29), “Karşılıklı Çıkar Gözetmek” (M30, M31, M32, M33) ve “Üst Yönetime Yaranmaya Çalışmak” (M34, M35, M36) şeklindedir. Ters madde bulunmayan ölçekte yer alan maddeler, “hiç karşılaşmadım (1)” ve “çok sık karşılaştım (5)” arasında 5’li likert olarak derecelendirilmiştir. Ölçekten alınan yüksek puan, sergilenen politik davranışların yüksek olduğunu göstermektedir.

Politik Davranış Ölçeğinin geçerlik çalışmaları kapsamında, ölçek geliştiriciler tarafından yapılan ilk faktör analizinde %61.766 açıklayıcılığı olan toplam 5 faktör (İkiyüzlü ve Tavizci Davranmak, Göze Girmeye Çalışmak, Koalisyon Kurmak, Karşılıklı Çıkar Gözetmek ve Üst Yönetime Yaranmaya Çalışmak) elde edilmiş; faktör analizinin yinelenmesiyle, %72,890 açıklayıcılığı olan 6 faktör (İkiyüzlü Davranmak, Tavizci Davranmak, Göze Girmeye Çalışmak, Koalisyon Kurmak, Karşılıklı Çıkar

Gözetmek ve Üst Yönetime Yaranmaya Çalışmak) elde edilmiştir. Bu çalışma kapsamında da yapı geçerliğini belirlemek amacıyla, elde edilen verilerin dağılım özellikleri incelenmiş ve maddelerin çarpıklık ve basıklık değerlerinin -2.00 ile 2.00 arasında olduğu belirlenmiştir. KMO ve Bartlett Testleri sonucunda (KMO =.926, Bartlett's Test of Sphericity=13742,471, df=630, p =.000) elde edilen verilerin, faktör analizine uygun olduğu (KMO $\geq$ 0.50 ve p<.05) saptanmıştır. Geçerliği belirlemek amacıyla yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucu Şekil 9'da yer almaktadır.



Şekil 9. Politik davranış ölçek faktör yapısı

Analiz sonucunda elde edilen uyum iliği değerleri, CMIN=1498,489, df=571, CMIN/df=2,624, RMSEA=0.064, AGFI= 0.800, GFI=0.829, NFI=0.914, CFI=0.944, IFI=0.945, RMR=0.054 olarak tespit edilmiştir. Bulunan değerler açısından ölçeğin iyi uyum iliği değerlerine sahip olduğunu ve ölçeğin yapı geçerliğini doğruladığını söylemek mümkündür.

Politik Davranış leğinin güvenirliğini belirlemek amacıyla Cronbach Alpha değerine bakılmıştır. İslamoğlu ve Börü (2007) tarafından geliştirilen ölçeğin tamamına ve alt boyutlarına ait hesaplanan güvenirlik katsayıları, Tablo 16’da gösterilmektedir.

Tablo 16

*Politik Davranış leği ve Boyutlarına İlişkin Güvenirlik Katsayıları*

<i>Boyutlar</i>	<i>Cronbach Alpha Katsayısı</i>
Faktör 1	.90
Faktör 2	.93
Faktör 3	.76
Faktör 4	.81
Faktör 5	.80
Faktör 6	.70
Ölçeğin Tamamı	.93

(İslamoğlu ve Börü, 2007)

Tablo 16’ya göre, İslamoğlu ve Börü (2007) tarafından elde edilen güvenirlik katsayıları .70-.93 arasındadır. Bu araştırma kapsamında elde edilen verilere göre, ölçeğin tamamına ve alt boyutlarına ait hesaplanan güvenirlik katsayıları ise, Tablo 17’de gösterilmiştir.

Tablo 17

*Araştırmadaki Politik Davranış leği ve Boyutlarına İlişkin Güvenirlik Katsayıları*

<i>Boyutlar</i>	<i>Cronbach Alpha Katsayısı</i>
Faktör 1	.96
Faktör 2	.97
Faktör 3	.95
Faktör 4	.93
Faktör 5	.88
Faktör 6	.94
Ölçeğin Tamamı	.97

Tablo 17 incelendiğinde, bu araştırma kapsamında ölçeğin tamamı ve alt boyutlarının güvenirlik katsayıları .88-.97 arasında değiştiği görülmektedir. Politik



Davranış Ölçeğinin Cronbach Alpha iç tutarlık katsayısı “.97” olarak ortaya çıkmıştır. Bu sonuç, ölçeğin güvenilir düzeyde bir ölçme aracı olduğunu göstermektedir.

### 3.3.3. Nitel veri toplama aracı

Araştırmanın nitel verilerle desteklenmesi ve nicel araştırma sonuçlarının detaylandırılması amacıyla yarı yapılandırılmış görüşme formu geliştirilmiştir. Görüşme formunun kapsam geçerliğini belirlemek amacıyla, kapsam, anlaşılabilirlik ve açıklık açısından İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesinde alan uzmanı üç öğretim üyesinden uzman görüşü alınmıştır. Yapılan öneriler doğrultusunda gerekli düzeltmeler yapılarak taslak forma son hâli verilmiştir. Uygulama öncesinde taslak form, içerik, anlaşılabilirlik ve dil açısından iki eğitim yöneticisine uygulanarak gerekli düzenlemeler yapılmıştır. Görüşme formuna son şekli verilerek, on adet açık uçlu sorudan oluşmuştur. Görüşme formunda yer alan sorular şöyledir:

*Soru 1:* Bu kurumda, yasal güç elde etmeye neden istek duydunuz?

*Soru 2:* Sizce, günümüzde eğitim örgütlerinde yasal güç elde etmenin resmi prosedürü nedir? Siz göreve gelirken hangi prosedürlere tabi tutuldunuz?

*Soru 3:* Bu göreve getirilirken resmi prosedürlerin dışında kullanmak durumunda (zorunda) kaldığınız yöntemler oldu mu? Veya başkalarının informal yöntemleri denediği hakkında duyularınız, bilginiz var mı?

*Soru 4:* Günümüzde yasal güç elde etme konusunda uygulanan koşulları (ölçütleri) nasıl değerlendiriyorsunuz? Sizce bu ölçütler objektif mi, yetki vermede fırsat eşitliği, yeterlik ve liyakat ölçütleri dikkate alınıyor mu?

*Soru 5:* Yasal gücün bireye sosyal, siyasal, ekonomik açıdan yarar sağladığını düşünüyor musunuz? Cevabınız evet ise, bu yararların neler olduğunu belirtir misiniz?

*Soru 6:* Yasal gücün, bireyin mesleki ve kariyer gelişimi açısından etkileri olduğunu düşünüyor musunuz?

*Soru 7:* Yasal gücün, birey üzerinde oluşturabileceği olumsuz etkiler var mıdır? Varsa bunlar neler olabilir?

*Soru 8:* Sizce, toplumun yasal güce yüklediği anlam ve atfettiği değer nedir?

*Soru 9:* Sizce, öğretmenlerin ve kurumdaki diğer çalışanların yasal güce yüklediği anlam ve atfettiği değer nedir?

*Soru 10:* Yasal güç elde etme isteğiniz ile yasal gücün size sağladığı yararları karşılaştırırsanız, bu deneyimi nasıl açıklarsınız?

Nitel araştırmalarda geçerlik, belirlenen zaman içerisinde araştırmacı tarafından elde edilen bulguların doğruluğunu saptamak iken; güvenirlik, farklı araştırmacılarla tutarlığı sağlamaktır (Creswell, 2013: 201). Nitel araştırmalarda geçerlik ve güvenirlik kavramları yerine inandırıcılık, aktarılabilirlik, tutarlılık ve teyit edilebilirlik kavramlarının kullanılması daha doğru bir yaklaşım olacaktır (Mills, 2003: 78). Bu araştırmada da nitel veriler için geçerlik ve güvenirlik çalışmaları kapsamında, inandırıcılık, aktarılabilirlik, tutarlılık ve teyit edilebilirlik çalışmaları yapılmıştır.

***İnandırıcılık (İ Geçerlik):*** Araştırmanın uygulama sürecinde, tüm görüşmelerde ses kaydı ya da yazılı kayıt alınmıştır. Alınan kayıtlar, katılımcı ile tekrar gözden geçirilerek teyit edilmiştir. Elde edilen veriler, araştırmacı ve başka bir alan uzmanı tarafından değerlendirilerek, ayrı ayrı kodlanmış ve kodlamalar arasında görüş birliğine varılmıştır. Görüşmeler esnasında nesnel davranmaya zen gösterilmiştir.

***Aktarılabilirlik (Dış geçerlik):*** Araştırmada aktarılabilirliği sağlamak amacıyla, tüm aşamalar detaylı olarak verilmiştir. Elde edilen bulgulara detaylı olarak yer verilerek, derinlemesine ve ayrıntılı betimlemeler yapılmıştır. Bu nedenle araştırmada doğrudan alıntılara sıklıkla başvurulmuş; ilgili aktarımlar, sade ve anlaşılır olarak, yorumlamada bulunulmadan verilerek, okuyucuların benzer Şekilde anlamaları sağlanmıştır.

***Tutarlık (İ Güvenirlik):*** Güvenirlik hesaplamasında (Gvenirlik=Grş Birliği/Görüş Birliği + Görüş Ayrılığı x 100) formülü kullanılabılır (Miles ve Huberman, 1994). Bu kapsamda araştırma sürecinde elde edilen veriler alan uzmanı bir araştırmacıyla ayrı ayrı kodlanmış ve tüm kodlamalar arasında görüş birliğine varılmıştır. Nitel çalışmalarda kodlama güvenirliğinin en az .80 uyum seviyesinde olması gerekir (Miles ve Huberman, 1994). Kullanılan görüşme formunda, kodlamada görüş birliğinin güvenilir düzeyde (.92) olduğu grlmştir. Araştırmaya katılanların demografik özellikleri ayrıntılı olarak tanımlanarak, güvenirliğin artması sağlanmıştır. Elde edilen bulgular doğrudan alıntılarla desteklenmiştir.

***Teyit Edilebilirlik (Dış Güvenirlik):*** Araştırmanın teyit edilebilirliğini sağlamak amacıyla, yapılan görüşmeler sonucunda elde edilen veriler ve kodlamalar ilgililerin inceleyebilmeleri için saklanmaktadır.

### 3.4. Verilerin Toplanması

Araştırmanın nicel verileri, “Politik Davranış lği” ve “Yasal Güç Elde Etme İşteği lği” ile toplanmıştır. Gerekli izinler alınarak, 2020-2021 Eğitim-

Öğretim yılında Van merkez Edremit, İpekyolu ve Tuşba ilçelerinde bulunan resmi ilkokul, ortaokul ve liselerinde görev yapan eğitim yöneticilerine Google Formlar üzerinden çevrimiçi olarak ölçekler ulaştırılmıştır. Gerekli açıklamalar yapılmış ve yeterli örneklem sayısı elde edildikten sonra veri toplanması bitirilmiştir. Herhangi bir veri kaybı olmadığından nicel araştırma, 303 form üzerinden yürütülmüştür.

Araştırmanın nitel verileri ise, 2020-2021 Eğitim-Öğretim yılında Van İl Milli Eğitim Müdürlüğünde görev yapan 3 Milli Eğitim Müdür Yardımcısı, merkez Edremit, İpekyolu, Tuşba İlçe Milli Eğitim Müdürlüklerinde görev yapan 3 İlçe Milli Eğitim Müdürü ve 6 Milli Eğitim Şube Müdürü ile bu ilçelerdeki resmi ilkokul, ortaokul ve farklı lise türlerinde görev yapan 11 okul müdürü ile 7 okul müdür yardımcısından alınmıştır. Gönüllülük esasıyla yapılan görüşmeler ses kaydı ile alınmış, ancak ses kaydının alınmasını istemeyen katılımcılardan görüşme esnasında yazılı notlar alınmıştır. Yapılan görüşmeler yaklaşık 30 dakika sürmüştür.

### **3.5. Verilerin Analizi**

Araştırmadan elde edilen veriler, betimsel istatistiki analizlere tabi tutulmuştur. Bu kapsamda araştırmanın nicel verileri için, frekans, aritmetik ortalama, standart sapma, tek yönlü varyans analizi (ANOVA), bağımsız gruplar t-testi, Pearson's korelasyon analizi ve regresyon analizi yapılırken; nitel veriler için de içerik analizi tekniklerinden frekans analizi ve kategorisel analiz yapılmıştır.

Elde edilen veriler, SPSS 22,0 istatistik paket programı kullanılarak hesaplanmış ve değerlendirilmiştir. Verilerin analizinde öncelikle verilerin normal dağılıp dağılmadığını tespit etmek amacıyla, ortalama, medyan, mod, çarpıklık ve basıklık katsayıları incelenmiştir. Cinsiyet, öğrenim durumu ve görev unvanı değişkenleri için bağımsız gruplar t-testi yapılırken; yaş, görev yapılan öğretim kademesi, mesleki kıdem ve elde edilmek istenen yönetsel statü değişkenleri için de tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Anlamlı farklılığın olması durumunda ise belirlenen farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu tespit etmek için Tukey HSD testi yapılırken, yasal güç elde etme istek düzeyi ile politik davranış düzeyi arasında anlamlı ilişki olup olmadığını belirlemek için de Pearson's Korelasyon Analizi ve regresyon analizi yapılmıştır. Veriler  $p < .05$  anlamlılık düzeyinde sınanmıştır. Verilerin normal dağılıp dağılmadığını belirlemek amacıyla yapılan analiz sonuçları, Tablo 18'de yer almaktadır.

Tablo 18

*Araştırmanın Değişkenlerine İlişkin Normallik Değerleri*

<i>Değişkenler</i>	<i>Ortalama</i>	<i>Medyan</i>	<i>Mod</i>	<i>Çarpıklık</i>	<i>Basıklık</i>
Bireysel Kazanım	4,48	4,83	5	-1,41	1,09
Siyasal Kazanım	4,21	4,28	5	-,22	-,41
Sosyal Kazanım	4,40	4,42	5	-,38	-,70
Ekonomik Kazanım	4,22	4,17	5	-,69	-,05
Yasal Güç Elde Etme İsteği (Genel Toplam)	4,35	4,38	5	-,75	,87
Tavizci Davranmak	4,54	4,89	5	-1,55	1,69
İkiyüzlü Davranmak	4,32	4,50	5	-1,36	1,87
Göze Girmeye Çalışmak	4,43	4,60	5	-1,67	1,07
Koalisyon Kurmak	4,21	4,40	5	-1,16	1,06
Karşılıklı Çıkar Gözetmek,	4,43	4,75	5	-1,47	,88
Üst Yönetime Yaranmaya Çalışmak	4,05	4,00	5	-,80	-,03
Politik Davranış (Genel Toplam)	4,34	4,35	5	-,89	1,27

Tablo 18 incelendiğinde, tek değişkenli normallik için görülen çarpıklık ve basıklık katsayılarının -2 ile 2 arasında olması, ortalama, medyan ve mod değerlerinin birbirlerine yakınlığı veri setinin normalliği sağladığını göstermektedir. Çarpıklık ve basıklık değerlerinin -2 ile 2 arasında kalması dağılımın normalliği sağladığı şeklinde yorumlanmaktadır (George ve Mallery, 2016: 369). Ortalama, medyan ve mod değerlerinin birbirlerine yakın olmaları da verilerin normal dağıldığını göstermektedir (Büyüköztürk, 2011: 42). Veriler normal dağılım gösterdiğinden araştırmada parametrik testler kullanılmıştır. Aritmetik ortalama sonuçlarının değerlendirilmesinde Tablo 19'daki değerlendirme aralıkları ve düzeyleri kullanılmıştır.

Tablo 19

*Aritmetik Ortalama Sonuçlarının Değerlendirme Aralıkları ve Düzeyleri*

<i>Aralık Değeri</i>	<i>Aralık Düzeyi</i>
1.00-1.80	Çok Düşük
1.81-2.60	Düşük
2.61-3.40	Orta
3.41-4.20	Yüksek
4.21-5.00	Çok Yüksek

(Büyüköztürk, 2011: 32)

Tablo 19 incelendiğinde, aritmetik ortalamaların sonuçlarının değerlendirme aralıklarının “çok düşük” ve “çok yüksek” aralığında değerlendirildiği görülmektedir.

Değişkenler arasındaki ilişkinin değerlendirilmesinde dikkate alınan korelasyon katsayısı değeri ve düzeyini belirlemek amacıyla Tablo 20'deki aralık değerleri ve düzeyleri kullanılmıştır.

Tablo 20

*Değişkenler Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesindeki Korelasyon Katsayı Değerleri ve Düzeyleri*

Korelasyon Katsayısı Değeri	Aralık Düzeyi
.00-.29	Düşük
.30-.69	Orta
.70-1.00	Yüksek

(Büyüköztürk, 2011: 32)

Tablo 20'deki değerlere bakıldığında, değişkenler arasındaki ilişkinin değerlendirilmesinde, “düşük”, “orta” ve “yüksek” düzeyleri kullanılmaktadır. Araştırmanın nitel verilerinin yorumlanması sürecinde içerik analizi tekniği kullanılmıştır. Veriler, frekans ve kategorisel içerik analizine tabi tutulmuştur. Frekans analizi, incelenen öğelerin tekrar etme sıklığının sayısal olarak ölçülmesi şeklinde tanımlanırken; kategorisel analiz, ifadelerin kategoriler haline getirilmesi olarak tanımlanmaktadır (Bilgin, 2006: 18-19).

Nitel verilerin analizinde, öncelikle verilerin kodlanması, temaların oluşturulması, kodların ve temaların düzenlenmesi, bulguların ortaya konması ve yorumlanması etkinliklerine yer verilmiştir. Veriler, ham veri olarak Microsoft Word yazı işleme programıyla metne dönüştürülmüştür. Kodlama yapılmadan önce iki araştırmacı tarafından ayrı ayrı dikkatlice okunmuş ve araştırma bulguları her bir soru temelinde analiz edilmiştir. Daha sonra yapılan analiz sonucunda tema-kategori örüntüleri hazırlanarak bulgular elde edilmiş ve elde edilen bulgular, temalar çerçevesinde açıklanarak yorumlanmıştır.

Nitel araştırmadaki katılımcılar için İL1, İL2, İÇ1, İÇ2, ŞB1, ŞB2, OM1, OM2, MY1, MY2 şeklinde kodlar (EK 4) kullanılmıştır.

## BÖLÜM 4

### BULGULAR ve YORUM

Araştırmanın bu bölümünde, araştırmanın alt problemlerinden yola çıkılarak, kullanılan ölçek maddeleri ve görüşme formuna verilen cevaplara ilişkin yapılan istatistiksel analizlere tablolar halinde yer verilerek, benzer ve farklı araştırma bulgularıyla karşılaştırmalar, yorumlamalar yapılmıştır.

#### 4.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın birinci alt problemi, “Eğitim yöneticiliğinde bireylerin yasal güç elde etme isteği ne düzeydedir?” şeklinde düzenlenmiştir. Bu alt problemin verileri, uygun istatistiki analizlere tabi tutularak, alt probleme uygun olarak düzenlenmiş ve yorumlanmıştır. Analiz sonuçları Tablo 21’de gösterilmektedir.

Tablo 21

#### *Yasal Güç Elde Etme İsteğine İlişkin Analiz Sonuçları*

		N	$\bar{X}$	ss.
	Yasal Güç Elde Etme İsteği (Genel Toplam)	303	4,35	,35
<b>Boyutlar</b>	Bireysel Kazanım	303	4,48	,68
	Siyasal Kazanım	303	4,21	,52
	Sosyal Kazanım	303	4,40	,53
	Ekonomik Kazanım	303	4,22	,69

Tablo 21’deki verilere göre, katılımcıların yasal güç elde etme istekleri genel toplamda  $\bar{X}=4,35$  değerinde bulunurken, boyutlar bazında; “bireysel kazanım”  $\bar{X}=4,48$ , “siyasal kazanım”  $\bar{X}=4,21$ , “sosyal kazanım”  $\bar{X}=4,40$  ve “ekonomik kazanım”  $\bar{X}=4,22$  aritmetik ortalama değerlerinde bulunmuştur. Bu değerlere bakıldığında; katılımcıların yasal güç elde etme istek düzeyi hem genel toplamda ( $\bar{X}=4,35$ ) hem de bütün boyutlar bazında “çok yüksek” değerdedir. Boyutlar açısından bakıldığında “bireysel kazanım” ( $\bar{X}=4,48$ ) boyutunun diğer boyutlardan daha yüksek bir değer aldığı, sonrasında sırasıyla “sosyal kazanım” ( $\bar{X}=4,40$ ), “ekonomik kazanım” ( $\bar{X}=4,35$ ) ve “siyasal kazanım” ( $\bar{X}=4,21$ ) boyutlarının geldiği görülmektedir.

Eğitim yöneticilerinin güç elde etme isteklerine ilişkin bulgular, Zaleznik (1970) ve McClelland & Burnham (2003) tarafından yapılan araştırmalarda; bireylerin başarı ve ilişki ihtiyaçlarından daha fazla güç elde etme isteğinde oldukları ve bununla motive oldukları bulgusu ile benzerlik göstermektedir.

Katılımcıların yasal güç elde etme isteklerinin bireysel kazanım açısından daha yüksek düzeyde bulunması bulgusu, kişilerin yasal gücü, öncelikli olarak mesleki ve kişisel gelişimlerini sağlamada bir araç olarak görmelerinden kaynaklanabileceği şeklinde yorumlanabilir.

#### 4.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın ikinci alt problemi “Eğitim yöneticiliğinde yasal güç elde etme isteği; bireylerin cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, mesleki kadem, görev yapılan ğretim kademesi, görev unvanı ve elde edilmek istenen yönetsel statü değişkenleri açısından farklılaşmakta mıdır?” şeklinde düzenlenmiştir. Bu alt problemin verileri, uygun istatistiki analizlere tabi tutularak, alt probleme cevap oluşturacak şekilde düzenlenmiş ve yorumlanmıştır.

##### a) Cinsiyet değişkeni açısından

Yasal güç elde etme isteğinin cinsiyet değişkeni açısından analiz sonuçları Tablo 22’de gösterilmektedir.

Tablo 22

*Yasal Güç Elde Etme İsteğinin “Cinsiyet” Değişkeni Açısından Analiz Sonuçları (t-testi)*

	Cinsiyet	n	$\bar{X}$	ss.	t	sd.	p																																												
Yasal Güç Elde Etme İsteği (Genel Toplam)	Erkek	251	4,36	,34	1,75	301	,08																																												
	Kadın	52	4,27	,41				Bireysel Kazanım	Erkek	251	4,50	,64	1,51	301	,13	Kadın	52	4,35	,84	Siyasal Kazanım	Erkek	251	4,23	,51	1,46	301	,14	Kadın	52	4,11	,56	Sosyal Kazanım	Erkek	251	4,40	,53	0,65	301	,51	Kadın	52	4,35	,50	Ekonomik Kazanım	Erkek	251	4,22	,67	0,13	301	,89
Bireysel Kazanım	Erkek	251	4,50	,64	1,51	301	,13																																												
	Kadın	52	4,35	,84				Siyasal Kazanım	Erkek	251	4,23	,51	1,46	301	,14	Kadın	52	4,11	,56	Sosyal Kazanım	Erkek	251	4,40	,53	0,65	301	,51	Kadın	52	4,35	,50	Ekonomik Kazanım	Erkek	251	4,22	,67	0,13	301	,89	Kadın	52	4,21	,75								
Siyasal Kazanım	Erkek	251	4,23	,51	1,46	301	,14																																												
	Kadın	52	4,11	,56				Sosyal Kazanım	Erkek	251	4,40	,53	0,65	301	,51	Kadın	52	4,35	,50	Ekonomik Kazanım	Erkek	251	4,22	,67	0,13	301	,89	Kadın	52	4,21	,75																				
Sosyal Kazanım	Erkek	251	4,40	,53	0,65	301	,51																																												
	Kadın	52	4,35	,50				Ekonomik Kazanım	Erkek	251	4,22	,67	0,13	301	,89	Kadın	52	4,21	,75																																
Ekonomik Kazanım	Erkek	251	4,22	,67	0,13	301	,89																																												
	Kadın	52	4,21	,75																																															

\* $p < .05$

Tablo 22’deki verilere göre, katılımcıların yasal güç elde etme isteği, “cinsiyet” açısından anlamlı bulunmamıştır ( $p > .05$ ). Katılımcıların yasal güç elde etme istek

düzeyleri, “genel toplamda” erkeklerde  $\bar{X}=4,36$  iken kadınlarda  $\bar{X}=4,27$  değerinde bulunmuştur. Boyutlar bazında bakıldığında; “bireysel kazanım” boyutunda erkeklerde  $\bar{X}=4,50$ , kadınlarda  $\bar{X}=4,35$ ; “siyasal kazanım” boyutunda erkeklerde  $\bar{X}=4,23$ , kadınlarda  $\bar{X}=4,11$ ; “sosyal kazanım” boyutunda erkeklerde  $\bar{X}=4,40$ , kadınlarda  $\bar{X}=4,35$  ve “ekonomik kazanım” boyutunda ise erkeklerde  $\bar{X}=4,22$ , kadınlarda  $\bar{X}=4,21$  değerlerinde bulunmuştur. Bu değerlere göre erkek katılımcıların yasal güç elde etme istek düzeyi hem genel toplamda hem de bütün boyutlarda “çok yüksek” düzeyde bulunmuştur. Kadın katılımcıların ise, genel toplamda ve üç boyutta “çok yüksek” düzeyde iken, sadece “siyasal kazanım” boyutunda “yüksek” düzeyde bulunmuştur. Elde edilen sonuçlara göre, erkek katılımcıların yasal güç elde etme istek düzeylerinin hem genel toplamda hem de boyutlar bazında, kadın katılımcılardan görece olarak daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Araştırmadan elde edilen bulgular, Aksu (2004), Altinkurt ve diğerleri (2014), Bingül & Hacıfazlıoğlu (2011), Cerit & Özdemir (2006), Çavuş & Harbalıoğlu (2016), Dirik, Ataç & Tetik (2016), Helvacı & Kayalı (2011), Nartgün, Nartgün & Arıcı (2016), Sapancı ve diğerleri (2014), Titrek & Zafer (2009) ve Uçar (2019) tarafından yapılan araştırma bulguları ile benzerlik gösterirken; Argon ve diğerleri (2014), Gümüş, Admış, Deviren, Acar, Taruk & Demir (2021), Hamamcı, Göktepe & İnanç (2004), Köse & Erginer (2011) ve Üstün (2013) tarafından yapılan araştırma bulguları ile farklılık göstermektedir. Bu araştırmaların bazılarında bireylerin güç elde etme isteği kadınlar lehine, bazılarında ise, erkekler lehine bir fark yaratmıştır.

Özellikle, yabancı literatürde yer alan bazı araştırmalarda genellikle erkeklerin güç elde etme isteklerinin daha yüksek olduğu sonuçları ortaya çıkmıştır. Bu araştırmalarda; kadınların geleneksel rollerinin yanı sıra erkekleri kurumsal alanlarda daha fazla destekledikleri (Bradley, 1999), üst yönetimde erkeklerin, alt yönetim kademelerinde ise çoğunlukla kadınların çalıştıkları (Walby, 1997), erkeklerin kadınlara göre daha fazla yönetsel konumlarda bulunarak, bunu statü kazanma açısından önemli gördükleri, kadınların daha çok iş birliği, bir arada çalışma gibi konulara yoğunlaştıkları (Shen, Cooley ve Ruhl-Smith, 1999), tarihsel süreçte toplumsal olarak erkeklerden sürekli olarak daha güçlü olmalarının beklendiği, erkeklerin karar verme süreçlerinde rolleri gereği daha fazla güç elde etme isteğinde buldukları (Bayrak, 2001) ve yasal güç elde etmede erkek eğitim yöneticilerinin kadın eğitim



yöneticilerinden daha istekli oldukları (Howley, Andrianaivo ve Peryy, 2005) bulguları yer almaktadır.

Erkek katılımcıların yasal güç elde etme istek düzeylerinin kadın katılımcılardan görece olarak daha yüksek olması bulgusu, bazı toplumlarda gücün erkeğe atfedilen bir nitelik olarak görülmesi, erkek egemen bir toplumda yaşamının bunun iş yaşamına da bir yansımasının sonucu olarak yorumlanabilir.

### *b) Yaş değişkeni açısından*

Yasal güç elde etme isteğinin yaş değişkeni açısından analiz sonuçları, Tablo 23'te gösterilmektedir.

Tablo 23

*Yasal Güç Elde Etme İsteğinin “Yaş” Değişkeni Açısından Analiz Sonuçları (ANOVA testi)*

	<i>Yaş</i>	<i>n</i>	$\bar{X}$	<i>ss.</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Yasal Güç Elde Etme İsteği (Genel Toplam)	(a) 30 Yaş ve Altı	56	4,27	,35	1,80	,14
	(b) 31-40 Yaş	92	4,41	,31		
	(c) 41-50 Yaş	91	4,34	,38		
	(d) 51 Yaş ve Üstü	64	4,33	,36		
Bireysel Kazanım	(a) 30 Yaş ve Altı	56	4,46	,59	0,37	,77
	(b) 31-40 Yaş	92	4,54	,66		
	(c) 41-50 Yaş	91	4,43	,75		
	(d) 51 Yaş ve Üstü	64	4,47	,69		
Siyasal Kazanım	(a) 30 Yaş ve Altı	56	4,14	,55	1,63	,18
	(b) 31-40 Yaş	92	4,29	,51		
	(c) 41-50 Yaş	91	4,22	,48		
	(d) 51 Yaş ve Üstü	64	4,12	,53		
Sosyal Kazanım	(a) 30 Yaş ve Altı	56	4,29	,54	1,03	,37
	(b) 31-40 Yaş	92	4,45	,51		
	(c) 41-50 Yaş	91	4,41	,54		
	(d) 51 Yaş ve Üstü	64	4,40	,52		
Ekonomik Kazanım	(a) 30 Yaş ve Altı	56	4,09	,67	1,00	,39
	(b) 31-40 Yaş	92	4,28	,67		
	(c) 41-50 Yaş	91	4,21	,78		
	(d) 51 Yaş ve Üstü	64	4,27	,56		

\* $p < .05$

Tablo 23'e göre, katılımcıların yasal güç elde etme isteği, “yaş” açısından anlamlı bulunmamıştır ( $p > .05$ ). Katılımcıların yasal güç elde etme istek düzeyi, “genel toplamda” 30 yaş ve altı  $\bar{X}=4,27$ , 31-40 yaş  $\bar{X}=4,41$ , 41-50 yaş  $\bar{X}=4,34$ , 51 yaş ve üstü  $\bar{X}=4,33$  değerlerinde bulunurken; boyutlar bazında bakıldığında, “bireysel kazanım” boyutunda 30 yaş ve altı  $\bar{X}=4,46$ , 31-40 yaş  $\bar{X}=4,54$ , 41-50 yaş  $\bar{X}=4,43$ ,

51 yaş ve üstü  $\bar{X}=4,47$ ; “siyasal kazanım” boyutunda 30 yaş ve altı  $\bar{X}=4,14$ , 31-40 yaş  $\bar{X}=4,29$ , 41-50 yaş  $\bar{X}=4,22$ , 51 yaş ve üstü  $\bar{X}=4,12$ ; “sosyal kazanım” boyutunda 30 yaş ve altı  $\bar{X}=4,29$ , 31-40 yaş  $\bar{X}=4,45$ , 41-50 yaş  $\bar{X}=4,41$ , 51 yaş ve üstü  $\bar{X}=4,40$ ; “ekonomik kazanım” boyutunda 30 yaş ve altı  $\bar{X}=4,09$ , 31-40 yaş  $\bar{X}=4,28$ , 41-50 yaş  $\bar{X}=4,21$ , 51 yaş ve üstü  $\bar{X}=4,27$  olarak bulunmuştur.

Elde edilen değerlere bakıldığında katılımcıların yasal güç elde etme istek düzeyi, “genel toplamda”, “bireysel kazanım” ve “sosyal kazanım” boyutlarında belirtilen tüm yaş gruplarında “çok yüksek” düzeyde bulunurken; “siyasal kazanım” boyutunda 30 yaş ve altı ile 51 yaş ve üstündekilerde “yüksek”, diğer yaş gruplarında “çok yüksek”; ekonomik kazanım boyutunda 30 yaş ve altındakilerde “yüksek”, diğer yaş gruplarındakilerde “çok yüksek” düzeyde bulunmuştur. Katılımcıların yasal güç elde etme isteği düzeyleri, “genel toplamda” ve tüm boyutlarda 31-40 yaş aralığındakilerin diğer yaş aralığındakilere göre görece olarak daha yüksek çıkmıştır.

Araştırma bulguları, Argon ve diğerleri (2014), Çavuş & Harbalıoğlu (2016), G. Karaman (2015), Karadaş (2018), Pamuk (2018) ve Yorulmaz (2014) tarafından yapılan araştırmaların bulgusuyla benzerlik gösterirken; Aslanargun (2009), F. Aydın (2016), Kolasa (1969), Özasan (2006) ve Yeşilkaya (2007) tarafından yapılan araştırma bulgularıyla farklılık göstermektedir. Yeşilkaya (2007) araştırmasında, bireylerde yaş ile birlikte statü elde etme isteğinin arttığını belirtirken; Kolasa (1969), örgütlerde tecrübe ile yaşın doğru orantılı olarak arttığını ve çalışanların yaşlarından dolayı yüksek statülere erişmek arzusunda olduklarını ifade etmektedir.

Araştırmadan elde edilen 31-40 yaş aralığındaki katılımcıların yasal güç elde etme isteklerinin görece olarak daha fazla olması bulgusu, bu katılımcıların yöneticilik görevine başladıktan bir süre sonra mesleki olarak bireysel özelliklerini ön plana çıkarma, kendini geliştirme, toplumsal çevresini genişletme, itibar kazanma, daha fazla gelir sahibi olma, yaşam standardını artırma gibi arayışlar içinde olabileceklerinden, ancak yaşın daha fazla ilerlemesiyle elde edilen yasal güçten fazlasına ulaşamadığından bu isteğin azalabileceği şeklinde yorumlanmaktadır.

### ***c) Öğrenim durumu değişkeni açısından***

Yasal güç elde etme isteğinin öğrenim durumu değişkeni açısından analiz sonuçları Tablo 24’te gösterilmektedir.

Tablo 24

*Yasal Güç Elde Etme İsteğinin “Öğrenim Durumu” Değişkeni Açısından Analiz Sonuçları (t-testi)*

	<i>Öğrenim Durumu</i>	<i>n</i>	$\bar{X}$	<i>ss.</i>	<i>t</i>	<i>sd.</i>	<i>p</i>
Yasal Güç Elde Etme İsteği (Genel Toplam)	Lisans	206	4,37	,33	1,49	301	,13
	Lisansüstü	97	4,30	,38			
Bireysel Kazanım	Lisans	206	4,48	,66	0,30	301	,76
	Lisansüstü	97	4,46	,71			
Siyasal Kazanım	Lisans	206	4,24	,49	1,81	301	,07
	Lisansüstü	97	4,13	,56			
Sosyal Kazanım	Lisans	206	4,42	,51	1,16	301	,24
	Lisansüstü	97	4,34	,56			
Ekonomik Kazanım	Lisans	206	4,22	,65	0,20	301	,83
	Lisansüstü	97	4,21	,76			

\* $p < .05$

Tablo 24 incelendiğinde, katılımcıların yasal güç elde etme isteği, “*öğrenim durumu*” açısından anlamlı bulunmamıştır ( $p > .05$ ). Katılımcıların yasal güç elde etme istek düzeyleri, “genel toplamda” lisans mezunlarında  $\bar{X}=4,37$  iken, lisansüstü mezunlarında  $\bar{X}=4,30$  değerlerinde bulunmuştur. Boyutlar bazında bakıldığında, “bireysel kazanım” boyutunda lisans  $\bar{X}=4,48$ , lisansüstü  $\bar{X}=4,46$ ; “siyasal kazanım” boyutunda lisans  $\bar{X}=4,24$ , lisansüstü  $\bar{X}=4,13$ ; “sosyal kazanım” boyutunda lisans  $\bar{X}=4,42$ , lisansüstü  $\bar{X}=4,34$  ve “ekonomik kazanım” boyutunda lisans  $\bar{X}=4,22$ , lisansüstü  $\bar{X}=4,21$  aritmetik ortalama değerlerindedir. Bu değerlere bakıldığında; yasal güç elde etme isteği, sadece “siyasal kazanım” boyutunda lisansüstü mezunlarında “yüksek” düzeyde iken, “genel toplamda” ve diğer boyutlarda tüm katılımcılarda “çok yüksek” düzeyde bulunmuştur. Lisans mezunu katılımcıların yasal güç elde etme istek düzeyleri hem genel toplamda hem de boyutlar bazında, lisansüstü katılımcılardan görece olarak daha yüksek bulunmuştur.

Araştırmadan elde edilen bulgular, Bolelli (2020), Çavuş & Harbalıoğlu (2016), Çevik & Can (2020), Karadaş (2018), Titrek & Zafer (2009) tarafından yapılan araştırma bulguları ile benzerlik gösterirken; Aksu (2014), Köse & Erginer (2011), Özulu (2013) tarafından yapılan araştırma bulgularıyla desteklenmemiştir. Bu araştırmaların bazılarında lisans mezunları, bazılarında ise lisansüstü mezunları lehine anlamlı farklılık olduğu bulunmuştur.

Araştırma bulguları, eğitim yöneticilerinin lisansüstü eğitime daha az yöneldikleri; bu eğitime yönelenlerin ise, yasal güç statülerine daha farklı bir bakış

açısıyla bakarak, kariyer planlamalarını farklı şekilde yapma düşüncesinde olabilecekleri şeklinde yorumlanmaktadır.

#### d) Mesleki Kıdem Değişkeni Açısından

Yasal güç elde etme isteğinin mesleki kıdem değişkeni açısından analiz sonuçları Tablo 25’te gösterilmektedir.

Tablo 25

*Yasal Güç Elde Etme İsteğinin “Mesleki Kıdem” Değişkeni Açısından Analiz Sonuçları (ANOVA testi)*

	<i>Mesleki Kıdem</i>	<i>n</i>	$\bar{X}$	<i>ss.</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Yasal Güç Elde Etme İsteği (Genel Toplam)	(a) 1-5 Yıl	42	4,27	,37	1,77	,15
	(b) 6-10 Yıl	84	4,40	,31		
	(c) 11-15 Yıl	86	4,38	,36		
	(d) 16 Yıl ve Üstü	91	4,31	,36		
Bireysel Kazanım	(a) 1-5 Yıl	42	4,44	,65	0,28	,83
	(b) 6-10 Yıl	84	4,52	,64		
	(c) 11-15 Yıl	86	4,50	,69		
	(d) 16 Yıl ve Üstü	91	4,44	,71		
Siyasal Kazanım	(a) 1-5 Yıl	42	4,16	,65	0,46	,70
	(b) 6-10 Yıl	84	4,25	,48		
	(c) 11-15 Yıl	86	4,23	,53		
	(d) 16 Yıl ve Üstü	91	4,17	,47		
Sosyal Kazanım	(a) 1-5 Yıl	42	4,26	,59	2,57	,06
	(b) 6-10 Yıl	84	4,47	,51		
	(c) 11-15 Yıl	86	4,46	,50		
	(d) 16 Yıl ve Üstü	91	4,32	,52		
Ekonomik Kazanım	(a) 1-5 Yıl	42	4,09	,65	0,71	,54
	(b) 6-10 Yıl	84	4,28	,68		
	(c) 11-15 Yıl	86	4,23	,69		
	(d) 16 Yıl ve Üstü	91	4,21	,71		

\* $p < .05$

Tablo 25’teki verilere göre, katılımcıların yasal güç elde etme isteği, “*mesleki kıdem*” açısından anlamlı bulunmamıştır ( $p > .05$ ). Katılımcıların mesleki kıdemleri açısından yasal güç elde etme istek düzeyleri, “genel toplamda” 1-5 yıl  $\bar{X}=4,27$ , 6-10 yıl  $\bar{X}=4,40$ , 11-15 yıl  $\bar{X}=4,38$ , 16 yıl ve üstü  $\bar{X}=4,31$  değerlerinde bulunmuştur. Boyutlar bazında bakıldığında; “bireysel kazanım” boyutunda 1-5 yıl  $\bar{X}=4,44$ , 6-10 yıl  $\bar{X}=4,52$ , 11-15 yıl  $\bar{X}=4,50$ , 16 yıl ve üstü  $\bar{X}=4,44$ ; “siyasal kazanım” boyutunda 1-5 yıl  $\bar{X}=4,16$ , 6-10 yıl  $\bar{X}=4,25$ , 11-15 yıl  $\bar{X}=4,23$ , 16 yıl ve üstü  $\bar{X}=4,17$ ; “sosyal kazanım” boyutunda 1-5 yıl  $\bar{X}=4,26$ , 6-10 yıl  $\bar{X}=4,47$ , 11-15 yıl  $\bar{X}=4,46$ , 16 yıl ve üstü  $\bar{X}=4,32$ ; “ekonomik kazanım” boyutunda 1-5 yıl  $\bar{X}=4,09$ , 6-10 yıl  $\bar{X}=4,28$ , 11-15 yıl  $\bar{X}=4,23$ , 16 yıl ve üstü  $\bar{X}=4,21$  ortalama değerlerindedir. Bu değerlere

bakıldığında katılımcıların yasal güç elde etme istek düzeyi, “genel toplamda”, “bireysel kazanım” ve “sosyal kazanım” boyutlarında, belirtilen tüm mesleki kıdemlerde “çok yüksek” düzeyde bulunurken; “siyasal kazanım” boyutunda, 1-5 yıl ile 16 yıl ve üstündeki kıdemdekilerde “yüksek”, diğer kıdemdekilerde “çok yüksek”; ekonomik kazanım boyutunda, 1-5 yıl kıdemdekilerde “yüksek”, diğer kıdemdekilerde “çok yüksek” düzeyde bulunmuştur. 6-10 yıl mesleki kıdemdeki katılımcıların yasal güç elde etme istek düzeyleri hem genel toplamda hem de boyutlar bazında, diğer kıdemdekilere göre görece olarak daha yüksek çıkmıştır.

Araştırmadan elde edilen bulgular, Nartgün ve diğerleri (2016) tarafından yapılan araştırma bulgularıyla desteklenirken; Tümkaya & Asar (2017), Uçar (2019) ve Yeşilkaya (2007) tarafından yapılan araştırma bulgularıyla farklılık göstermektedir. Bu araştırmalarda, mesleki kıdem yılı ile statü elde etme çabası arasında doğrusal bir ilişkinin olduğu bulgusu elde edilmiştir.

Araştırma bulguları, 6-10 yıl mesleki kıdeme sahip katılımcıların eğitim yöneticiliği görevinde bulunduktan bir süre sonra statülerini artırma arayışlarında oldukları, daha sonradan da alınan yasal güçten fazlasına ulaşamadığı için bu isteğin sonraki dönemlerde azaldığı şeklinde yorumlanmaktadır.

#### e) Görev yapılan öğretim kademesi değişkeni açısından

Yasal güç elde etme isteğinin görev yapılan öğretim kademesi değişkeni açısından analiz sonuçları Tablo 26’da gösterilmektedir.

Tablo 26

*Yasal Güç Elde Etme İsteğinin “Görev Yapılan Öğretim Kademesi” Değişkeni Açısından Analiz Sonuçları (ANOVA testi)*

	<i>Görev Yapılan Öğretim Kademesi</i>	<i>n</i>	$\bar{X}$	<i>ss.</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Yasal Güç Elde Etme İsteği (Genel Toplam)	(a) İlkokul	106	4,36	,38	2,29	,10
	(b) Ortaokul	96	4,29	,32		
	(c) Lise	101	4,39	,34		
Bireysel Kazanım	(a) İlkokul	106	4,50	,64	0,97	,37
	(b) Ortaokul	96	4,40	,71		
	(c) Lise	101	4,53	,68		
Siyasal Kazanım	(a) İlkokul	106	4,16	,54	0,58	,55
	(b) Ortaokul	96	4,23	,52		
	(c) Lise	101	4,24	,49		
Sosyal Kazanım	(a) İlkokul	106	4,44	,53	2,68	,07
	(b) Ortaokul	96	4,29	,49		
	(c) Lise	101	4,45	,55		
Ekonomik Kazanım	(a) İlkokul	106	4,22	,71	0,36	,69
	(b) Ortaokul	96	4,17	,66		
	(c) Lise	101	4,26	,68		

\* $p < .05$

Tablo 26'ya bakıldığında, katılımcıların yasal güç elde etme isteği, “görev yapılan öğretim kademesi” açısından anlamlı bulunmamıştır ( $p>.05$ ). Katılımcıların görev yaptıkları öğretim kademesi açısından yasal güç elde etme istek düzeyi, “genel toplamda” ilkokul  $\bar{X}=4,36$ , ortaokul  $\bar{X}=4,29$ , lise  $\bar{X}=4,39$  değerlerinde bulunmuştur. Boyutlar bazında bakıldığında; “bireysel kazanım” boyutunda ilkokul  $\bar{X}=4,50$ , ortaokul  $\bar{X}=4,40$ , lise  $\bar{X}=4,53$ ; “siyasal kazanım” boyutunda ilkokul  $\bar{X}=4,16$ , ortaokul  $\bar{X}=4,23$ , lise  $\bar{X}=4,24$ ; “sosyal kazanım” boyutunda ilkokul  $\bar{X}=4,44$ , ortaokul  $\bar{X}=4,29$ , lise  $\bar{X}=4,45$ ; “ekonomik kazanım” boyutunda ilkokul  $\bar{X}=4,22$ , ortaokul  $\bar{X}=4,17$ , lise  $\bar{X}=4,26$  ortalama değerlerindedir. Bu değerlere bakıldığında katılımcıların yasal güç elde etme istek düzeyi, “genel toplamda”, “bireysel kazanım” ve “sosyal kazanım” boyutlarında belirtilen tüm kademelerde görev yapanlarda “çok yüksek” düzeyde bulunurken; “siyasal kazanım” boyutunda ilkokulda görev yapanlarda “yüksek” diğer kademedekilerde “çok yüksek”; “ekonomik kazanım” boyutunda ortaokulda görev yapanlarda “yüksek”, diğer kademedekilerde “çok yüksek” düzeyde bulunmuştur. Liselerde görev yapan katılımcıların yasal güç elde etme istek düzeyleri hem genel toplamda hem de boyutlar bazında, diğer öğretim kademelerinde görev yapanlara göre görece olarak daha yüksek çıkmıştır.

Araştırma bulguları, Uçar (2019) tarafından yapılan araştırma bulgusuyla benzerlik gösterirken; Açıkalin (1993), Memduhoğlu & Turhan (2016), Özulu (2013), Yeşilkaya (2007) tarafından yapılan araştırma bulgularıyla farklılık göstermektedir. Bu araştırmalarda, yasal güç kullanımının görev yapılan okul türüne göre anlamlı olarak farklılaştığı, özellikle görev yapılan kademelerde okul değerlerinin ve kültürlerinin kullanılan güç türünü etkilediği (Açıkalin, 1993), liselerde görev yapanların ilköğretim okullarına göre, daha rahat ve esnek çalışma düzenlemesine sahip olmaları nedeniyle eğitim yöneticiliğini daha fazla tercih ettikleri (Yeşilkaya, 2007) belirtilmektedir.

Araştırmadan elde edilen liselerde görev yapanların diğer kademelerde görev yapanlara göre yasal güç elde etme isteklerinin görece olarak daha fazla olması bulgusu, öğrenci sayısına oranının diğer kademelere göre daha iyi olması, lisede görev yapan müdür yardımcısı sayısının daha fazla olması, diğer öğretim kademelerine göre liselerin bütçelerinin olması, döner sermaye, ek ders, sınav görevi vb. maddi olanaklarının daha iyi olması nedenlerinden kaynaklanabileceği şeklinde yorumlanmaktadır.

#### **f) Görev unvanı değişkeni açısından**

Yasal güç elde etme isteğinin görev unvanı değişkeni açısından analiz sonuçları Tablo 27'de gösterilmektedir.

Tablo 27

*Yasal Güç Elde Etme İsteğinin “Görev Unvanı” Değişkeni Açısından Analiz Sonuçları (t-testi)*

		<i>Görev Unvanı</i>	<i>n</i>	$\bar{X}$	<i>ss.</i>	<i>t</i>	<i>sd.</i>	<i>p</i>																																																				
Yasal Güç Elde Etme İsteği (Genel Toplam)	Okul Müdür Yardımcısı		203	4,34	,33	-1,75	301	,74																																																				
	Okul Müdürü		100	4,36	,39				Bireysel Kazanım	Okul Müdür Yardımcısı		203	4,46	,68	-0,23	301	,81	Okul Müdürü		100	4,48	,67	Siyasal Kazanım	Okul Müdür Yardımcısı		203	4,21	,51	-0,10	301	,91	Okul Müdürü		100	4,22	,53	Sosyal Kazanım	Okul Müdür Yardımcısı		203	4,37	,52	-1,03	301	,30	Okul Müdürü		100	4,44	,53	Ekonomik Kazanım	Okul Müdür Yardımcısı		203	4,21	,67	-0,55	301	,57	Okul Müdürü
Bireysel Kazanım	Okul Müdür Yardımcısı		203	4,46	,68	-0,23	301	,81																																																				
	Okul Müdürü		100	4,48	,67				Siyasal Kazanım	Okul Müdür Yardımcısı		203	4,21	,51	-0,10	301	,91	Okul Müdürü		100	4,22	,53	Sosyal Kazanım	Okul Müdür Yardımcısı		203	4,37	,52	-1,03	301	,30	Okul Müdürü		100	4,44	,53	Ekonomik Kazanım	Okul Müdür Yardımcısı		203	4,21	,67	-0,55	301	,57	Okul Müdürü		100	4,26	,73										
Siyasal Kazanım	Okul Müdür Yardımcısı		203	4,21	,51	-0,10	301	,91																																																				
	Okul Müdürü		100	4,22	,53				Sosyal Kazanım	Okul Müdür Yardımcısı		203	4,37	,52	-1,03	301	,30	Okul Müdürü		100	4,44	,53	Ekonomik Kazanım	Okul Müdür Yardımcısı		203	4,21	,67	-0,55	301	,57	Okul Müdürü		100	4,26	,73																								
Sosyal Kazanım	Okul Müdür Yardımcısı		203	4,37	,52	-1,03	301	,30																																																				
	Okul Müdürü		100	4,44	,53				Ekonomik Kazanım	Okul Müdür Yardımcısı		203	4,21	,67	-0,55	301	,57	Okul Müdürü		100	4,26	,73																																						
Ekonomik Kazanım	Okul Müdür Yardımcısı		203	4,21	,67	-0,55	301	,57																																																				
	Okul Müdürü		100	4,26	,73																																																							

\* $p < .05$

Tablo 27’deki verilere göre, katılımcıların yasal güç elde etme isteği, “görev unvanı” açısından anlamlı bulunmamıştır ( $p > .05$ ). Katılımcıların görev unvanları açısından yasal güç elde etme istek düzeyi, “genel toplamda” okul müdür yardımcısı  $\bar{X}=4,34$ , okul müdürü  $\bar{X}=4,36$  değerlerinde bulunmuştur. Boyutlar bazında bakıldığında; “bireysel kazanım” boyutunda okul müdür yardımcısı  $\bar{X}=4,46$ , okul müdürü  $\bar{X}=4,48$ ; “siyasal kazanım” boyutunda okul müdür yardımcısı  $\bar{X}=4,21$ , okul müdürü  $\bar{X}=4,22$ ; “sosyal kazanım” boyutunda okul müdür yardımcısı  $\bar{X}=4,37$ , okul müdürü  $\bar{X}=4,44$ ; “ekonomik kazanım” boyutunda okul müdür yardımcısı  $\bar{X}=4,21$ , okul müdürü  $\bar{X}=4,26$  ortalama değerlerindedir. Bu değerlere bakıldığında katılımcıların yasal güç elde etme istek düzeyi, hem “genel toplamda” hem de bütün boyutlarda “çok yüksek” düzeyde bulunmuştur. Okul müdürü olan katılımcıların yasal güç elde etme istek düzeyleri hem genel toplamda hem de boyutlar bazında, okul müdür yardımcısı olarak görev yapanlara göre görece olarak daha yüksek bulunmuştur.

Araştırma bulguları, Bingül (2008), Cooley & Shen (1999), Enwall & Fabal (1998), Erginer & Köse (2012), Shen, Cooley & Wegenke (2004) tarafından yapılan araştırma bulgularıyla benzerlik gösterirken; Archer (2002) ve Aksu (2004) tarafından yapılan araştırma bulgularıyla desteklenmemektedir. Yapılan bu araştırmalarda eğitimcilerin yasal güç elde etme isteğinin düşük olduğu bulgusu ortaya çıkmıştır.

Araştırmadan elde edilen okul müdürlerinin okul müdür yardımcısı olarak görev yapanlara göre yasal güç elde etme isteklerinin görece olarak daha yüksek olması

bulgusu, okul müdürlerinin okul müdür yardımcılarına göre bireysel, siyasal, sosyal ve ekonomik olarak olanaklarının daha iyi olması, bu nedenle ellerindeki yasal gücü daha fazla tutmak ve daha fazla güç elde etmek istemelerinden kaynaklanabileceği şeklinde yorumlanmaktadır.

**g) Elde edilmek istenen yönetsel statü değişkeni açısından**

Yasal güç elde etme isteğinin elde edilmek istenen yönetsel statü değişkeni açısından analiz sonuçları Tablo 28’de gösterilmektedir.

Tablo 28

*Yasal Güç Elde Etme İsteğinin “Elde Edilmek İstenen Yönetsel Statü” Değişkeni Açısından Analiz Sonuçları (ANOVA testi)*

		<i>Elde Edilmek İstenen Yönetsel Statü</i>	<i>n</i>	<i>X̄</i>	<i>ss.</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
	Yasal Güç Elde Etme İsteği (Genel Toplam)	(a) Okul Müdür Yardımcılığı	43	4,22	,42	2,36	,05
		(b) Okul Müdürlüğü	45	4,31	,29		
		(c) Şube Müdürlüğü	54	4,33	,27		
		(d) Milli Eğitim Müdür Yardımcılığı	71	4,38	,39		
		(e) Milli Eğitim Müdürlüğü	90	4,41	,34		
	Bireysel Kazanım	(a) Okul Müdür Yardımcılığı	43	4,32	,84	0,72	,57
		(b) Okul Müdürlüğü	45	4,47	,57		
		(c) Şube Müdürlüğü	54	4,51	,65		
		(d) Milli Eğitim Müdür Yardımcılığı	71	4,51	,68		
		(e) Milli Eğitim Müdürlüğü	90	4,53	,69		
<i>Boyutlar</i>	Siyasal Kazanım	(a) Okul Müdür Yardımcılığı	43	4,08	,61	1,12	,34
		(b) Okul Müdürlüğü	45	4,14	,50		
		(c) Şube Müdürlüğü	54	4,23	,47		
		(d) Milli Eğitim Müdür Yardımcılığı	71	4,25	,52		
		(e) Milli Eğitim Müdürlüğü	90	4,26	,49		
	Sosyal Kazanım	(a) Okul Müdür Yardımcılığı	43	4,26	,60	2,03	,09
		(b) Okul Müdürlüğü	45	4,27	,52		
		(c) Şube Müdürlüğü	54	4,40	,51		
		(d) Milli Eğitim Müdür Yardımcılığı	71	4,46	,49		
		(e) Milli Eğitim Müdürlüğü	90	4,47	,51		
	Ekonomik Kazanım	(a) Okul Müdür Yardımcılığı	43	4,12	,73	0,85	,49
		(b) Okul Müdürlüğü	45	4,15	,67		
		(c) Şube Müdürlüğü	54	4,16	,80		
		(d) Milli Eğitim Müdür Yardımcılığı	71	4,24	,68		
		(e) Milli Eğitim Müdürlüğü	90	4,32	,61		

\* $p < .05$

Tablo 28’e bakıldığında, katılımcıların yasal güç elde etme isteği, “*elde edilmek istenen yönetsel statü*” açısından anlamlı bulunmamıştır ( $p > .05$ ). Katılımcıların elde etmek istedikleri yönetsel statü açısından yasal güç elde etme istek düzeyleri, genel



toplamda okul müdür yardımcılığı  $\bar{X}=4,22$ , okul müdürlüğü  $\bar{X}=4,31$ , şube müdürlüğü  $\bar{X}=4,33$ , milli eğitim müdür yardımcılığı  $\bar{X}=4,38$ , milli eğitim müdürlüğü  $\bar{X}=4,41$  değerlerinde bulunmuştur.

Verilere boyutlar bazında bakıldığında, “bireysel kazanım” boyutunda okul müdür yardımcılığı  $\bar{X}=4,32$ , okul müdürlüğü  $\bar{X}=4,47$ , şube müdürlüğü  $\bar{X}=4,51$ , milli eğitim müdür yardımcılığı  $\bar{X}=4,51$ , milli eğitim müdürlüğü  $\bar{X}=4,53$ ; “siyasal kazanım” boyutunda okul müdür yardımcılığı  $\bar{X}=4,08$ , okul müdürlüğü  $\bar{X}=4,14$ , şube müdürlüğü  $\bar{X}=4,23$ , milli eğitim müdür yardımcılığı  $\bar{X}=4,25$ , milli eğitim müdürlüğü  $\bar{X}=4,26$ ; “sosyal kazanım” boyutunda okul müdür yardımcılığı  $\bar{X}=4,26$ , okul müdürlüğü  $\bar{X}=4,27$ , şube müdürlüğü  $\bar{X}=4,40$ , milli eğitim müdür yardımcılığı  $\bar{X}=4,46$ , milli eğitim müdürlüğü  $\bar{X}=4,47$ ; “ekonomik kazanım” boyutunda okul müdür yardımcılığı  $\bar{X}=4,12$ , okul müdürlüğü  $\bar{X}=4,15$ , şube müdürlüğü  $\bar{X}=4,16$ , milli eğitim müdür yardımcılığı  $\bar{X}=4,24$ , milli eğitim müdürlüğü  $\bar{X}=4,32$  olarak bulunmuştur. Bu değerler incelendiğinde, katılımcıların yasal güç elde etme istek düzeyi, “genel toplamda”, “bireysel kazanım” ve “sosyal kazanım” boyutlarında belirtilen statüleri elde etmek isteyenlerde “çok yüksek” düzeyde bulunurken; “siyasal kazanım” boyutunda okul müdür yardımcılığı ve okul müdürlüğünü isteyenlerde “yüksek” diğer statüleri isteyenlerde “çok yüksek”; ekonomik kazanım boyutunda okul müdür yardımcılığı, okul müdürlüğü ve şube müdürlüğünü isteyenlerde “yüksek”, diğer statüleri isteyenlerde “çok yüksek” düzeyde bulunmuştur. Milli eğitim müdürlüğünü isteyen katılımcıların yasal güç elde etme istek düzeyleri hem genel toplamda hem de boyutlar bazında, diğer yönetsel statüleri isteyenlere göre görece olarak daha yüksek bulunmuştur.

Araştırma bulguları, Akgül (2019), Aküzüm (2016), Bağlıbel & Arslan (2014), Bayır & Dönmez (2020), Kahraman & Tok (2016), Köse & Erginer (2011), Serin & Ergin Kocatürk (2019), Shen ve diğerleri (1999), Turhan & Yaraş (2013), Umur & Demirtaş (2016) tarafından yapılan araştırma bulgularıyla benzerlik gösterirken; Sunay (1997) tarafından yapılan araştırma bulgularıyla farklılık göstermektedir. Bu çalışmada, bazı öğretmenlerin karşılaştıkları tutum, mevzuat vb. engellerin yasal güç elde etme isteğini azalttığı belirtilmektedir. Alanyazında yasal güç elde etme amacının oldukça fazla olduğunu belirten araştırmalar mevcuttur. Bu araştırmalarda ortaya çıkan sonuçlara göre, öğretmenler mesleklerinden sıkıldıkları ve sevmemeye başladıkları

zaman, müdür yardımcıları ise, hizmet kalitesini artırmak istediklerinde (Köse ve Erginer, 2011), bireyler kendilerini gerçekleştirme isteğinde olduklarında (Shen, vd., 1999) ve özellikle kadınlar dışsal faktörlerden etkilendiklerinde (Bayır ve Dönmez, 2020) statü elde etmek istemektedirler.

Araştırmadan elde edilen bulgulardan milli eğitim müdürlüğünü isteyen katılımcıların yasal güç elde etme istek düzeylerinin diğer statüleri isteyenlerden daha fazla olması, milli eğitim müdürlüğünün bireysel, siyasal, sosyal ve ekonomik olarak diğer yasal statülerden çok daha iyi olarak kabul edildiği, eğitim örgütlerinde bu statünün eğitim yöneticiliğinin üst konumu olduğu düşüncesinden kaynaklanabileceği şeklinde yorumlanmaktadır.

### 4.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın üçüncü alt problemi “Eğitim yöneticiliğinde bireylerin yasal güç elde etmek için sergiledikleri politik davranışlar ne düzeydedir?” şeklinde düzenlenmiştir. Bu alt problemin verileri, uygun istatistiki analizlere tabi tutularak, alt probleme uygun olarak düzenlenmiş ve yorumlanmıştır. Analiz sonuçları, Tablo 29’da gösterilmektedir.

Tablo 29

#### *Sergilenen Politik Davranışlara İlişkin Analiz Sonuçları*

		n	$\bar{X}$	ss.
Politik Davranış (Genel Toplam)		303	4,33	,37
<b>Boyutlar</b>	Tavizci Davranmak	303	4,32	,70
	İki Yüzlü Davranmak	303	4,44	,65
	Göze Girmeye Çalışmak	303	4,43	,68
	Koalisyon Kurmak	303	4,05	,90
	Karşılıklı Çıkar Gözetmek	303	4,21	,82
	Üst Yönetime Yaranmaya Çalışmak	303	4,54	,62

Tablo 29’daki verilere göre, katılımcıların sergilenen politik davranışlarının düzeyleri genel toplamda  $\bar{X}=4,33$  değerinde bulunurken, boyutlar bazında “tavizci davranmak”  $\bar{X}=4,32$  “iki yüzlü davranmak”  $\bar{X}=4,44$ , “göze girmeye çalışmak”  $\bar{X}=4,43$ , “koalisyon kurmak”  $\bar{X}=4,05$ , “karşılıklı çıkar gözetmek”  $\bar{X}=4,21$  ve “üst yönetime yaranmaya çalışmak”  $\bar{X}=4,54$  aritmetik ortalama değerlerinde bulunmuştur. Bu değerlere bakıldığında katılımcıların yöneticiliğinde sergilenen politik davranışlarının düzeyi “genel toplamda” ve “tavizci davranmak”, iki yüzlü davranmak”,

göze girmeye çalışmak”, karşılıklı çıkar gözetmek” ve “üst yönetime yaranmaya çalışmak” boyutlarında “çok yüksek” iken, koalisyon kurmak boyutunda “yüksek” bulunmuştur. Boyutlar açısından bakıldığında; “üst yönetime yaranmaya çalışmak” ( $\bar{X}=4,54$ ) boyutunun diğer boyutlardan daha yüksek bir değer aldığı belirlenirken, sonrasında sırasıyla “iki yüzlü davranmak”, “göze girmeye çalışmak”, “tavizci davranmak”, “karşılıklı çıkar gözetmek” ve üst yönetime yaranmaya çalışmak” boyutlarının geldiği görülmektedir.

Araştırma bulguları, Bursalı (2008), Gandz & Murray (1980), Turabik (2019) ve Ulus (2018) tarafından yapılan araştırma bulgularıyla benzerlik gösterirken; Kuru (2017), M. A. Aydın (2015), Okur (2019), Oruç (2015) ve Seçkin (2015) tarafından yapılan araştırma bulgularıyla farklılık göstermektedir. Bu araştırmalarda, politik davranışların örgütlerde orta düzeyde algılandığı ve eğitim örgütlerinin çoğunda politik davranışların düşük düzeyde sergilendiği bulguları yer almaktadır.

Araştırmadan elde edilen bulgular, eğitim yöneticiliğinin henüz uzmanlık seviyesinde olmadığı, yeterlik ve liyakatin esas alındığı bir sistemin yerleşmediği, yönetici görevlendirme yöntemlerinde objektif ve şeffaf değerlendirme yöntemlerinin kullanılmadığı, kurumsallaşmanın tam olarak gerçekleşmediği, yasal güç statülerinin etki grupları tarafından kontrol edildiği ve bu nedenlerle kişilerin statü elde etmek, isteklerini yaptırabilmek, kazanç sağlamak gibi amaçlarla daha fazla üst yöneticilere yaranmaya ve onların desteklerini almaya çalıştıkları şeklinde yorumlanmaktadır.

#### **4.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum**

Araştırmanın dördüncü alt problemi “*Eğitim yöneticiliğinde sergilenen politik davranışlar, bireylerin cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, mesleki kıdem, görev yapılan öğretim kademesi, görev unvanı ve elde edilmek istenen yönetsel statü değişkenleri açısından farklılaşmakta mıdır?*” şeklinde düzenlenmiştir. Bu alt problemin verileri, uygun istatistikî analizlere tabi tutularak, alt probleme cevap oluşturacak şekilde düzenlenmiş ve yorumlanmıştır.

##### **a) Cinsiyet değişkeni açısından**

Sergilenen politik davranışların cinsiyet değişkeni açısından analiz sonuçları Tablo 30’da gösterilmektedir.

Tablo 30

*Sergilenen Politik Davranış Düzeylerinin “Cinsiyet” Değişkeni Açısından Analiz Sonuçları (t-testi)*

	<i>Cinsiyet</i>	<i>n</i>	$\bar{X}$	<i>ss.</i>	<i>t</i>	<i>sd.</i>	<i>p</i>																																																																				
Politik Davranış (Genel Toplam)	Erkek	251	4,34	,36	1,28	301	,20																																																																				
	Kadın	52	4,27	,40				Tavizci Davranmak	Erkek	251	4,33	,70	0,03	301	,97	Kadın	52	4,32	,72	İki Yüzlü Davranmak	Erkek	251	4,45	,66	0,76	301	,44	Kadın	52	4,37	,60	Göze Girmeye Çalışmak	Erkek	251	4,43	,67	0,23	301	,81	Kadın	52	4,41	,73	Koalisyon Kurmak	Erkek	251	4,09	,88	1,71	301	,08	Kadın	52	3,85	,98	Karşılıklı Çıkar Gözetmek	Erkek	251	4,22	,81	0,43	301	,66	Kadın	52	4,17	,83	Üst Yönetime Yaranmaya Çalışmak	Erkek	251	4,55	,62	0,39	301	,69
Tavizci Davranmak	Erkek	251	4,33	,70	0,03	301	,97																																																																				
	Kadın	52	4,32	,72				İki Yüzlü Davranmak	Erkek	251	4,45	,66	0,76	301	,44	Kadın	52	4,37	,60	Göze Girmeye Çalışmak	Erkek	251	4,43	,67	0,23	301	,81	Kadın	52	4,41	,73	Koalisyon Kurmak	Erkek	251	4,09	,88	1,71	301	,08	Kadın	52	3,85	,98	Karşılıklı Çıkar Gözetmek	Erkek	251	4,22	,81	0,43	301	,66	Kadın	52	4,17	,83	Üst Yönetime Yaranmaya Çalışmak	Erkek	251	4,55	,62	0,39	301	,69	Kadın	52	4,51	,65								
İki Yüzlü Davranmak	Erkek	251	4,45	,66	0,76	301	,44																																																																				
	Kadın	52	4,37	,60				Göze Girmeye Çalışmak	Erkek	251	4,43	,67	0,23	301	,81	Kadın	52	4,41	,73	Koalisyon Kurmak	Erkek	251	4,09	,88	1,71	301	,08	Kadın	52	3,85	,98	Karşılıklı Çıkar Gözetmek	Erkek	251	4,22	,81	0,43	301	,66	Kadın	52	4,17	,83	Üst Yönetime Yaranmaya Çalışmak	Erkek	251	4,55	,62	0,39	301	,69	Kadın	52	4,51	,65																				
Göze Girmeye Çalışmak	Erkek	251	4,43	,67	0,23	301	,81																																																																				
	Kadın	52	4,41	,73				Koalisyon Kurmak	Erkek	251	4,09	,88	1,71	301	,08	Kadın	52	3,85	,98	Karşılıklı Çıkar Gözetmek	Erkek	251	4,22	,81	0,43	301	,66	Kadın	52	4,17	,83	Üst Yönetime Yaranmaya Çalışmak	Erkek	251	4,55	,62	0,39	301	,69	Kadın	52	4,51	,65																																
Koalisyon Kurmak	Erkek	251	4,09	,88	1,71	301	,08																																																																				
	Kadın	52	3,85	,98				Karşılıklı Çıkar Gözetmek	Erkek	251	4,22	,81	0,43	301	,66	Kadın	52	4,17	,83	Üst Yönetime Yaranmaya Çalışmak	Erkek	251	4,55	,62	0,39	301	,69	Kadın	52	4,51	,65																																												
Karşılıklı Çıkar Gözetmek	Erkek	251	4,22	,81	0,43	301	,66																																																																				
	Kadın	52	4,17	,83				Üst Yönetime Yaranmaya Çalışmak	Erkek	251	4,55	,62	0,39	301	,69	Kadın	52	4,51	,65																																																								
Üst Yönetime Yaranmaya Çalışmak	Erkek	251	4,55	,62	0,39	301	,69																																																																				
	Kadın	52	4,51	,65																																																																							

\* $p < .05$

Tablo 30'daki verilere göre, sergilenen politik davranışlar, “*cinsiyet*” açısından anlamlı bulunmamıştır ( $p > .05$ ). Karşılaşılan politik davranış düzeyi, “genel toplamda” erkeklerde  $\bar{X}=4,34$  ve kadınlarda  $\bar{X}=4,27$  değerlerinde bulunurken, boyutlar bazında bakıldığında, “tavizci davranmak” boyutunda erkeklerde  $\bar{X}=4,33$ , kadınlarda  $\bar{X}=4,32$ ; “iki yüzlü davranmak” boyutunda erkeklerde  $\bar{X}=4,45$ , kadınlarda  $\bar{X}=4,37$ ; “göze girmeye çalışmak” boyutunda erkeklerde  $\bar{X}=4,43$ , kadınlarda  $\bar{X}=4,41$  ve “koalisyon kurmak” boyutunda erkeklerde  $\bar{X}=4,09$ , kadınlarda  $\bar{X}=3,85$ ; “karşılıklı çıkar gözetmek” boyutunda erkeklerde  $\bar{X}=4,22$ , kadınlarda  $\bar{X}=4,17$ ; “üst yönetime yaranmaya çalışmak” boyutunda erkeklerde  $\bar{X}=4,55$ , kadınlarda  $\bar{X}=4,51$  aritmetik ortalama değerlerinde bulunmuştur. Bu değerlere bakıldığında, katılımcıların eğitim yöneticiliğinde sergilenen politik davranışları hem genel toplamda hem de boyutlarda “çok yüksek” düzeyde iken; “koalisyon kurmak” boyutunda hem erkeklerin hem de kadınların, “karşılıklı çıkar gözetmek” boyutunda ise sadece kadınların “yüksek” düzeydedir. Erkek katılımcıların hem genel toplamda hem de boyutlar bazında kadın katılımcılara göre görece daha fazla politik davranışlar sergiledikleri belirlenmiştir.

Araştırmadan elde edilen politik davranışların cinsiyet değişkeniyle anlamlı olarak farklılaşmadığı bulgusu, Carli (1999), Carothers & Allen (1999), DuBrin (1991), Lamude (1993), Vecchio & Sussmann (1991) ve White (1988) tarafından yapılan araştırmaların bulgusuyla benzerlik gösterirken; Güleş (2016), Fışkınlı (2020), İspir (2008), Kipnis ve diğerleri (1980), M. A. Aydın (2015), Okur (2019), U. Aktaş (2017),

Parker, Dipboye & Jackson (1995) tarafından yapılan araştırmaların bulgusuyla farklılık göstermektedir. Bu araştırma bulgularının bazılarında erkeklerin bazılarında ise kadınların daha fazla politik davranış sergiledikleri bulgusu ortaya çıkmıştır.

Erkek katılımcıların kadın katılımcılara göre görece daha fazla politik davranışlar sergiledikleri bulgusu, toplumsal yaşantıda erkek eğitim yöneticisi sayısının daha fazla olduğu, erkek egemen bir toplumda erkeklerin kadınlara göre daha fazla yasal statülerde buldukları ve bu nedenle daha fazla politik davranışlar sergileme eğiliminde olabilecekleri şeklinde yorumlanabilir.

### b) Yaş değişkeni açısından

Sergilenen politik davranışların yaş değişkeni açısından yapılan analiz sonuçları Tablo 31’de gösterilmektedir.

Tablo 31

*Sergilenen Politik Davranış Düzeylerinin “Yaş” Değişkeni Açısından Analiz Sonuçları (ANOVA testi)*

	Yaş	n	$\bar{X}$	ss.	F	p
Politik Davranış (Genel Toplam)	(a) 30 Yaş ve Altı	56	4,24	,40	2,52	,06
	(b) 31-40 Yaş	92	4,40	,30		
	(c) 41-50 Yaş	91	4,34	,38		
	(d) 51 Yaş ve Üstü	64	4,29	,40		
Tavizci Davranmak	(a) 30 Yaş ve Altı	56	4,24	,79	0,83	,47
	(b) 31-40 Yaş	92	4,30	,71		
	(c) 41-50 Yaş	91	4,41	,64		
	(d) 51 Yaş ve Üstü	64	4,31	,68		
İki Yüzlü Davranmak	(a) 30 Yaş ve Altı	56	4,28	,65	1,46	,22
	(b) 31-40 Yaş	92	4,49	,58		
	(c) 41-50 Yaş	91	4,48	,72		
	(d) 51 Yaş ve Üstü	64	4,42	,65		
Göze Girmeye çalışmak	(a) 30 Yaş ve Altı	56	4,35	,82	0,66	,57
	(b) 31-40 Yaş	92	4,50	,52		
	(c) 41-50 Yaş	91	4,41	,69		
	(d) 51 Yaş ve Üstü	64	4,40	,72		
Koalisyon Kurmak	(a) 30 Yaş ve Altı	56	3,98	,79	1,90	,12
	(b) 31-40 Yaş	92	4,20	,78		
	(c) 41-50 Yaş	91	4,07	,95		
	(d) 51 Yaş ve Üstü	64	3,86	1,04		
Karşılıklı ıkar Gözetmek	(a) 30 Yaş ve Altı	56	4,11	,85	0,88	,45
	(b) 31-40 Yaş	92	4,32	,68		
	(c) 41-50 Yaş	91	4,18	,87		
	(d) 51 Yaş ve Üstü	64	4,19	,88		
Üst Yönetime Yaranmaya çalışmak	(a) 30 Yaş ve Altı	56	4,49	,70	0,85	,46
	(b) 31-40 Yaş	92	4,61	,55		
	(c) 41-50 Yaş	91	4,48	,65		
	(d) 51 Yaş ve Üstü	64	4,57	,62		

\* $p < .05$

Tablo 31'deki verilere bakıldığında, sergilenen politik davranışlar, “yaş” değişkeni açısından anlamlı bulunmamıştır ( $p>.05$ ). Katılımcıların sergilenen politik davranış düzeyleri, “genel toplamda” 30 yaş ve altı  $\bar{X}=4,24$ , 31-40 yaş  $\bar{X}=4,40$ , 41-50 yaş  $\bar{X}=4,34$ , 51 yaş ve üstü  $\bar{X}=4,29$  değerlerinde bulunmuştur. Boyutlar bazında bakıldığında “tavizci davranmak boyutunda 30 yaş ve altı  $\bar{X}=4,24$ , 31-40 yaş  $\bar{X}=4,30$ , 41-50 yaş  $\bar{X}=4,41$ , 51 yaş ve üstü  $\bar{X}=4,31$ ; “iki yüzlü davranmak” boyutunda 30 yaş ve altı  $\bar{X}=4,28$ , 31-40 yaş  $\bar{X}=4,49$ , 41-50 yaş  $\bar{X}=4,48$ , 51 yaş ve üstü  $\bar{X}=4,42$ ; “göze girmeye çalışmak” boyutunda 30 yaş ve altı  $\bar{X}=4,35$ , 31-40 yaş  $\bar{X}=4,50$ , 41-50 yaş  $\bar{X}=4,41$ , 51 yaş ve üstü  $\bar{X}=4,40$ ; “koalisyon kurmak” boyutunda 30 yaş ve altı  $\bar{X}=3,98$ , 31-40 yaş  $\bar{X}=4,20$ , 41-50 yaş  $\bar{X}=4,07$ , 51 yaş ve üstü  $\bar{X}=3,86$ ; “karşılıklı çıkar gözetmek” boyutunda 30 yaş ve altı  $\bar{X}=4,11$ , 31-40 yaş  $\bar{X}=4,32$ , 41-50 yaş  $\bar{X}=4,18$ , 51 yaş ve üstü  $\bar{X}=4,19$  ve “üst yönetime yaranmaya çalışmak” boyutunda 30 yaş ve altı  $\bar{X}=4,49$ , 31-40 yaş  $\bar{X}=4,61$ , 41-50 yaş  $\bar{X}=4,48$ , 51 yaş ve üstü  $\bar{X}=4,57$  ortalama değerlerindedir.

Elde edilen değerlere bakıldığında katılımcıların eğitim yöneticiliğinde sergilenen politik davranışları hem genel toplam hem de boyutlarda “çok yüksek” düzeyde iken; sadece “koalisyon kurmak” boyutunda tüm yaş gruplarındakilerin, “karşılıklı çıkar gözetmek” boyutunda ise 31-40 yaş dışındakilerin “yüksek” düzeydedir. Katılımcıların eğitim yöneticiliğinde sergilenen politik davranışlarının düzeyi, “tavizci davranmak boyutunda” 41-50 yaş aralığındakilerin, “genel toplamda” ve diğer boyutlarda 31-40 yaş aralığındakilerin diğer yaş gruplarındakilere göre görece daha yüksek çıkmıştır.

Araştırmadan elde edilen politik davranışların yaş değişkeniyle anlamlı olarak farklılık göstermediği bulgusu, Çangarlı (2009), Ertem (2011), Gandz & Murray (1980), Gürel (2006), İspir (2008), Okur (2019), Kuru (2017), Parker ve diğerleri (1995), Turabik (2019) tarafından yapılan araştırmaların bulgusuyla benzerlik gösterirken, Doğan ve diğerleri (2014), Ferris & Kacmar (1992), Ferris & King (1992), Ferris, Russ & Fandt (1989), Fışkınlı (2020), Güleş (2016), M. A. Aydın (2015), Oruç (2015), U. Aktaş (2017), Vigoda & Cohen (2002) tarafından yapılan araştırmaların bulgusuyla farklılık göstermektedir. Bu araştırmalar arasından, U. Aktaş (2017) örgütlerde 49 yaş ve üzerindeki, Oruç (2015) eğitim örgütlerinde özellikle orta yaşta olanların politik davranışlar sergilediklerini, Ferris ve diğerleri (1989) yaşı fazla olan çalışanların,

Vigoda ve Cohen (2002) daha yaşlı çalışanların, politik davranışları daha fazla algıladıklarını belirtmişlerdir. Doğan ve diğerleri (2014) ise, örgütlerde 42-50 yaş arasındaki çalışanların politik davranışları düşük seviyede algıladıklarını belirtmiştir.

Araştırmadan ulaşılan 31-40 yaş aralığındaki katılımcıların daha fazla politik davranış sergiledikleri bulgusu, bu yaş aralığındaki eğitim yöneticilerinin daha fazla statülerini artırmak amacıyla olabilecekleri, bu nedenle yaptıkları çalışmalarda diğer yaş gruplarındaki eğitim yöneticilerine göre daha fazla politik davranışlar sergileyebilecekleri şeklinde yorumlanabilir.

### c) Öğrenim durumu değişkeni açısından

Sergilenen politik davranışların öğrenim durumu değişkeni açısından yapılan analiz sonuçları Tablo 32’de gösterilmektedir.

Tablo 32

*Sergilenen Politik Davranış Düzeylerinin “Öğrenim Durumu” Değişkeni Açısından Analiz Sonuçları (t-testi)*

		<b>Öğrenim Durumu</b>	<b>n</b>	<b><math>\bar{X}</math></b>	<b>ss.</b>	<b>t</b>	<b>sd.</b>	<b>p</b>																																																																																
Politik Davranış (Genel Toplam)	Lisans		206	4,35	,36	1,17	301	,24																																																																																
	Lisansüstü		97	4,29	,38				Tavizci Davranmak	Lisans		206	4,33	,73	0,13	301	,89	Lisansüstü		97	4,32	,64	İki Yüzlü Davranmak	Lisans		206	4,45	,63	0,75	301	,45	Lisansüstü		97	4,39	,70	Göze Girmeye Çalışmak	Lisans		206	4,43	,68	0,23	301	,81	Lisansüstü		97	4,41	,68	Koalisyon Kurmak	Lisans		206	4,07	,88	0,57	301	,56	Lisansüstü		97	4,01	,93	Karşılıklı Çıkar Gözetmek	Lisans		206	4,23	,79	0,46	301	,64	Lisansüstü		97	4,18	,88	Üst Yönetime Yaranmaya Çalışmak	Lisans		206	4,58	,59	1,57	301	,11	Lisansüstü
Tavizci Davranmak	Lisans		206	4,33	,73	0,13	301	,89																																																																																
	Lisansüstü		97	4,32	,64				İki Yüzlü Davranmak	Lisans		206	4,45	,63	0,75	301	,45	Lisansüstü		97	4,39	,70	Göze Girmeye Çalışmak	Lisans		206	4,43	,68	0,23	301	,81	Lisansüstü		97	4,41	,68	Koalisyon Kurmak	Lisans		206	4,07	,88	0,57	301	,56	Lisansüstü		97	4,01	,93	Karşılıklı Çıkar Gözetmek	Lisans		206	4,23	,79	0,46	301	,64	Lisansüstü		97	4,18	,88	Üst Yönetime Yaranmaya Çalışmak	Lisans		206	4,58	,59	1,57	301	,11	Lisansüstü		97	4,46	,68										
İki Yüzlü Davranmak	Lisans		206	4,45	,63	0,75	301	,45																																																																																
	Lisansüstü		97	4,39	,70				Göze Girmeye Çalışmak	Lisans		206	4,43	,68	0,23	301	,81	Lisansüstü		97	4,41	,68	Koalisyon Kurmak	Lisans		206	4,07	,88	0,57	301	,56	Lisansüstü		97	4,01	,93	Karşılıklı Çıkar Gözetmek	Lisans		206	4,23	,79	0,46	301	,64	Lisansüstü		97	4,18	,88	Üst Yönetime Yaranmaya Çalışmak	Lisans		206	4,58	,59	1,57	301	,11	Lisansüstü		97	4,46	,68																								
Göze Girmeye Çalışmak	Lisans		206	4,43	,68	0,23	301	,81																																																																																
	Lisansüstü		97	4,41	,68				Koalisyon Kurmak	Lisans		206	4,07	,88	0,57	301	,56	Lisansüstü		97	4,01	,93	Karşılıklı Çıkar Gözetmek	Lisans		206	4,23	,79	0,46	301	,64	Lisansüstü		97	4,18	,88	Üst Yönetime Yaranmaya Çalışmak	Lisans		206	4,58	,59	1,57	301	,11	Lisansüstü		97	4,46	,68																																						
Koalisyon Kurmak	Lisans		206	4,07	,88	0,57	301	,56																																																																																
	Lisansüstü		97	4,01	,93				Karşılıklı Çıkar Gözetmek	Lisans		206	4,23	,79	0,46	301	,64	Lisansüstü		97	4,18	,88	Üst Yönetime Yaranmaya Çalışmak	Lisans		206	4,58	,59	1,57	301	,11	Lisansüstü		97	4,46	,68																																																				
Karşılıklı Çıkar Gözetmek	Lisans		206	4,23	,79	0,46	301	,64																																																																																
	Lisansüstü		97	4,18	,88				Üst Yönetime Yaranmaya Çalışmak	Lisans		206	4,58	,59	1,57	301	,11	Lisansüstü		97	4,46	,68																																																																		
Üst Yönetime Yaranmaya Çalışmak	Lisans		206	4,58	,59	1,57	301	,11																																																																																
	Lisansüstü		97	4,46	,68																																																																																			

\* $p < .05$

Tablo 32’ye bakıldığında; sergilenen politik davranışlar, “öğrenim durumu” açısından anlamlı bulunmamıştır ( $p > .05$ ). Katılımcıların sergilenen politik davranışlarının düzeyi, “genel toplamda” lisans  $\bar{X}=4,35$  ve lisansüstü  $\bar{X}=4,29$  değerlerinde bulunmuştur. Boyutlar bazında bakıldığında; “tavizci davranmak” boyutunda lisans  $\bar{X}=4,33$ , lisansüstü  $\bar{X}=4,32$ ; “iki yüzlü davranmak” boyutunda lisans

$\bar{X}=4,45$ , lisansüstü  $\bar{X}=4,39$ ; “göze girmeye çalışmak” boyutunda lisans  $\bar{X}=4,43$ , lisansüstü  $\bar{X}=4,41$  ve “koalisyon kurmak” boyutunda lisans  $\bar{X}=4,07$ , lisansüstü  $\bar{X}=4,01$ ; “karşılıklı çıkar gözetmek” boyutunda lisans  $\bar{X}=4,23$ , lisansüstü  $\bar{X}=4,18$  ve “üst yönetime yaranmaya çalışmak” boyutunda lisans  $\bar{X}=4,58$ , lisansüstü  $\bar{X}=4,46$  aritmetik ortalama değerlerinde bulunmuştur. Bu değerlere bakıldığında, katılımcıların eğitim yöneticiliğinde sergilenen politik davranışları hem genel toplamda hem de boyutlarda “çok yüksek” düzeyde iken; “koalisyon kurmak” boyutunda lisans ve lisansüstü mezunlarının, “karşılıklı çıkar gözetmek” boyutunda ise sadece lisansüstü mezunlarının “yüksek” düzeydedir. Hem genel toplamda hem de bütün boyutlarda, lisans mezunu eğitim yöneticilerinin, lisansüstü mezunu eğitim yöneticilerinden görece daha fazla politik davranışlar sergiledikleri belirlenmiştir.

Araştırmadan elde edilen politik davranışların öğrenim durumu değişkeniyle anlamlı olarak farklılık göstermediği bulgusu, Ayhan & Gürbüz (2014), Çangarlı (2009), Fışkınlı (2020), İspir (2008), M. A. Aydın (2015), Oruç (2015), U. Aktaş (2017) tarafından yapılan araştırmaların bulgusuyla benzerlik gösterirken; Alp (2010), Doğan ve diğerleri (2014), Eken (2017), O. T. Çelik (2017) ve Seçkin (2015) tarafından yapılan araştırmaların bulgusuyla farklılık göstermektedir. Yapılan bu araştırmalarda, öğrenim durumu ile sergilenen politik davranışlar arasında anlamlı farklılıkların olduğu belirtilerek, eğitim seviyesinin artmasının, politik davranış algısını artırdığı ifade edilmektedir.

Araştırma bulgularından, lisans mezunu eğitim yöneticilerinin, lisansüstü mezunu eğitim yöneticilerinden görece daha fazla politik davranışlar sergilemeleri, lisansüstü eğitim alanların eğitim yöneticiliğine getirilme ya da farklı kariyer planlaması yaparken aldıkları eğitim doğrultusunda hareket ettiklerini; daha üst eğitim almayan lisans mezunu eğitim yöneticilerinin ise, buldukları konumdan daha farklı bir statü elde etmek amacıyla yaptıkları çalışmalarda daha fazla politik davranışlar sergileyebileceklerini düşündürmektedir.

#### ***d) Mesleki kıdem değişkeni açısından***

Sergilenen politik davranışların mesleki kıdem değişkeni açısından analiz sonuçları Tablo 33’te gösterilmektedir.



Tablo 33

*Sergilenen Politik Davranış Düzeylerinin “Mesleki Kıdem” Değişkeni Açısından Analiz Sonuçları (ANOVA testi)*

	<i>Mesleki Kıdem</i>	<i>n</i>	$\bar{X}$	<i>ss.</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	
<i>Boyutlar</i>	Politik Davranış (Genel Toplam)	(a) 1-5 Yıl	42	4,24	,38	2,43	,06
		(b) 6-10 Yıl	84	4,41	,33		
		(c) 11-15 Yıl	86	4,34	,38		
		(d) 16 Yıl ve Üstü	91	4,29	,38		
	Tavizci Davranmak	(a) 1-5 Yıl	42	4,17	,66	1,08	,35
		(b) 6-10 Yıl	84	4,41	,68		
		(c) 11-15 Yıl	86	4,32	,73		
		(d) 16 Yıl ve Üstü	91	4,33	,71		
	İki Yüzlü Davranmak	(a) 1-5 Yıl	42	4,33	,68	1,13	,33
		(b) 6-10 Yıl	84	4,50	,59		
(c) 11-15 Yıl		86	4,49	,56			
(d) 16 Yıl ve Üstü		91	4,37	,76			
Göze Girmeye Çalışmak	(a) 1-5 Yıl	42	4,30	,80	1,87	,13	
	(b) 6-10 Yıl	84	4,57	,52			
	(c) 11-15 Yıl	86	4,39	,70			
	(d) 16 Yıl ve Üstü	91	4,38	,71			
Koalisyon Kurmak	(a) 1-5 Yıl	42	3,88	,91	1,08	,35	
	(b) 6-10 Yıl	84	4,15	,84			
	(c) 11-15 Yıl	86	4,09	,92			
	(d) 16 Yıl ve Üstü	91	3,99	,92			
Karşılıklı Çıkar Gözetmek	(a) 1-5 Yıl	42	4,24	,82	0,30	,82	
	(b) 6-10 Yıl	84	4,26	,72			
	(c) 11-15 Yıl	86	4,22	,83			
	(d) 16 Yıl ve Üstü	91	4,15	,89			
Üst Yönetime Yaranmaya Çalışmak	(a) 1-5 Yıl	42	4,54	,69	0,23	,87	
	(b) 6-10 Yıl	84	4,58	,66			
	(c) 11-15 Yıl	86	4,50	,60			
	(d) 16 Yıl ve Üstü	91	4,53	,59			

\* $p < .05$

Tablo 33'e bakıldığında, sergilenen politik davranışlar, “mesleki kıdem” açısından anlamlı bulunmamıştır ( $p > .05$ ). Katılımcıların mesleki kıdemleri açısından sergilenen politik davranış düzeyleri, “genel toplamda” 1-5 yıl  $\bar{X}=4,24$ , 6-10 yıl  $\bar{X}=4,41$ , 11-15 yıl  $\bar{X}=4,34$ , 16 yıl ve üstü  $\bar{X}=4,29$  değerlerinde bulunmuştur. Boyutlar bazında bakıldığında “tavizci davranmak” boyutunda 1-5 yıl  $\bar{X}=4,17$ , 6-10 yıl  $\bar{X}=4,41$ , 11-15 yıl  $\bar{X}=4,32$ , 16 yıl ve üstü  $\bar{X}=4,33$ ; “iki yüzlü davranmak” boyutunda 1-5 yıl  $\bar{X}=4,33$ , 6-10 yıl  $\bar{X}=4,49$ , 11-15 yıl  $\bar{X}=4,50$ , 16 yıl ve üstü  $\bar{X}=4,37$ ; “göze girmeye çalışmak” boyutunda 1-5 yıl  $\bar{X}=4,30$ , 6-10 yıl  $\bar{X}=4,57$ , 11-15 yıl  $\bar{X}=4,39$ , 16 yıl ve üstü  $\bar{X}=4,38$ ; “koalisyon kurmak” boyutunda 1-5 yıl  $\bar{X}=3,88$ , 6-10 yıl  $\bar{X}=4,15$ ,

11-15 yıl  $\bar{X}=4,09$ , 16 yıl ve üstü  $\bar{X}=3,99$ ; “karşılıklı çıkar gözetmek” boyutunda 1-5 yıl  $\bar{X}=4,24$ , 6-10 yıl  $\bar{X}=4,26$ , 11-15 yıl  $\bar{X}=4,22$ , 16 yıl ve üstü  $\bar{X}=4,15$ ; “üst yönetime yaranmaya çalışmak” boyutunda 1-5 yıl  $\bar{X}=4,54$ , 6-10 yıl  $\bar{X}=4,58$ , 11-15 yıl  $\bar{X}=4,50$ , 16 yıl ve üstü  $\bar{X}=4,53$  ortalama değerlerindedir. Bu değerlere bakıldığında katılımcıların sergilenen politik davranış düzeyi, “genel toplamda”, “iki yüzlü davranmak”, “göze girmeye çalışmak” ve “üst yönetime yaranmaya çalışmak” boyutlarında belirtilen tüm kıdemlerde “çok yüksek” düzeyde bulunurken; “tavizci davranmak” boyutunda 1-5 yıl kıdemdekilerde “yüksek” diğer mesleki kıdemdekilerde “çok yüksek”; “koalisyon kurmak” boyutunda bütün kıdemdekilerde “yüksek”; “karşılıklı çıkar gözetmek boyutunda” 16 yıl ve üstü kıdemdekilerde “yüksek” diğer mesleki kıdemdekilerde “çok yüksek” düzeyde bulunmuştur. 6-10 yıl mesleki kıdemdeki katılımcıların sergilenen politik davranış düzeyi, genel toplamda ve tüm boyutlarda diğer kıdemdekilere göre görece olarak daha yüksek çıkmıştır.

Araştırma bulguları, Alp (2010), Doğan ve diğerleri (2014), Eken (2017), Fışkınlı (2020), Gürel (2006), İspir (2008), Kerse (2017), Okur (2019), Özdel (2019), Turabik (2019), U. Aktaş (2017) ve Vigoda & Cohen (2002) tarafından yapılan araştırmaların bulgularıyla benzerlik gösterirken; Gandz & Murray (1980), Güleş (2016), Korucuoğlu (2016), M. A. Aydın (2015) ve Oruç (2015) tarafından yapılan araştırmaların bulgularıyla farklılık göstermektedir. Yapılan bu araştırmalarda, mesleki kıdem arttıkça politik davranış algısının farklılaştığı belirtilmektedir.

Araştırmadan elde edilen 6-10 yıl mesleki kıdemdeki katılımcıların sergilenen politik davranış düzeyinin diğer mesleki kıdeme sahip olanlardan görece olarak daha fazla olması bulgusu, göreve başladıktan belli bir süre sonra statülerini artırma arayışında olan eğitim yöneticilerinin, bu amaçla daha fazla politik davranış sergileme eğiliminde olabilecekleri ve yapacakları çalışmalarda da daha fazla politik davranışlarla karşılaşabilecekleri, ancak mesleki kıdemin artmasıyla katılımcıların statülerinin daha fazla artmamasının politik davranışları kısmen azalttığı düşünülmektedir.

#### ***e) Görev yapılan öğretim kademesi değişkeni açısından***

Sergilenen politik davranışların görev yapılan öğretim kademesi değişkeni açısından analiz sonuçları Tablo 34’te gösterilmektedir.

Tablo 34

*Sergilenen Politik Davranış Düzeylerinin “Görev Yapılan Öğretim Kademesi” Değişkeni Açısından Analiz Sonuçları (ANOVA testi)*

	<i>Görev Yapılan Öğretim Kademesi</i>	<i>n</i>	$\bar{X}$	<i>ss.</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Politik Davranış (Genel Toplam)	(a) İlkokul	106	4,32	,43	1,63	,19
	(b) Ortaokul	96	4,29	,31		
	(c) Lise	101	4,38	,34		
Tavizci Davranmak	(a) İlkokul	106	4,36	,72	2,57	,07
	(b) Ortaokul	96	4,21	,80		
	(c) Lise	101	4,41	,56		
İki Yüzlü Davranmak	(a) İlkokul	106	4,38	,74	0,54	,58
	(b) Ortaokul	96	4,46	,61		
	(c) Lise	101	4,47	,59		
Göze Girmeye Çalışmak	(a) İlkokul	106	4,36	,84	0,84	,43
	(b) Ortaokul	96	4,46	,56		
	(c) Lise	101	4,48	,59		
Koalisyon Kurmak	(a) İlkokul	106	4,03	1,01	0,25	,77
	(b) Ortaokul	96	4,02	,82		
	(c) Lise	101	4,10	,84		
Karşılıklı Çıkar Gözetmek	(a) İlkokul	106	4,24	,78	0,36	,69
	(b) Ortaokul	96	4,15	,80		
	(c) Lise	101	4,25	,87		
Üst Yönetime Yaranmaya Çalışmak	(a) İlkokul	106	4,56	,58	1,59	,20
	(b) Ortaokul	96	4,45	,68		
	(c) Lise	101	4,60	,60		

\* $p < .05$

Tablo 34’teki verilere göre, sergilenen politik davranışlar, “görev yapılan öğretim kademesi” açısından anlamlı bulunmamıştır ( $p > .05$ ). Katılımcıların görev yaptıkları öğretim kademesi açısından sergilenen politik davranış düzeyi, “genel toplamda” ilkokul  $\bar{X}=4,36$ , ortaokul  $\bar{X}=4,20$ , lise  $\bar{X}=4,41$  değerlerinde bulunmuştur. Boyutlar bazında ise; “tavizci davranmak” boyutunda ilkokul  $\bar{X}=4,36$ , ortaokul  $\bar{X}=4,21$ , lise  $\bar{X}=4,41$ ; “iki yüzlü davranmak” boyutunda ilkokul  $\bar{X}=4,38$ , ortaokul  $\bar{X}=4,46$ , lise  $\bar{X}=4,47$ ; “göze girmeye çalışmak” boyutunda ilkokul  $\bar{X}=4,36$ , ortaokul  $\bar{X}=4,46$ , lise  $\bar{X}=4,48$ ; “koalisyon kurmak” boyutunda ilkokul  $\bar{X}=4,03$ , ortaokul  $\bar{X}=4,02$ , lise  $\bar{X}=4,10$ ; “karşılıklı çıkar gözetmek” boyutunda ilkokul  $\bar{X}=4,24$ , ortaokul  $\bar{X}=4,15$ , lise  $\bar{X}=4,25$ ; “üst yönetime yaranmaya çalışmak” boyutunda ilkokul  $\bar{X}=4,56$ , ortaokul  $\bar{X}=4,45$ , lise  $\bar{X}=4,60$  ortalama değerlerindedir. Bu değerlere bakıldığında katılımcıların karşılaştıkları politik davranışların düzeyi, “genel toplamda”, “tavizci davranmak”, “iki yüzlü davranmak”, “göze girmeye çalışmak” ve “üst yönetime yaranmaya çalışmak” boyutlarında belirtilen tüm kademelerde görev yapanlarda “çok yüksek” düzeyde bulunurken; “koalisyon kurmak” boyutunda tüm

kademelerde görev yapanlarda “yüksek”, “karşılıklı çıkar gözetmek” boyutunda ortaokulda görev yapanlarda “yüksek”, diğer kademedekilerde “çok yüksek” düzeyde bulunmuştur. Liselerde görev yapan katılımcıların eğitim yöneticiliğinde sergilenen politik davranışlarının düzeyi hem genel toplamda hem de bütün boyutlarda diğer öğretim kademesindekilere göre görece daha yüksek çıkmıştır.

Araştırma bulguları, Fışkınlı (2020), Güleş (2016) ve Yalaza (2019) tarafından yapılan araştırmaların bulgularıyla benzerlik gösterirken; Bostancı ve diğerleri (2016), Freehauf (1998) ve Korucuoğlu (2016) tarafından yapılan araştırma bulgularıyla farklılık göstermektedir. Yapılan bu araştırmalarda, farklı okul türlerinin politik davranışları daha farklı algıladıkları ortaya konulmuştur.

Araştırmadan elde edilen bulgular, liselerde olanakların daha iyi bulunmasıyla diğer kademelere göre daha fazla eğitim yöneticisi olarak görev yapmak isteyenlerin olabileceği, bu nedenle politik davranışların bu kademelerde daha fazla görülebileceği şeklinde yorumlanmaktadır.

#### f) Görev unvanı değişkeni açısından

Sergilenen politik davranışların görev unvanı değişkeni açısından analiz sonuçları Tablo 35’te gösterilmektedir.

Tablo 35

*Sergilenen Politik Davranış Düzeylerinin “Görev Unvanı” Değişkeni Açısından Analiz Sonuçları (t-testi)*

	<i>Görev Unvanı</i>	<i>n</i>	<i>X̄</i>	<i>ss.</i>	<i>t</i>	<i>sd.</i>	<i>p</i>																																																																				
Politik Davranış (Genel Toplam)	Okul Müdür Yardımcısı	206	4,31	,36	-1,42	301	,45																																																																				
	Okul Müdürü	97	4,37	,38				Tavizci Davranmak	Okul Müdür Yardımcısı	206	4,27	,73	-1,93	301	,40	Okul Müdürü	97	4,44	,64	İki Yüzlü Davranmak	Okul Müdür Yardımcısı	206	4,43	,63	-0,03	301	,25	Okul Müdürü	97	4,44	,70	Göze Girmeye Çalışmak	Okul Müdür Yardımcısı	206	4,42	,68	-0,36	301	,24	Okul Müdürü	97	4,45	,68	Koalisyon Kurmak	Okul Müdür Yardımcısı	206	4,03	,88	-0,53	301	,22	Okul Müdürü	97	4,09	,93	Karşılıklı Çıkar Gözetmek	Okul Müdür Yardımcısı	206	4,16	,79	-1,46	301	,13	Okul Müdürü	97	4,31	,88	Üst Yönetime Yaranmaya Çalışmak	Okul Müdür Yardımcısı	206	4,53	,59	-0,16	301	,90
Tavizci Davranmak	Okul Müdür Yardımcısı	206	4,27	,73	-1,93	301	,40																																																																				
	Okul Müdürü	97	4,44	,64				İki Yüzlü Davranmak	Okul Müdür Yardımcısı	206	4,43	,63	-0,03	301	,25	Okul Müdürü	97	4,44	,70	Göze Girmeye Çalışmak	Okul Müdür Yardımcısı	206	4,42	,68	-0,36	301	,24	Okul Müdürü	97	4,45	,68	Koalisyon Kurmak	Okul Müdür Yardımcısı	206	4,03	,88	-0,53	301	,22	Okul Müdürü	97	4,09	,93	Karşılıklı Çıkar Gözetmek	Okul Müdür Yardımcısı	206	4,16	,79	-1,46	301	,13	Okul Müdürü	97	4,31	,88	Üst Yönetime Yaranmaya Çalışmak	Okul Müdür Yardımcısı	206	4,53	,59	-0,16	301	,90	Okul Müdürü	97	4,54	,68								
İki Yüzlü Davranmak	Okul Müdür Yardımcısı	206	4,43	,63	-0,03	301	,25																																																																				
	Okul Müdürü	97	4,44	,70				Göze Girmeye Çalışmak	Okul Müdür Yardımcısı	206	4,42	,68	-0,36	301	,24	Okul Müdürü	97	4,45	,68	Koalisyon Kurmak	Okul Müdür Yardımcısı	206	4,03	,88	-0,53	301	,22	Okul Müdürü	97	4,09	,93	Karşılıklı Çıkar Gözetmek	Okul Müdür Yardımcısı	206	4,16	,79	-1,46	301	,13	Okul Müdürü	97	4,31	,88	Üst Yönetime Yaranmaya Çalışmak	Okul Müdür Yardımcısı	206	4,53	,59	-0,16	301	,90	Okul Müdürü	97	4,54	,68																				
Göze Girmeye Çalışmak	Okul Müdür Yardımcısı	206	4,42	,68	-0,36	301	,24																																																																				
	Okul Müdürü	97	4,45	,68				Koalisyon Kurmak	Okul Müdür Yardımcısı	206	4,03	,88	-0,53	301	,22	Okul Müdürü	97	4,09	,93	Karşılıklı Çıkar Gözetmek	Okul Müdür Yardımcısı	206	4,16	,79	-1,46	301	,13	Okul Müdürü	97	4,31	,88	Üst Yönetime Yaranmaya Çalışmak	Okul Müdür Yardımcısı	206	4,53	,59	-0,16	301	,90	Okul Müdürü	97	4,54	,68																																
Koalisyon Kurmak	Okul Müdür Yardımcısı	206	4,03	,88	-0,53	301	,22																																																																				
	Okul Müdürü	97	4,09	,93				Karşılıklı Çıkar Gözetmek	Okul Müdür Yardımcısı	206	4,16	,79	-1,46	301	,13	Okul Müdürü	97	4,31	,88	Üst Yönetime Yaranmaya Çalışmak	Okul Müdür Yardımcısı	206	4,53	,59	-0,16	301	,90	Okul Müdürü	97	4,54	,68																																												
Karşılıklı Çıkar Gözetmek	Okul Müdür Yardımcısı	206	4,16	,79	-1,46	301	,13																																																																				
	Okul Müdürü	97	4,31	,88				Üst Yönetime Yaranmaya Çalışmak	Okul Müdür Yardımcısı	206	4,53	,59	-0,16	301	,90	Okul Müdürü	97	4,54	,68																																																								
Üst Yönetime Yaranmaya Çalışmak	Okul Müdür Yardımcısı	206	4,53	,59	-0,16	301	,90																																																																				
	Okul Müdürü	97	4,54	,68																																																																							

\* $p < .05$

Tablo 35 incelendiğinde, sergilenen politik davranışlar, “görev unvanı” değişkeni açısından anlamlı bulunmamıştır ( $p>.05$ ). Katılımcıların görev unvanları açısından sergilenen politik davranış düzeyleri, “genel toplamda” okul müdür yardımcısı  $\bar{X}=4,31$ , okul müdürü  $\bar{X}=4,37$  değerlerinde bulunmuştur. Boyutlar bazında bakıldığında; “tavizci davranmak” boyutunda okul müdür yardımcısı  $\bar{X}=4,27$ , okul müdürü  $\bar{X}=4,44$ ; “iki yüzlü davranmak” boyutunda okul müdür yardımcısı  $\bar{X}=4,43$ , okul müdürü  $\bar{X}=4,44$ ; “göze girmeye çalışmak” boyutunda okul müdür yardımcısı  $\bar{X}=4,32$ , okul müdürü  $\bar{X}=4,45$ ; “koalisyon kurmak” boyutunda okul müdür yardımcısı  $\bar{X}=4,03$ , okul müdürü  $\bar{X}=4,09$ ; “karşılıklı çıkar gözetmek” boyutunda okul müdür yardımcısı  $\bar{X}=4,16$ , okul müdürü  $\bar{X}=4,31$ ; “üst yönetime yaranmaya çalışmak” boyutunda okul müdür yardımcısı  $\bar{X}=4,53$ , okul müdürü  $\bar{X}=4,54$  ortalama değerlerindedir. Bu değerlere bakıldığında katılımcıların sergilenen politik davranış düzeyi, “genel toplamda”, “tavizci davranmak”, “iki yüzlü davranmak”, “göze girmeye çalışmak” ve “üst yönetime yaranmaya çalışmak” boyutlarında “çok yüksek” düzeyde bulunurken, “koalisyon kurmak” boyutunda tüm unvanlarda “yüksek”, karşılıklı çıkar gözetmek” boyutunda okul müdür yardımcısı olarak görev yapanlarda “yüksek”, okul müdürlerinde “çok yüksek” olarak bulunmuştur. Okul müdürü olarak görev yapan katılımcıların sergilenen politik davranışlarının düzeyi hem genel toplamda hem de bütün boyutlarda okul müdür yardımcısı olarak görev yapanlara göre görece daha yüksek çıkmıştır.

Araştırmadan elde edilen sergilenen politik davranışların görev unvanı değişkeniyle farklılık göstermediği bulgusu, Eken (2017), Kerse (2017) ve T. Aktaş (2019) tarafından yapılan araştırmaların bulgusuyla benzerlik gösterirken; Fışkınlı (2020) tarafından yapılan araştırma bulgusuyla farklılık göstermektedir.

Okul müdürü olarak görev yapan katılımcıların sergilenen politik davranışlarının düzeyinin okul müdür yardımcısı olarak görev yapanlara göre görece daha yüksek olması bulgusu, okul müdürlerinin okul müdür yardımcısına göre daha iyi bir statü elde ettikleri, koşulları daha iyi görünen bu statüyü ve daha üstünü elde etmeye çalışırken daha fazla politik davranışlar sergileyebilecekleri şeklinde yorumlanmaktadır.

#### ***g) Elde edilmek istenen yönetsel statü değişkeni açısından***

Elde edilmek istenen yönetsel statü değişkeni açısından yapılan analiz sonuçları

Tablo 36’da gösterilmektedir.

Tablo 36

*Sergilenen Politik Davranış Düzeylerinin Elde Edilmek İstenen Yöneltsel Statü Değişkeni Açısından Analiz Sonuçları (ANOVA testi)*

		<i>Elde Edilmek İstenen Yöneltsel Statü</i>	<i>n</i>	$\bar{X}$	<i>ss.</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Politik Davranış (Genel Toplam)	(a) Okul Müdür Yardımcılığı		43	4,27	,40	1,22	,30
	(b) Okul Müdürlüğü		45	4,28	,41		
	(c) Şube Müdürlüğü		54	4,32	,43		
	(d) Milli Eğitim Müdür Yardımcılığı		71	4,35	,26		
	(e) Milli Eğitim Müdürlüğü		90	4,39	,32		
Tavizci Davranmak	(a) Okul Müdür Yardımcılığı		43	4,34	,82	1,53	,19
	(b) Okul Müdürlüğü		45	4,53	,55		
	(c) Şube Müdürlüğü		54	4,54	,61		
	(d) Milli Eğitim Müdür Yardımcılığı		71	4,61	,56		
	(e) Milli Eğitim Müdürlüğü		90	4,63	,60		
İki Yüzlü Davranmak	(a) Okul Müdür Yardımcılığı		43	4,21	,75	1,25	,29
	(b) Okul Müdürlüğü		45	4,27	,72		
	(c) Şube Müdürlüğü		54	4,30	,87		
	(d) Milli Eğitim Müdür Yardımcılığı		71	4,36	,59		
	(e) Milli Eğitim Müdürlüğü		90	4,45	,60		
Göze Girmeye Çalışmak	(a) Okul Müdür Yardımcılığı		43	4,26	,84	2,10	,80
	(b) Okul Müdürlüğü		45	4,34	,63		
	(c) Şube Müdürlüğü		54	4,45	,57		
	(d) Milli Eğitim Müdür Yardımcılığı		71	4,45	,58		
	(e) Milli Eğitim Müdürlüğü		90	4,56	,57		
Koalisyon Kurmak	(a) Okul Müdür Yardımcılığı		43	3,96	,99	0,52	,71
	(b) Okul Müdürlüğü		45	3,98	,96		
	(c) Şube Müdürlüğü		54	4,04	,95		
	(d) Milli Eğitim Müdür Yardımcılığı		71	4,10	,87		
	(e) Milli Eğitim Müdürlüğü		90	4,19	,72		
Karşılıklı Çıkar Gözetmek	(a) Okul Müdür Yardımcılığı		43	4,08	,95	0,51	,72
	(b) Okul Müdürlüğü		45	4,20	,77		
	(c) Şube Müdürlüğü		54	4,25	,79		
	(d) Milli Eğitim Müdür Yardımcılığı		71	4,26	,79		
	(e) Milli Eğitim Müdürlüğü		90	4,28	,77		
Üst Yönetime Yaranmaya Çalışmak	(a) Okul Müdür Yardımcılığı		43	4,34	,75	0,38	,81
	(b) Okul Müdürlüğü		45	4,37	,85		
	(c) Şube Müdürlüğü		54	4,43	,67		
	(d) Milli Eğitim Müdür Yardımcılığı		71	4,45	,60		
	(e) Milli Eğitim Müdürlüğü		90	4,47	,54		

\* $p < .05$

Tablo 36’daki verilere göre, katılımcıların sergiledikleri politik davranışlar, “elde edilmek istenen yöneltsel statü” açısından anlamlı bulunmamıştır ( $p > .05$ ). Katılımcıların elde etmek istedikleri yöneltsel statü açısından sergilenen politik davranış düzeyi, “genel toplamda”, okul müdür yardımcılığı  $\bar{X}=4,27$ , okul müdürlüğü  $\bar{X}=4,28$ ,

şube müdürlüğü  $\bar{X}=4,32$ , milli eğitim müdür yardımcılığı  $\bar{X}=4,35$ , milli eğitim müdürlüğü  $\bar{X}=4,39$  değerlerinde bulunmuştur.

Boyutlar bazında bakıldığında; “tavizci davranmak” boyutunda okul müdür yardımcılığı  $\bar{X}=4,34$ , okul müdürlüğü  $\bar{X}=4,53$ , şube müdürlüğü  $\bar{X}=4,54$ , milli eğitim müdür yardımcılığı  $\bar{X}=4,61$ , milli eğitim müdürlüğü  $\bar{X}=4,63$ ; “iki yüzlü davranmak” boyutunda okul müdür yardımcılığı  $\bar{X}=4,20$ , okul müdürlüğü  $\bar{X}=4,27$ , şube müdürlüğü  $\bar{X}=4,30$ , milli eğitim müdür yardımcılığı  $\bar{X}=4,36$ , milli eğitim müdürlüğü  $\bar{X}=4,45$ ; “göze girmeye çalışmak” boyutunda okul müdür yardımcılığı  $\bar{X}=4,26$ , okul müdürlüğü  $\bar{X}=4,34$ , şube müdürlüğü  $\bar{X}=4,45$ , milli eğitim müdür yardımcılığı  $\bar{X}=4,45$ , milli eğitim müdürlüğü  $\bar{X}=4,56$ ; “koalisyon kurmak” boyutunda okul müdür yardımcılığı  $\bar{X}=3,96$ , okul müdürlüğü  $\bar{X}=3,98$ , şube müdürlüğü  $\bar{X}=4,04$ , milli eğitim müdür yardımcılığı  $\bar{X}=4,10$ , milli eğitim müdürlüğü  $\bar{X}=4,19$ ; “karşılıklı çıkar gözetmek” boyutunda okul müdür yardımcılığı,  $\bar{X}=4,08$  okul müdürlüğü  $\bar{X}=4,20$ , şube müdürlüğü  $\bar{X}=4,25$ , milli eğitim müdür yardımcılığı  $\bar{X}=4,26$ , milli eğitim müdürlüğü  $\bar{X}=4,28$  ve “üst yönetime yaranmaya çalışmak” boyutunda okul müdür yardımcılığı  $\bar{X}=4,34$  okul müdürlüğü  $\bar{X}=4,37$ , şube müdürlüğü  $\bar{X}=4,43$ , milli eğitim müdür yardımcılığı  $\bar{X}=4,45$ , milli eğitim müdürlüğü  $\bar{X}=4,47$  ortalama değerlerindedir.

Elde edilen değerler incelendiğinde katılımcıların karşılaştıkları politik davranışların düzeyi, “genel toplamda”, “tavizci davranmak”, “iki yüzlü davranmak”, “göze girmeye çalışmak” ve “üst yönetime yaranmaya çalışmak” boyutlarında belirtilen statüleri elde etmek isteyenlerde “çok yüksek” düzeyde bulunurken; “koalisyon kurmak” boyutunda belirtilen statüleri isteyenlerde “yüksek”; “karşılıklı çıkar gözetmek” boyutunda okul müdür yardımcılığı ve okul müdürlüğü isteyenlerde “yüksek”, diğer statüleri isteyenlerde “çok yüksek” düzeyde bulunmuştur. Milli eğitim müdürlüğünü isteyen katılımcıların sergiledikleri politik davranış düzeyleri hem genel toplamda hem de bütün boyutlarda diğer statüleri isteyenlere göre görece daha yüksek çıkmıştır.

Araştırma bulguları, Adams, Treadway & Stepina (2008), Buhler (1994) ve Kumar & Ghadially (1989) tarafından yapılan araştırmalarda örgütsel statü elde etmek isteyenlerin politik davranışlarla yüksek düzeyde karşılaştıkları, Erkasap (2016)

tarafından yapılan araştırmada da yönetsel statü elde etme ihtiyacının politik davranış algısını artıracağı bulgularıyla benzerlik gösterirken; Arıkan (2011) tarafından yapılan araştırma bulgusuyla farklılık göstermektedir.

Milli eğitim müdürlüğünü isteyen katılımcıların sergiledikleri politik davranış düzeylerinin diğer statüleri isteyenlere göre daha yüksek olması, milli eğitim müdürlüğünün eğitim yöneticiliğinde oldukça iyi bir konum olduğu ve atama yönteminden dolayı politik davranışlara açık bir statü olarak görüldüğü şeklinde yorumlanmaktadır.

#### 4.5. Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın beşinci alt problemi “Eğitim yöneticiliğinde bireylerin yasal güç elde etme isteği ile sergiledikleri politik davranışlar arasında bir ilişki var mıdır?” şeklinde düzenlenmiştir. Bu alt problemin verileri, uygun analize tabi tutularak, elde edilen bulgular probleme oluşturacak şekilde Tablo 37’de düzenlenmiş ve yorumlanmıştır.

Tablo 37

*Eğitim Yöneticiliğinde Bireylerin Yasal Güç Elde Etme İsteği ile Sergiledikleri Politik Davranışlar Arasındaki İlişkiye Ait Analiz Sonuçları (Korelasyon Analizi)*

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1-Politik Davranış	1											
2-Tavizci Davranmak	,31**	1										
3-İki Yüzlü Davranmak	,59**	-,01	1									
4-Göze Girmeye Çalışmak	,56**	-,07	,37**	1								
5-Koalisyon Kurmak	,62**	,01	,14*	,27**	1							
6-Karşılıklı Çıkar Gözetmek	,27**	,09	-,19**	-,14*	,04	1						
7-Üst Yönetime Yaranmaya Çalışmak	,68**	,06	,60**	,39**	,22**	-,09	1					
8-Yasal Güç Elde Etme İsteği	,84**	,25**	,50**	,51**	,52**	,22**	,56**	1				
9-Bireysel Kazanım	,57**	,14*	,14*	,37**	,31**	,08	,42**	,74**	1			
10-Siyasal Kazanım	,31**	,08	,11**	,18**	,16**	,21**	,16**	,33**	,04	1		
11-Sosyal Kazanım	,51**	,20**	,24**	,23**	,37**	,16**	,31**	,54**	,05	,07	1	
12-Ekonomik Kazanım	,45**	,14**	,22**	,26**	,33**	,11	,27**	,48**	-,01	-,06	,45**	1

\* $p < .05$  \*\* $p < .01$



Tablo 37’de görüldüğü üzere, yapılan analizler sonucunda, eğitim yöneticiliğinde yasal güç elde etme istek düzeyi ile sergilenen politik davranış düzeyleri arasında pozitif yönde anlamlı “yüksek” düzeyde bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir ( $r=,84$ ;  $p<.05$ ). Boyutlar bazında bakıldığında; politik davranış “genel toplamı” ile “bireysel kazanım” ( $r=,57$ ;  $p<.05$ ), “siyasal kazanım” ( $r=,31$ ;  $p<.05$ ), “sosyal kazanım” ( $r=,51$ ;  $p<.05$ ) ve “ekonomik kazanım” ( $r=,45$ ;  $p<.05$ ) boyutlarında anlamlı düzeyde pozitif yönde ilişki olduğu ortaya çıkmıştır.

Katılımcıların yasal güç elde etme isteği genel toplamı ile “tavizci davranmak” ( $r=,25$ ;  $p<.05$ ), “iki yüzlü davranmak” ( $r=,50$ ;  $p<.05$ ), “göze girmeye çalışmak” ( $r=,51$ ;  $p<.05$ ), “koalisyon kurmak” ( $r=,52$ ;  $p<.05$ ), “karşılıklı çıkar gözetmek” ( $r=,22$ ;  $p<.05$ ) ve “üst yönetime yaranmaya çalışmak” ( $r=,56$ ;  $p<.05$ ) boyutları arasında anlamlı düzeyde pozitif yönde ilişki olduğu ortaya çıkmıştır.

Verilere boyutlar bazında bakıldığında, “tavizci davranmak” boyutu ile “siyasal kazanım” boyutu arasında ( $r=,08$ ;  $p>.05$ ); “karşılıklı çıkar gözetmek” boyutu ile “bireysel kazanım” ( $r=,08$ ;  $p>.05$ ) ve “ekonomik kazanım” ( $r=,11$ ;  $p>.05$ ) boyutları arasında anlamlı ilişki bulunmazken; diğer boyutların tümünde pozitif yönde anlamlı ve “yüksek” düzeyde bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

Araştırma bulguları, Alkan & Erdem (2019) ve Güney (2011) tarafından yapılan araştırma bulgularıyla benzerlik göstermektedir. Yapılan bu araştırmalarda da yasal güç kullanımı ile politik davranma arasında yüksek düzeyde ve anlamlı bir ilişkinin olduğu bulunmuştur.

Araştırmadan elde edilen bulgulara göre, katılımcıların yasal güç elde etme isteği yükseldikçe, sergilenen politik davranışların da arttığını söylemek mümkündür. Yasal güç elde etme isteğinin artmasıyla bireyler, daha fazla politik davranmaya yönelecek ve daha fazla politik davranışla karşılaşacaklardır.

#### **4.6. Altıncı Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum**

Araştırmanın altıncı alt problemi “*Eğitim yöneticiliğinde yasal güç elde etme isteği, sergilenen politik davranışları yordamakta mıdır?*” şeklinde düzenlenmiştir. Bu alt problemin verileri, uygun analize tabi tutularak, elde edilen bulgular probleme oluşturacak şekilde Tablo 38’de düzenlenmiş ve yorumlanmıştır.

Tablo 38

*Eğitim Yöneticiliğinde Yasal Güç Elde Etme İsteğinin Sergilenen Politik Davranışları Yordamasına İlişkin Analiz Sonuçları (Regresyon Analizi)*

Değişkenler	t	R <sup>2</sup>	F	p
Yasal Güç Elde Etme İsteği (Genel Toplam)	27,2	,712	744,9	,00*
Bireysel Kazanım	12,0	,326	145,5	,00*
Siyasal Kazanım	5,6	,097	32,2	,00*
Sosyal Kazanım	10,2	,260	105,8	,00*
Ekonomik Kazanım	8,7	,202	76,2	,00*

\* $p < .05$

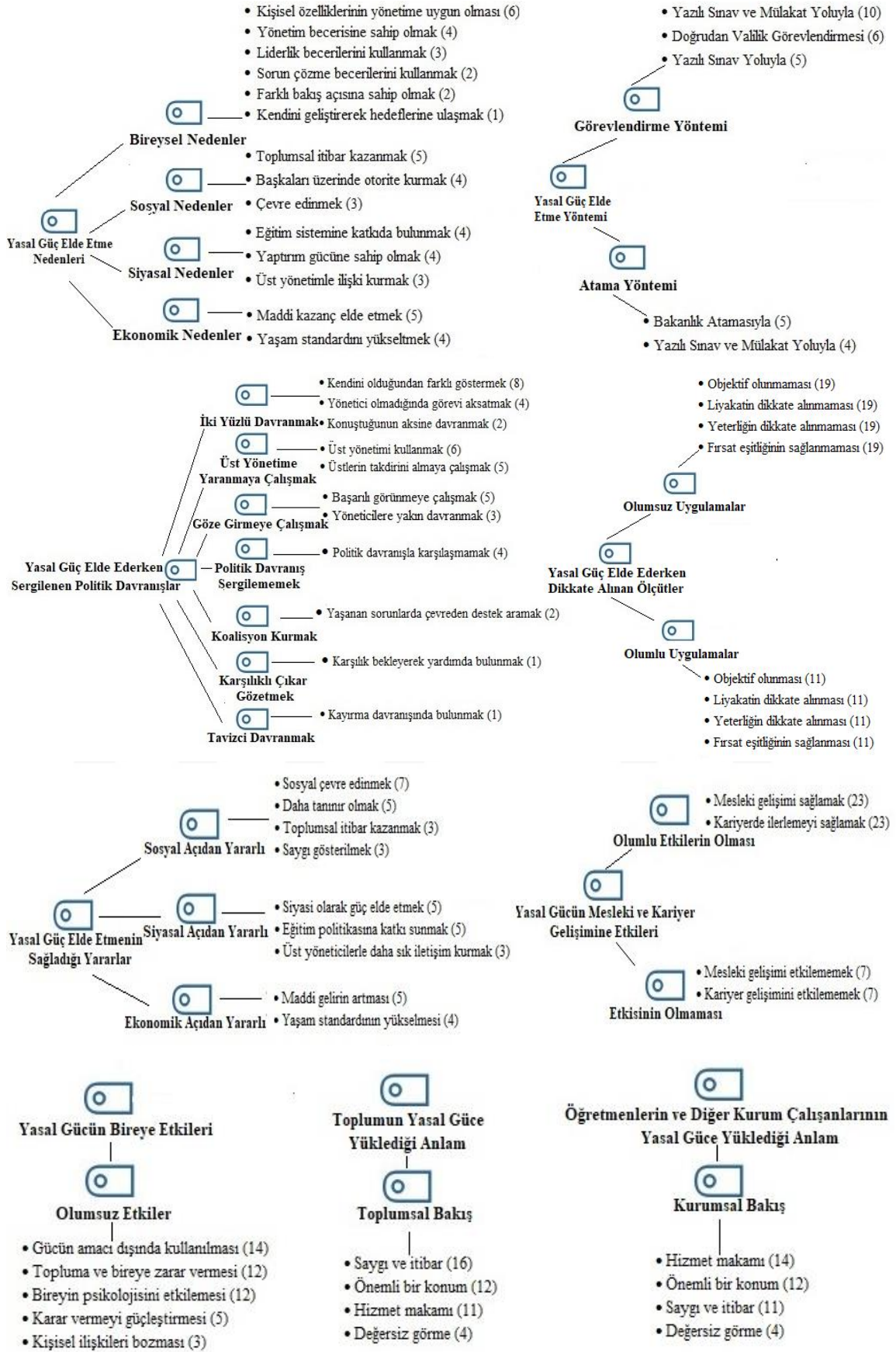
Tablo 38 incelendiğinde, eğitim yöneticiliğinde katılımcıların yasal güç elde etme isteği ile sergilenen politik davranışlar arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu ( $\beta = ,84$ ;  $p < .05$ ), yasal güç elde etme istek düzeyinin sergilenen politik davranışların güçlü bir yordayıcısı olduğu (%71,2) görülmektedir. Yasal güç elde etme isteği boyutlarının tümünde sergilenen politik davranışlarla anlamlı ilişkinin bulunduğu, sergilenen politik davranışları, bireysel kazanım açısından güç isteğinin %32,6; siyasi kazanım açısından güç isteğinin %9,7; sosyal kazanım açısından güç isteğinin %26; ekonomik kazanım açısından güç isteğinin %20,2 oranında etkilediği belirlenmiştir.

Araştırmanın elde edilen bulgular, Gandz & Murray (1980) ve Ulus & Kanbur (2020) tarafından yapılan araştırma bulgularıyla benzerlik gösterirken; O'connor & Morrison (2001), Valle & Perrew (2000) tarafından yapılan araştırma bulgularıyla desteklenmemiştir. Bu araştırmalarda politik algı ile güç elde etme ihtiyacı arasında herhangi bir ilişkinin olmadığı bulgusu elde edilmiştir.

Eğitim yöneticiliğinde yasal güç elde etme isteğinin sergilenen politik davranışları artırdığı bulgusu, yasal güç elde etme isteğinin eğitim yöneticilerinin daha politik davranışlar sergilemelerine neden olabileceği, böylelikle eğitim örgütlerinde politik davranışların sıklıkla görülebileceği şeklinde yorumlanmaktadır.

#### 4.7. Yedinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın yedinci alt problemi “Eğitim yöneticiliğinde bireylerin yasal güç elde etme isteği ile sergilenen politik davranışlara ilişkin görüşleri nelerdir?” şeklinde oluşturulmuştur. Bu alt problemin verileri uygun analizlere tabi tutularak alt probleme cevap oluşturacak şekilde tema ve kategoriler halinde düzenlenmiş ve doğrudan alıntılarla desteklenmiştir. Analiz sonucunda oluşan tema-kategori-kod şeması Şekil 10’da yer almaktadır.



Şekil 10. Nitel verilerin tema-kategori-kod şeması

Şekil 10’da katılımcıların görüşleri doğrultusunda yapılan analizler sonucunda oluşan on tema, kategoriler ve kodlar halinde verilmektedir. Araştırmanın birinci sorusu “*Bu kurumda, yasal güç elde etmeye neden istek duydunuz?*” şeklinde düzenlenmiştir. Yapılan analiz sonucunda, yasal güç elde etme nedenleri; “bireysel”, “siyasal”, “sosyal” ve “ekonomik” nedenler şeklinde kategorilendirilerek, 14 kod altında incelenmiştir. Analiz sonucu, Tablo 39’da yer almaktadır.

Tablo 39

*“Yasal Güç Elde Etme Nedenlerine” İlişkin Analiz Sonuçları*

<b>Tema</b>	<b>Kategori</b>	<b>Kod</b>	<b>f</b>
<b>Yasal Güç Elde Etme Nedenleri</b>	<b>Bireysel Nedenler</b>	Kişisel özelliklerinin yönetime uygun olması	6
		Yönetim becerisine sahip olmak	4
		Liderlik becerilerini kullanmak	3
		Sorun çözüme becerilerini kullanmak	2
		Farklı bakış açısına sahip olmak	2
		Kendini geliştirerek hedeflerine ulaşmak	1
	<b>Sosyal Nedenler</b>	Toplumsal itibar kazanmak	5
		Başkaları üzerinde otorite kurmak	4
		Çevre edinmek	3
	<b>Siyasal Nedenler</b>	Eğitim sistemine katkıda bulunmak	4
		Yaptırım gücüne sahip olmak	4
	<b>Ekonomik Nedenler</b>	Üst yönetimle ilişki kurmak	3
		Maddi kazanç elde etmek	5
		Yaşam standardını yükseltmek	4

Tablo 39’daki veriler incelendiğinde, katılımcıların yasal güç elde etme isteklerinde “bireysel nedenler” daha fazla öne çıkarken, bunu “sosyal nedenler”, “siyasal nedenler” ve “ekonomik nedenler” izlemiştir.

Bireysel nedenlere vurgu yapan katılımcılar, kişisel özelliklerinin yönetime uygun olması, yöneticilik için gereken bilgi ve becerilere sahip olmak, liderlik ve sorun çözüme becerilerini kullanmak, farklı bakış açısına sahip olmak ve kendini geliştirerek hedeflerine ulaşmak için yasal güç elde etmek istediklerini (İÇ1, İÇ3, ŞB2, ŞB5, ŞB6, OM1, OM5, MY2, MY5) belirtirken; diğer nedenleri öne çıkaran katılımcılar, başkaları üzerinde otorite kurmak, toplumsal itibar kazanmak, çevre edinmek, eğitim sistemine katkıda bulunmak, yaptırım gücüne sahip olmak, üst yönetimle ilişki kurmak, maddi kazanç elde etmek ve yaşam standardını yükseltmek gibi nedenlerle güç elde etmek istediklerini (İL1, İL2, İL3, ŞB1, ŞB4, OM2, OM3, MY4, MY7) belirtmişlerdir. Katılımcıların yasal güç elde etme nedenlerine ilişkin görüşlerinden bazıları şöyledir:

“...yapı, mizaç ve karakter olarak olaylara yön verme gücü ve kabiliyetine sahip olduğum için yasal güç elde etme gereği duydum.” (ŞB2)

“...yapımda liderlik etme var, insanlara yöneticilik yapmayı ve yönetmeyi severim.” (ŞB5)

“...insanlardan destek alarak, kitlelerin hayatına dokunmak, daha güzel yarınlara ulaşmak için istedim.” (İL2)

“...daha fazla çevre edinmek ve hem kendi açımdan hem de kurum açısından üst kademedeki kişiler tarafından tanınmak amacıyla istedim.” (OM2)

“...ekonomik olarak rahatlamak ve yaşam standardımın yükselmesi adına istedim.” (MY7)

Araştırmanın ikinci sorusu “Sizce, günümüzde eğitim örgütlerinde yasal güç elde etmenin resmi prosedürü nedir, siz göreve gelirken hangi prosedürlere tabi tutulduunuz?” şeklinde oluşturulmuştur. Yapılan analiz sonucunda, yasal güç elde etme yöntemi, “görevlendirme” ve “atama” şeklinde kategorilendirilerek, 5 kod altında incelenmiştir. Sonuçlar, Tablo 40’te gösterilmektedir.

Tablo 40

*“Yasal Güç Elde Etme Yöntemine” İlişkin Analiz Sonuçları*

<b>Tema</b>	<b>Kategori</b>	<b>Kod</b>	<b>f</b>
<b>Yasal Güç Elde Etme Yöntemi</b>	<b>Görevlendirme Yöntemi</b>	Yazılı Sınav ve Mülakat Yoluyla	10
		Doğrudan Valilik Görevlendirmesi	6
		Yazılı Sınav Yoluyla	5
	<b>Atama Yöntemi</b>	Bakanlık Atamasıyla	5
		Yazılı Sınav ve Mülakat Yoluyla	4

Tablo 40’teki verilere bakıldığında, katılımcıların büyük çoğunluğunun (n=21) “görevlendirme” yöntemi ile diğer az sayıdakilerin (n=9) ise “atama” yöntemi ile göreve getirildikleri görülmektedir.

Araştırmada, araştırmaya katılan eğitim yöneticilerinden okul müdürü ve müdür yardımcılığı statüsünde bulunanların (OM2, OM5, OM7, OM8, MY2, MY4, MY5, MY6, MY8); genellikle görevlendirme yöntemi ile göreve getirildikleri, il ve ilçe milli eğitim müdürlükleri ile şube müdürlerinin (İL1, İL2, İL3, İÇ1, İÇ2, İÇ3, ŞB1, ŞB2, ŞB3, ŞB4, ŞB5, ŞB6) ise atama yöntemi ile göreve getirildikleri tespit edilmiştir. Görevlendirme yönteminin kullanılmasında daha çok yazılı sınav ve mülakat ile doğrudan valilik görevlendirmesinin esas alındığı görülürken; atama yönteminde ise, bakanlık ataması ile yine yazılı sınav ve mülakat esas alınmıştır. Katılımcıların, yasal güç elde etme yöntemine ilişkin görüşlerinden bazıları şöyledir:

“...yöneticiliğe öncelikle yöneticilik sınavını kazanarak, sonrasında da mülakatla geldim.” (OM2)

“...yönetici olmak için öncelikle yazılı sınava girdim. Aldığım puan ile önce dört yıllık daha sonra değerlendirme çizelgesine (EK-1) göre dört yıllık daha görevlendirildim.” (MY4)

“...daha önceki görevlerde başarılı olduğum için Bakanlığın ilgili mevzuatına uygun olarak göreve Bakanlık oluru ile atandım.” (İÇ1)

“...Görevde Yükselme Sınavı'nı kazanarak, mülakatla geldim. Daha sonra Bakanlık tarafından şube müdürü olarak atandım.” (ŞB1)

Araştırmanın üçüncü sorusu, “Bu göreve getirilirken resmi prosedürlerin dışında kullanmak durumunda (zorunda) kaldığınız yöntemler oldu mu veya başkalarının informal yöntemleri denediği hakkında duyularınız, bilginiz var mı?” şeklindedir. Analiz sonucunda, yasal güç elde ederken sergilenen politik davranışlar, “iki yüzlü davranmak”, “üst yönetime yaranmaya çalışmak”, “göze girmeye çalışmak”, “politik davranış sergilememek”, “koalisyon kurmak”, “karşılıklı çıkar gözetmek” ve “tavizci davranmak” şeklinde kategorilendirilerek 11 kod altında toplanmıştır. Sonuçlar, Tablo 41’de verilmektedir.

Tablo 41

“Yasal Güç Elde Ederken Sergilenen Politik Davranışlara” İlişkin Analiz Sonuçları

Tema	Kategori	Kod	f	
Yasal Güç Elde Ederken Sergilenen Politik Davranışlar	İki Yüzlü Davranmak	Kendini olduğundan farklı göstermek	8	
		Yönetici olmadığında görevi aksatmak	4	
		Konuştunun aksine davranmak	2	
	Üst Yönetime Yaranmaya Çalışmak	Üst yönetimi kullanmak	6	
		Üstlerin takdirini almaya çalışmak	5	
	Göze Girmeye Çalışmak	Başarılı görünmeye çalışmak	5	
		Yöneticilere yakın davranmak	3	
	Politik Davranış Sergilememek	Politik Davranış	Politik davranışla karşılaşmamak	4
			Koalisyon Kurmak	Yaşanan sorunlarda çevreden destek aramak
		Karşılıklı Çıkar Gözetmek	Karşılık bekleyerek yardımda bulunmak	1
		Tavizci Davranmak	Kayıрма davranışında bulunmak	1

Tablo 41’deki veriler incelendiğinde, yasal güç elde ederken sergilenen davranışlara ilişkin olarak “iki yüzlü davranmak” davranışı öne çıkarken; bunu “üst yönetime yaranmaya çalışmak”, “göze girmeye çalışmak”, “politik davranış sergilememek”, “koalisyon kurmak”, “karşılıklı çıkar gözetmek” ve “tavizci davranmak” davranışları izlemiştir.

Katılımcıların çoğu, kendini olduğundan farklı göstermek, yönetici olmadığında görevi aksatmak, konuştuğunun aksine davranmak davranışlarının olduğunu (İL1, İL3, ŞB3, ŞB4, OM4, OM8, MY3, MY7) belirtirken; bazı katılımcılar, üst yönetimi kullanmak, üstlerin takdirini almaya çalışmak, başarılı görünmeye çalışmak, yöneticilere yakın davranmak, yaşanan sorunlarda çevreden destek aramak, karşılık bekleyerek yardımda bulunmak ve kayırma davranışında bulunmak davranışlarının olduğunu (İL2, İÇ3, ŞB1, ŞB6, OM2, OM9, MY1, MY4) belirtmişlerdir. Bazı katılımcılar ise, herhangi bir politik davranışla karşılaşmadıklarını (ŞB2, OM1, MY2, MY5) ifade etmişlerdir. Katılımcıların, yasal güç elde ederken sergilenen politik davranışlara ilişkin görüşlerinden bazıları şöyledir:

“...özellikle mülakat sisteminde referans kanallarını kullanarak göreve gelmeye çalışanlar maalesef var. Yönetici olmak için üst kademelerden destek arayışı oluyor ve kendilerini farklı göstermeye çalışıyorlar” (İL1)

“...kendi açımdan atanma yönetmeliği dışında farklı bir yöntem kullanmadım. Çevreden de resmi yolları kullanmadan destek almak isteyenleri, kendini olduğundan farklı göstererek daha sonra başarısız olanları biliyorum.” (OM4)

“...göreve getirilmede özellikle mülakatlarda, üst yönetimden yardım alma ve referans kanallarını kullanma durumlarına şahit oldum.” (İÇ3)

“...farklı herhangi bir yöntem kullanmadım, başka kimsenin de resmi prosedürlerin dışına çıkmadığını düşünüyorum.” (MY2)

Araştırmanın dördüncü sorusu “Günümüzde yasal güç elde etme konusunda uygulanan koşulları (ölçütleri) nasıl değerlendiriyorsunuz? Sizce bu ölçütler objektif mi, yetki vermede fırsat eşitliği, yeterlik ve liyakat ölçütleri dikkate alınıyor mu?” şeklinde düzenlenmiştir. Yapılan analiz sonucunda, yasal güç elde ederken dikkate alınan ölçütler, “olumlu” ve “olumsuz” uygulamalar şeklinde kategorilendirilmiş ve 8 kod halinde belirtilmiştir. Analiz sonuçları, Tablo 42’de sunulmaktadır.

Tablo 42

“Yasal Güç Elde Ederken Dikkate Alınan Ölçütlere” İlişkin Analiz Sonuçları

Tema	Kategori	Kod	f
Yasal Güç Elde Ederken Dikkate Alınan Ölçütler	Olumsuz Uygulamalar	Objektif olunmaması	19
		Liyakatin dikkate alınmaması	19
		Yeterliğin dikkate alınmaması	19
		Fırsat eşitliğinin sağlanmaması	19
Yasal Güç Elde Ederken Dikkate Alınan Ölçütler	Olumlu Uygulamalar	Objektif olunması	11
		Liyakatin dikkate alınması	11
		Yeterliğin dikkate alınması	11
		Fırsat eşitliğinin sağlanması	11

Tablo 42'deki verilere bakıldığında, yasal güç elde ederken dikkate alınan ölçütlere ilişkin olarak “olumsuz uygulamalar” daha fazla görülmekte iken, “olumlu uygulamalar” daha az görülmektedir.

Katılımcıların çoğu, yasal güç elde etme ölçütlerinin objektif olmadığı, yetki vermede fırsat eşitliği, yeterlik ve liyakatin esas alınmadığı şeklinde olumsuz uygulamaların daha fazla olduğunu belirtirken (İÇ2, İÇ3, ŞB1, ŞB4, OM3, OM10, MY1, MY5); bazı katılımcılar, getirilen yönetmelikler, alınan kararlar ve yapılan çalışmalarla objektif olma, fırsat eşitliğini sağlama, yeterlik ve liyakati esas alma çalışmalarının yapılmasıyla olumlu uygulamaların olduğunu (İL1, İÇ1, ŞB3, ŞB5, OM1, OM9, MY4, MY7) belirtmişlerdir. Katılımcıların, yasal güç elde ederken dikkate alınan ölçütlere ilişkin görüşlerinden bazıları şöyledir:

*“...günümüzde yasal güç verme ölçütlerine %100 objektiftir diyemeyiz. Fırsat eşitliğinin sağlanması, yeterlik ve liyakat konusunda maalesef sıkıntılar azımsanmayacak ölçüde.” (İÇ2)*

*“...bence objektif değil, özellikle mülakat bir şekilde insanları sendika ve diğer kuruluşlara üye olma zorunluluğu getirmekte, fırsat eşitliği, liyakat ve yeterlik konusunda adil bir görevlendirme yönetmeliği de mevcut değil.” (ŞB1)*

*“...ölçütlerin objektif olmadığını düşünüyorum. Daha eğitilmiş ve başarılı olmak yetmiyor, liyakat ve yeterlik esası gözetilmiyor.” (MY1)*

*“...biraz iyi gelişme olsa da yeterince objektif olunamıyor, liyakat, yeterlik ölçütleri temel alınrsa çok daha iyi olur” (MY5)*

*“...zaman zaman bu ölçütlerde aksaklık yaşansa da çoğu zaman ölçütleri objektif buluyorum, herkese eşit olduğunu, yeterlik ve liyakatin esas alındığını düşünüyorum.” (OM9)*

*“...yasal güç elde etme ölçütleri belli bir forma bağlı kılınmış, bu forma bağlı kalındığı sürece objektif olunacak, fırsat eşitliği korunacaktır. Liyakat ve yeterlik ise dikkate alınıyor.” (MY7)*

Araştırmanın beşinci sorusu “Yasal gücün bireye sosyal, siyasal, ekonomik açıdan yarar sağladığını düşünüyor musunuz? Cevabınız evet ise, bu yararların neler olduğunu belirtir misiniz?” şeklinde düzenlemiştir. Analiz sonucunda, yasal güç elde etmenin sağladığı yararlar, “sosyal”, “siyasal” ve “ekonomik” açıdan kategorilendirilerek 9 kod altında toplanmıştır. Analiz sonuçları, Tablo 43'te yer almaktadır.



Tablo 43

*“Yasal Güç Elde Etmenin Sağladığı Yararlara” İlişkin Analiz Sonuçları*

<b>Tema</b>	<b>Kategori</b>	<b>Kod</b>	<b>f</b>	
<b>Yasal Güç Elde Etmenin Sağladığı Yararlar</b>	<b>Sosyal Açıdan Yararlı</b>	Sosyal çevre edinmek	7	
		Daha tanınır olmak	5	
		Toplumsal itibar kazanmak	3	
		Saygı gösterilmek	3	
	<b>Siyasal Açıdan Yararlı</b>	Siyasi olarak güç elde etmek	5	
		Eğitim politikasına katkı sunmak	5	
		Üst yöneticilerle daha sık iletişim kurmak	3	
		<b>Ekonomik Açıdan Yararlı</b>	Maddi gelirin artması	5
			Yaşam standardının yükselmesi	4

Tablo 43'teki verilere bakıldığında, yasal güç elde etmenin sağladığı yararlara ilişkin olarak “sosyal açıdan” daha yararlı olduğu belirtilirken; bunu “siyasal açıdan” ve “ekonomik açıdan” izlemiştir.

Katılımcıların çoğu, yasal güç elde etmenin sosyal çevre edinmek, daha tanınır olmak, toplumsal itibar kazanmak ve saygı gösterilmek gibi sosyal yararlarının daha fazla olduğunu (İL2, İÇ1, İÇ3, ŞB1, ŞB5, OM6, OM9, MY6, MY7) belirtirlerken; bazı katılımcılar siyasi olarak güç elde etmek, eğitim politikasına katkı sunmak, üst yöneticilerle daha sık iletişim kurmak, maddi gelirin artması ve yaşam standardının yükselmesi (İL1, İÇ2, ŞB2, ŞB4, OM2, OM11, MY1, MY4) şeklinde yararlarının olduğunu belirtmişlerdir. Katılımcıların yasal güç elde etmenin sağladığı yararlara ilişkin bazı görüşleri şöyledir:

*“...evet, genellikle yararlarını görüyorum. Özellikle de sosyal itibarı artıyor, tanınabilirlik, siyasi çevre edinme ve ekonomik katkı sağlıyor. (İL2)*

*“...şimdiki konumum itibarıyla bireyler üzerinde sahip olduğum bilgi ve becerilerin niteliği çalışanlar tarafından değerlendirilmekte ve olumlu olarak tarafıma dönmektedir. Bu durumda daha fazla itibar, saygı görmekteyim.” (ŞB1)*

*“...toplumun farklı kesimlerindeki yöneticiler ile iletişim halinde olmamı kolaylaştırıyor ve politik kararlara katılmamı sağlıyor.” (İL1)*

*“...ekonomik ve sosyal yararları oldu diyebilirim, gelirim artmasını ve daha fazla çevre edinmemi sağladı.” (MY6)*

Araştırmanın altıncı sorusu “Yasal gücün, bireyin mesleki ve kariyer gelişimi açısından etkileri olduğunu düşünüyor musunuz?” şeklinde oluşturulmuştur. Araştırma sonucunda, yasal gücün mesleki ve kariyer gelişimine etkileri, “olumlu etkilerin olması” ve “etkisinin olmaması” şeklinde kategorilendirilerek 4 kod altında belirtilmiştir. Sonuçlar, Tablo 44'te yer almaktadır.

Tablo 44

*“Yasal Gücün Mesleki ve Kariyer Gelişimine Etkilerine” İlişkin Analiz Sonuçları*

Tema	Kategori	Kod	f
Yasal Gücün Mesleki ve Kariyer Gelişimine Etkileri	Olumlu Etkilerin Olması	Mesleki gelişimi sağlamak	23
		Kariyerde ilerlemeyi sağlamak	23
	Etkisinin Olmaması	Mesleki gelişimi etkilememek	7
		Kariyer gelişimini etkilememek	7

Tablo 44’teki veriler incelendiğinde, yasal gücün mesleki ve kariyer gelişimine etkilerine ilişkin olarak “olumlu etkilerin olması” daha fazla öne çıkarken; bunu “etkisinin olmaması” izlemiştir.

Katılımcıların çoğu, yasal güç elde etmenin bireylerin mesleki gelişimi ve kariyerlerinde ilerleme sağladığı (İL1, İL3, İÇ2, ŞB1, ŞB2, ŞB5, OM5, OM8, MY1, MY6) yönünde olumlu etkileri olduğunu belirtirken; bazı katılımcılar ise, mesleki ve kariyer gelişiminin bireyin özelliklerine bağlı olduğunu, elde edilen yasal gücün bunu çok fazla etkilemediğini (OM3, OM10, MY3, MY4) belirtmişlerdir. Katılımcıların, yasal gücün mesleki ve kariyer gelişimine etkilerine ilişkin görüşlerinden bazıları şöyledir:

*“...bireylerin hitap ettiği çevre genişleyeceği ve kurumdaki hareketlilik artacağı için kendisini geliştirmek isteyecektir, bu durumda da kariyer olarak ilerleyecek ve mesleki olarak kendini geliştirecektir.” (İL1)*

*“...kesinlikle bireyin edindiği yasal güç mesleki ve kariyer gelişimine katkı sağlar.” (ŞB2)*

*“...yasal gücün mesleki olarak gelişime olumlu olarak katkıları var, çünkü birey meslekte bu sayede kalabilecek ve ilerleyebilecektir.” (OM5)*

*“...evet, mesleki olarak gelişen bireyler, elde ettikleri yasal güçle birlikte bunu daha fazla ilerletme fırsatı yakalayabilirler.” (MY6)*

*“...mesleki ve kariyer gelişimi için daha geniş yetkilerin verilmesi ve gerekli eğitimlerin alınması gerekli, bu nedenle yasal gücün çok fazla etkisinin olduğunu sanmıyorum.” (OM10)*

*“...bireyin mesleki ve kariyer gelişiminin yasal güçle ilişkili olmadığını düşünüyorum.” (MY4)*

Araştırmanın yedinci sorusu *“Yasal gücün, birey üzerinde oluşturabileceği olumsuz etkiler var mıdır? Varsa bunlar neler olabilir?”* şeklinde oluşturulmuştur. Yapılan analiz sonucunda, yasal gücün bireye etkileri, “olumsuz etkiler” şeklinde kategorilendirilerek 5 kod altında belirtilmiştir. Sonuçlar, Tablo 45’te yer almaktadır.

Tablo 45

*“Yasal Gücün Bireye Olumsuz Etkilerine” İlişkin Analiz Sonuçları*

<b>Tema</b>	<b>Kategori</b>	<b>Kod</b>	<b>f</b>
<b>Yasal Gücün Bireye Etkileri</b>	<b>Olumsuz Etkiler</b>	Gücün amacı dışında kullanılması	14
		Topluma ve bireye zarar vermesi	12
		Bireyin psikolojisini etkilemesi	12
		Karar vermeyi güçleştirmesi	5
		Kişisel ilişkileri bozması	3

Tablo 45’teki verilere bakıldığında, yasal gücün bireye olumsuz etkileri; “gücün amacı dışında kullanılması”, “bireyin psikolojisini etkilemesi”, “karar vermeyi güçleştirmesi” ve “kişisel ilişkileri bozması” şeklinde ortaya çıkmıştır.

Katılımcıların büyük çoğunluğu, bireylerin elde edilen yasal gücü amacı dışında, menfaatlerine yönelik kullanmalarının hem kendilerine hem de topluma zarar verebileceğini, alınan olumsuz kararların bireylerin psikolojilerini olumsuz etkileyebileceğini ve bu durumun kişisel ilişkileri bozabileceğini (İL1, İÇ1, ŞB1, ŞB2, ŞB5, OM3, OM7, MY4, MY10) ifade etmişlerdir. Katılımcıların, yasal gücün bireye olumsuz etkilerine ilişkin görüşlerinden bazıları şöyledir:

*“...birey elde ettiği gücü olumsuz yönde kullanırsa olumsuz etkisi çok olacaktır, ancak bu durum bireyin elindedir.” (İÇ1)*

*“...güç sarhoşu olanlar aldıkları yetkiyi istedikleri yönde, amacı dışında kullanabilirler.” (ŞB6)*

*“...birey gücünü kötüye kullanarak çevresine ve kendisine zarar verebilir, daha fazla stres, endişe yaşar ve iş yükü altında ezilir.” (OM3)*

*“...evet, birçok olumsuz etkisi olabilir, gücünü beklentilerin aksine kullanan bir yönetici kaygı ve yetersizlik yaşayabilir.” (MY10)*

Araştırmanın sekizinci sorusu “Sizce, toplumun yasal güce yüklediği anlam ve atfettiği değer nedir?” şeklinde düzenlenmiştir. Yapılan analiz sonucunda, toplumun yasal güce yüklediği anlam, “toplumsal bakış” şeklinde kategorilendirilerek 4 kod altında toplanmıştır. Sonuçlar, Tablo 46’da sunulmaktadır.

Tablo 46

*“Toplumun Yasal Güce Yüklediği Anlama” İlişkin Analiz Sonuçları*

<b>Tema</b>	<b>Kategori</b>	<b>Kod</b>	<b>f</b>
<b>Toplumun Yasal Güce Yüklediği Anlam</b>	<b>Toplumsal Bakış</b>	Saygı ve itibar	16
		Önemli bir konum	12
		Hizmet makamı	11
		Değersiz görme	4

Tablo 46'daki verilere bakıldığında, toplumun yasal güce yüklediği anlam, “saygı ve itibar”, “önemli bir konum”, “hizmet makamı” ve “değersiz görme” kodları altında toplanmıştır.

Katılımcıların çoğu, toplumda yasal gücü elinde tutan kişilere saygı duyulduğunu, itibar gösterildiğini, sorunların çözüldüğü önemli bir konum olarak görüldüğünü, yasal güç sahiplerinden daima hizmet beklentisi içinde olduğunu (İL2, İÇ2, ŞB1, ŞB4, ŞB5, OM1, OM4, MY3, MY10) belirtirken; bazı katılımcılar da yasal güç sahibi bireylerin toplumda istenen değeri göremediklerini (OM2, OM8, MY4, MY7) belirtmişlerdir. Katılımcıların, toplumun yasal güce yüklediği anlama ilişkin görüşlerinden bazıları şöyledir:

“...olması gerekenden daha fazla anlam yükleniyor, otorite makamı olarak görülerek saygı duyuluyor.” (İL2)

“...toplumda yasal güç emir veren, otorite sahibi olarak görülürken herkes otorite sahibi kişilere daha çok saygı duyar.” (ŞB4)

“...sorunların çözüldüğü, hizmet sunulan yer olduğundan çevreden beklenen saygı gösteriliyor.” (MY10)

“...yasal güç sahibi kişilere çok da değer gösterilmediğini, toplumda eski bakış açısının olmadığını düşünüyorum.” (OM8)

Araştırmanın dokuzuncu sorusu “Sizce, öğretmenlerin ve kurumdaki diğer çalışanların yasal güce yüklediği anlam ve atfettiği değer nedir?” şeklinde oluşturulmuştur. Yapılan analiz sonucunda, öğretmenlerin ve diğer kurum çalışanlarının yasal güce yüklediği anlam, “kurumsal bakış” şeklinde kategorilendirilerek 4 kod altında toplanmıştır. Sonuçlar, Tablo 47’de yer almaktadır.

Tablo 47

“Öğretmenlerin ve Diğer Kurum Çalışanlarının Yasal Güce Yüklediği Anlama” İlişkin Analiz Sonuçları

Tema	Kategori	Kod	f
Öğretmenlerin ve Diğer Kurum Çalışanlarının Yasal Güce Yüklediği Anlam	Kurumsal Bakış	Hizmet makamı	14
		Önemli bir konum	12
		Saygı ve itibar	11
		Değersiz görme	4

Tablo 47’deki verilere göre, öğretmenlerin ve diğer kurum çalışanlarının yasal güce yüklediği anlam, toplumun yüklediği anlama benzer olarak yine “hizmet makamı”, “önemli bir konum”, “saygı ve itibar” ve “değersiz görme” başlıklarında ortaya

çıkıştır, ancak toplumun yüklediği anlamda; saygı ve itibar daha fazla öne çıkarken, öğretmen ve diğer kurum çalışanlarının yasal güce yüklediği anlam, öncelikli olarak bir hizmet makamı şeklinde ortaya çıkmıştır.

Katılımcıların büyük çoğunluğu, öğretmenlerin ve diğer kurum çalışanlarının yasal gücü elinde tutan kişilerden hizmet beklentisi içinde olduklarını, yöneticiliğin önemli bir konum olarak görüldüğünü, saygı ve itibar gösterildiğini (İL2, İÇ1, İÇ3, ŞB2, ŞB5, OM5, OM11, MY2, MY6) belirtirken; bazıları ise istenen değeri göremediklerini (OM2, OM8, MY4, MY7) ifade etmişlerdir. Katılımcıların, öğretmenlerin ve diğer kurum çalışanlarının yasal güce yüklediği anlama ilişkin görüşlerinden bazıları şöyledir:

*“...büyük sorumluluk sahibi olduğumuz için, sorunların çözüm noktası olarak görüyorlar ve hizmet bekliyorlar.” (İÇ3)*

*“...bakanlığın kurumdaki temsilcisi olarak düşünüldüğünden saygı duyarlar ve her zaman hizmet beklentisi içindeler.” (ŞB5)*

*“...öğretmenler ve tüm çalışanlar gereken saygıyı göstererek, yaşadıkları sorunlar karşısında yöneticilerin çözüm üreten kişiler olmalarını bekliyorlar.” (MY2)*

*“...görevi beklentiler çerçevesinde yerine getiremeyenler olduğu için beklenen değeri göremediğini ve çalışanlar tarafından çok bir anlam ifade etmediğini düşünüyorum.” (OM2)*

Araştırmanın onuncu sorusu “Yasal güç elde etme isteğiniz ile yasal gücün size sağladığı yararları karşılaştırırsanız, bu deneyimi nasıl açıklarsınız?” şeklinde düzenlenmiştir. Yapılan analiz sonucunda, yasal güç elde etme isteği ile sağladığı yararlar, “gücün sağlayacağı yararlar” şeklinde kategorileştirilerek 4 kod altında toplanmıştır. Sonuçlar, Tablo 48’de gösterilmektedir.

Tablo 48

*“Yasal Güç Elde Etme İsteği ile Sağladığı Yararlara” İlişkin Analiz Sonuçları*

<b>Tema</b>	<b>Kategori</b>	<b>Kod</b>	<b>f</b>
<b>Yasal Güç Elde Etme İsteği ile Sağladığı Yararlar</b>	<b>Gücün Sağlayacağı Yararlar</b>	Sorumluluğu artırma	14
		Sorumluluk bilinci kazandırma	12
		Farklı bakış açısı kazandırma	12
		Hedefe ulaşmayı sağlama	9

Tablo 48’deki verilere bakıldığında, yasal güç elde etme isteği ile sağladığı yararlara ilişkin görüşler, “sorumluluğu artırma”, “sorumluluk bilinci kazandırma”,

“farklı bakış açısı kazandırma” ve “hedefe ulaşmayı sağlama” başlıkları altında gruplandırılmıştır.

Katılımcılar, elde edilen yasal güç ile daha fazla sorumluluk duyduklarını, bu durumun sorumluluk bilincini geliştirdiğini, olaylara farklı bir bakış açısıyla bakmalarını sağladığını ve elde edilen yasal gücün hedeflere ulaşmada aracı olduğunu (İL3, İÇ2, ŞB1, ŞB2, ŞB4, OM6, OM10, MY1, MY7) belirtmişlerdir. Katılımcıların yasal güç elde etme isteği ile sağladığı yararlarla ilişkin görüşlerinden bazıları şöyledir:

*“...yasal güç kazandıktan sonra, insanların beklenti içinde olmaları sorumluluklarınızı artırıyor ve bu sayede sorumluluk bilinci kazanıyorsunuz.”*  
(İÇ2)

*“...yönetici olarak bulunduğün süreç içerisinde yasal mevzuat ve kanunlar çerçevesinde yetkilerimi kullandım. Bu durumun bana daha fazla sorumluluk yüklediğini düşünüyorum ve sorumluluklarımın farkındayım.”* (ŞB1)

*“...yasal güç aynı zamanda sorumluluk yüklüyor. Bu sorumluluk çalışma azmimi artırmakta, yapmak istediklerimi yasal mevzuat içerisinde yapmamı sağlamaktadır.”* (ŞB4)

*“...sorumluluğu çok fazla ve çok daha riskli bir görev olduğundan stres ve endişe yaratıyor, ancak bu durum beni geliştiriyor.”* (OM6)

*“...elde edilen statü iş yükünü artırarak, sorumluluk kazandırıyor. Statü artınca da sorumluluklarınız da artıyor.”* (MY7)

Araştırmadan elde edilen bulgular, Altinkurt & Yılmaz (2012), Armağan (2005), Arslantaş & Dayanan Uğur (2018), Bayrak (2001), Bayrak, Altinkurt & Yılmaz (2014), Closson (2001), Çavuş & Harbalıoğlu (2016), Çevik (2018), Ç. Kaya (2014), Çubukçu (2019), Demir (2014), Ersoy (2020), G. Karaman (2015), Greene & Elffers (2005), Guditus & Zirkel (1979), Hassenboehler (2004), Himmetoğlu, Ayduğ & Terzi (2018), Judge & Bretz (1992), Liu & Fang (2006), Memduhoğlu & Turhan (2016), Özcanay (2017), Özkalp & Kırel (2011), Schulman (1989), Uğurlu & Demir (2016), Uzun (2019), Yeşilbaş (2018), Yukl & Falbe (1990) ve Zafer (2008) tarafından yapılan araştırma bulgularıyla benzerlik gösterirken; Can & Çelikten (2000), Erçetin (1993), Gandz & Murray (1980), Kuru (2017), M. A. Aydın (2015), Okur (2019), Oruç (2015), Özasan & Gürsel (2008), Seçkin (2015) ve Turabik (2019) tarafından yapılan araştırma bulgularıyla farklılık göstermektedir.

Greene & Elffers (2005) ve Liu & Fang (2006) tarafından yapılan araştırma bulgularında, bireylerin kişisel özellikleri nedeniyle daha çok güç sahibi olmak istedikleri belirtilmiştir. Özkalp ve Kırel (2011) tarafından yapılan araştırmada da güç

ihtiyacı fazla olan bireylerin kişisel özelliklerini ön planda tutarak ve statülerini kullanarak başkalarını etkileme, onlara güçlerini gösterme davranışları sergiledikleri ortaya çıkmıştır. Bayrak (2001) tarafından yapılan araştırmada, bireylerin kişisel özelliklerinin yasal güç kullanmak için önemli olduğu, ancak sadece kişisel özelliklerin bu gücü kullanmada yeterli olamayacağı belirtilmektedir. Can ve Çelikten (2000) tarafından yapılan araştırmada da yasal güç elde etmede sadece kişisel özelliklerin yeterli olmayacağı, kişisel özelliklerden daha çok verilen yetki ve pozisyonun önemli olduğu bulgusu elde edilmiştir.

Hassenboehler (2004) ve Schulman (1989) tarafından yapılan araştırmalarda, yasal gücün sağladığı yarar nedeniyle daha çok talep edildiği belirtilirken; Erçetin (1993) ve Özaslan & Gürsel (2008) tarafından yapılan araştırmalarda ise, yasal gücün olumlu ve olumsuz etkileri nedeniyle daha az talep edildiği belirtilmektedir.

Araştırmanın yasal güce yüklenen anlam bulgusuna benzer şekilde; Altinkurt & Yılmaz (2012), Memduhoğlu & Turhan (2016), Özcanay (2017), Yeşilbaş (2018) ve Zafer (2008) tarafından yapılan araştırmalarda da toplumun yasal güce saygı ve itibar, önemli bir konum ve hizmet makamı gibi anlamlar yüklediği, bu nedenle de eğitim yöneticilerinin bu gücü diğer güç türlerinden daha fazla kullanma eğiliminde oldukları bulgusu elde edilmiştir.

Araştırmada, yasal güç elde etmede sergilenen politik davranışlara ilişkin bulgular, benzer araştırma bulguları ile karşılaştırıldığında; politik davranışların örgütsel özelliklerden daha çok kişisel niteliklerden kaynaklandığı (Armağan, 2005), güç elde etmek amacıyla sergilenen politik davranışların kariyer başarılarını yüksek düzeyde etkilediği (Judge ve Bretz, 1992), örgütlerde müzakere etme, rasyonel ikna ve göze girmeye çalışma davranışlarıyla karşılaştığı (Yukl ve Falbe, 1990), eğitim örgütlerinde daha çok kişilerin kendi fikirlerine destek arama ve başkalarını suçlama davranışının kullanıldığı (Ç. Kaya, 2014), eğitim yöneticilerinin en fazla rasyonel ikna ve müzakere etme yollarını, en az ricada bulunma ve baskı kurma taktiklerini kullandıkları (Closson, 2001), eğitim örgütlerinde baskı kurma gibi bazı politik davranışların sergilendiği (Himmetoğlu, vd., 2018) bulguları elde edilmiştir.

## BÖLÜM 5

### SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Araştırmanın bu bölümünde, yapılan analizler sonrasında araştırmanın alt problemlerine ilişkin olarak ortaya çıkan bulgular doğrultusunda elde edilen sonuçlara ve araştırmacı tarafından bazı önerilere yer verilmiştir.

#### 5.1. Sonuçlar

Eğitim yöneticiliğinde yasal güç elde etme isteği ile sergilenen politik davranışlar arasındaki ilişkinin düzeyini ve kişisel değişkenler açısından analizini amaçlayan bu araştırmadan elde edilen sonuçlar, araştırmanın temel alt problemlerine ilişkin olarak verilmektedir.

##### 5.1.1. Birinci alt probleme ilişkin sonuçlar

Araştırmanın ilk alt probleminden elde edilen bulguya göre, katılımcıların yasal güç elde etme isteklerinin hem genel toplamda hem de bütün boyutlarda “çok yüksek” düzeyde olduğu belirlenmiştir. Katılımcıların, en fazla bireysel kazanımlar açısından, daha sonra sırasıyla sosyal, ekonomik ve siyasal nedenlerle yasal güç elde etmek istedikleri sonucu ortaya çıkmıştır.

##### 5.1.2. İkinci alt probleme ilişkin sonuçlar

Araştırmanın ikinci alt probleminden elde edilen bulguya göre, bireylerin yasal güç elde etme istek düzeyleri “cinsiyet” değişkeni açısından anlamlı farklılık göstermemiştir. Katılımcıların yasal güç elde etme isteklerinin hem genel toplamda hem de boyutlarda “çok yüksek” düzeyde olduğu; erkek katılımcıların görece olarak daha istekli oldukları; kadın katılımcıların sadece “siyasal kazanım” boyutunda “yüksek” düzeyde istekli oldukları tespit edilmiştir.



Araştırma sonucunda, katılımcıların yasal güç elde etme istek düzeyleri, “yaş” değişkeni açısından anlamlı farklılık göstermemiştir. Katılımcıların güç elde etme isteklerinin hem genel toplamda hem de boyutlarda “çok yüksek” düzeyde olduğu; 31-40 yaş aralığındakilerin diğer yaş gruplarına göre görece daha istekli oldukları; “siyasal kazanım” boyutunda 30 yaş ve altı ile 51 yaş ve üstündekilerin, “ekonomik kazanım” boyutunda da 30 yaş ve altındakilerin “yüksek” düzeyde istekli oldukları tespit edilmiştir.

Araştırmadan elde edilen sonuca göre, katılımcıların yasal güç elde etme istekleri, “öğrenim durumu” değişkeni açısından anlamlı olarak farklılık göstermemektedir. Lisans ve lisansüstü mezunu katılımcıların yasal güç elde etme istekleri hem genel toplamda hem de üç boyutta “çok yüksek” düzeyde bulunurken; sadece lisansüstü mezunlarının “siyasal kazanım” boyutunda “yüksek” düzeyde istekli oldukları belirlenmiştir. Lisans mezunu eğitim yöneticilerinin, lisansüstü mezunlarına göre görece daha istekli oldukları sonucu ortaya çıkmıştır.

Araştırmadan sonucunda, katılımcıların yasal güç elde etme istek düzeylerinde, “mesleki kıdem” değişkeni açısından anlamlı farklılık bulunmamıştır. Katılımcıların yasal güç elde etme isteklerinin hem genel toplamda hem de boyutlar bazında “çok yüksek” düzeyde olduğu görülürken; 6-10 yıl aralığında mesleki kıdeme sahip olanların bütün boyutlarda çok yüksek düzeyde değer aldığı, 16 yıl üstünde kıdeme sahip olanların sadece “siyasal kazanım” boyutunda, 1-5 yıl kıdeme sahip olanların ise hem “siyasal kazanım” hem de “ekonomik kazanım” boyutunda “yüksek” düzeyde istekli oldukları tespit edilmiştir.

Araştırma sonucunda, katılımcıların yasal güç elde etme istek düzeyleri, “görev yapılan öğretim kademesi” değişkeni açısından da farklılık göstermemiştir. Katılımcıların yasal güç elde etme istekleri bütün boyutlarda “çok yüksek” düzeyde bulunurken; lisede görev yapanların isteklerinin bütün boyutlarda “çok yüksek” düzeyde olduğu, diğer kademelerde görev yapanların birer boyutta “yüksek” düzeyde değer aldığı görülmüştür. Bu bağlamda, ilkokulda görev yapanların “siyasal kazanım”, ortaokulda görev yapanların ise “ekonomik kazanım” boyutunda “yüksek” düzeyde istekli oldukları saptanmıştır.

Araştırmanın bir diğer bulgusuna göre, katılımcıların yasal güç elde etme istek düzeyleri, “görev unvanı” değişkeni açısından anlamlı olarak farklılık göstermemektedir. Katılımcıların yasal güç elde etme isteklerinin hem genel toplamda hem de bütün boyutlarda “çok yüksek” düzeyde olduğu belirlenirken; okul müdürlerinin

müdür yardımcılarında göre görece daha istekli oldukları saptanmıştır.

Araştırmada, katılımcıların yasal güç elde etme isteği düzeylerinin, “elde edilmek istenen yönetsel statü” değişkeni açısından anlamlı olarak farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Katılımcıların yasal güç elde etme isteklerinin hem genel toplamda hem de bütün boyutlarda “çok yüksek” olduğu saptanırken; milli eğitim müdürlüğü statüsünün diğer statülere göre görece daha fazla istendiği ortaya çıkmıştır.

### 5.1.3. Üçüncü alt probleme ilişkin sonuçlar

Araştırmanın üçüncü alt probleminden elde edilen bulguya göre, katılımcıların eğitim yöneticiliğinde sergilenen politik davranışları hem genel toplamda hem de boyutlarda “çok yüksek” düzeyde bulunurken, sadece “koalisyon kurmak” boyutunda “yüksek” düzeyde bulunmuştur. Katılımcılar tarafından “üst yönetime yaranmaya çalışmak” davranışının daha fazla sergilendiği ortaya çıkarken; bunu sırasıyla “iki yüzlü davranmak”, “göze girmeye çalışmak”, “tavizci davranmak”, “karşılıklı çıkar gözetmek” ve “koalisyon kurmak” davranışları izlemiştir.

### 5.1.4. Dördüncü alt probleme ilişkin sonuçlar

Araştırmanın dördüncü alt probleminde eğitim yöneticiliğinde sergilenen politik davranışların düzeyinin bazı kişisel değişkenler açısından anlamlı farklılık gösterip göstermediğine ilişkin sonuçlar elde edilmiştir. Buna göre, etkisi incelenen cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, mesleki kıdem, görev yapılan öğretim kademesi, görev unvanı ve elde edilmek istenen yönetsel statü değişkenlerinin hiçbirinde anlamlı farklılık elde edilmemiştir. Katılımcıların eğitim yöneticiliğinde sergiledikleri politik davranışların düzeyi bütün değişkenler açısından hem genel toplamda hem de boyutlar bazında “çok yüksek” değer almakla birlikte bazı boyutlarda “yüksek” değer alındığı da ortaya çıkmıştır.

“Cinsiyet” değişkeni açısından, “koalisyon kurmak” boyutunda hem kadınların hem de erkeklerin, “karşılıklı çıkar gözetmek” boyutunda ise, kadınların “yüksek” düzeyde istekli oldukları; “yaş” değişkeni açısından, 31-40 yaş aralığındaki katılımcıların bütün boyutlarda “çok yüksek” düzeyde, diğer yaş gruplarının ise “koalisyon kurmak” ve “tavizci davranmak” boyutları hariç diğer boyutlarda yine “çok yüksek” düzeyde istekli oldukları; “öğrenim durumu” değişkeni açısından ise, lisans mezunlarının, lisansüstü mezunlarına göre görece daha politik davrandıkları, “karşılıklı

çıkar gözetmek” boyutunda lisansüstü, “koalisyon kurmak” boyutunda ise hem lisans hem de lisansüstü mezunlarının “yüksek” düzeyde istekli oldukları sonucu elde edilmiştir.

Politik davranışların düzeyine “mesleki kıdem” değişkeni açısından bakıldığında, 6-10 yıl aralığında mesleki kıdeme sahip olanların “koalisyon kurmak”, 1-5 yıl aralığında kıdeme sahip olanların “tavizci davranmak”, 16 yıl ve üstü mesleki kıdeme sahip olanların da “karşılıklı çıkar gözetmek boyutunda” “yüksek” düzeyde politik davranış sergiledikleri, “görev yapılan öğretim kademesi” değişkeni açısından, liselerde görev yapanların diğer kademelerde görev yapanlara göre daha politik davrandıkları, bütün kademelerde görev yapanların “koalisyon kurmak” boyutunda, ortaokulda görev yapanların ise “karşılıklı çıkar gözetmek” boyutunda “yüksek” düzeyde politik davranışlar sergiledikleri saptanmıştır.

Araştırmada katılımcıların sergiledikleri politik davranış düzeyinin “görev unvanı” ve “elde edilmek istenen yönetsel statü” değişkenleri açısından elde edilen sonuçlarına göre, okul müdürlerinin, müdür yardımcılarında daha fazla politik davranış sergiledikleri; katılımcıların milli eğitim müdürlüğü statüsünü daha fazla elde etmek istedikleri tespit edilmiştir. Bütün unvanların “koalisyon kurmak” boyutunda, okul müdür yardımcılarının ise “karşılıklı çıkar gözetmek” boyutunda “yüksek” düzeyde politik davranış sergiledikleri, tüm statüleri isteyenlerde “koalisyon kurmak” boyutunda, okul müdür yardımcılığı ve okul müdürlüğü isteyenlerde ise “karşılıklı çıkar gözetmek” boyutunda “yüksek” düzeyde politik davranışlar sergilendiği belirlenmiştir.

#### **5.1.5. Beşinci alt probleme ilişkin sonuçlar**

Araştırmanın beşinci alt probleminde, bireylerin eğitim yöneticiliğinde yasal güç elde etme istek düzeyi ile sergilenen politik davranış düzeyi arasındaki ilişki aranmıştır. Bu kapsamda elde edilen sonuca göre, yasal güç elde etme isteği ile politik davranış sergileme arasında pozitif yönde anlamlı “yüksek” düzeyde bir ilişkinin olduğu saptanmıştır. Elde edilen bulguya göre, değişkenlerin genel toplamları ile boyutları arasında karşılıklı olarak pozitif yönde ve anlamlı bir ilişkinin olduğu ortaya çıkmıştır. Katılımcıların yasal güç elde etme isteği yükseldikçe, sergilenen politik davranışların da arttığı tespit edilmiştir. Birçok boyutta pozitif yönde anlamlı “yüksek” düzeyde ilişki bulunurken; “tavizci davranmak” ile “siyasal kazanım” boyutu arasında; “karşılıklı çıkar gözetmek” ile “bireysel kazanım” ve “ekonomik kazanım” boyutları arasında anlamlı ilişki bulunmamıştır.

### 5.1.6. Altıncı alt probleme ilişkin sonuçlar

Araştırmanın altıncı alt probleminde elde edilen sonuca göre, bireylerin eğitim yöneticiliğinde yasal güç elde etme isteği ile sergilenen politik davranışlar arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu, yasal güç elde etme istek düzeyinin, sergilenen politik davranışların güçlü bir yordayıcısı olduğu (%71,2) tespit edilmiştir. Boyutlar açısından bakıldığında da anlamlı ilişkinin bulunduğu, sergilenen politik davranışların, güç isteğini “bireysel kazanım” açısından %32,6; “siyasal kazanım” açısından %9,7; “sosyal kazanım” açısından %26; “ekonomik kazanım” açısından %20,2 oranında etkilediği ortaya çıkmıştır.

### 5.1.7. Yedinci alt probleme ilişkin sonuçlar

Araştırmanın yedinci alt probleminde, eğitim yöneticiliğinde bireylerin yasal güç elde etme isteği ile sergilenen politik davranışlara ilişkin katılımcı görüşleri alınmıştır.

Elde edilen sonuçlara göre, katılımcıların yasal güç elde etme isteklerinde, bireysel nedenler daha fazla öne çıkarken, bunu sırasıyla, siyasal, sosyal ve ekonomik nedenler izlemiştir. Eğitim yöneticiliğine getirilmede daha çok “görevlendirme” yönteminin kullanıldığı, bazı kadrolar için de “atama” yönteminin kullanıldığı belirlenmiştir.

Katılımcılar, eğitim yöneticiliğine getirilirken daha çok sırasıyla “iki yüzlü davranmak”, “üst yönetime yaranmaya çalışmak”, “göze girmeye çalışmak”, “koalisyon kurmak”, “karşılıklı çıkar gözetmek” ve “tavizci davranmak” gibi davranışlar sergilendiğini belirtmişler, yine araştırmaya katılanların büyük bir çoğunluğu, yasal güç elde etmede, yeterlik ve liyakatin esas alınmadığı, ölçütlerin objektif olmadığı ve fırsat eşitliği sağlanmadığı yönünde olumsuz görüş belirtirken; bir kısmı ise, aksine bunların dikkate alındığını ifade etmişlerdir.

Araştırmada elde edilen bir diğer sonuç, katılımcıların yasal gücün; “sosyal açıdan” daha fazla yarar sağladığı, bunu “siyasal” ve “ekonomik” yararların izlediği yönündeki görüşleridir. Eğitim yöneticilerinin büyük çoğunluğu, yasal gücün bireylerin mesleki ve kariyer gelişimini ve kariyerlerinde ilerlemelerini olumlu yönde etkilediğini belirtirken; bir bölümü ise mesleki ve kariyer gelişiminin bireyin özelliklerine bağlı olduğunu, elde edilen yasal gücün bunu çok fazla etkilemediğini belirtmişlerdir.

Katılımcılar, kendilerine yöneltilen toplumun, meslektaşlarının ve diğer kurum çalışanlarının yasal güce yüklediği anlama ilişkin soruya; “saygı ve itibar mercii”, “sorun çözüm merkezi”, “hizmet makamı”, “örgüt liderliği” gibi olumlu anlamlar yüklerken; bazıları da toplumda eğitim yöneticiliğinin giderek değerinin azaldığı yönünde olumsuz görüş belirtmişlerdir.

Katılımcılara yasal güç elde etme isteği ile gücün sağladığı yararlar açısından deneyimleri sorulduğunda; eğitim yöneticileri, yasal gücün kendilerine sorumluluk bilinci ve farklı bakış açısı kazandırdığını, hedef ve beklentilerine ulaşmayı sağladığını belirterek, bu görevin aynı zamanda sorumluluk ve iş yükünü de artırdığını ifade etmişlerdir.

## 5.2. Öneriler

Araştırmadan elde edilen bulgular ve sonuçlara dayalı olarak farklı araştırmacı ve uygulayıcılara şu önerilerde bulunulabilir:

Araştırmadan elde edilen sonuçlardan biri, katılımcıların yasal güç elde etme isteklerinde bireysel nedenlerin öne çıkmış olmasıdır. Eğitim örgütlerinde bireylerin kişisel ve mesleki gelişimleri ile kendini gerçekleştirmelerine imkân veren bir kariyer sisteminin olmayışı, yasal gücü dolayısıyla eğitim yöneticiliğini bu çıkmazdan kurtarmanın bir aracı haline getirmektedir. Buna dayanarak, bireylere eğitim örgütlerinde bireysel ve mesleki gelişimlerini sağlayacak imkânlar sunulmalıdır.

Eğitim örgütlerinin işlevi gereği uzmanlık gücüne önem verilmesi gerekirken, yasal güce daha çok değer ve imkân atfedilmesi, bireylerin yasal güç elde etme isteğini artırmaktadır. Bu nedenle, yasal güce sağlanan kazanımların uzmanlık gücüne de sağlanarak, yeterliğe, liyakate dayalı kazanımların artırılması esas alınmalıdır.

Araştırma sonucunda, eğitim yöneticilerinin yasal güç elde etme isteklerinde siyasal ve ekonomik nedenler, bireysel ve sosyal nedenlerden daha az tercih edilmiştir. Bu sonuca dayanarak, eğitim yöneticilerinin politik karar oluşturmada yetkilerinin artırılması ve ekonomik koşullarının iyileştirilmesi, eğitim yöneticiliğini daha cazip hale getirebilir.

Araştırmadan elde edilen bir diğer sonuç, eğitim örgütlerinde erkeklerin görece olarak daha fazla yasal güç isteğinde oldukları şeklindedir. Erkekler, eğitim yöneticiliği pozisyonunu daha fazla istemekte ve bu statüde daha fazla bulunmaktadır. Bu durumda eğitim yöneticisi pozisyonunda daha az bulunan kadınlar için yasal güç

statülerinin niteliklerinin artırılması ve cazip hale getirilmesi sağlanarak, kadın eğitim yöneticisi sayısı artırılabilir.

Öğretmenlik mesleğine yeni başlayan, mesleki kıdemi ve yaşı daha az olanların, farklı öğretim kademelerinde görev yapanların ve lisansüstü eğitim alanların eğitim yöneticiliği yapmalarını sağlamak amacıyla çalışmalar yapılmalı, yetki vermede fırsat eşitliği sağlanarak, yeterlik ve liyakat ölçütleri dikkate alınmalıdır. Bu bağlamda, eğitim yöneticiliğine getirilmede yeterlik ve liyakat ölçütleri; açık, objektif ve şeffaf olarak belirlenmelidir.

Eğitim yöneticiliğindeki tüm statülerin, genel idari hizmetler sınıfına alınarak, görevlendirme yerine atamanın esas alınması ve eğitim yöneticiliği pozisyonunun güçlendirilmesi sağlanmalıdır.

Eğitim örgütlerinde yasal güç elde etmek isteyen bireylerin, bazı politik davranışlar sergilemek zorunda kalmalarını önlemek için eğitim yöneticiliğinin belli liyakat esaslarına dayalı bir uzmanlık mesleği haline getirilmesi gerekir.

Araştırma, belli bir ilin eğitim örgütlerinde yapıldığından, değişik il ve bölgelerdeki daha farklı örgütle uygulanması sağlanarak, araştırma sonuçları karşılaştırılabilir.

## KAYNAKÇA

- Abat, E. (2010). *Eğitim yönetimi uzmanlarının okul yöneticilerinin yeterliliklerine ilişkin zihinsel modelleri*. Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Açıkalın, Ş. (1993). Öğretmenlerin okul müdürlerini etkileme güçleri (Ankara ili örneği). *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 9, 183-192.
- Adams, G. L., Treadway, D. C. & Stepina, L. P. (2008). The role of dispositions in politics perception formation: The predictive capacity of negative and positive affectivity, equity sensitivity, and self-efficacy. *Journal of Managerial Issues*, 545-563.
- Adler, A. (2011). *Yaşama sanatı*. (Çev. K. Şipal). İstanbul: Say Yayınları.
- Adler, A. (2012). *Çocuk eğitimi*. (Çev. K. Şipal). İstanbul: Cem Yayınevi.
- Ağaoğulları, M. A. (1989). *Eski Yunan'da siyaset felsefesi*, Ankara: Teori Yayınları.
- Akçakaya, M. (2010). Örgütlerde uygulanan personel güçlendirme yöntemleri: Türk kamu yönetiminde personel güçlendirme. *Karadeniz Araştırmaları*, 25, 145-174.
- Akgemci, T. ve Gök, L. S. G. (2015). The effects of political behavior on the level of reaching individual career goals in business. *International Journal of Business and Social Science*, 6(5), 182-193.
- Akgül, Ö. S. (2019). Müdür yardımcılarının okul müdürü olmayı isteme sebepleri. *2019 International EJER Congress*. <https://www.researchgate.net>. E.T.30.03.2021.
- Aksu, M. B. (2004). İlköğretim okulu öğretmenlerinin yöneticilik eğilimleri: Malatya ili örneği. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 550, <https://www.pegem.net/Akademi/3-8236-Ilkogretim-Okulu-Ogretmenlerinin-Yoneticilik-Egilimleri-Malatya-Ili-Ornegi.aspx>. E. T.24.03.2021.
- Aktaş, T. (2019). *Okul müdürlerinin paternalistik liderlik davranışları ile politik taktikleri arasındaki ilişkiler*. Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Aktaş, U. (2017). *Örgüt ikliminin politik davranışlara olan etkisinde algılanan örgütsel adaletin aracılık rolü*. Yüksek Lisans Tezi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat.
- Aküzüm, C. (2016). Okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin eğitim yönetimi programı bağlamında lisansüstü eğitime bakış açılarının incelenmesi. *EKEV Akademi Dergisi*, 20(67), 85-108.
- Alapo, R. (2018). Organizational power politics and leadership experiences on the view and use of power in organizations. *Management*, 6 (1), 30-36.

- Aldag, R. J. & Kuzuhara, L. W. (2002). *Organizational behavior and management*. USA: South-Western.
- Alkan, A. ve Erdem, R. (2019). Güç: Formal ve informal yönden güce kavramsal bir bakış. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 10 (24), 405-433.
- Allen, R. W., Madison, D. L., Porter, L. W., Renwick, P. A. & Mayes, B. T. (1979). Organizational politics: Tactics and characteristics of it sactors. *California Management Review*, 22(1), 77-83.
- Alp, F. (2010). *Politik davranışın değişime dirence etkisi üzerine bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Altinkurt, Y. ve Yılmaz, K. (2012). Okul yöneticilerinin kullandığı güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri: Teori ve Uygulama*, 12(3), 1833-1852.
- Altinkurt, Y., Yılmaz, K., Erol, E. ve Salalı, E. T. (2014). Okul müdürlerinin kullandığı güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları arasındaki ilişki. *Journal of Teacher Education and Educators*, 3(1), 25-52.
- Altunok, G. (2007). Şiddetin eleştirisi olarak iktidar: Arendt ve Foucault. *Doğu-Batı: Şiddet*, 43, 8.
- Ambrose, M. L. & Harland, L. K. (1995). Procedural justice and influence tactics: Fairness, frequency, and effectiveness. *Organizational Politics, Justice, and Support: Managing The Social Climate of The Workplace*, 34, 97-130.
- Andrews M. C. & Kacmar M. K. (2001). Discriminating among organizational politics, justice, and support. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 347-366.
- Apa, C. (2017). *2014 yılı MEB ilkökul ve ortaokullarında 4 yılını tamamlayan müdürlerin değerlendirilmesine analitik bir bakış (Acıpayam örneği)*. Tezsiz Yüksek Lisans Projesi, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Appelbaum, S. H. & Hughes, B. (1998). Ingratiation as a political tactic: Effects within the organization. *Management Decision*, 36, 85-95.
- Archer, J. (2002). Noviceprincipals put hugestrain on NYC schools. *EducationWeek*, 21(38), 1.
- Argon, T., Yıldırım, F. A. ve Kurt, A. (2014). Yöneticilerin sahip olduğu güç stilleri ve iş çevrelerine uyuma ilişkin öğretmen görüşleri. *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3(2), 26-48.
- Arıkan, S. (2011). İşyerinde kullanılan politik taktiklere yönelik olası bireysel önceller üzerine bir araştırma. *Türk Psikoloji Dergisi*, 26(68), 52-71.
- Armağan, A. (2005). Örgütsel politik davranışın analizi: İzmir yazılı basımında bir uygulama. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 3(4), 91-107.
- Arslantaş, H. İ. ve Uğur, İ. D. (2018). Öğretmen algılarına göre yöneticilerin sahip oldukları örgütsel güç kaynakları düzeyi. *Siirt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*



- Dergisi*, 6(11), 46-63.
- Aslanargun, E. (2009). *İlköğretim ve lise müdürlerinin okul yönetiminde kullandığı güç türleri*. Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Aslanargun, E. (2013). *Örgütlerde sosyal güç*. (Ed. H. B. Memduhoğlu ve K. Yılmaz). Yönetimde yeni yaklaşımlar (ss. 175-198). Ankara: Pegem A.
- Aslanargun, E. ve Eriş, H. M. (2013). Öğretim elemanlarının sınıf yönetiminde kullandıkları güç türleri ölçeğinin geliştirilmesi. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(2), 207-220.
- Aşan, Ö. ve Aydın, E. M. (2006). *Örgütsel Davranış*, İstanbul: Arıkan.
- Atay, S. (2010). Geliştirilebilir yönetim becerisi: Teorik ve ampirik yönleriyle politik yeti. *Amme İdaresi Dergisi*, 43(2), 65-80.
- Atmaca, T. (2014). *Okul yöneticilerinin kullandıkları güç türleri ile öğretmenlerin yaşadıkları yıldırma, örgütsel bağlılık ve örgütsel sinizm arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Avcı, A. (2018). Örgüt içi politikalar ve güç uygulamalarının etkileri. *Dijital Ekonomi*, 56(2).
- Aydın, M. A. (2015). *Sınıf öğretmenlerinin örgütsel muhalefet, örgütsel politika ve politik davranış algıları arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu.
- Aydın, F. (2016). *Ortaokul yöneticilerinin kullandıkları örgütsel güç türleri ve öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışları*. Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Aydın, İ. (2005). *Öğretimde denetim: Durum saptama, değerlendirme ve geliştirme*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Aydın, M. (2010). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Hatipoğlu Yayınevi.
- Aydın, M. A. (2015). *Sınıf öğretmenlerinin örgütsel muhalefet, örgütsel politika ve politik davranış algıları arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu.
- Aydın, Ş. ve Coşkun, R. (2007). Örgütsel Güç'e ilişkin eleştirel bir çözümleme. *Akademik İncelemeler Dergisi (AID)*, 2(2), 97-128.
- Ayhan, A. G. Ö. ve Gürbüz, S. (2014). Algılanan örgütsel politikanın örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkisinde adaletin rolü. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 16(3), 76-93.
- Aytaç, T. (2000). *Okul merkezli yönetim*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Bacharach, S. B. & Lawler, E. J. (1980). *Power and politics in organizations*. Jossey-Bass Inc Pub.
- Bachrach, P. & Baratz, M. S. (1963). Decisions and nondecisions: An analytical framework. *American Political Science Review*, 57(3), 632-642.

- Bağlıbel, M. ve Arslan, M. C. (2014). Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Tezsiz Yüksek Lisans Programına ilişkin mezun görüşleri: Gaziantep Üniversitesi örneği. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 13(4), 1079-1095.
- Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2010). Liderlik “türleri” ve “güç kaynakları”na ilişkin mevcut-gelecek durum karşılaştırması. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2, 73-84.
- Balcı, A. (2005). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntem, teknik ve ilkeler*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Balcı, A. (2016). *Açıklamalı eğitim yönetimi terimleri sözlüğü*. Ankara: Pegem.
- Balpınar, Z. (2013). İsrail’in güç kullanımı esaslı güvenlik anlayışının Thomas Hobbes’ un “Doğa Hâli” kavramıyla analizi. *Güvenlik Stratejileri Dergisi*, 9 (17), 85-126.
- Baltaş, A. (2002). *Değişimin içinden geleceğe doğru*. (4. Baskı). İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Barbuto, J. E., Scholl, R. W., Hickox, C. F. & Boulmetis, J. (2001). A field study of the relation between leaders' anticipation of targets' resistance and targets' reports of influence tactics used by leaders in dyadic relations. *Psychological Reports*, 88(3), 835-843.
- Barutçugil, İ. (2006). *Yöneticinin Yönetimi*, İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Başaran, İ. E. (2000). *Yönetim*. Ankara: Feryal Matbaası.
- Başaran, İ. E. (2004). *Yönetimde insan ilişkileri*. (3. Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Başaran, İ. E. (2008). *Örgütsel davranış: İnsanın üretim gücü*. Ankara: Ekinoks Yayınları.
- Başaran, İ. E. ve Çinkır, Ş. (2011), *Türk eğitim sistemi ve yönetimi*. (3. Baskı). Ankara: Ekinoks Yayınevi.
- Bayır, Ö. Ö. ve Dönmez, A. (2020). Türkiye’de kadın okul müdürü olmak. *Educational Administration: Theory&Practice*, 26(1), 163-201.
- Bayrak, C., Altinkurt, Y. ve Yılmaz, K. (2014). The relationship between school administrators’ power sources and school climate. *The Anthropologist*, 17(1), 81-91.
- Bayrak, S. (2000). Yönetimde bir ihmal konusu olarak güç ve güç yönetimi I. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, 5(2), 21-34.
- Bayrak, S. (2001). Yönetimde bir ihmal konusu olarak güç ve güç yönetimi II. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, 6(1), 23-42.
- Bayraktaroğlu, S. (2000). Klasik örgütsel güç kuramlarından Clegg’in ‘Güç Devreleri’ yaklaşımına. *Bilgi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3, 109-121.
- Bierstedt, R. (1950). An analysis of socialpower. *American Sociological Review*, 15(6),730-738.
- Bilgin, N. (2006). *Sosyal bilimlerde içerik analizi teknikler ve örnek çalışmalar*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Bilginöglü, E. ve Artan, İ. E. (2019). Masallar ve çizgi filmlerde güç elde etme stratejileri. *Third Sector Social Economic Review*, 54(4), 1726-1745.
- Binbaşıoğlu, C. (1988). *Eğitim yöneticiliği*. (4. baskı). Ankara: Binbaşıoğlu Yayınevi.

- Bingül, M. ve Hacifazlıoğlu, Ö. (2011). Sınıf öğretmenlerinin yönetici olma eğilimleri: İstanbul Esenyurt ilçesi örneği. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 8(1), 861-881.
- Blau, P. M. (2017). *Exchange and power in social life*. Routledge.
- Bolat, O. İ. (2011). Öz yeterlilik ve tükenmişlik ilişkisi: Lider-üye etkileşiminin aracılık etkisi. *Ege Akademik Bakış*, 11(2), 255-266.
- Bolelli, M. (2020). Yöneticilerin sosyal güç kullanımlarının kuşak, eğitim durumu ve cinsiyet farklılıkları açılarından incelenmesi: Örnek bir araştırma. *İstanbul Aydın Üniversitesi Dergisi*, 12(1), 21-40.
- Boonstra, J. J. & Gravenhorst, B. M. K. (1998). Power dynamics and organizational change: A comparison of perspectives. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 7(2), 97-120.
- Bostancı, A., Akçadağ, T., Kahraman, Ü. ve Tosun, A. (2016). Okulların DNA profili ile okul içi politik davranışlar arasındaki ilişki. *Journal of Human Sciences*, 13(3), 5693-5705.
- Bradley, H. (1999). *Gender and power in the workplace: Analysing the impact of economic change*. Macmillan International Higher Education.
- Bradshaw-Camball, P. & Murray, V. V. (1991). Illusions and other games: A trifocal view of organizational politics. *Organization Science*, 2(4), 379-398.
- Bruins, J. (1999). Social power and influence tactics: A theoretical introduction. *Journal of Social Issues*, 55(1), 7-14.
- Buchanan, D. A. (2008). You stab my back, I'll stab yours: Management experience and perceptions of organization political behaviour. *British Journal of Management*, 19(1), 49-64.
- Buchanan, D. & Badham, R. (1999). Politics and organizational change: The lived experience. *Human relations*, 52(5), 609-629.
- Buhler, P. (1994). Navigating the waters of organizational politics. *Supervision*, 55, 9,1-3.
- Bulut, Y. ve Bakan, İ. (2005). Yönetici ve yöneticilik üzerine Kahramanmaraş kentinde bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 5(9), 63-89.
- Bursalı, Y. M. (2008). *Örgütsel politikanın işleyişi: Örgütsel politika algısı ve politik davranış arasındaki ilişkiler*. Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Bursalı, Y. M. ve Bağcı, Z. (2011). Çalışanların örgütsel politika algıları ile politik davranışları arasındaki karşılıklı ilişkiler. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9, 23-41.
- Bursalıoğlu, Z. (2005). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Bursalıoğlu, Z. (2016). *Eğitim yönetiminde teori ve uygulama*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Büyüköztürk, Ş. (2011). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı*. Ankara: Pegem yayıncılık.

- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2008). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Cacciattolo, K. (2015). Organisational politics: The positive and negative sides. *European Scientific Journal*, 11(1), 121-129.
- Can, H., Aşan, Ö. ve Aydın, E. M. (2006). *Örgütsel davranış*. İstanbul: Arıkan Yayınları.
- Can, N. ve Çelikten, M. (2000). Alt düzey personelin güç kaynakları Erciyes Üniversitesi örneği. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 22(22), 269-290.
- Carli, L. L. (1999). Gender, interpersonal power and social influence. *Journal of Social Issues*, 55, 81-99.
- Carothers, B. J. & Allen, J. B. (1999). Relationships of employment status, gender role, insult and gender with use of influence tactics. *Sex Roles*, 41, 375-387.
- Carte, G. L. & Byrnes, J. F. (2010). *How to manage conflict in the organization*. (2.Ed.). USA: American Management Association.
- Cattell, R. B. (1978). *The scientific use of factor analysis in behavioral and life sciences*. New York: Plenum.
- Casse, P. (1995). *Liderlik öğrenilebilir*. (Ed. M. Özel). Stratejik yönetim ve liderlik (s. 46-51). İstanbul: İz Yayıncılık.
- Cawvey, M., Hayes, M., Canache, D. & Mondak, J. J. (2017). Personality and political behavior. *In Oxford Research Encyclopedia of Politics*, 1-20.
- Cemaloğlu, N. (2005). Türkiye’de okul yöneticisi yetiştirme ve istihdamı: Varolan durum, gelecekteki olası gelişmeler ve sorunlar. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(2), 249-274
- Cerit, Y. ve Özdemir, T. (2006). Okul yöneticisi olmak istemeye etki eden faktörlere ilişkin okul yöneticileri ve öğretmenlerin görüşleri. 15. *Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi, Muğla*.
- Ceylan, A. ve Demircan, N. (2002). Girişimcilerin başarı, güç ve yakın ilişki ihtiyaçlarının kişilik özellikleriyle ilişkisi üzerine Düzce Bölgesi’ndeki Kobi’lerde bir araştırma. 21. *yüzyılda Kobi’ler: Sorunlar, fırsatlar ve çözüm önerileri, Doğu Akdeniz Üniversitesi İşletme Fakültesi*, 3-4.
- Chen, Y. Y. & Fang, W. (2008). The moderating effect of impression management on the organizational politics-performance relationship. *Journal of Business Ethics*, 79(3), 263-277.
- Cialdini, R. B. (2001). *İknanın psikolojisi: Teorik ve pratik bir arada*. (Çev. Y. Fletcher). İstanbul: Media Cat.
- Closson, R. K. (2001). *Faculty evaluation of leadership styles and influence tactics of northern California collegedeans*. Doctoral Dissertation, University of the Pacific, California.
- Cooley, V. & Shen, J. (1999). Who will lead? The top 10 factors that influence teachers moving into administration. *NASSP Bulletin*, 83(606), 75-80.

- Coşkun, N. (1988). Organizasyonlarda yetki devri. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3(1), 49-54.
- Creswell, J. W. (2013). *Araştırma deseni: Nitel, nicel ve karma yöntem yaklaşımları*. (Çev. Y. Dede ve S. B. Anıl), Ankara: Eğiten Kitap.
- Creswell, J. W. (2017). *Karma yöntem araştırmalarına giriş*. (Çev. M. Sözbilir). Ankara: Pegem Akademi.
- Cusins, P. (1997). *Orta düzey yönetici için yönetim teknikleri*. (Çev. G. Günay). İstanbul: Rota.
- Çalışkan, K. (2006). *Political behavior in organizations: Antecedents and consequences*. Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çalışkur, A. (2016). Örgütlerde güç olgusu ve gücün kullanımı. *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(1), 29-48.
- Çam, E. (2000). *Siyaset bilimine giriş*. İstanbul: Der Yayınları.
- Çangarlı, B. G. (2009). *Bullying behaviors as organizational political tactics*. Doktora Tezi, İzmir Ekonomi Üniversitesi, İzmir.
- Çavuş, M. ve Harbalıoğlu, M. (2016). Yöneticinin güç kaynakları algısı ve örgütsel vatandaşlık davranışı: Konaklama işletmeleri üzerine bir araştırma. *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(1), 117-130.
- Çelik, K. (2003). *Örgütsel kontrol*. (Ed. C. Elma ve K. Demir). Yönetimde çağdaş yaklaşımlar uygulamalar ve sorunlar (2. Baskı). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Çelik, O. T. (2017). *Ortaokul öğretmenlerinin örgütsel politika algılarıyla örgütsel bağlılıkları ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkinin analizi*. Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Malatya.
- Çelik, V. (2000). *Okul kültürü ve yönetimi*. (2. Baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Çetin, R. B. (2014). *Okul DNA'sı metaforunun çeşitli değişkenlere göre incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Sütçü İmam Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Çevik, A. (2018). *Okul yöneticilerinin kullandıkları makamsal güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık ve örgütsel sinizm davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Çevik, A. ve Can, N. (2020). Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık ve örgütsel sinizm davranışlarının yordayıcısı olarak okul yöneticilerinin makamsal güç kaynakları. *Academia Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 5(1), 13-30.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. ve Büyüköztürk, Ş. (2014). *Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik: SPSS ve LISREL uygulamaları*. Ankara: Pegem Akademi.
- Çolak, M. (2007). *Örgütlerde çatışmanın yönetiminde gücün kullanımı ve bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.

- Çubukçu, B. (2018). *Özel okul yöneticilerinin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarının öğretmenlerin iş doyumunu ile olan ilişkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Daft, R. L. (2015). *Örgüt kuramları ve tasarımı anlamak*. (Çev. Ed. Ö. N. Timurcanday). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Dargahi, H. & Ehteshami, F. (2019). The relationship between managers' political intelligence and employees' political behavior: A case study in Tehran University of Medical Sciences. *Journal of Advances in Social Science and Humanities*, 5(1), 531-538.
- Demir, A. (2014). *Örgütsel vatandaşlık davranışının öncülü olarak okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları*. Yüksek Lisans Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sivas.
- Demir, Ö. ve Acar, M. (1997). *Sosyal bilimler sözlüğü*. Ankara: Vadi Yayınları.
- Demirel, G. Ö. (2012). *Okul müdürlerinin güç kaynaklarını kullanma stilleri ve müdür desteğinin kurumsal vatandaşlık davranışıyla ilişkisi (Ankara ili örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Demirel, Y. ve Seçkin, Z. (2009). Örgüt içi politik davranışların tespiti üzerine Kırgızistan'da sağlık sektöründe bir araştırma. *Uluslararası Stratejik Araştırma Kurumu*, 4(7), 143-161.
- Deniz, M. ve Çolak, M. (2008). Organizasyonlarda çatışmanın yönetimde gücün kullanımı ve bir araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 78(23), 304-332.
- Dikili, A. (2014). Örgütlerde güç kavramı: Eleştirel yönetim çalışmaları ile Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımı'nın bakışlarına dair karşılaştırmalı bir analiz. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 12(23), 141-164.
- Dirik, D., Ataç, L. O. ve Tetik, H. T. (2016). The relationships among perceived leader powersources, contextual performance and territoriality: A study on White collar workers. *Eurasian Academy of Sciences Eurasian Business & Economics Journal*, 1, 259-271.
- Diş, O. ve Ayık, A. (2015). Okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları ile örgüt iklimi arasındaki ilişki. *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi*, 58, 499-518.
- Doğan, A. N. (2012). *Yöneticilerin algılanan güç tarzları ile çatışma yönetim tarzları arasındaki ilişki ve bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Doğan, A., Bozkurt, S. ve Demirbaş, H. T. (2014). Kamu örgütlerinde örgütsel politika: Çalışanların politik davranışlara yönelik algıları. *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi*, 44, 39-63.
- Doğan, S. ve Kılıç, S. (2009). Örgütlerde izlenim yönetimi davranışı üzerine kavramsal bir inceleme. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(3), 53-83.

- Drory, A. & Beaty, D. (1991). Gender differences in the perception of organizational influence tactics. *Journal of Organizational Behavior*, 12(3), 249-258.
- Drory, A. & Romm, T. (1988). Politics in organization and its perception within the organization. *Organization Studies*, 9(2), 165-179.
- Drory, A. & Romm, T. (1990). The definition of organizational politics: A Review. *Human Relations*, 43(11), 1133-1154.
- DuBrin, A. J. (1989). Sex differences in endorsement of influence tactics and political behavior tendencies. *Journal of Business and Psychology*, 4(1), 3-14.
- DuBrin, A. J. (1991). Sex and gender differences in tactics of influence. *Psychological Reports*, 68, 635-646.
- DuBrin, A. J. (2015). *Leadership: Researchfindings, practice, and skills*. Nelson Education.
- Durmuş, B., Yurtkoru, E. ve Çinko, M. (2013). *Sosyal bilimlerde Spss'le veri analizi*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Efil, İ. (1999). *İşletmelerde yönetim ve organizasyon*. (6. Baskı). İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.
- Eisenhardt, K. M. & Bourgeois III, L. J. (1988). Politics of strategic decision making in high-velocity environments: Toward a midrange theory. *Academy of Management Journal*, 31(4), 737-770.
- Eken, S. (2017). *Örgütsel politika algısı ile politik davranışlar arasındaki ilişki ve bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Elias, S. (2008). Fifty years of influence in the workplace. *Journal of Management History*. 14(3), 267-283.
- Enwall, B. M. & Fabal, C. O. (1998). *Up the flagpole: A guide for women school administrators*. Vereda del Sur, Palm Springs: ETC Publications.
- Eraslan, L. (2004). Liderlik olgusunun tarihsel evrimi, temel kavramlar ve yeni liderlik paradigmasının analizi. *Milli Eğitim Dergisi*, 162, 1-14.
- Erçetin, Ş. Ş. (1993). *Ast-üst ilişkileri (Okul müdürü ve öğretmenlerin birbirlerini etkilemekte kullandıkları güçler)*. Ankara: Şafak Yayınları.
- Erdem, M. ve Alayoğlu, N. (2016). Yöneticilerin liderlik tarzları ile çalışanların işyerindeki politik davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik bir araştırma. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 5(2), 83-96.
- Erdik Yıldırım, D. (2018). *Örgütlerde çalışanların algıladıkları güç kaynakları ve örgütsel sinizm boyutları arasındaki ilişki: Türk Savunma Sanayii'nde yapılan bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Erdoğan, B. (1997). Örgütsel güç ve politika. *Yönetim Dergisi*, 8(26), 21-31.
- Erdoğan, İ. (2010). *Eğitim ve okul yönetimi*. (8. Baskı). İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.

- Eren, E. (2001). *Yönetim ve organizasyon*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Ergin, D. Y. (1995). Ölçeklerde geçerlik ve güvenilirlik. *M.Ü.Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 7, 125-148.
- Erginer, A. ve Köse, M. F. (2012). Okul yöneticiliğini tercih ve ayrılma nedenlerine ilişkin nitel bir çalışma. *Qualitative Studies*, 7(4), 14-28.
- Ergun, T. ve Polatoğlu, A. (1992). *Kamu yönetimine giriş*. Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları.
- Erkasap, A. (2016). Örgütlerde güç ve politik davranışlar. *Academia*, <https://www.academia.edu>, 1-30. E. T. 02.04.2021.
- Erkuş, A. (2011). Çok boyutlu lider-izleyici etkileşiminde kişilik özelliklerinin ve güç kaynaklarının rolü. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(1), 127-152.
- Erkuş, A. (2014). *Psikolojide ölçme ve ölçek geliştirme-I: Temel kavramlar ve işlemler*. 2. Baskı, Ankara: Pegem Yayınları.
- Eroğlu, F. (1998). *Davranış bilimleri*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Erol, E. (2001). *Yönetim ve organizasyon*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Erol, E. (2019). Politik taktikler ölçeği–Üniversite/fakülte versiyonunun geliştirilmesi. *Turkish Studies Educational Sciences*, 14(3), 531-563.
- Ersoy, S. (2020). *Öğretmenlerin okul yöneticilerinin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarına ilişkin alguları ile örgütsel adalet alguları arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Ertekin, Y. ve Ertekin, G. Y. (2003). *Örgütsel politika ve taktikler*. Ankara: Türkiye Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü.
- Ertem, M. (2011). *Örgüt kültürü ve politik davranış algulamaları: Farklılıklar ve ilişkileri belirlemeye yönelik bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Ertürk, M. (2000). *İşletmelerde yönetim ve organizasyon*. (3. Baskı). İstanbul: BETA Basım Yayım Dağıtım.
- Eryılmaz, B. (2013). *Bürokrasi ve siyaset, bürokratik devletten etkin yönetime*. (5. Baskı). İstanbul: Alfa Yayınları.
- Esgün, İ. U. 1999. Makro iktidar, mikro iktidar ve hukuk. *Birikim Dergisi*, 21-30.
- Farrell, D. & Petersen, J. C. (1982). Patterns of political behavior in organization. *Academy of Management Review*, 7(3), 403-412.
- Feldman, S. P. (1988). Secrecy, information, and politics: An essay on organizational decision making. *Human Relations*, 41(1), 73-90.
- Ferris, G. R. & Kacmar, K. M. (1992). Perceptions of organizational politics. *Journal of management*, 18(1), 93-116.



- Ferris, G. R. & King, T. R. (1991). Politics in human resources decisions: A walk on the darkside. *Organizational Dynamics*, 20(2), 59-71.
- Ferris, G. R. & King, T. R. (1992). The politics of age discrimination in organizations. *Journal of Business Ethics*, 11(5), 341-350.
- Ferris, G. R., Harrell-Cook, G. & Dulebohn, J. H. (2000). Organizational politics: The nature of the relationship between politics perceptions and political behavior. *Research in the Sociology of Organizations*, 17(17), 89-130.
- Ferris, G. R., Russ, G. S. & Fandt, P. M. (1989). *Politics in organizations*. In R. A. Giacalone & P. Rosenfeld (Eds.), *Impression management in the organization* (pp. 143-170). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Fışıklı, G. (2020). *Okul yöneticilerinin sahip olduğu yönetim felsefesi ile kullandıkları politik taktikler arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Field, A. (2002). *Discovering statistics using SPSS*. UK: London: Sage Publications Ltd.
- Foucault, M. (1980). *Power/knowledge: Selected interviews and other writings*. Vintage.
- Foucault, M. (2014). *İktidarın halkaları özne ve iktidar*. İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Fraenkel, J. R., Wallen, N. E. & Hyun, H. H. (2012). *How to design and evaluate research in education* (8th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Freehauf, D. L. (1998). The relationship of nine demographic characteristics of highschool teachers to their perceptions of political games played in Illinois schools. *ProQuest Dissertations and Theses*, 19, 20-42.
- French, J. R. & Raven, B. (1959). *The bases of social power*. (Ed. D. Cartwright). In studies in social power. Ann Arbor: Institute for Social Research.
- French, W. L. & Bell, C. H. (1999). *Organization development: Behavioural science interventions for organizational improvement*. NJ: Prentice Hall.
- Freyer, H. (1964). *Din sosyolojisi*. (Çev. T. Kalpsuz). Ankara Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Yayınları.
- Fromm, E. (1990). *Sahip olmak ya da olmak*. İstanbul: Arıtan Yayınevi.
- Gandz, J. & Murray, V. V. (1980). The experience of workplace politics. *Academy of Management Journal*, 23(2), 237-251.
- Gargiulo, M. (1993). Two-step leverage: Managing constraint in organizational politics. *Administrative Science Quarterly*, 38(1), 1-19.
- Gatewood, R. D., Taylor, R. R. & Ferrell, O. C. (1995). *Management: Comprehension, analysis, and application*. USA: AustenPress.
- Guditus, C. W. & Zirkel, P. A. (1979). Bases of supervisory power among public school principals. *Administrator's Notebook*, 28(4), 1-4.

- Genç, N. (2005). *Yönetim ve organizasyon: Çağdaş sistemler ve yaklaşımlar*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- George, D. & Mallery, P. (2016). *IBM SPSS statistics 26 step by step: A simple guide and reference*. Routledge.
- Ghazali, M., Hashim, R. & Ismail, N. M. (2012). Gender and influence tactics among university administrative employees. *2012 IEEE Business, Engineering&Industrial Applications Colloquium (BEIAC)*, 237-240.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M. & Donnelly, J. H. (2002). *Organizations: Behavior, structure, processes*. (10. Baskı). ABD: McGraw-Hill, Inc.
- Goffman, E. (1955). On face-work: An analysis of ritualelements in socialinteraction. *Psychiatry*, 18(3), 213-231.
- Golomb, J. & Wistrich, R. S. (2002). *Nietzsche, godfather of fascism?*. New Jersey, Princeton University Press.
- Goncalves, M. (2013). Leadership styles: The power to influence others. *International Journal of Business and Social Science*, 4(4), 1-3.
- Gorsuch, R. L. (1983). *Factor analysis*. Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates.
- Göçer, A. (2020). *Bir yükseköğretim kurumunda algılanan güç türleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi, Osmangazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Greene, R. & Elffers, J. (2005). *İktidar güç sahibi olmanın 48 yasası*. 5. Basım, İstanbul: Altın Kitapları.
- Gupta, B. & Sharma, N. K. (2008). Compliance with bases of power and subordinates' perception of superiors: Moderating effect of quality of interaction. *Singapore Management Review*, 30(1), 1-25.
- Güleş, H. (2016). *Öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin ilişki davranışları ve kullandıkları politik taktiklerin incelenmesi*. Doktora Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Gültürk, Z. (2012). *İlköğretim okulu yöneticilerinin güç kaynaklarından yararlanma düzeyleri*. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Gümüş, A. (2011). Güç, iktidar, sınıf ve statü üzerine bazı tartışmalar-mühendis ve öğretmen örneği. *Sosyoloji Araştırmaları Dergisi*, 14(1), 68-133.
- Gümüş, M. M., Admış, A., Deviren, G., Acar, H., Taruk, M. ve Demir, Y. (2021). Yöneticilerin kullandıkları örgütsel güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Öğretmen Eğitimi ve Öğretim*, 2(1), 1-16.
- Güney, S. (2004). *Açıklamalı yönetim-organizasyon ve örgütsel davranış terimler sözlüğü*. (1. Baskı). Ankara: Siyasal Kitabevi.

- Güney, S. (2007). *Yönetim ve organizasyonun bazı temel kavramları*. (Ed. S. Güney). Yönetim ve organizasyon. Ankara: Nobel Yayınları.
- Gürel, H. (2006). *The effects of resistance to change on political behavior in organizations*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E. & Tatham, R. L. (2010). *Multivariate data analysis*. Pearson, New Jersey: Upper Saddle River.
- Hammond, J. E. (1993). *Principal political behavior in effective and efficient and ineffective and inefficient low socioeconomic status secondary schools*. Doctoral Dissertation, University of Texas at Austin.
- Handy, C. (1993). *Understanding organizations*. (4. Baskı). New York: Oxford University Press.
- Hassenboehler, D. (2004). *The exercise of power by highschool principals*. Doctoral Dissertation, New Orleans: University of New Orleans.
- Hellriegel, D., Slocum, J. W. & Woodman, R. W. (2001). *Organizational behavior*. South-Western College Pub.
- Helvacı, A. ve Kayalı, M. (2011). Okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynaklarının bazı değişkenler açısından incelenmesi (Uşak ili örneği). *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11 (22), 255-279.
- Hersey, P., Blanchard, K. H. & Johnson, D. E. (1996). *Management of organizational resources*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Hicks, H. G. & Gullet, C.R. (1981). *Organizasyonlar: Teori ve davranış*. (Çev. B. Baykal). İstanbul: İ.T.A İşletme Bilimleri Enstitüsü.
- Himmetoglu, B., Ayduğ, D. ve Terzi, Ç. (2018). Relationships between political behaviors of school principals and perceived coworkers' social loafing among teachers. *Eurasian Journal of Educational Research*, 18(76), 1-20.
- Hinkin, T. R. & Schriesheim, C. A. (1990). Relationships between subordinate perceptions of supervisor influence tactics and attributed bases of supervisory power. *Human Relations*, 43(3), 221-237.
- Hitt, M. A., Black, J.S. & Porter, L.W. (2005). *Management* (International Ed.). USA: Pearson Prentice Hall.
- Hochwarter, W. A. (2003). The interactive effects of pro-political behavior and politics perceptions on job satisfaction and affective commitment. *Journal of Applied Social Psychology*, 33(7), 1360-1378.
- Hodgetts, M. (1999). *Yönetim, teori, süreç ve uygulama*. (Çev. C. Erçetin). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Hodgkinson, C. (2008). *Yönetim felsefesi*. (Çev. Ed. İ. Anıl ve B. Doğan). İstanbul: Propedia Yayınları.

- Horney, K. (1991). *Ruhsal çatışmalarımız*. (Çev. S. Budak). Ankara: Öteki Yayınları.
- Howley, A., Andrianaivo, S. & Peryy, J. (2005). The pain outweighs the gain: Why teachers don't want to become principals. *ERIC*, <http://eric.ed.gov>. E.T. 25.03.2021.
- Hoy, W. K. & Miskel, C. G. (2010). *Eğitim yönetimi: Teori, araştırma ve uygulama*. (Çev. Ed. S. Turan). Ankara: Nobel.
- Hunt, J. W. (1996). *Yönetici için örgüt içindeki davranışlar kılavuzu*. (Çev. M. Odman). Ankara: Öteki Yayınevi.
- Ibraheem, T. O. (2015). Curbing abuses of legal power in the society. *International Journal of Humanities and Social Sciences*, 9(11), 3793-3796.
- Ishak, S. (2016). The Machiavellianism, need for power and political behavior in school management: A Malaysian case. *School of Business Management Universiti Utara Malaysia*, 1-12.
- İslamoğlu, G. ve Börü, D. (2007). Politik davranış boyutları: Bir ölçek geliştirme çalışması. *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(14), 135-153.
- İsmailoğlu, M. (2020). *Eğitim yöneticiliği mesleğini düzenleyen mevzuatın tarihsel bağlamda değerlendirilmesi*. Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Jones, G. R. (2017). *Örgüt Kuramı, örgüt tasarımı ve örgütsel değişim*. (Çev. Ed. A. A. Gülova, L. O. Ataç ve D. Dirik). Ankara: Gazi Kitabevi.
- Judge, T. A. & Bretz, R. D. (1992). Political influence behavior and career success. *Journal of Management*, 20(1), 43-65.
- Kacmar, K. M. & Carlson, D. S. (1997). Further validation of the perceptions of politics scale (POPS): A multiple sample investigation. *Journal of Management*, 23 (5), 627-658.
- Kacmar, K. M. & Ferris, G. R. (1991). Perceptions of organizational politics scale (POPS): Development and construct validation. *Educational and Psychological Measurement*, 51(1), 193-205.
- Kahraman, Ü. ve Tok, T. N. (2016). Eğitim Yönetimi Denetimi Planlaması ve Ekonomisi lisansüstü öğrencilerinin aldıkları eğitim hakkındaki görüşleri. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(1), 147-164.
- Kanter, R. M. (1979). Power failure in management circuits. *Harvard Business Review*, 57(4), 65-75
- Kapani, M. (1987). *Politika bilimine giriş*. (4. Baskı). İstanbul: Bilgi Yayınları.
- Karadal, H. (2008). *Organizasyonlarda politik davranışlar ve taktikler*. (Ed. M. Özdevecioğlu ve H. Karadal). Örgütsel davranışta seçme konular: Organizasyonların karanlık yönleri ve verimlilik azaltıcı davranışlar (s. 1-20). Ankara: İlke Yayınevi.
- Karagöz, B. K. (2006). *Okul yöneticilerinin yönetim süreçleri açısından karşılaştıkları problemler*. Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.

- Karakaş, A. (2020). Okul müdürlerinin kullandıkları güç türlerinin temeline ilişkin öğretmen algılamaları: Fenomenografik bir araştırma. *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi*, 8(1), 39-72.
- Karaman, A. (1999). *Profesyonel yöneticilerde güç yönetimi*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Karaman, G. (2015). *Okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Kütahya.
- Karasar, N. (2010). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Kaya, Ç. (2014). *Eğitim fakültesi öğretim elemanlarının iş ortamlarında kullandıkları politik taktiklerin incelenmesi: Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Muğla.
- Kaya, Y. K. (1993). *Eğitim yönetimi, kuram ve Türkiye'deki uygulamalar*. Ankara: Set Ofset Matbaacılık Ltd.
- Kayalı, M. (2011). *Okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynakları (Uşak ili örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak.
- Kayıkcı, K. (2001), Yönetici yetiştirme sorunu. *Millî Eğitim Dergisi*. 150, 28-32.
- Kelman H. C. (1958). Compliance, identification, and internalization: Three processes of attitude change. *Journal of Conflict Resolution*, 2(1), 51-60.
- Kepenekçi, K. Y. (2011). Eğitim yöneticilerinin hukuk eğitimi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 44(1), 1-16.
- Ketenci, T. ve Topuz, M. (2009). Kant ve Nietzsche'de isteme kavramı. *Felsefe ve Sosyal Bilimler Dergisi*, 8, 1-16.
- Kirel, Ç. (1997). Örgütsel çatışma ve güç ilişkisi. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(1), 477-492.
- Kirel, Ç. (1998). *Örgütlerde güç kullanımı*. Eskişehir: AÜ Yayınları İİBF Yayınları.
- Kirel, Ç. (2011). *Örgütlerde güç ve politika*. (Ed. E. Özkalp). Örgütsel davranış. (s. 247-262). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Yayınları.
- Kızanlıklılı, M. M., Koç, H. ve Kılıçlar, A. (2016). Örgütsel güç ve gücün kaynakları üzerine kavramsal bir inceleme. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 8(4), 488-504.
- Kidron, A. & Peretz, H. V. (2018). Organizational political climate and employee engagement in political behavior in public sector organizations: A mixed methods study. *International Journal of Organizational Analysis*, 26(4), 773-795.
- Kipnis, D., Schmidt, S. M. & Wilkinson, I. (1980). Intraorganizational influence tactics: Explorations in getting one's way. *Journal of Applied Psychology*, 65(4), 440-452.
- Kline, P. (1994). *An easy guide to factor analysis*. London and New York: Routledge.
- Koçel, T. (2005). *İşletme yöneticiliği*. (10. Baskı). İstanbul: Arıkan Basım Yayım ve Dağıtım.

- Kodal, D. U. (2019). *Okul öncesi eğitim kurumu yöneticilerinin kullandıkları güç türleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Kojéve, A. (2007). *Otorite kavramı* (Çev. M. Erşen). İstanbul: Bağlam Yayıncılık.
- Kolarska, L. & Aldrich, H. (1980). Exit, voice, and silence: Consumers' and managers' responses to organizational decline. *Organization Studies*, 1(1), 41-58.
- Kolasa, B. J. (1969). *İşletmeler için davranış bilimlerine giriş*. İstanbul: Fatih Yayınevi.
- Konan, N., Çetin, R. B. ve Yılmaz, S. (2017). Okul müdürü görevlendirmeye ilişkin öğretmen görüşleri. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 36(1), 147-160.
- Konzen, J. M. (1991). *The role of the principal in development*. ERIC.
- Korucuoğlu, T. 2016. *Örgütsel güç oyunları ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişki*. Yüksek lisans tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Koşar, S. (2016). *Okul yönetiminde dinamikler: Güç, politika ve etkileme Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi.
- Koşar, S. ve Çalık, T. (2011). Okul yöneticilerinin yönetimde gücü kullanma stilleri ile örgüt kültürü arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri Dergisi*, 17(4), 581-603.
- Köse, M. F. ve Erginer, A. (2011). Yönetici adayı öğretmenlerin yöneticiliği tercih nedenleri. *Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 6(2), 123-146.
- Kumar, P. & Ghadially, R. (1989). Organizational politics and its effects on members of organizations. *Human Relations*, 42(4), 305-314.
- Kuru, B. (2017). *Algılanan etik liderlik, politik davranış ve örgütsel güven etkileşimi: Tuzla (İstanbul) ilçesinde resmi okullardaki öğretmenler üzerinde bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kutunis, R. Ö. (2012). *Örgütlerde davranış bilimleri*. (5. Baskı). Sakarya: Sakarya Kitapevi.
- Kutlu, H. (2019). *Öğretmen yabancılaşması ve okul yöneticilerinin kullandığı güç stilleri arasındaki ilişkisinin incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karabük.
- Lacewing, M. (2014). *Nietzsche on the will to power*. Routledge.
- Lamude, K. G. (1993). Supervisors' upward influence tactics in same-sex and cross-sex dyads. *Perceptual and Motor Skills*, 77, 1067– 1070.
- Landells, E. & Albrecht, S. L. (2013). Organizational political climate: Shared perceptions about the building and use of power bases. *Human Resource Management Review*, 23(4), 357-365.
- Lawrence, T. B. & Robinson, S. L. (2007). Ain't misbehavin: Workplace deviance as organizational resistance. *Journal of Management*, 33(3), 378-394.
- Ledeem, M. A. (2003). *Liderlik ve güç kullanımında Machiavelli*. (Çev. T. Arıkan). İstanbul: Literatür Yayıncılık.

- Lewis, D. (2002). The place of organizational politics in strategic change. *Strategic Change*, 11(1), 25.
- Liu, A. M. & Fang, Z. (2006). A power-based leadership approach to project management. *Construction Management and Economics*, 24(5), 497-507.
- Luecke, R. (2007). *Güç, etki ve ikna*. (Çev. T. Parlak). İstanbul: İş Bankası Yayınları.
- Lunenburg, F. C. (2012). Power and leadership: An influence process. *International Journal of Management, Business and Administration*, 15(1), 1-9.
- Lunenburg, F. C. & Ornstein, A. C. (1996). *Educational administration*. (2nd Ed.). USA: Wadsworth Publishing Company.
- Machiavelli, N. (1996). *Hükümdar* (Çev. Y. Türkiye). İstanbul: Düşünen Adam Yayınları.
- Mamur Işıklı, Y. ve Işıklı, E. (2016). Güç yönetimi ve Türk kamu yönetiminde güç yönetimi uygulamalarının yeri. *Karadeniz Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(14), 229-250.
- Mannheim, K. (1950). *Freedom, power and democratic planning*. New York: Oxford University Press.
- March, J. G. (1962). The business firm as a political coalition. *The Journal of Politics*, 24(4), 662-678.
- Marquis, B. L. & Huston, C. J. (2009). *Leadership roles and management functions in nursing: Theory and application*. Lippincott Williams & Wilkins.
- Martin, J. (2001). *Organizational behavior*. (Second Ed.). Italy: Thomson Learning.
- Massie, J. L. (1983). *İşletme yönetimi*. (Çev. Ş. Özalp). Eskişehir: Baytaş Yayıncılık.
- Mayes, B. T. & Allen, R. W. (1977). Toward a definition of organizational politics. *Academy of Management Review*, 2(4), 672-678.
- Mayes, B. T. & Ganster, D. C. (1988). Exit and voice: A test of hypotheses based on fight/flight responses to job stress. *Journal of Organizational Behavior*, 9(3), 199-216.
- McClelland, D. C. & Burnham, D. H. (2003). Power is the great motivator. *Harvard Business Review*, 81(1), 117.
- Mcshane, S. L. & Von Glinow, M. A. (2016). *Örgütsel davranış*. (Çev. Ed. A. Günsel ve S. Bozkurt). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Mehtap, Ö. (2011). *Örgüt içi politik davranışların örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisi*. Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Memduhoğlu, H. B. ve Turhan, M. (2016). Öğretmen görüşlerine göre ilköğretim okul müdürlerinin örgütsel güç kaynaklarını kullanım düzeyleri. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 44(44), 73-90.
- Memişoğlu, S. P. (2016). Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirmelerine Dair Yönetmeliğin doktora öğrencilerinin görüşlerine göre değerlendirilmesi. *Turkish Studies*, 11(2), 919-934.
- Merchant, K. (2012). *How men and women differ: Gender differences in communication styles*,

- influencetactics, and leadership styles*. Senior thesis, Claremont McKenna College, California.
- Merriam, S. B. (2013). *Nitel araştırma: Desen ve uygulama için bir rehber*. (Çev. Ed. S. Turan). Ankara: Nobel.
- Miles, M. B. & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. USA: Sage Publications.
- Mills, G. E. (2003). *Action research a guide for the teacher researcher*. (2nd. ed.). Boston: Pearson. Education.
- Mimaroğlu, H. ve Özgen, H. (2008). Örgütlerde güç eşitsizlikleri ve cinsel taciz. *Journal of the Cukurova University Institute of Social Sciences*, 17(1), 321-334.
- Mintzberg, H. (1984). Power and organization life cycles. *The Academy of Management Review*, 9(2), 207-224.
- Mintzberg, H. (1985). The organization as political arena. *Journal of Management Studies*, 22(2), 133-154.
- Mohammed, A. E. (2011). *Örgüt kültürü ve psikolojik iklimin politik davranış algılamaları üzerindeki etkileri: Kayseri’de bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Mondy, R. W. & Premeaux R. S. (1995). *Management concepts, practices and skills*. USA: Prentice Hall Inc.
- Mouzelis, N. P. (2003). *Örgüt ve bürokrasi*. (Çev. H. B. Akın). Konya: Çizgi Kitabevi.
- Nahavandi, A. & Malekzadeh, A. R. (1999). *Organizational behavior: The person organization fit*. New Jersey: Prentice Hall.
- Nartgün, Ş. S., Nartgün, Z. ve Arıcı, U. D. (2016). Okul yöneticilerinin kullandıkları örgütsel güç kaynakları ile otantik liderlik düzeylerine ilişkin öğretmen görüşleri. *Çağdaş Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 1-26.
- Nelson, D. L. & Quick, J. C. (1997). *Organizational behavior: Foundations, realities and challenges*. New York: West Publishing Company.
- Nietzsche, F. (1974). *The gay science*. (Çev. W. Kaufmann). New York: Vintage Books.
- Northcraft, G. B. & Neale, M. A. (1990). *Organizational behavior: A management challenge*. Chicago: The Dryden Press.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric testing*. New York: McGraw-Hill.
- O'connor, W. E. & Morrison, T. G. (2001). A comparison of situational and dispositional predictors of perceptions of organizational politics. *The Journal of Psychology*, 135(3), 301-312.
- Okur, A. (2019). *Kamu örgütlerinde pozitif psikolojik sermaye, politik davranış ve örgütsel sinizm etkileşiminin değerlendirilmesi: Erzurum ili mesleki ve teknik Anadolu liselerinde bir uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,



- Erzurum.
- Oruç, E. (2015). *Pozitif psikolojik sermayenin politik davranışlara etkisi: Akademisyenler üzerine bir araştırma*. Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Oyman, N. (2016). *Türk yükseköğretim kurumlarındaki güç ilişkilerinin alan kuramı ve dramaturjik yaklaşım bağlamında incelenmesi*. Doktora Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Örücü, D. ve Şimşek, H. (2011). Akademisyenlerin gözünden Türkiye’de eğitim yönetiminin akademik durumu: Nitel bir analiz. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 2(2), 167-197.
- Özalp İ. (1990). *İşletmelerde yönetim fonksiyonlar ve organizasyon*. Ankara: Vergi Yayın.
- Özaslan, G. (2006). *Eğitim yöneticilerinin güç tipi tercihlerinin değerlendirilmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Özaslan, G. ve Gürsel, M. (2008). Eğitim yöneticilerinin güç tipi tercihlerinin değerlendirilmesi. *Selçuk Üniversitesi Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25, 351-370.
- Özcan, E. (2014). *Öğretmenlerin örgütsel adalet alguları ile örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Özcan, K., Karataş, İ. H., Çağlar, Ç. ve Polat, M. (2014). Eğitim fakültesi yöneticilerinin güç kullanma biçimlerinin örgüt kültürüne etkisi: Bir durum çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 14(2), 545-569.
- Özcanay, T. (2017). *Okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynaklarına ilişkin yönetici ve öğretmen görüşlerinin değerlendirilmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Yakın Doğu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Lefkoşa.
- Özdemir, A. (2013). Öğretim elemanlarının kullandıkları güç kaynakları ile öğretmen adaylarının örgütsel özdeşleşmeleri arasındaki ilişki: İç motivasyonun aracılık rolü. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 33(2), 269-291.
- Özgan, H. ve Kalman, M. (2013). *Yönetim süreçleri*. (Ed. A. Ç. Sağlam). Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi. (s. 111-135). Ankara: Maya Akademi.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2011). *Örgütsel davranış*. Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Özkul, Ö. (2018). *Okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin iş doyum düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi (Sultangazi örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Öztürk, İ. (2017). *İşgörenin görev bağımlılığı, politik davranışları, rol çatışması ve belirsizliğin tükenmişlik üzerindeki etkisi: Sağlık kurumlarında bir inceleme*. Doktora Tezi, Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.

- Öztürk, N. K. (2015). *Yönetim: Temel kavramlar ve uygulamalar*. Çanakkale: Paradigma Akademi Yayınları.
- Palmer, M. & Hyman, B. (1993). *Yönetimde kadınlar*. (Çev. V. Üner). İstanbul: Rota Yayınları.
- Pamuk, N. (2018). *Ortaöğretim okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları (Afyonkarahisar ili örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Parker, C. P., Dipboye, R. L. & Jackson, S. L. (1995). Perceptions of organizational politics: An investigation of antecedents and consequences. *Journal of Management*, 21(5), 891-912.
- Pazarbaş, M. (2012). *Liderlik ve otorite: Lise öğrencilerinin liderlik ve otorite algısı üzerine bir araştırma*. Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Pedersen, K. A., Long, B. C. & Linn, R. (1994). Relationships and the meaning of power for disadvantaged women. *Feminism and Psychology*, 4, 229-249.
- Perrow, C. B. (1970). *Organizational analysis: A sociological view*. Mega Base, Alianza SIDALC.
- Pfeffer, J. (1981). *Power in Organization*, A Division of Harper Collins Publishers. New York: Harper Business.
- Pfeffer, J. (1992). *Managing with power: Politics and influence in organizations*. USA: Harvard Business School Press.
- Pfeffer, J. (1995). *Rekabette üstünlüğün sırrı: İnsan*. (Çev. S. Gül). İstanbul: Sabah Yayınları.
- Pfeffer, J. (1999). *Güç merkezli yönetim: Örgütlerde politika ve nüfuz*. (Çev. E. Özsayar). İstanbul: Boyner Holding Yayınları.
- Polat, S. (2010). *Okul öncesi yöneticilerinin kullandıkları yönetsel güç kaynaklarına ilişkin öğretmen algıları ile öğretmen motivasyonu arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Poon, J. M. L. (2003). Situational antecedents and outcomes of organizational politics perceptions. *Journal of Managerial Psychology*, 18(2), 138-155.
- Rahim, M. A. (1989). Relationships of leader power to compliance and satisfaction with supervision: Evidence from a national sample of managers. *Journal of Management*, 15(4), 545-556.
- Rahim, M. A. (2004). Leaderpower, followers' conflict management strategies, and propensity to leave a job: A cross-cultural study. *In IACM 17th Annual Conference Paper*, 1-34.
- Rennie, K. M. (1997). *Exploratory and confirmatory rotation strategies in exploratory factor analysis*. <http://eric.ed.gov/PDFS/ED406446.pdf> (E. T: 01.12.2020).
- Resmî Gazete. (1998). *MEB'e Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik*. 23 Eylül, Sayı: 23472.
- Resmî Gazete. (1999). *MEB Yönetici Atama, Değerlendirme, Görevde Yükselme ve Yer Değiştirme Yönetmeliği*. 30 Nisan, Sayı: 23681.

- Resmî Gazete. (2015). *Millî Eğitim Bakanlığı İl ve İlçe Millî Eğitim Müdürlükleri Yönetmeliğinde Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik*. 20 Eylül, Sayı: 29481.
- Resmî Gazete. (2021). *Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçme ve Görevlendirme Yönetmeliği*. 5 Şubat, Sayı: 31386.
- Robbins, S. P. (1990). *Organization theory structure, design, and applications*. (International Ed.) New Jersey: Prentice-Hall. Englewood Cliff.
- Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2013). *Organizational behaviour*. (15. Ed.). Prentice Hall: Pearson Education, Inc.
- Russell, B. (1990). *İktidar*. (Çev. M. Ergin). İstanbul: Cem Yayınevi.
- Sabuncuoğlu, Z. (2005). *İnsan kaynakları yönetimi uygulamalı*. Bursa: Alfa Aktüel Basım Yayım.
- Sağ, Ö. G. (2010). *Eskişehir ili ilköğretim okulları kadın okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynaklarına göre sergiledikleri liderlik davranışları*. Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Salancik, G. R. & Pfeffer, J. (1977). Who gets power-and how they hold on to it: A strategic-contingency model of power. *Organizational Dynamics*, 5(3), 3-21.
- Sapancı, A., Aslanargun, E. ve Kılıç, A. (2014). Eğitim müfettişlerinin öğretmen denetiminde kullandıkları güç türleri. *Anadolu Eğitim Liderliği ve Öğretim Dergisi*, 2(2), 52-68.
- Sarıtaş, M. (1991). *İlkokul müdürlerinin etki sürecine ilişkin yeterlikleri*. Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G. & Osborn, R. N. (2002). *Organizational behaviour*. (7th Ed.). USA: John Wiley ve Sons, Inc.
- Schulman, J. M. (1989). *Powerbehavior, job satisfaction and leadership effectiveness in public school principals*. Doctoral Dissertation, University of Bridgeport.
- Schwartz, S. H. (1994). Are there universal aspects in the content and structure of values? *Journal of Social Issues*, 50, 19-45.
- Scott, A. (2019). Power through politics: The means of organizational leadership. *SSRN*, 1-15.
- Segars, A. H. ve Grover, V. (1993). Re-examining perceived ease of use and usefulness: A confirmatory factor analysis. *MIS Quarterly*, 17(4), 517-525.
- Serdaroğlu, R. (2013). *Ortaöğretim kurumlarındaki yöneticilerin yönetimde gücü kullanma stillerinin öğretmen algularına göre örgütsel bağlılığa etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Sever, F. (2019). *X ve Y kuşağı işgören özelliklerinin örgütsel politika algısı ve politik davranış üzerindeki etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Shen, J., Cooley, V. E. & Ruhl-Smith, C. D. (1999). Entering and leaving school administrative positions. *International Journal of Leadership in Education*, 2(4), 353-367.

- Shen, J., Cooley, V. E. & Wegenke, G. L. (2004). Perspectives on factors influencing application for the principalship: A comparative study of teachers, principals and superintendents. *International Journal of Leadership in Education*, 7(1), 57-70.
- Singh, A. (2009). Organizational power in perspective. *Leadership and Management in Engineering*, 9(4), 165-176.
- Somech, A. & Drach-Zahavy, A. (2002). Relative power and influence strategy: The effects of agent/target organizational power on superiors' choices of influence strategies. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(2), 167-179.
- Soysal, S. (2009). Nietzsche, güç istenci ve Darwincilik. *Baykuş Felsefe Yazıları Dergisi*, 4, 243-274.
- Steers, R. M. (1991). *Introduction to organizational behavior*. (4. Ed.). New York: Harper Collins Publishers.
- Sunay, Y. (1997). İlk ve orta dereceli okullarda beden eğitimi öğretmenlerinin okul müdürü olmasının engelleri. *Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 2(2), 39-55.
- Sussman, L., Adams, A. J., Kuzmits, F. E. & Raho, L. E. (2002). Organizational politics: Tactics, channels and hierarchical roles. *Journal of Business Ethics*, 40(4), 313-329.
- Sweeney, P. D. (2002). *Organizationalbehavior*. New York: McGraw-Hill/Irwin Publisher.
- Şenay, T. (2017). *Okul öncesi öğretmenlerinin yöneticilerinde algıladıkları öğretimsel liderlik davranışı ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.
- Şimşek, M. Ş. (2010). *Yönetim ve organizasyon*. (12. Baskı). Konya: Günay Ofset.
- Şimşek, Ö. F. (2007). *Yapısal eşitlik modellemesine giriş: Temel ilkeler ve LISREL uygulamaları*. Ankara: Ekinoks Yayıncılık.
- Şişman, M. (2014). *Öğretim liderliği*. (5. Baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Taymaz, H. (2009). *Okul yönetimi* (9. Baskı). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Tezbaşaran, A. (1997). *Likert tipi ölçek geliştirme kılavuzu*. Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayını.
- Thompson, B. L. (2002). *Yeni yöneticinin el kitabı, yönetim fonksiyonları*. (Çev. Vedat G. Diker). İstanbul: Hayat Yayınları.
- Titrek, O. ve Zafer, D. (2009). İlköğretim okulları yöneticilerinin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarına ilişkin öğretmen görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 15(60), 657-674.
- Tjosvold, D., Sun, F. H. & Wan, P. (2005). An experimental examination of social contexts and use of power in a China sample. *The Journal Of Social Psychology*, 145(4), 645-661.
- Toffler, A. (1992). *Yeni güçler, yeni şoklar*. İstanbul: Altın Kitaplar.

- Toprakçı, E. (2001). Güç merkezleri açısından okulun örgütsel farklılıkları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 7(2), 277-287.
- Treadway, D. C., Hochwarter, W. A., Kacmar, C. J. & Ferris, G. R. (2005). Political will, political skill, and political behavior. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 26(3), 229-245.
- Turabik, T. (2019). *Yükseköğretim örgütlerinde örgütsel demokrasi ile politik davranışlar arasındaki ilişki*. Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Turhan, M. ve Karabatak, S. (2015). Türkiye’de okul yöneticilerinin yetiştirilmesi ve yurtiçi alanyazında sunulan model önerilerinin incelenmesi. *Turkish Journal of Educational Studies*, 2(3), 79-107.
- Turhan, M. ve Yaraş, Z. (2013). Lisansüstü programların öğretmen, yönetici ve denetmenlerin mesleki gelişimine katkısı. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(43), 200-218.
- Turner, B. S. (1991). *Max Weber ve İslam*. (Çev. Y. Aktay). Ankara: Vadi Yayınları.
- Tutar, H. ve Tuzcuoğlu, F. (2016). Güç istemi ve ihtiyaç arzusu: Sembolik kentler üzerine bir değerlendirme. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, CİEP, 656-672.
- Tümkaya, S. ve Asar, Ç. (2017). İlkokul yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin yönetici ve öğretmenlerin görüşlerinin incelenmesi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 26(1), 243-258.
- Türk Dil Kurumu. (2020). *Büyük Türkçe Sözlük*, <https://sozluk.gov.tr/?kelime=> /. E. T.: 15.01.2020.
- Uçkan, A. K. (2010). *Postmodern söylemde güç-iktidar ilişkisi*. Doktora Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Uğur, İ. D. (2018). *Öğretmen algılarına göre yöneticilerin güç kaynakları ile çatışma yönetimi stilleri arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Siirt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Siirt.
- Uğurlu, C. T. ve Demir, A. (2016). Örgütsel vatandaşlık davranışının öncülü olarak yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(56). 98-119.
- Ulus, A. B. (2018). *Çalışanların güç mesafesi ve örgütsel adalet algılarının politik davranışlar ile ilişkilerinin incelenmesi üzerine bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Kastamonu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kastamonu.
- Ulus, A. B. ve Kanbur, A. (2020). Güç mesafesi ve örgütsel adaletin politik davranışlar üzerindeki etkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(4), 3451-3466.

- Umur, Z. ve Demirtaş, H. (2016). Eğitim Yönetimi ve Denetimi Tezsiz Yüksek Lisans Programına ilişkin öğrenci ve öğretim üyelerinin görüşleri. *E-Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 7(3), 31-48.
- Ural, A., ve Kılıç, İ. (2006). *Bilimsel araştırma süreci ve SPSS ile veri analizi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Uzun, M. (2019). *Yöneticilerin kullandıkları örgütsel güç kaynakları ile öğretmenlerin kendini işe vermeleri arasındaki ilişki (Kahramanmaraş ili örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Üstün, S. (2013). *İlkokul kurum yöneticilerinin güç tipi tercihleri: Mersin ili merkez ilçelerinde örnek bir uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Üstüner, M. (1999). *Okul yöneticilerinin öğretmenleri etkilemekte kullandıkları güçler ve öğretmen morali*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Valle, M. & Perrewé, P. L. (2000). Do politics perceptions relate to political behaviors? Tests of an implicit assumption and expanded model. *Human relations*, 53(3), 359-386.
- Van Dijk, T. A. (2005). *Söylemin yapıları ve iktidarın yapıları*. (Çev. Ed. M. Küçük). Medya, iktidar, ideoloji. (s. 315-376). Ankara: Bilim ve Sanat Yayınları.
- Vazifeh, Z., Keivani, S., Poudineh, M., Sadegh, M. & Rad, S. (2014). Presentation of a model for inter pretation of manager's five power sources and their impact on personnel's organizational commitment. *International SAMANM Journal of Business and SocialSciences*, 2(2), 62-79.
- Vecchio, R. P. & Sussmann, M. (1991). Choice of influence tactics: Individual and organizational determinants. *Journal of Organizational Behavior*, 73-80.
- Vigoda, E. & Cohen, A. (2002). Influence tactics and perceptions of organizational politics a longitudinal study. *Journal of Business Research*, 55(4), 311-324.
- Vigoda-Gadot, E. & Kapun, D. (2005). Perceptions of politics and perceived performance in public and private organisations: A test of one model across two sectors. *Policy ve Politics*, 33(2), 251-276.
- Wagner, J. A. & Hollenbeck, J. R. (2010). *Organizational behavior: Securing competitive advantage*. New York: Taylor ve Francis.
- Walby, S. (1997). *Gendertransformations*. PsychologyPress.
- Wayne, S. J., Liden, R. C., Graf, I. K. & Ferris, G. R. (1997). The role of upward influence tactics in human resource decisions. *Personnel Psychology*, 50(4), 979-1006.
- Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organization*. New York: Oxford University Press.

- Weber, M. (2017). *Bürokrasi ve otorite*. (Çev. H. B. Akın). Ankara: Adres Yayınları.
- Werner, I. (1993). *Liderlik ve yönetim*. (1. Baskı). (Çev. V. Üner). İstanbul: Rota Yayın.
- White, J. W. (1988). Influencetactics as a function of gender, insult, and goal. *Sex Roles, 18*, 433–448.
- Wimmer, D. D. & Dominick, J. R. (2000). *Massmedia research: An indroduction*. Belmont: Wadsworth Publishing Company.
- Wrong, D. H. (1997). *Power: Itsforms, bases, and uses*. New Brunswick: Transaction Publishers.
- Yakut, İ. (2014). Yorumlayıcı paradigma yaklaşımı kavramlarıyla sinema sanatı üretimine bakış. *Ulakbilge Sosyal Bilimler Dergisi, 2(4)*, 15-29.
- Yalaza, O. B. (2019). Öğretmenlerin örgütsel politika algısının örgütsel güven düzeyine etkisi. *Uluslararası Eğitim Araştırmacıları Dergisi, 2(2)*, 120-136.
- Yeşilbaş, Y. (2018). *Okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynakları: Bir karma yöntem çalışması (Aydın ili Efeler ilçesi örneği)*. Yüksek Lisans tezi, Aydın Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Yeşilkaya, Ş. (2007). *Öğretmenleri yönetici olmaya güdüleyen etkenler*. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yıldırım A. ve Şimşek H. (2013). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yıldırım, C. (2000). *Bilim felsefesi*. İstanbul: Remzi Kitabevi,
- Yılmaz, K. ve Altınkurt, Y. (2012). Okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin iş doyumunu arasındaki ilişki. *Kastamonu Eğitim Dergisi, 20(2)*, 385-402.
- Yılmaz, S. (2016). Kriz yönetimi ve güç kullanımı. *Savunma Bilimleri Dergisi, 7(1)*, 145-169.
- Yorulmaz, A. (2014). *Ortaöğretim kurumlarındaki okul yöneticilerinin örgütsel güç kaynakları ve kullanma düzeyleri*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Yukl, G. (2009). *Leadership in organizations*. (7. Ed.). USA: PrenticeHall.
- Yukl, G. & Falbe, C. M (1990). Influence tactics and objectives in upward, downward, and lateral influence attempts. *Journal of Applied Psychology, 75(2)*, 132-140.
- Yukl, G. & Falbe, C. M. (1991). The importance of different power sources in downward and lateral relations. *Journal of Applied Psychology, 76*, 416-423.
- Yukl, G. & Tracey, J. B. (1992). Consequences of influence tactics used with subordinates, peers, and the boss. *Journal of Applied Psychology, 77(4)*, 525-535.
- Yukl, G., Chavez, C. & Seifert, C. F. (2005). Assessing the construct validity and utility of two new in fluence tactics. *Journal of OrganizationalBehavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, 26(6)*, 705-725.

- Yücel, C. (1999). *Bureaucracy and teachers' sense of power*. Doctoral Dissertation, Virginia Polytechnic Institute and State University, Blacksburg-Virginia.
- Yüksel, M. ve Bolat, T. (2016). Örgütsel politika, Hofstede'in örgüt kültürü boyutları, iş tutumları ve iş çıktıları ilişkisi. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 11(3), 173-204.
- Zafer, D. (2008). *İlköğretim okulu yöneticilerinin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarına ilişkin öğretmen görüşleri*. Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Zanzi, A., Arthur, M. B. & Shamir, B. (1991). The relationships between career concerns and political tactics in organizations. *Journal of Organizational behavior*, 12(3), 219-233.
- Zhao, X., Huo, B., Flynn, B. B. & Yeung, J. H. Y. (2008). The impact of power and relationship commitment on the integration between manufacturers and customers in a supply chain. *Journal of Operations Management*, 26(3), 368-388.
- Zivnuska, S., Kacmar, K. M., Witt, L. A., Carlson, D. S. & Bratton, V. K. (2004). Interactive effects of impression management and organizational politics on job performance. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(5), 627-640.



## EKLER

## EK 1. Araştırmanın Nitel Bölümündeki Katılımcılara İlişkin Veriler

<i>Katılımcı Kodu</i>	<i>Görev Unvanı</i>	<i>Cinsiyet</i>	<i>Yaş</i>	<i>Mesleki Kıdem</i>	<i>Öğrenim Durumu</i>
İL1	İl Milli Eğitim Müdür Yardımcısı	E	40	26	Lisans
İL2	İl Milli Eğitim Müdür Yardımcısı	K	47	25	Lisans
İL3	İl Milli Eğitim Müdür Yardımcısı	E	42	20	Lisans
İÇ1	İlçe Milli Eğitim Müdürü	E	48	25	Lisansüstü
İÇ2	İlçe Milli Eğitim Müdürü	K	50	26	Lisansüstü
İÇ3	İlçe Milli Eğitim Müdürü	E	47	25	Lisans
ŞB1	Şube Müdürü	E	47	22	Lisansüstü
ŞB2	Şube Müdürü	E	44	23	Lisans
ŞB3	Şube Müdürü	E	58	36	Lisans
ŞB4	Şube Müdürü	E	36	15	Lisansüstü
ŞB5	Şube Müdürü	E	32	10	Lisansüstü
ŞB6	Şube Müdürü	E	40	14	Lisans
OM1	İlkokul Okul Müdürü	E	42	24	Lisans
OM2	İlkokul Okul Müdürü	E	34	7	Lisansüstü
OM3	İlkokul Okul Müdürü	E	30	6	Lisans
OM4	Ortaokul Okul Müdürü	E	34	13	Lisansüstü
OM5	Ortaokul Okul Müdürü	E	28	5	Lisans
OM6	Ortaokul Okul Müdürü	E	33	6	Lisans
OM7	Anadolu Lisesi Okul Müdürü	E	36	15	Lisansüstü
OM8	Meslek Lisesi Okul Müdürü	E	38	18	Lisans
OM9	İmam Hatip Lisesi Okul Müdürü	E	46	23	Lisans
OM10	Fen Lisesi Okul Müdürü	E	50	25	Lisansüstü
OM11	Çok Programlı Anadolu Lisesi Müdürü	E	35	12	Lisansüstü
MY1	İlkokul Okul Müdür Yardımcısı	K	32	9	Lisansüstü
MY2	İlkokul Okul Müdür Yardımcısı	E	28	5	Lisans
MY3	Ortaokul Müdür Yardımcısı	E	28	4	Lisans
MY4	Ortaokul Müdür Yardımcısı	K	40	10	Lisans
MY5	Anadolu Lisesi Okul Müdür Yardımcısı	K	27	6	Lisansüstü
MY6	Meslek Lisesi Okul Müdür Yardımcısı	K	33	10	Lisans
MY7	İ.H. Lisesi Okul Müdür Yardımcısı	E	37	12	Lisans

**EK 2. Araştırmada Kullanılan Ölçekler**



**EK 3. Görüşme Formu**



**EK 4. Araştırma İzinleri**



