

PAPER DETAILS

TITLE: ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL GÜÇ MESAFESİ ALGILARININ INCELENMESİ
(DIYARBAKIR ILI ÖRNEĞİ)

AUTHORS: Mahmut ÇAVDAR

PAGES: 107-136

ORIGINAL PDF URL: <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/1569452>



ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL GÜÇ MESAFESİ ALGILARININ İNCELENMESİ (DİYARBAKIR İLİ ÖRNEĞİ)

AN INVESTIGATION OF TEACHERS 'PERCEPTIONS OF ORGANIZATIONAL POWER DISTANCE (THE SAMPLE OF DİYARBAKIR)

Mahmut ÇAVDAR ¹

Özet

Bu araştırmanın amacı, öğretmenlerin örgütsel güç mesafesine ilişkin algılarını belirlemek ve çeşitli değişkenler (cinsiyet, meslekteki görev süresi, görev yapılan eğitim kademesi vb.) açısından incelenmektir. Araştırmanın çalışma evrenini, Diyarbakır ili Merkez ilçelerindeki öğretmenler oluşturmaktadır. Tesadüfî biçimde seçilen 117'si kadın (%46.80) ve 133'ü (%53.20) erkek olmak üzere toplamda 250 öğretmen ise araştırmanın örneklemini meydana getirmektedir. Araştırmanın verileri 2019-2020 eğitim öğretim yılı bahar döneminde Örgütsel Güç Mesafesi Ölçeği ile toplanmıştır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin güç mesafesi algılarına bakıldığında, genel olarak düşük güç mesafesi sergiledikleri görülmektedir. Boyutlar bazında incelendiğinde öğretmenlerin güç mesafesi algıları; gücü kabullenme boyutunda orta derecede, güce razı olma ve gücü araçsal kullanma boyutlarında düşük, gücü meşrulaştırma boyutunda ise çok düşük düzeyde çıkmıştır. Öğretmenlerin örgütsel güç mesafesi algılarında cinsiyet değişkeni açısından anlamlı bir farka rastlanmamıştır. Görev yapılan eğitim kademesi açısından incelendiğinde ise gücü kabullenme ve gücü meşrulaştırma boyutlarında anlamlı fark olmadığı saptanmış; gücün araçsal kullanımı ile güce razı olma boyutlarında ise görev yapılan eğitim kademesine göre anlamlı fark tespit edilmiştir. Öğretmenlerin örgütsel güç mesafesi algıları ile meslekteki görev süreleri arasındaki ilişki incelendiğinde gücün araçsal kullanımı ile meslekteki görev süresi arasında negatif yönde ve zayıf olmakla birlikte istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Fakat bu ilişki çok zayıf olduğundan istatistiksel açıdan anlamlı çıksa da pratikte anlamlı olduğunu ifade etmek pek de mümkün değildir. Meslekteki görev süresinin, örgütsel güç mesafesinin diğer boyutlarıyla ilişkisi ise istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

Anahtar Kelimeler: Örgüt, Güç, Örgütsel Güç Mesafesi

Abstract

The purpose of this study is to determine teachers' perceptions of organizational power distance and to examine various variables (gender, tenure in the profession, education level served, etc.). The survey related to subject consists of the teachers that worked in the central districts of Diyarbakir. A total of 250 teachers 117 female (%46.80) and 133 male (%53.20) who were randomly selected to make up the sample of the research.

¹ T.C. Milli Eğitim Bakanlığı, mahmutcavdar21@gmail.com

Considering the power distance perceptions of the teachers participating in the study, it is seen that they generally exhibit low power distance. When examined on the basis of dimensions, teachers' perceptions of power distance; in the dimension of acceptance of power is medium, low in acceptance and instrumental use of power, and very low in the dimension of legitimizing power. No significant difference was found in terms of the gender variable of the perceptions of power distance. When it was examined in terms of the education level served, it was found that there was no significant difference in the dimensions of accepting power and legitimizing power organization and in the dimensions of instrumental use of power and consent to power, a significant difference was found according to the education level served. When the relationship between teachers' perceptions of organizational power distance and their tenure in the profession was examined, a statistically significant relationship was found between the instrumental use of power and tenure in the profession, albeit negatively and weakly. However, since this relationship is very weak, although it is statistically significant, it is not possible to state that it is meaningful in practice. The relationship between tenure in the profession and other dimensions of organizational power distance was not found to be statistically significant.

Keywords: Organization, Power Organizational, Power Distance

1.GİRİŞ

Okul yöneticilerinin, çalışanları etkileyebilmek için kullandığı güç kaynakları ile sergilediği davranışlar, çalışanlar ile arasındaki ilişkinin gücünü, çalışanların örgüte ilişkin algısını ve başarısını etkilemektedir (Altınkurt, Yılmaz, Erol ve Salalı,2014). Bazı eğitim kurumlarının çalışanlarında okula aidiyet anlamında zayıf bir kültür vardır. Bu okullarda yönetici ile öğretmen ve öğrenci arasındaki iletişim zayıf ve bağlar zedelenmiştir. İletişim yetersiz ve motivasyon düşük, moraller en alt seviyededir. Birliktelik yoktur. Üyeler arasında sevgi, saygı ve birbirini kabullenme zayıflamıştır. Okullarda yüksek güç mesafesine neden olan bu durum aidiyet duygusunun tamamen yitirilmesine ve yabancılaşmaya sebebiyet vermektedir. 2023 Vizyon Belgesinde de yönetici ve öğretmenlerin algılarına ve aitik duygularına değinilmiş olup; mevcut insan kaynaklarından en verimli şekilde yararlanabilmek için aidiyet duygusunu güçlendirecek adımlar atılması gerektiğine gönderme yapılmıştır. Aidiyetin güçlenmesi için ise öğretmen ve yöneticilerin hakları konusunda gerekli duyarlılığın gösterileceği vurgulanmıştır (2023 Vizyon Belgesi).

Okulların başarıyı yakalamasında ve ideal eğitim ortamlarının oluşmasında okul müdürlerinin yöneticilik anlayışı ve öğretmenlerin bu konudaki algıları oldukça önemlidir.Güç mesafesi hem toplumsal hem de örgütsel sorunların saptanmasında açısidan son derece önemlidir. Bu kapsamda araştırmada örgütsel güç mesafesi konusunda odaklanılmış ve konu hakkındaki kuramsal çerçeveye aşağıda yer verilmiştir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde, araştırmanın kavramsal çerçevesine, temel kavram ve terimlerin açıklanmasına yer verilmiştir.

2.1. Güç Terimi

Güç ile ilgili geçmişteki ve günümüzdeki çalışmalar incelendiğinde, çeşitli tanımları olan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Kutaniş, 2003:144). Güç kavramının ne anlama geldiği ile ilgili tartışmalar bugün hala devam etmektedir. Güç kavramıyla ilgili bazı tanımların birbirinden farklı; bazı tanımların ise birbirini tamamlar nitelikte olduğu görülmektedir (Meydan, 2010:21). Türk Dil Kurumu sözlüğüne göre (URL-1) güç; fizik, düşünce ve ahlak bakımından bir tesir yapabilme veya herhangi bir tesire mukavemet gösterebilme kabiliyetini ifade etmektedir. Güç, toplumlarda önem verilen bir kavram olmasına rağmen insanlar tarafından bu kavrama farklı anlamlar yüklenilmektedir (Bayrak, 2001: 21).

Kutaniş (2003) göre güç, sosyal bir kavramdır. Her birey diğer bireyler üzerinde bir güce sahiptir. Güç kavramı kişilerarası etkileşimi tanımlar. Güç mutlak değildir. Güç ilişkileri zamana ve kişilere göre farklılık gösterebilir (Kutaniş, 2003: 145). Sosyal bir kavram olan güç (Polat, 2010) etkileşimin olduğu her yer ve zamanda kendini gösterir (Bağcı ve Bursalı, 2011). Sosyal yaşamda fazlasıyla bilinen ama konuşulmayan “güç” olgusu toplumsal ve bireysel pek çok durumu etkileyerek şekil vermektedir (Kemikkıran, 2015: 318). Koçel’e (2014) göre güç, ilişkisel bir kavram olduğundan bireyler arasındaki ilişkilerle ortaya çıkar. Bireyin gücü başka bir bireyle ilişki kurduğu zaman anlaşılabilir.

Güç, ilişkisel bir kavram olduğu için başkalarını kendi istediği şekilde davranmaya yönleltebilme yeteneğidir (Bayrak, 2001). Güç, bir işi yapabilme ve sonuç elde edebilme becerisidir (Horner, 1997). Bursalıoğlu gücü, bireylerin diğer bireyleri harekete geçirebilmesi, ödülleri kontrol altında tutabilme becerisi ve amaca götüren bir araç, yetkiyi de bu aracı kullanma hakkı olarak tanımlayarak, yasal ve yasal olmayan güç kaynaklarının varlığını ifade etmiştir (Bursalıoğlu 2010:180). Güney’e göre güç, bir insanın kendi istediği bir kuralı uygulaması ve emirlerini yerine getirmesi için diğer kişileri etkileme yeteneğidir (Güney, 2006:19). Bir insanın güç sahibi olduğunu söyleyebilmek için, başka insanların davranışları üzerinde etkili olup olmadığına bakmak gerekir. Diğer insanların davranışları üzerinde etkiye sahip kişilerden güç sahibi olarak bahsedilebilir. Tek başına bir bireyin gücünden bahsedemeyiz. Çünkü güç toplum içinde ortaya çıkmaktadır (Güney, 2006: 8).

Gücün üç temel özelliği vardır. Birincisi; bir kişinin gücü başka kişilere göre farklı değerlendirilir. İkincisi; etkileyen ve etkilenen kişi ve kişiler tarafından birlikte belirlenir. Güç dengelidir. Üçüncüsü; güç sadece kabul edildiği bölgede etkilidir. Standart bir güç tipi yoktur (Güney, 2006). Belli bir gücün kullanılmasıyla insan davranışları etkilenip istenilen yönde şekillendirilir. Böylece insan yönetimi gerçekleşir (Şimşek, 2005). Güç, yöneticilerin yönetim işlevini yerine getirebilmesi için önemlidir. Bir yöneticinin yeterli ölçüde güç kaynağına sahip olmadan astlarını yönlendirmesi ve kontrol altına alması olanaklı değildir. (Ertekin ve Ertekin, 2003).

Örgütsel davranışta güç, yapılması istenen bir işi başka bir kişiye yaptırabilme veya o işin istenilen şekilde yerine getirilmesini sağlayabilme yeteneği olarak tanımlanır. Bu durumda gücün önemini başkalarının davranışları üzerinde kontrol sahibi olabilme becerisi oluşturmaktadır (Schermerhorn vd., 2000). Gücün birtakım temel özellikleri vardır (Özkalp ve Kirel, 2001):

Güç, sosyal bir kavram olarak, insanlar arası etkileşimi ifade eder.

Güç, mutlak değildir. Güç ilişkileri zamana ve kişilere göre değişiklik gösterebilir.

Güç ve otorite kavramları aynı şey değildir, gücün yasal hali otoritedir.

2.2. Güç Türleri / Boyutları

Weber'e (2012) göre güç, toplumsal yaşamda bir insanın hangi kaynaktan gelirse gelsin direnmeyle karşılaştığı anda o direnmeyi istediği yöne yönlendirebilme durumunda olmasıdır. Bireyin örgütsel yaşamdaki davranışları güç ilişkisine göre biçimlenmektedir. Her türlü örgütsel davranışın arkasında güç ilişkileri vardır. Güç, gücü elinde bulunduranın gücü kullanma şekline, güç sahibinin maiyetindeki çalışanlarla girmiş olduğu iletişim ve etkileşime (Aslanargun ve Eriş, 2013:208), yöneticilerin pozisyonlarına ve kişisel özelliklerine (Karaman, 2008) göre farklı şekillerde sınıflandırılmaktadır.

Meydan ve Polat (2010), yaptığı çalışmada güç kaynaklarını atasözleriyle ilişkilendirmiştir. Bu bağlamda yasal güce örnek olarak “Buyuran ağız yorulmazmış”, zorlayıcı güce “korku dağları düz yol eder”, Ödüllendirme gücüne “Başaran bal yer, başarmayan yal yer”, uzmanlık gücüne örnek olarak “Anlayana uşak ol, anlamayana efendi olma” şeklinde vurgu yapıldığını ifade etmiştir.

Güç kaynakları ilgili farklı sınıflandırmalar olup bunlar içerisinde en çok kabul gören sınıflandırma Bertram Raven ve John French tarafından yapılan beşli sınıflandırmadır. Bu beşli sınıflandırmaya göre güç kaynakları ödüllendirme gücü, uzmanlık gücü, yasal güç, zorlayıcı güç ve karizmatik güçtür (Koçel, 2014).

2.2.1. Yasal Güç

Geleneksel yaklaşıma göre yöneticilerin kullandığı güçler, makama bağlanmış olup yukarıdan aşağıya kademelere devredilir. Bir makama gelen kişi, o makamın sahip olduğu güçleri de kazanmış olur. Yöneticilerden genel olarak bulundukları makama uygun kararlar vermeleri astların da verilen bu kararlara uymaları beklenir (Bursalıoğlu, 2010). Otorite ya da yetki anlamına gelen yasal güç (Altınkurt ve Yılmaz, 2012:1834), bir örgüt üyelerinin, yönetici pozisyonunda çalışanların kendi davranışlarını etkileme hakkına sahip olduklarını düşünmeleriyle alakalıdır. Bu güç türü, atama ya da seçimle bir pozisyona getirilen bir kişiye verilmiş olan biçimsel yetkiyi de ifade etmektedir (Şimşek, 2005).

Resmi grup ve örgütlerde en çok kullanılan güç kaynağıdır. Kişi örgütteki konumuna bağlı olarak, örgüt ve kaynaklarını kullanan ve kontrol eden resmi otoriteyi temsil etmektedir. Ödül gücü ve baskı gücüne kıyasla daha kapsamlı olan tasal güç (Robbins ve Judge, 2013), etki alanının daralmaması için zorlama ve ödüllendirme gücü ile desteklenmelidir (Erdoğan, 1997: 23). Yasal güç, kişinin sahip olduğu özelliklerden çok (Erdoğan, 1997: 23) yöneticinin yer aldığı resmi konumdan güç alır. Örgüt içindeki her birey yöneticinin emir verme yetkisinin bulunduğunu ve kendilerinin de buna uymak zorunda olduğunu bilir (Hoy ve Miskel, 2010:209).

Yasal güç, yönetilenin yöneticiden yani güç sahibi kişiden gelen talimat veya değişim taleplerini yerine getirme yükümlülüğüne dair inancı ile ilişkili bir güç kaynağıdır. Bu inanç yapıları resmi organizasyonlarda şemalar veya görev tanımları ile oluşturulabileceği gibi biçimlendirilmemiş yapılarda sosyal normlar, gelenekler, adetler gibi yollarla oluşturulabilir (Bolelli, 2017:101). Karmaşık örgütlerde yasal gücün alanı belirsizdir. Ast ve üst ilişkileri üstü kapalı olduğundan çatışma yaşanmasına izin vermez (Hitt vd, 2005). Ancak bir örgütte pozisyonun sağladığı hak ve yetkiler tam olarak belirtilmemiş ve makam sahibi kişiler tarafından tam kullanılamazsa, yönetimde bir boşluk meydana gelecek, örgütte bulunan başka kaynaklar bu gücü kullanma eğiliminde olacaktır (Bayrak, 2001: 25). Ayrıca Altınkurt ve Yılmaz (2012: 388) yasal gücün aşırı kullanılmasının yöneticilerde otoriterleşmeye; astlarda ise direnmelere, iş doyumsuzluğuna ve çatışmalara yol açabileceği ifade etmiştir.

2.2.2. Zorlayıcı Güç

Zorlayıcı güç, yöneticilerin çalışanları arzu edilmeyen davranışları nedeniyle maddi ya da manevi zorlamalarını yanısıdır. Bu güç ödül gücünün zıttı olup korkuya dayanmaktadır (Altınkurt ve Yılmaz, 2012). Örneğin bir öğretmenin yöneticiye karşı ceza korkusu ile itaat etmesi zorlayıcı gücü, ödüle ulaşmak için itaat etmesi ise ödül gücünü gösterir (Hoy ve Miskel, 2010).

Zorlayıcı güç, astın kendisinden beklenenleri yerine getiremediğinde üst tarafından cezalandırılacağı (French ve Raven, 1959: 614), fiziksel olarak acı çekeceği, engelleneceği, güvenlik veya temel fizyolojik ihtiyaçlardan yoksun kalacağı kaygısı sonucunda meydana gelebilir (Kırel, 1998:14). Örgütlerde uygulanması istenmemesine rağmen fiziki güç kullanımı, zorlayıcı gücün en belirgin örneklerindendir. Buna karşın, örgütlerde oluşan davranışlardan önemli kısmı zorlayıcı güçle açıklanmıştır. Örneğin, çalışanların çoğu zaman işine zamanında gelmesi, yöneticilerin kendilerini azarlamalarından kaçınmak istemeleriyle açıklanabilir. Zorlayıcı güç yasal olarak kullanıldığında, yöneticilerin otoritesini artırabilmektedir (Erdoğan, 1997: 23). Ancak sık ve gereksiz kullanımı durumunda motivasyonda düşüşe ve buna bağlı olarak verimliliğin azalmasına sebep olur (Erarslan, 2004).

Zorlayıcı güç sürekli kullanıldığında insanları rahatsız eder, incitir, kontrolü zorlaştırır (Kırel, 1998). Dolayısıyla zorlayıcı güç, meydana getireceği bu olumsuz sonuçlara dikkat edilerek uygulanmalıdır (Erdoğan, 1997: 23). Neden olabileceği olumsuzluklara rağmen zorlayıcı güç, örgütsel hayatın bir gerçeğidir ve belirli durumlarda gayet etkili bir yöntem olabilmektedir. Ancak yine de yöneticiler, çalışanlar üzerindeki etkilerini yalnızca zorlayıcı güce dayandırmaktan kaçınmalıdır (Denhardt vd. 2002: 247). Yöneticiler örgüt içerisinde diğer bireylerin ihtiyacı olan bir bilgiye sahip olarak, onları kendine bağımlı hale getirebilir. Kısaca zorlayıcı güç kilit bilgiyi elde bulundurarak da kazanılabilir (Robbins ve Judge, 2013).

Zorlayıcı gücün mutlaka kişiye fiziksel bir acı verecek şekilde olması şart değildir. Sosyal hayatta; acı çekmektirme, endişe yaratma ya da hareketleri kısıtlama şeklinde kendini gösterebilmektedir. Örgütlerde ise işten soğutma, rütbe düşürme, işe son verme, olumsuz eleştiri yapma, ödülün mahrum bırakma, öncelikleri kaldırma, yetkileri

kısıtlama, çeşitli uyarı cezaları uygulama, kişiyi ifşa etme, maaş ve ücretlerde kesinti yapma (Karaman, 2008), sözlü azar, istenmeyen iş ödevleri, sıkı denetimler, inatçı tatbikler, zam artışlarının göz ardı edilmesi (Hoy ve Miskel, 2010: 209) fiziksel güç kullanma, red/kabul görmeme, örgütle ilişkisi kesme gibi maddi ve manevi cezalandırmaları içermektedir (Koçel, 2014: 652).

2.2.3. Ödüllendirme Gücü

Ödüllendirme gücü, bir yönüyle yasal güçle iç içedir (Altınkurt ve Yılmaz, 2012: 1834) ve yöneticiler için uygulanması en kolay olan güç türüdür (Yücel, 1999: 170) Bu güç türü, bir yöneticinin ödüle bağlı olarak astlarını etkileme gücünü ifade eder (Berberoğlu, 2004) Kişilerin, karşısında bulunan kişi/gruba ödüller sunması (Erdoğan, 1997: 22) veya hoş olmayan çalışma koşulları ya da zorunlu fazla mesai gibi istenmeyen sonuçların ortadan kaldırılması ödüllendirme gücü kapsamında ifade edilebilecek uygulamalardandır (Wagner ve Hollenbeck, 2010: 216). Liderin ödül gücünü etkili bir biçimde kullanması; i)övgü, atama ve yüksek ücret gibi çalışanların değer verdiği ödüllerini sunabilecek durumda olmasına ve ii) çalışanların ancak arzu edilen davranışları göstermeleri durumunda ödülün ulaşabilecekleri ve ödüllilerden faydalanma ihtimallerinin yüksek olduğuna inanması koşullarına bağlıdır (Aldemir, 1983: 62-63).

Bu güç yöneticiler için önemli bir motive aracı olup (Bayrak, 2001: 30). Ödül gücünün ölçüsü iyi ayarlanmalıdır (Altınkurt vd., 2014: 27). Ödül gücünün sürekli kullanılması çalışanların doyumlarını olumsuz yönde etkileyip duyarsızlaşmalarına neden olabilir (Bakan ve Büyükmeşe, 2010: 76). Ödüllendirme gücü etkililiğini ödüllerin çekiciliğinden ve adil dağılımından alır (Hoy ve Miskel, 2010: 208). Ödüllerin etkisi işgörenler için ne kadar fazla ise yöneticilerin ödüllendirme gücü o kadar artmaktadır (Buchanan ve Huczynski, 1997: 607). İşgörenlerin arzu edilen davranışlar için ödüllendirileceklerine dair algısına dayanan (Rahim, 2009: 22) ödüllendirme gücü maddi kaynaklar kullanılarak yapılabileceği (Erarslan, 2004) gibi övgü ya da tanınma gibi manevi ödüllerle de olabilmektedir (Kondalkar, 2007: 210).

2.2.4. Karizmatik Güç / Özdeşlik / Benzeşme/Referans Gücü

Bir kişide başka bir kişinin beğendeği, çekici bulduğu özellikler varsa ve bundan dolayı bu kişi ona bağlanmış ise veya ona benzemeye çalışıp o kişi ile bütünleşiyorsa, bu bireyin taşıdığı güç karizmatik güç şeklinde tanımlanır (Özkalp ve Kirel, 2001) Referans gücü de denilen karizmatik gücün kaynağı oluşturan iki temel unsur vardır. Bunlardan birincisi taklit etmek, ikincisi ise kişinin kendisini bir başkası ile tanımlaması ya da özdeşleştirmesidir (Bolelli, 2017: 116). Çalışanların, kendileri için çekici olan lidere benzemeye ve onu memnun etmeye çalışmaları, onları yönetici tarafından kolaylıkla etkilenir duruma getirir (Koçel, 2014).

Beğenilen özellikleri veya çekici kaynakları olan bir kişiyle özdeşleşmeye dayanan (Robbins ve Judge, 2013), karizmatik güce sahip olan insanlar farklı kişilik özellikleri ve iletişim becerileri sayesinde çevreleri tarafından saygı duyulan, beğenilen ve örnek alınan kişilerdir (Hoy ve Miskel, 2010: 209). Bu kişiler kendisini örnek alan kişilerin

ihtiyaçlarına ve duygularına samimi bir şekilde ilgi gösterir, onlara saygı duyar ve adil davranırsa karizmatik gücünü artırır (Çetin, 2015: 445). Karizma gücü sayesinde yönetici diğer güç türlerine sahip olmasa bile çalışanlarını kesin bir şekilde kendisine bağlayıp tereddütsüz itaatlerini sağlayabilir (Güleç, 2010: 44). Bu nedenle karizmatik gücün en etkili güç olduğu ifade edilmektedir (Bayrak 2001: 28).

Bu güç kaynağının kullanım alanı; devleti yöneten kişilerde başta olmak üzere sanayi kuruluşlarında, dini cemaatlerde ve sanat dünyasında gözlenebileceği gibi, yakın çevremizde oluşturduğumuz resmi olmayan gruplar içerisinde de görülebilir (Karaman, 2008). Geliştirilmesi zor olan karizmatik güç bir kez kullanıldıktan sonra özellikle eğitim sektöründe istenilen hedeflerin gerçekleşmesinde etkili olmaktadır (Bakan ve Büyükbeşe, 2010).

2.2.5.UzmanlıkGücü

Uzmanlık gücü, örgütü yönlendiren kişilerin bilgi, deneyim ve uzmanlıklarına dayanır. Bugün, örgütün verimli olmasında etkili bir araçtır. Çünkü çalışanları yönlendirecek olan kişi uzmanlık ve deneyimine ne kadar önem veriyorsa ve o alanda ne derece yetkinse çalışanların ondan etkilenmesi kolay ve olumlu yönde olacaktır. Bu durum da örgütün verimliliğini arttırmakta ve amaçlarına ulaşmasını kolaylaştırmaktadır (Altınkurt ve Yılmaz, 2012; Eraslan, 2004; Başaran, 2000). Tüm güç kaynaklarında olduğu gibi burada da diğer bireylerin algısı önemlidir. Eğer birey bilgili, deneyimli ve özel yetenekli olarak algılanıyorsa, o birey diğer bireyleri rahatlıkla etkileyebilecektir (Koçel, 2014). Ayrıca bireyin sahip olduğu bilginin, o işin gerçekleştirilmesi için gerekli olması da önemlidir (Erdoğan, 1997:24).

Yöneticinin beceri, bilgi ve tecrübelerinden kaynaklanan bir güç türü (Bayrak, 2001) olan uzmanlık gücüne astlar da sahip olabilir (Hoy ve Miskel, 2010). Nitelik açısından en kıymetli ve en demokratik güç olarak değerlendirilen bu güce sahip olmak için zengin veya fakir, zayıf veya güçlü olmak önemli değildir (Peker ve Aytürk, 2000). Özellikle bilgiye dayalı örgütlerde astlar sahip oldukları uzmanlık bilgileri sayesinde aralarındaki ücret ve otorite farklılığına rağmen üstleri kadar söz sahibi olabilmektedir (Bayrak, 2001). Son yıllarda teknik konulardaki uzmanlıkların artmasıyla astların yöneticiler üzerindeki etkililiği de artmıştır (Karaman, 2008).

Yöneticinin sahip olduğu ve paylaştığı bilgi, uzmanlık gücünün sınırlarını çizer. Modern okul örgütlerinde uzmanlık gücü okul yöneticisinin eğitim durumuna ve tecrübelerine bağlıdır (Altınkurt ve Yılmaz, 2012). İyi derecede uzmanlık yeteneği ve gücüne sahip olan yöneticilerin öğretmenlerin bağlılığı, motivasyonu ve memnuniyeti üzerinde olumlu etkisi bulunmaktadır. Uzmanlık gücü öğretmenlerin uyma davranışlarının yanı sıra memnuniyetlerini de artırmaktadır (Koşar ve Çalık, 2011).

Son olarak, bu beş güç türü örgütsel ve kişisel güç olmak üzere iki kategoriye daha ayrılır: Ödül gücü, zorlayıcı güç ve yasal güçler örgütsel güç kategorisinde yer alır. Karizmatik güç ve uzman gücü daha çok bireysel özelliklere dayanır ve bundan dolayı kişisel güç başlığı altında konumlandırılır (Hoy ve Miskel, 2010: 210).

2.3. Hofstede'nin Kültürel Boyutlar Modeli ve Güç Mesafesi Kavramı

Kültür, toplumları ve örgütleri etkileyen önemli bir unsurdur. Bundan dolayı toplumsal ve örgütsel düzeyde çok sayıda incelemeye konu olmuştur. Hofstede'in modeline ve güç mesafesi kavramına geçmeden önce kültür ve örgüt kültürü kavramlarına kısaca değinmenin konunun anlaşılması bakımından faydalı olacağı öngörülmektedir.

TDK'ya göre kültür,tarihsel, toplumsal gelişme süreci içinde yaratılan bütün maddi ve manevi değerler ile bunları yaratmada, sonraki nesillere iletmede kullanılan, insanın doğal ve toplumsal çevresine egemenliğinin ölçüsünü gösteren araçların bütünüdür (URL-1). House vd.'ne göre kültür, belirli bir topluluk üyelerinin ortak tecrübeleri sonucu paylaştıkları değerler, inançlar, kimlikler, hevesler ve önemli olayların anlamlandırılmasıdır (Akt. İslamoğlu ve Börü, 2005: 71). Hofstede (2011) göre kültür, bir grubu diğer bir gruptan ayıran değerlerin zihinsel programlanmasıdır.Ayrıca kültürün sosyal katılımın bir sonucu olduğunu söylemektedir. Kültürün, Latince'de toprak kültürünü içine alan “edere-cultura” sözcüğünden temel aldığı ileri sürülmektedir (Oğuz, 2011: 125).

Yukarıdaki tanımlardan da anlaşıldığı gibi kültürün pek çok anlamı vardır. Ancak kültür sözcüğü, “örgüt” sözcüğü ile birlikte kullanıldığında tanımlaması daha güç olan bir kavrama dönüşmektedir (Yağmurlu, 1997: 718). Kültür gibi örgüt kültürünün de tanımı konusunda farklı görüşler ileri sürülmüştür. Dinçer (1998), örgüt kültürünü; örgüt içerisinde bireylerin davranışlarına yön veren normlar, paylaşılan değerler ve inançlar dizisi olarak tanımlamıştır. TDK'ya göre örgüt kültürü, çalışan kişilerin davranışlarını ve çalışılan yerin genel görüntüsünü biçimlendiren, simgeler aracılığıyla hem öğrenilebilen hem de öğretilen, kuşaktan kuşağa aktarılan, değişebilir nitelikteki değer, düşünce ve kurallar bütünüdür (URL-1). Örgütler çoğunlukla içerisinde yer aldıkları toplumun kültürel ortamından etkilenmektedir. Örgüt kültürü, örgüt içerisindeki bireylerin davranışlarına yön veren değerlerin, inançların ve alışkanlıkların toplamıdır (Dursun, 2013:45). Çatıkoğlu'na (2006: 3) göre örgüt kültürü; örgüt içinde yer alan bireylerin davranışlarına yön veren normlar, paylaşılan değerler ve inançlar dizisidir.

Örgütteki bireylerin paylaştıkları değerler, standartlar, normlar, inançlar ve anlayışlar bütünü olarak ifade edilen örgüt kültürü üzerine Hofstede'nin yaptığı çalışmalar, alanyazında önemli bir yere sahiptir (Öncül, Deniz ve İnce, 2016: 256).Hollandalı sosyal bilimci Hofstede, 1967 ile 1973 tarihleri arasında çokuluslu bir şirket olan IBM'de psikolog olarak çalıştığı süre içerisinde 40'tan fazla ülkede 100 binin üzerinde IBM çalışanına uyguladığı anketler ile yaptığı araştırmalardan elde ettiği bilgileri analiz ederek ulusal kültürün örgütsel kültür üzerindeki etkilerini incelemiştir (Sarioğlu 2014: 30).

Hofstede'nin kültürel farklılıklar ile ilgili yaptığı çalışma bugüne kadar yapılan en kapsamlı deneysel çalışma olarak değerlendirilmektedir (Eğinli ve Çakır, 2011:39-40).Araştırma sonucundaHofstede, çalışanların ortak problemler karşısında ürettikleri çözümlerin farklı olmasını, insanların içselleştirdikleri değerlerin içinde bulunduğu toplumun kültüründen etkilenmesiyle açıklamıştır. Böylece her ülkenin kendine ait kültürünün, örgütleri ve yönetimi etkilediği sonucuna ulaşmıştır.Bu çalışma sonucunda ortaya konulan kültürel boyutlar; güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, erillik-dişillik, bireycilik-toplulukçuluk olarak sıralanmaktadır (Gürbüz ve Bingöl, 2007:70-71).1980 yılında Kanadalı Psikolog Bond, Hofstede'in daha önce yaptığı çalışmayı temel alarak

dört boyuta, “kısa dönemli/uzun dönemli odaklanma” şeklinde beşinci bir boyut eklemiştir. 2000 yılında ise Bulgar araştırmacı Minkov, Hofstede’in Dünya Değerleri Araştırması’na göre bu beş boyutu yeniden değerlendirmiş ve altıncı boyut olan “heveslilik ve kısıtlılık” boyutunu dahil etmiştir (Hofstede, 2011: 7).

Hollandalı sosyal psikolog olan Mulder, güç mesafesi kavramını ilk kez astlar ve üstler arasındaki duygusal mesafeyi tanımlamak için kullanmış ve güç mesafesini aynı sosyal sistem içinde yer alan daha az güçlü birey ile daha güçlü birey arasındaki eşitsizlik derecesi olarak tanımlamıştır (Mulder 1977: 90). Mulder (1977: 92-93)’egöre güçlü bireyler, kendileri ile güçlü kişiler arasındaki güç mesafesini sürdürmek ya da arttırmak için çaba gösterirken güçsüz bireyler, kendileri ile güçlü kişiler arasındaki güç mesafesini azaltmak için çabalar.

Hofstede (2011), güç mesafesini bir ülkedeki herhangi bir kurum veya örgütte güç bakımından diğer üyelere göre alt düzeydeki kurum veya örgüt üyelerinin gücün eşit olmayan bir biçimde dağıtıldığını düşünme ve kabul etme derecesi olarak tanımlamıştır. Hofstede’den sonra 61 ulustan elde edilen veriler ile kültür ve liderlik üzerine araştırma yapan GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness)’a göre güç mesafesi, bir örgütün ya da toplumun üyelerinin gücün eşit olmayacak bir biçimde dağıtılmasının beklendiği ve kabul edildiği derecedir (House vd., 2002: 5).

2.4. Güç Mesafesinin Tanımı ve Türleri

Kaynağı ve türü ne olursa olsun, güç toplumda mesafe oluşmasına neden olmaktadır. Gücün sonucunda toplumda oluşan mesafe toplumun özelliğine göre şekillenerek zaman içinde bireyler tarafından kabul edilir (Çetinoğlu ve Büber, 2012: 199). Bu örgüt, çıkar amaçlı bir araya gelmiş bir ticari örgüt veya hiçbir ticari kaygısı olmayan sivil toplum kuruluşu da olabilir (Erdoğan vd, 2008). Akyol’a (2009) göre; güç mesafesi örgütlerde ve toplum içinde güç dağılımındaki eşitsizliğin algılanışıyla ilişkilidir. Hofstede’in, ulusal kültürü tanımlamada kullandığı boyutlardan biri olan güç mesafesi, toplum ve örgüt içinde, sosyal eşitsizliğin ve sosyal ilişkilerde hiyerarşinin ne düzeyde kabul gördüğünü göstermektedir (Macit, 2010: 33).

Hofstede’e göre gücün eşit olmayan dağılımı her kültürde mevcuttur. Fakat bu eşitsizliğin düzeyi kültürden kültüre farklılık göstermektedir. Güç mesafesi insan topluluklarının güçten, yönetimden daha uzak üyelerinin değerlendirmesine dayanılarak açıklanmaktadır. Ancak gücün, iktidarın nasıl ve hangi tarzda dağıtıldığı ise normal olarak daha güçlü ve yönetime daha yakın olan üyelerin davranışlarına göre, başka bir ifadeyle, yönetenlerin bakış açılarına dayanılarak yapılmaktadır (Şahin, 2012: 56-57).

Bir toplumda daha az güce sahip olan bireylerin güç dağılımındaki eşitsizliği kabul etme ve bunu normal olarak görme derecesi olan güç mesafesi, insanların eşit olmadığı gerçeğiyle nasıl başa çıktıkları temel sorusuna çeşitli ülkelerden elde edilen cevapların oluşturduğu aralığı yansıtmaktadır. Her ne kadar insanların dünyaya eşit olarak geldikleri, insanların birtakım ortak evrensel haklarının olduğu kabul edilse de bir toplumda insanlar, sahip oldukları fiziksel özellikler, zihinsel kapasiteler, gelir durumu, eğitim düzeyi, mensup olduğu toplumsal sınıf, aile, statü, meslek gibi yönlerden farklılaşabilmektedir (Ertürk, 2014: 44). Güç mesafesi, bir toplumda gücün nasıl dağıldığını göstermekte olup,

farklılık ve eşitsizliklerin kültürün üyeleri tarafından onaylanma, uygun görülme ve kabul edilme derecesini ifade eder (Yakut, 2012: 120). Kısacası güç mesafesi, bir toplumun otoriteyi, güç farklılıklarını ve statü ayrıcalıklarının kabul etme ve onaylama derecesini yansıtmaktadır (Carl, Gupta ve Javidan, 2004: 513).

Yönetici ve işgören arasındaki ilişkiyi belirleyen en önemli unsur güç mesafesi olup (Fock, Hui, Au ve Bond, 2012: 5). Güç mesafesinin derecesi üstler ve astlar arasındaki bilgi aktarımının niteliğini de gösterir (Bialas, 2007: 107). Yöneticilerin çalışanlara otokratik mi yoksa babacan mı yaklaştığı; örgütle ilgili kararların alınmasında üstlerin tek başına mı karar verdiği, yoksa astlarına mı danıştığı güç mesafesi ile ilgilidir (Yeloğlu, 2011, 166).

Güç mesafesi, demokratik bir örgüt yapısının oluşmasını ve işgörenlerin karar verme sürecine katılımını engelleyebilmektedir (Ghosh, 2011: 89). Gücü elinde bulunduranlar, güçlerini ve egemenlik alanlarının kapsamını genişletmek isterken, yönetilenler bu egemenlik alanlarını daraltmaya çalışmaktadır. Bu durum yönetilenler ve yönetenler arasında çatışmaya neden olurken, belli bir zaman diliminden sonra uzlaşma yaşanmaktadır. Bu uzlaşmanın olduğu yere denge noktası denir. Eşitliğin denge mesafesine olan uzaklığına güç mesafesi denir. Bu aynı zamanda grup ve toplumun eşitsizliği benimseme derecesi olarak da adlandırılmaktadır (Doğan, 2012: 67).

Toplumlarda ve örgütlerde hiyerarşi ve güce dayalı olan eşitsizliğin bireyler tarafından ne ölçüde kabul edilebilir olduğunu ifade eden güç mesafesini, yüksek güç mesafesi ve düşük güç mesafesi olmak üzere iki kategoride sınıflandırılabiliriz. Güçten kaynaklanan ayrıcalıkları en aza indirmeye çalışan toplumlar güç mesafesinin düşük olduğu kültürü; gücün kurumsallaştırıldığı toplumlar ise güç mesafesinin yüksek olduğu kültürü temsil etmektedir (Terzi, 2004: 68). Güç mesafesinin düşük ya da yüksek olduğu kültürler; bireylerarası eşitliğe verilen önem, bireylerin gelir seviyeleri ve hayat tarzları arasındaki farklar, yönetim içerisindeki hiyerarşik yapı, bireyler tarafından kullanılan güç kaynakları, katılım ve karar verme sürecinde ayırt edici bir özellik taşır (Sıgı ve Tıgı: 2006:330).

2.4.1. Yüksek Güç Mesafesi

Güç mesafesi düzeyi yüksek olan toplum ya da örgütlerde statü, konum, unvan, pozisyon gibi unsurlara çok önem verilir, ast-üst arasındaki mesafe çok fazla hissedilir. Eşitsizlikler fazla olup, bu durum örgüt tarafından kasıtlı olarak istenen bir durumdur. Güç ve refah seviyesindeki eşitsizlikler yöneticiler ve örgütün en alt kademesinde çalışanlar tarafından kabul edilir. Yöneticiler buyuran ve otokrattır. İş görenler ise sıkı bir biçimde yönetilmeyi bekler (Akyol, 2009). Güç mesafesi düzeyinin yüksek olduğu örgütlerde, kabuledilen eşitsizlik düzeni bireyin bağımlılık yönündeki isteklerini doyurarak bireyegüvende olduğu hissini uyandırır (Akyürek, 2001). Güç mesafesi yüksek olan toplumlarda gücü göstermek için statü önemli olduğundan çalışanların kendilerine ait bir yeri vardır. Güç merkezileştiği için çalışanlar yöneticinin emirleriyle hareket ederler (Altay, 2004). Yöneticiler ve çalışanlar eşit olmadıklarını baştan kabul etmişlerdir. Ast-üst ilişkisinin yüksek bir piramidi andırdığı, yukarıya doğru iletişimin zayıf olduğu, eşitsizlik üzerine kurulmuş bir yapıdır. Yüksek güç mesafesinin olduğu örgütlerde çalışanların verilen

emirleri yapmaları beklenmekte, yapmadıkları veya yapamadıkları tespit edilirse, ya ödülünden yoksun bırakılmakta ya da cezalandırılmaktadırlar. Ücret sistemleri en üst ve en alt arasında büyük farklar olacak şekilde düzenlenir. Üstlere maaş haricinde özel oda, makam aracı, lojman gibi birtakım ayrıcalıklar verilir (Bedük ve Ertürk, 2015).

Güç mesafesi astlar ile üstler arasındaki statü farklılıklarını kabullenme düzeyidir. Güç mesafesi düzeyi yüksek olduğunda astlar ile üstler arasında düşünce alışverişi tercih edilmemekte, otokratik ve babacan bir yönetim tarzı benimsenmektedir (Yüksel, 2006: 173). Bu nedenle bu tür toplumlar patronlar, rütbeliler üst makamlarda bulunmaktadır ve haklı çıkmaları için doğruyu bilmek zorunluluğu gerekmemektedir. Çünkü onların haklılıkları, sahip oldukları güçten kaynaklanmaktadır (Sargut, 2015). Astların üstlerine karşı aşırı derecede bağlılıkları söz konusudur. Ayrıca dayanışma ve ters düşme arasında gözle görülür bir kutuplaşma bulunmaktadır. Astlar ile üstler arasındaki duygusal mesafe arttığında ise astlar üstlerine kolayca ulaşamamakta ve onlara itirazda bulunamamaktadır. Güç mesafesinin fazla olduğu kültürler otorite, uyum, boyun eğme, uygun davranış, denetleme, sosyal hiyerarşi, dayanışma, işbirliği ve koordinasyon gibi özellikler ile şekillenmektedir. Bu tür toplumlarda farklı sınıf statülerini, gücün bireyler arasında eşitsiz dağılımını ve hiyerarşik yapılanmayı kabullenme eğilimi yüksektir (Şahin, 2012: 56-57).

Güç Mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda, örgütler katı bir merkezileşme içerisinde olup piramitsel bir örgütsel yapıya sahiptirler. Güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda çok sayıda denetleyici kadrosu bulunmakta, maaşlarda büyük farklılıklar görülmektedir. Ayrıca beyaz yakalıların mavi yakalılara göre daha yüksek statüye sahip oldukları görülmektedir. Güç mesafesinin yüksek olduğu toplumların örgütlerinde resmi iletişim yukarıdan aşağıya doğrudur. Bu toplumlarda belirsizlikten kaçınma, güç mesafesi aracılığıyla azaltılır. Kimin kimler üzerinde yetkisi olduğunun net bir biçimde belirlenmesi, güç mesafesini de büyüten bir durumdur (Korkmaz, 2009:32-34). Yüksek güç mesafesi görülen örgütlerde, bir konuma başvuruda önemli olan güçlü ve sözü geçebilecek birini bulabilmektir. Zira bilgi ve beceriye dayalı işe alımın gerçekleşemeyeceğine dair inanç bulunmaktadır. Gayret ve çalışma başarısının anahtarı olarak gözükmemektedir. (Sargut, 2015:198).

Hofstede'e (2011) göre yüksek güç mesafesine sahip toplumların özellikleri aşağıda sıralanan şekilde belirtilebilir.

Güç, toplumun temel bir gerçeği olarak iyi ile kötünden daha önceliklidir.

Güç haklar üzerinde egemen olması nedeniyle gücü elinde bulunduran haklı ve iyi olandır.

Az sayıda insan özgür olduğu toplumda insanların çoğunluğu birbirlerine bağımlı haldedir. Hiyerarşi, varoluşsal eşitsizlik demektir.

Eşitsizlik düzeninin egemen olduğu bir dünyada herkes hak ettiği yerde bulunmaktadır. Güçlüler ve güçsüzler bu düzenin korumasındadır.

Toplumun alt tabakasındakiler ile üst tabakasındakiler birbirlerini farklı sınıflarda görürler.

Güçlüler mümkün olduğu kadar etkileyici görünmeye çalışırlar.

Güçlüler ve güçsüzler arasında görünmeyen bir çatışma mevcuttur. İnsanların birbirine güvensizliğinden güçlü ve güçsüzler arasında iş birliği gerçekleşmez.

Politik ve sosyal sistemi değiştirmenin yolu tepedeki insanların değiştirilmesidir.

2.4.2. Düşük Güç Mesafesi

Düşük güç mesafesi; astlar ve üstlerin birbirlerinin eşit olduklarını kabul ettikleri, hiyerarşik yapının yalnızca rollerin bir eşitsizliği olduğu, kolaylık için bu şekilde düzenlendiği ve rollerin değişebileceği, merkeziyetçi olmayan, hiyerarşinin yayvan bir piramit biçiminde olduğu ve denetçi personel sayısının son derece az olduğu yapılardaki durumu anlatmaktadır. Düşük güç mesafesinin olduğu kurumlarda, üst ve ast arasındaki maaş farkı azdır ve çalışanların nitelikleri yüksektir. Üstler için imtiyazlar istenmeyen bir durumdur. Herkesin aynı tuvalet, garaj ve kafeteryayı kullanması beklenir. Astlar üstlere kolayca ulaşılabilen ve üstler demokratik bir yönetim şekli sergilemektedir (Çelik, 2007:39).

Güç mesafesinin düşük olduğu toplumlarda; toplumdaki eşitsizlikler azaltılmış, toplumsal sınıfın alt katmanındakiler ile üst katmanındakiler birbirlerini insan olarak görerek eşit haklara sahip olduklarını düşünmektedirler. Gücün kullanımı sorgulanabilmekte, bir sosyal sistemi değiştirmenin yolu gücü yeniden dağıtmaktan geçmekte olup güçlü ve güçsüzler arasında gizli bir uyum söz konusudur. Güçsüzler arasındaki işbirliği dayanışma temelinde oluşabilmektedir. Güç mesafesinin düşük olduğu toplumlardaki örgütlerde, esnek bir merkezileşme, basık bir örgütsel yapı, az sayıda denetleyici personel, cüzi bir ücret farklılığı vardır (Korkmaz, 2009: 33-34).

Güç mesafesi düşük olan toplumlarda çocukların birey olmasına önem verilir. Çocukların en kısa sürede kendi hayatlarının kontrolünü ellerine almaları için çaba harcanır. Çocuklar, ailelerinin düşünceleriyle uyuşmasa bile kendi düşüncelerini söylemeyi erken yaşta öğrenirler. Çocuklar yetiştiğinde artık ebeveynler ile çocuklar arasında çocuk-ebeveyn ilişkisi değil, iki yetişkin insan ilişkisi gelişir ve çocuklar bağımsızlaşarak önemli kararlarını ebeveynlerine danışmadan ya da onlardan izin almadan alırlar (Akyürek, 2001).

Düşük güç mesafeli toplumlarda yöneticiler, kendilerinin de desteğe ihtiyaçlarının olduğunu açık bir şekilde belirtirler. Astlar, üstlerin yaptığı yakın denetimden rahatsız olurlar. Astlar genellikle katılımcı üstleri tercih ederler. Ayrıca astlar üstleriyle zıtlasmaktan korkmadıkları gibi bundan da kaçınmazlar. Çalışanlar için bağlılık önemlidir ve çalışma ortamında işbirliğiyle işler yürütülmeye çalışılır (Yeşil, 2012: 51). Bu sistemler katılımcı sistemler olduğundan yönetilenler tekliflerde bulunabilir, düşüncelerini açıklayabilir ve inisiyatif kullanabilirler (Doğan, 2012: 68).

Örgütler düşük güç mesafesine sahipse, gücün tek bir elde ve merkezde toplanması hoş görülmez ve iş görenler alınan kararlarda söz haklarının olmasını isterler (Rodrigues, 1998: 31 akt. Gürbüz ve Bingöl, 2007: 71). Düşük güç mesafesinde, iş görenler gücün eşit bir şekilde dağılmasını isterler ayrıca statü göstergelerinin ve ayrıcalıkların olmasını istemezler (Uslu ve Ardıç, 2013: 317). Sosyal anlamdaki eşitsizlik çok düşük seviyeye indirilmiştir ve hiyerarşinin kolaylaştırıcı bir özellik taşıdığına inanılır (Yeşil, 2012: 51).

Toplumlar içerisinde planlanan ve ulaşılmak istenen hedeflerin başarıya ulaşması güç mesafesinin düşük olmasına bağlıdır. Zira, çalışan bireylerin alınacak kararlar hakkındaki düşüncelerini söylemeleri ve alınan kararlara ortak olmaları çok önemlidir. Çünkü dünyada başarıyı elde etmiş olan kurumlarda düşük güç mesafesinin olduğu görülmüştür (Dursun, 2013:53).

Hofstede'e göre (2011) düşük güç mesafesine sahip toplumların özellikler aşağıda sıralanan şekilde belirtilebilir:

Toplumda var olan eşitsizlikler minimuma indirilmiştir.

Toplumsal sınıfın alt ve üst tabakasındaki insanlar, birbirlerini kendileri gibi insanlar olarak görmektedirler.

Gücün kullanımı hukuksaldır, iyiyi ve kötüyü ayırt edebilmeye dayanmaktadır.

Sosyal sistemi değiştirmenin yolu güç dağılımını yeniden belirlenmekten geçmektedir.

Güçlüler ve güçsüzler arasında gizli bir uyum söz konusudur.

Hiyerarşi rollerin eşitsizliği anlamını taşır ve herkes tarafından kabul edilebilir bir biçimde oluşturulmaktadır.

Güçlü insanlar güçlerini baskı aracı olarak kullanmazlar hatta sahip olduklarından daha az güçlü görünmeye çalışmaktadırlar.

Değişik güç seviyesindeki insanlar kendilerini güvende hissederler.

2.5. Örgüt ve Güç Mesafesi

Toplumların birer parçası olan örgütlerde, kişilerin yeteneklerindeki ve gücün dağılımındaki eşitsizlik kaçınılmaz olarak bütün toplumlarda görülür. Gücün iş görenler arasında eşit olmayan bir biçimde dağılımı örgütlerin temelini oluşturur. Örgütün sahip olduğu kültürel özellikler, örgütün yapısının şekillenmesinde belirleyici rol oynamaktadır. Eğer bir örgütte güç farklılıklarının fazla olduğu bir kültür etkiliyse merkezi bir yapı oluşur, güç farkının az olduğu bir kültür etkiliyse merkezi olmayan bir yapı oluşmaktadır (Gümüştekin ve Emet, 2007:99).

Güç mesafesinin yüksek olduğu örgütlerde çalışanlar tarafından kime itaat edileceği bilinir. Yukarıdan aşağıya biçimsel iletişim söz konusudur. Yatay iletişim söz konusu değildir. Bu tür yapılarda belirsizliği azaltan güç mesafesidir. Bireyler arasında etkililik düzeyleri açıkça belirlenmiştir. Örgütte güç mesafesinin büyüme nedeni örgütün yönetenlerin veya patronların sözlerinin yasa yerine geçmesidir (Sargut, 2015: 183).

Yüksek güç mesafesi olan örgütlerde işveren ve iş görenlerin ilişkisi genel olarak güçlü duygusal bir bağ içermekte olup bu konuyla ilgili olarak, Philippe d'Iribarne'nin (1989:77), Fransa, Amerika ve Hollanda'da bulunan üretim tesislerindeki insan ilişkileri ile ilgili çalışması önemlidir. Fransa'daki ast-üst ilişkileri duygusallık içermektedir ve üstlere karşı beslenen duygular büyük hayranlıktan ciddi nefret boyutlarına dönüşebilmektedir. Ancak böyle bir duruma Amerika ve Hollanda'da rastlanmamıştır. Bu durumdan da anlaşılacağı üzere yüksek güç mesafesine sahip Fransa'da bağımlılık konusunda insanların arasında ciddi anlamda bir kutuplaşma bulunmaktadır. Peter

Smith'in yaptığı araştırmada ise yüksek güç mesafesine sahip ülkelerde çalışanlar astlarına ve kendilerine güvenmek yerine, üstlerine ve resmi kurallara güvendikleri tespit edilmiştir (Akt. Hofstede vd., 2010:73-75).

Düşük güç mesafesi olan örgütlerde, çalışanlar alınan kararlara kendilerinin de katılmasını gerektiğine inanmakta olup gücün merkezde toplanmasını hoş karşılamazlar (Rodrigues, 1998). Düşük güç mesafesinin olduğu örgütlerde yöneticiler ve çalışanlar arasındaki eşitsizlik çok az, merkezileşme ve hiyerarşi minimum düzeydedir. Örgüt olanakları tüm üyelere eşit bir şekilde paylaştırılmıştır. Yöneticiler, denetleyici ve itaat edilmesi gereken kişiler değil de daha çok çalışanlarına rehberlik eden demokrat kişiler olarak algılanırlar (Turan, Durceylan ve Şişman, 2005).

Güç mesafesinin düşük olduğu örgütlerde, hiyerarşik yapının eşit olmayan rollerine karşın, üstler ve astlar birbirlerini eşit olarak görmektedirler. Bu ilişki türünde insanlar, rollerin her an değişebileceğini, bugün ast olanın yarın üst olabileceğini bilir. Örgütlerde katı bir merkezîyetçilik yoktur, alçak bir hiyerarşik piramit ve çok az sayıda denetim yapan personel vardır. Maaşlar arasındaki fark oranı daha küçüktür. Üst statülerdekilerin ayrıcalığı kabul görülmemektedir. Bulundukları statülerine bakılmaksızın tüm çalışanlar aynı park alanlarını aynı tuvaletleri ve aynı kafeteryaları kullanmaktadır. Yöneticiler astları için her an ulaşılabilir kimseler olup ve ideal patron bilgili, yetenekli ve saygı duyulan bir demokrattır. Astlar işlerini etkileyecek kararlar alınmadan, kendilerine de danışılmasını beklemektedirler, fakat daima son sözün üstlerinde olduğunu da kabul ederler (Hofstede, 1991:36).

Güç yalnız başına iyi veya kötü olarak tanımlanamaz. Gücün etkili bir şekilde nasıl kullanılacağına yöneticiler karar vermelidir. Örgütsel amaçların gerçekleşmesinde yöneticilerin güç kullanımındaki başarı ve başarısızlıkları etkili olmaktadır. İçerisinde birçok değişkenin bulunduğu gücü, çalışanları örgüt amaçlarına sevk edebilmek için yönetici etkili bir biçimde kullanmalıdır. Yöneticilerin gücü kullanması çalışanları zorlama demek olmamalı, amaç çalışanları harekete geçirmek, özgüvenlerini artırmak olmalı böylece örgüt hedeflerine ulaşma artsın (Bayrak, 2001: 38).

2.6. Örgütsel Güç Mesafesinin Bileşenleri

Güç Mesafesine ait bileşenler "Gücü Kabullenme", "Gücü Araçsal Kullanma", "Gücü Meşrulaştırma" ve "Güce Razi Olma" şekline ifade edilir. Yorulmaz vd. (2018) tarafından yapılan bu sınıflama kısaca aşağıdaki gibi açıklanabilir.

Gücü meşrulaştırma, iş görenlerin örgüt içerisindeki eşit olmayan güç dağılımını meşru bir temele oturtarak bu durumu rasyonelleştirilmesi şeklinde tanımlanabilir. Gücü meşrulaştırma, bir tür ego savunma sistemidir. Şöyle ki toplumun veya örgütün doğası gereği eşitsiz bir yapıdan oluştuğuna inancını savunur. Gücün meşrulaştırılması aynı zamanda, yöneticinin kullandığı gücün yasal kabul edilen kurallar ve düzenlemeler aracılığıyla meşrulaştırılmasıdır (Giddens & Sutton, 2016, akt: Yorulmaz vd., 2018). Bir başka deyişle, güç kullanımının yasal temellere dayanması sebebiyle çalışanlarca kolay kabul edilebilen bir olgu olması ile ilgilidir (Beetham, 2013, akt: Yorulmaz vd., 2018). Bireylerin gücü meşrulaştırmasına kişilere atfedilen yüksek statü ve kültürel inançlar neden olabilmektedir (Berger, Ridgeway, Fisek, & Norman, 1998, Akt: Yorulmaz vd.,

2018). Örgüt içerisindeki eşit olmayan uygulamaların ve bazı kişilere verilen ayrıcalıkların normal karşılanması gücün meşrulaştırılmasına örnek teşkil etmektedir.

Gücü araçsal kullanma, arzulanan hedeflere ulaşmak için etik ilkelere önem verilmemesi durumudur (Tsahuridu, 2007, akt: Yorulmaz vd., 2018). Bu anlamda örgüt içerisinde gücün araçsal kullanımı, çalışanların üstlerine yakın olarak ve gerektiğinde rol yaparak işlerini kolayca yürütebileceklerini düşünmeleriyle ilgilidir. Gücü araçsal kullanan çalışanlar, yöneticilerine yakın olduklarında bir kazanç sağlayacaklarını düşünür. Çalışanların gücü araçsal kullanmalarının nedenleri içerisinde, kariyerlerinde sıkıntı yaşamama ve beklentilerini kolay bir şekilde elde etme arzusu gösterilebilir (Giddens & Sutton, 2016, akt: Yorulmaz vd., 2018). Gücün araçsal kullanımı birey tarafından normal kabul edilse bile, araçsallığın toplumda kabul görmesi çeşitli sorunlara işaret eder. Gücün araçsal kullanımı ahlaki bir sorundur. Gücün araçsal kullanımının meşrulaştığı toplum veya örgüt iklimleri bozulmuş bir bürokrasinin en önemli göstergesi olarak nitelendirilebilir. Nitekim Sejersted (1996) araçsallığı hasta bir toplumun en önemli belirtisi olarak göstermektedir (akt: Yorulmaz vd., 2018).

Çalışanların örgüt içinde eşit olmayan güç dağılımını kabullenmesi ile alakalı olan gücü kabullenme, alt kademedeki çalışanların, üstlerinin görüş ve düşüncelerine konumundan dolayı önem vermesi ve saygı duyması anlamına gelir. Gücü kabullenme, meşrulaştırılmış gücün özümsemesi, artık kritiğini yapmadan kabul edilmesi hatta bir kural haline gelmesidir. Hofstede'e (1983) göre güç mesafesi yüksek toplumlardaki kişiler, gücün eşit olmayan bu dağılımını normal ve kabul edilebilir olarak görür (Akt: Yorulmaz vd., 2018). Gücün eşit olmayan dağılımının normal karşılandığı toplumlarda, bireyler kararların kendilerine göre güçlü gruplar tarafından verilmesini beklemekte, aksi hallerde rahatsızlık duymaktadır (Randolph & Sashkin, 2002, Akt: Yorulmaz vd., 2018). Güç eşitsizlikleriyle ilgili toplumsal kabulün örgütlere yansması da aynı şekildedir. Yöneticinin güç kullanımının ve gücün eşit olmayan dağılımının çalışanlar tarafından kabul edilmesi ast-üst ilişkisine dayanan örgüt yapısını meydana getirir (Meydan, Basım & Başar, 2014, Akt: Yorulmaz vd., 2018).

Çalışanların yönetimin uygulamalarını değiştirebileceğine yönelik inançlarının düşük olması veya muhtemel risk faktörleri nedeniyle duruma uyum sağlamaları güce razı olma olarak ifade edilir. Güce razı olma, risk düzeyinin yüksek olduğu toplum ve örgütlerde korku kültürünün bir belirtisi olarak düşünülebilir. Güce olan inanmışlık, güce razı olmanın, gücü kabullenmeden farklıyla alakalıdır. Gücü kabullenmede, kişi, gücü özümsemiş ve olduğu gibi kabul etmektedir. Güce razı olma ise bir tür baş etme yöntemi olarak görülebilir. Yani kişi güç sahibinin yaptıklarını benimsememekte fakat karşı da çıkmamaktadır.

2.7. Güç Mesafesi ile İlgili Araştırmalar

Geçmişten günümüze kadar birçok araştırmanın konusu olmuştur. Güç mesafesi ile ilgili yapılan araştırmalar incelendiğinde; örgütsel kültürün diğer faktörleriyle ele alındığını veya diğer örgütsel davranış türleri ile birlikte ele alındığını görülmektedir. Güç mesafesi ile ilgili alanyazındaki araştırmaları bir kısmı aşağıda özetlenmiştir:

Akyürek (2001), Türk Silahlı Kuvvetlerinde güç mesafesini ve iletişime etkisini incelemiştir. Araştırma spnucunda çalışanların orta düzeyde bir güç mesafesi derecesine sahip oldukları tespit edilmiştir.

Altay (2004), güç mesafesi, erkeklik-dişilik ve belirsizlikten kaçınma özellikleri ile başarı arasındaki ilişkileri araştırmıştır. Çalışmada başarı algıları farklı olan kız ve erkek öğrencilerle hangi kültürel özelliklerin farklı değerlendirildiği üzerinde durularak; bu özelliklerin dikkate alınmasının örgütlerin performanslarına olumlu katkı yapacağı düşünülmüştür.

Terzi (2004) tarafından yapılan, “Üniversite Öğrencilerinin Güç Mesafesi ve Belirsizlikten Kaçınma Algıları Üzerine Bir Araştırma” başlıklı çalışmada kültürler arasında var olduğuna inanılan farklılaşmanın boyutlarından güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma özelliklerinin üniversite öğrencileri tarafından nasıl algılandığı incelenmiştir. Araştırmanın sonucunda öğretmen adaylarının belirsizlikten kaçınma düzeyleri “çok” olarak bulunurken güç mesafesi değerleri ise “orta” düzeyde bulunmuştur. Kız öğrencilerin belirsizlikten kaçınma düzeyleri erkek öğrencilerden yüksek, erkek öğrencilerin ise güç mesafesine yönelik değerleri kız öğrencilere göre daha yüksek çıkmıştır.

İslamoğlu ve Börü (2005), güç mesafesi ve güven arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırmada, çalışanlar tarafından tercih edilen güç mesafesi ile örgütte var olan güç mesafesi arasındaki uyumun güveni etkilediğini ve aralarında yüksek oranda bir ilişkinin bulunduğu tespit edilmiştir. .

Uzun ve Tamimi (2007), örgüt kültüründe güç mesafesi boyutunu metaforlarla incelemiştir. Araştırma, Gaziantep’te tekstil sektöründeki bir firmada çalışan işçiler üzerinde yürütülmüştür. Araştırma sonucuna göre, katılımcıların büyük bir kısmı örgütsel güç mesafesine yönelik olumlu metaforlar kullanmıştır.

Gürbüz ve Bingöl (2007) tarafından yapılan “Çeşitli örgüt yöneticilerinin güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, eril-dişil ve bireyci-toplulukçu kültür boyutlarına yönelik eğilimleri üzerine görgül bir araştırma ” adlı çalışma, farklı farklı sektörlerde çalışan 146 yöneticinin katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda, yöneticilerin genel olarak yüksek güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma eğiliminde oldukları, dişil değerlere önem verdikleri ve toplulukçu kültürel değerleri benimsedikleri saptanmıştır.

Erdoğan, Yaman, Şentürk ve Kalyoncu(2008), Web Tabanlı Eğitimde Güç Mesafesi: Bilgi Üniversitesi Örneği adlı çalışmalarında web tabanlı eğitim ortamlarındaki güç mesafesi düzeyini öğrencilerin bakış açıları ve algıları kapsamında incelemiştir. Araştırma sonucunda web tabanlı eğitimde öğrencilerin güç mesafesi algılarının düşük düzeyde olduğu ve öğretim elemanları ile iletişim kurmakta veya öğretim elemanlarına ulaşmada hiçbir zorluk yaşamadıkları tespit edilmiştir.

Akyol (2009) örgütsel güç mesafesi ile örgüt içerisindeki liderlik tarzları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Çalışmada örgütteki güç mesafesi düzeyi ile tepe yöneticinin iş odaklı liderlik tarzını sergileme düzeyi arasında anlamlı ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Yaman ve Irmak (2010) tarafından yapılan çalışmada öğretmenlerin düşünceleri alınarak yöneticiler ile öğretmenler arasındaki güç mesafesi incelenmiştir. Araştırma için İstanbul'daki iki Teknik ve Endüstri Meslek Lisesi'nde görev yapan on dört öğretmen ile görüşme yapılmıştır. Araştırmada yöneticilerle öğretmenler arasındaki güç mesafesinin yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

Altinkurt ve Yılmaz'ın (2012) yaptığı çalışmada Okul yöneticilerinin kullandığı güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışmada, öğretmenler yöneticilerin güç kaynaklarının tümünü yüksek düzeyde kullandıklarını belirtmiş ve en fazla kullanılan gücün yasal güç; en az kullanılan gücün ise ödül gücü olduğunu savunmuşlardır.

Deniz (2013), Okullarda Güç Mesafesi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki" adlı tez çalışmasında amaç ilköğretimde görev yapan öğretmenlerin okulda algıladıkları güç mesafesi ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Araştırma sonucunda öğretmenlerin okulda algıladıkları güç mesafesi arttıkça, öğretmenlerin algıladıkları örgütsel bağlılık düzeylerinin azaldığı tespit edilmiştir.

Uslu ve Ardıç (2013),güç mesafesinin örgütsel güveni ve örgütsel güven boyutlarını etkileyip etkilemediğini belirlemeyi amaçlamıştır. Bu amaç kapsamında bir devlet üniversitesinde çalışan 329 akademik ve idari personel ile çalışılmıştır. Araştırma sonucunda güç mesafesi ile örgütsel güven pozitif yönlü ve zayıf bir ilişki bulunmuştur.

Çiçek-Sağlam, Yorulmaz, Türkkaş-Anasız, Çolak ve Dumlu (2018) yaptıkları araştırmada eğitim fakültelerinde çalışan akademik personelin güç mesafesi algılarının örgütsel sessizlikleri üzerindeki rolünü konu edinmiştir. Araştırmada akademik personelin güç mesafesi algıları orta düzeyde bulunmuştur ve güç mesafesi algısıbıb örgütsel sessizliğin kabullenici sessizlik ve savunma amaçlı sessizlik boyutları üzerinde orta düzeyde bir etkiye sahip olduğu sonucuna varılmıştır.

Yorulmaz, Çolak, Altinkurt ve Yılmaz'ın (2018) çalışması, öğretmenlerin örgütsel güç mesafesi konusundaki algılarını saptamak için kullanılabilecek bir ölçek geliştirmeye yönelik olup çalışmanın sonucunda öğretmenlerin örgütsel güç mesafesi algılarını belirlemede kullanılabilecek geçerli ve güvenilir bir ölçme aracı geliştirilmiştir.

Göl Dede (2019) ilkokul ve ortaokulda görev yapan öğretmenlerin güç mesafesi algıları ile örgütsel sessizlikleri arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Çalışma sonucunda, öğretmenlerin güç mesafesi algılarının, örgütsel sessizlik düzeylerini tüm boyutlarda anlamlı bir biçimde yordadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Ersoy (2019), öğretmenlerin örgütsel güç mesafesi algıları ile örgütsel sinerji düzeyi arasındaki ilişkiyi incelemiş ve örgütsel güç mesafesi ile örgütsel sinerji arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna varmıştır.

2.8. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmada, öğretmenlerin örgütsel güç mesafesi algılarının belirlenmesi ve çeşitli değişkenler açısından amaçlanmaktadır. Güç mesafesi hem toplumsal hem de örgütsel sorunların saptanmasında önemli bir yapıdır. Bu anlamda, bir örgüt içindeki çalışanların örgütsel güç mesafesi algılarının tespiti önemlidir ve örgüte ilişkin muhtemel

problemlerin nasıl aşılabileceğine yönelik kayda değer veriler sağlayabilir. Alanyazında öğretmenlerin örgütsel güç mesafesi algılarını incelemeye dönük çalışmalar bulunmaktadır. Söz konusu çalışmalar incelendiğinde örgütsel güç mesafesinin çoğunlukla tek boyutlu bir yapı olarak ele alındığı görülmektedir. Bu araştırmada ise örgütsel güç mesafesi için Yorulmaz, Çolak, Altinkurt ve Yılmaz (2018) tarafından geliştirilen ölçekte tanımlanan gücü kabullenme, gücü araçsal kullanma, güce razı olma ve gücü meşrulaştırma boyutları esas alınmıştır. Bu yönüyle araştırma alanyazındaki mevcut çalışmalardan farklıdır ve dolayısıyla araştırmanın özgün değerinin olduğu düşünülmektedir.

2.9. Sınırlılıklar

Araştırma, 2019-2020 eğitim-öğretim yılında, Diyarbakır ili Kayapınar ilçesinde, devlet okullarında görev yapan ilkökul, ortaokul, liseöğretmenlerinden alınan verilerle sınırlıdır.

2.10. Sayıtlar

Katılımcıların, ölçek üzerinde kodlama yaparken kendi durumlarını yansıtan seçenekleri gerçekçi ve doğru şekilde yansıttıkları kabul edilmiştir.

2.11. Araştırmanın Alt Problemleri

Öğretmenlerin örgütsel güç mesafesi algılarını belirlemeyip çeşitli değişkenler açısından incelemeye yönelik bu çalışmada aşağıdaki alt problemlere cevap aranmıştır:

Öğretmenlerin güç mesafesi algıları ne düzeydedir?

Öğretmenler örgütsel güç Mesafesinin alt boyutlarına ne şekilde cevapvermiştir?

Öğretmenlerin örgütsel güç mesafesine ilişkin görüşleri i) cinsiyetlerine, ii) mesleki görev sürelerine ve iii) çalıştıkları eğitim kademe göre farklılık göstermekte midir?

3.YÖNTEM

3.1. Araştırma Modeli

Bu araştırma herhangi bir müdahaleye yer vermeksizin mevcut durumu olduğu gibi ortaya koyma ve örneklemden elde edilen bulgulardan yola çıkarak çalışma evreni hakkında genellemelere varma esasına dayalıdır. Dolayısıyla çalışma, tarama türünde bir araştırma özelliği taşımaktadır.

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın çalışma evrenini, Diyarbakır ili Merkez ilçelerindeki öğretmenler oluşturmaktadır. Tesadüfi biçimde seçilen 117'si kadın (%46.80) ve 133'ü(%53.20)

erkek olmak üzere toplamda 250 öğretmen ise araştırmanın örneklemini meydana getirmektedir. Örneklemdaki öğretmenlerin yaşları 24 ile 57 arasında ($\bar{X}= 36.98$), mesleki görevler süreleri ise 1 ile 40 yıl arasında ($\bar{X}= 13.07$) değişmektedir. Örneklemden 22 farklı branştan öğretmen bulunmakta ve bu öğretmenlerin 100'ü (%40) ilköğretim, 100'ü (%40) ortaokul ve 50'si (%20) ortaöğretimde kademesinde görev yapmaktadır.

3.3. Veri Toplama Aracı

Çalışmanın verileri, Yorulmaz, Çolak, Altinkurt ve Yılmaz (2018) tarafından geliştirilen Örgütsel Güç Mesafesi Ölçeği ile toplanmıştır. Beşli Likert tipi bir derecelemeye sahip olan ölçek, dört faktör altında toplanan 20 maddeden oluşmaktadır. Yorulmaz vd.'nin(2018) ölçeğin psikometrik özellikleri için rapor ettiği sonuçlar Tablo 1'de verilmiştir.

Tablo 1: Örgütsel Güç Mesafesi Ölçeği'nin Psikometrik Özellikleri (Yorulmaz vd., 2018)

Boyut (Madde Sayısı ile birlikte)	Örnek Madde	Faktör Yükleri		AFA'da açıklanan varyans	DFA'da ulaşılan uyum indeksleri	Cronbach Alfa
		AFA	DFA			
Güçü kabullenme (6 madde)	Yöneticilerin bazı imtiyazlara sahip olmasını normal karşılarım	.57 ile .82 arasında	.57 ile .76 arasında	%14.68		.79
Güçü araçsal kullanma (5 madde)	İşlerimi kolaylaştırmak için yöneticilerle yakın olmaya çalışırım.	.58 ile .69 arasında	.42 ile .66 arasında	%13.28	$\chi^2/sd=2.29$ GFI=.90 AGFI=.96 RMSEA=.07 SRMR=.07	.77
Güçü meşrulaştırma (3 madde)	Yöneticilere yakın kişilerin, bazı imtiyazlara sahip olmasını normal karşılarım.	.62 ile .81 arasında	.61 ile .77 arasında	%12.22	CFI=.95 NNFI=.95 NFI=.92	.74
Güce razı olma (6 madde)	Sonuç kaçınılmaz ise yöneticilere itiraz etmenin bir anlamı yoktur.	.53 ile .76 arasında	.53 ile .77 arasında	%16.37		.80

3.4. Verilerin Toplanması

Araştırmanın verileri 2019-2020 eğitim öğretim yılı bahar döneminde toplanmıştır. Veri toplama işlemine başlanmadan önce ölçeği geliştiren araştırmacılar ile elektronik posta yoluyla iletişime geçilip örgütsel güç mesafesi ölçeğinin kullanılabileceğini dair onayları alınmıştır. Sonrasında Dicle Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurul Başkanlığı'nın 03.04.2020 tarih ve 39310 sayılı yazısıyla araştırma için gerekli olan etik kurul izni alınmıştır. Etik kurul izninin alınmasını takiben ölçeğin başına öğretmenlerin demografik özelliklerini belirlemeye yönelik maddeler eklenerek veri toplama sürecine geçilmiştir. Veri toplama aşamasında öğretmenlere çalışmaya katılımının gönüllülük esasına dayalı olduğu, toplanan verilerin sadece bilimsel amaçla kullanılacağı ve başka herhangi bir kurum ya da kişiyle kesinlikle paylaşılmayacağı ifade edilmiştir. Veri toplama süreci sonunda, 250 öğretmenden toplanan verileri içeren bir veri setine ulaşılmıştır.

3.5. Verileri Analizi

Araştırma kapsamında toplanan verilerin analizine başlanmadan önce, hangi istatistiksel testin kullanılması gerektiğine karar vermek amacıyla verilerin nasıl bir dağılıma sahip olduğu test edilmiştir. Bu amaçla ölçeğin her bir boyutu için hesaplanan çarpıklık ve basıklık katsayılarına bakılmış ve elde edilen katsayılar Tablo 2’de sunulmuştur.

Tablo 2: Araştırma Verilerine ilişkin Çarpıklık ve Basıklık Katsayıları

Boyut	Çarpıklık Katsayısı	Basıklık Katsayısı
Gücü kabullenme	-.09	-.530
Gücü araçsal kullanma	.89	.483
Gücü meşrulaştırma	.86	.411
Güce razı olma	.08	-.768

Tablo 2’de görüldüğü üzere çarpıklık ve basıklık katsayıları ölçekteki boyutların tümünde ± 1 aralığı içinde kalmaktadır. Büyüköztürk (2010) çarpıklık ve basıklık katsayılarının ± 1 aralığı içinde kalmasını, verilerin normalden önemli bir sapma göstermediğinin işareti olduğunu belirtmektedir. Dolayısıyla araştırma verilerinin normal dağılıma uygun olduğu söylenebilir. Araştırmada, öğretmenlerin örgütsel güç mesafesinin farklı boyutlarına yönelik algılarının ne düzeyde olduğunu saptamak amacıyla betimsel istatistikler hesaplanmıştır. Öğretmenlerin ölçekten aldıkları puanların cinsiyetlerine göre farklılık gösterip göstermediği bağımsız örneklem t-testi; görev yaptıkları okul kademesine göre değişip değişmediği ise tek yönlü varyans analizi (OneWay ANOVA) ile incelenmiştir. ANOVA sonucunda anlamlı farkın belirlendiği durumlarda farkın kaynağını ortaya koymak üzere Post Hoc (Scheffe) testi ile ikili karşılaştırmalar yürütülmüştür. Örgütsel güç mesafesi algısı ile meslekteki görev süresi arasındaki ilişki ile Pearson Momentler çarpımı korelasyonu ile incelenmiştir. Uygulanan istatistiksel analizlerin tamamı SPSS paket programında gerçekleştirilmiştir.

4. BULGULAR

Bu bölümde araştırma bulgularına yer verilmiştir. Elde edilen bulgular, yanıt aranan alt problemlerin sırasına uygun biçimde aşağıda sunulmuştur. Öncelikle öğretmenlerin örgütsel güç mesafesi ölçeğinden aldıkları puanlara ilişkin betimsel istatistikler hesaplanmış ve ulaşılan çıktılar Tablo 3’te gösterilmiştir.

Tablo 3: Öğretmenlerin Örgütsel Güç Mesafesi Algılarına İlişkin Betimsel İstatistikler

Boyut	$\bar{X}$	Standart sapma	Yorum
Gücü kabullenme	2.67	.67	Orta
Gücü araçsal kullanma	1.92	.81	Düşük
Gücü meşrulaştırma	1.77	.64	Çok Düşük
Güce razı olma	2.37	.78	Düşük

Tablo 3 incelendiğinde gücü kabullenme boyutuna ilişkin ortama değerin diğer üç boyuta kıyasla daha yüksek olduğu görülmektedir. Tablo 3'e göre, öğretmenlerin gücü orta düzeyde kabullendiği belirlenmiştir. Gücü kabullenme boyutunu güce razı olma ve sonrasında gücü araçsal kullanma boyutlarının izlediği tespit edilmiştir. Bu iki boyut için hesaplanan aritmetik ortama değerleri, öğretmenlerin güce razı olma ve gücü araçsal kullanma düzeylerinin düşük olduğunu yansıtmaktadır. Hesaplanan ortalama açısından son sırada gücü meşrulaştırma boyutunun yer aldığı saptanmış ve öğretmenlerin gücün meşrulaştırılmasını kabul düzeylerinin çok düşük olduğu anlaşılmıştır.

İkinci alt problem kapsamında, öğretmenlerin örgütsel güç mesafesi algılarının cinsiyetlerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemeye yönelik bağımsız gruplar t-testi sonuçları Tablo 4'te sunulmuştur.

Tablo 4: Öğretmenlerin Örgütsel Güç Mesafesi Algılarının Cinsiyet Değişkenine Göre Bağımsız Gruplar t-testi Sonuçları

Gücü kabullenme	Kadın ¹	2.63	.69	-.82	248	.41
	Erkek ²	2.70	.65			
Gücü araçsal kullanma	Kadın	1.93	.73	.17	248	.87
	Erkek	1.91	.88			
Gücü meşrulaştırma	Kadın	1.72	.59	-1.12	248	.26
	Erkek	1.81	.68			
Güce razı olma	Kadın	2.40	.81	.76	248	.45
	Erkek	2.33	.75			

n₁=117, n₂=133

Tablo 4'egöre örgütsel güç mesafesinin hiçbir boyutunda cinsiyet değişkeni açısından anlamlı farka rastlanmamıştır. Diğer bir deyişle cinsiyetin öğretmenlerin örgütsel güç mesafesi algılarında etkili bir değişken olmadığı saptanmıştır.

Cinsiyet değişkeninin ardından öğretmenlerin örgütsel güç mesafesi algılarının görev yapılan eğitim kademesi açısından farklılık gösterip göstermediği test edilmiştir. Bu doğrultuda gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizine ilişkin sonuçlar Tablo 5'te verilmiştir.

Tablo 5: Öğretmenlerin Örgütsel Güç Mesafesi Algılarının Görev Yapılan Eğitim Kademesi Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Boyut	Cinsiyet	$\bar{X}$	Standart sapma	F	sd	p
Gücü kabullenme	İlkokul ¹	2.57	.70	2.18	2-247	.12
	Ortaokul ²	2.77	.62			
	Ortaöğretim ³	2.65	.67			
Gücü araçsal kullanma	İlkokul ¹	1.73	.80	4.62	2-247	.01
	Ortaokul ²	2.06	.83			
	Ortaöğretim ³	2.02	.73			
Gücü meşrulaştırma	İlkokul ¹	1.67	.68	2.24	2-247	.11
	Ortaokul ²	1.86	.58			
	Ortaöğretim ³	1.79	.68			
Güce razı olma	İlkokul ¹	2.14	.77	7.19	2-247	.00
	Ortaokul ²	2.52	.75			
	Ortaöğretim ³	2.51	.75			

n₁=100, n₂=100 ve n₃=50

Tablo 5'e göre; öğretmenlerin örgütsel güç mesafesine yönelik algıları görev yaptıkları eğitim kademesi açısından incelendiğinde gücü kabullenme ve gücü meşrulaştırma boyutlarında anlamlı farka rastlanmamıştır. Öğretmenlerin gücün araçsal kullanımı ile güce razı olma boyutlarından aldıkları puanların ise görev yaptıkları eğitim kademesine göre farklılaştığı belirlenmiştir. Anlamlı farkın kaynağını test etmek amacıyla Scheffe testi uygulanmıştır. Scheffe testi sonuçlarına göre; farkın kaynağını gücün araçsal kullanımı boyutunda ilkokul-ortaokul; güce razı olma boyutunda ise ilkokul-ortaokul ile ilkokul-ortaöğretim karşılaştırmaları oluşturmuştur.

Araştırmada yanıt aranan son alt problem öğretmenlerin örgütsel güç mesafesi algıları ile meslekteki görev süreleri arasında nasıl bir ilişki bulunduğu. Bu ilişki korelasyon analizi ile test edilmiş ve elde edilen bulgular Tablo 6'da verilmiştir.

Tablo 6: Öğretmenlerin Örgütsel Güç Mesafesi Algıları ile Meslekteki Görev Süreleri Arasındaki İlişki

	Meslekteki Görev Süresi
Gücü kabullenme	r= -.09 , p = .18
Gücü araçsal kullanma	r = -.17 , p = .01
Gücü meşrulaştırma	r = -.02, p = .74
Güce razı olma	r = -.12 , p = .06

Tablo 6 incelendiğinde gücün araçsal kullanımı ile meslekteki görev süresi arasında negatif yönde ve zayıf olmakla birlikte istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunduğu görülmektedir. Meslekteki görev süresinin, örgütsel güç mesafesinin diğer boyutlarıyla ilişkisi ise istatistiksel açıdan anlamlı değildir.

5. TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu bölümde öğretmenlerin örgütsel güç mesafesi algılarının incelenmesi sonucunda elde edilen bulgular ilgili literatür ışığında tartışılmıştır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin güç mesafesi algılarına bakıldığında, genel olarak düşük güç mesafesi sergiledikleri görülmektedir. Huang ve diğerleri (2005) yaptıkları araştırmada düşük güç mesafesine sahip ülkelerde katılımcı bir iklimin çalışanları, görüşlerini dile getirmeye teşvik ettiğini gözlemlemişlerdir. Yüksek güç mesafesine sahip ülkelerde ise eğer örgütte çok güçlü bir katılımcı iklim varsa çalışanların görüşlerini söylemeye istekli olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.

Boyutlar bazında incelendiğinde öğretmenlerin güç mesafesi algıları; gücü kabullenme boyutunda orta derecede, güce razı olma ve gücü araçsal kullanma boyutlarında düşük, gücü meşrulaştırma boyutunda ise çok düşük düzeyde çıkmıştır. Öğretmenlerin gücü kabullenme düzeylerinin diğer boyutlara göre görece yüksek çıkması, öğretmenleri yönetime katmadığının bir işareti olarak yorumlanabilir ya da öğretmenlerin “Yeter ki okulda sorun çıkmasın, ben itaat ederim.” düşüncesinin bir yansıması olarak değerlendirilebilir. Akyol’un (2009) yaptığı ve çalışanların yöneticilerle ilgili görüşlerini değerlendirdiği araştırmada da benzer sonuçlar elde edilmiş olup orta katılımcıların güç mesafesi algılarının orta düzeyde olduğu tespit etmiştir.

Öğretmenlerin örgütsel güç mesafesi düzeyleri cinsiyet değişkeni açısından incelendiğinde, hiçbir boyutta anlamlı farka rastlanmamıştır. Bu bulgu alanyazındaki araştırmalar ile aynı doğrultudadır. Altınkurt ve Yılmaz’ın (2012) araştırmasında, katılımcıların okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynaklarına ilişkin görüşlerinin cinsiyet değişkenine göre farklılık göstermediği saptanmıştır. Deniz’in (2013)’in çalışmasında da öğretmenlerin algıladıkları güç mesafesi cinsiyetlerine göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Öğretmenlerin örgütsel güç mesafesine yönelik algıları görev yaptıkları eğitim kademesi açısından incelendiğinde gücü kabullenme ve gücü meşrulaştırma boyutlarında anlamlı farka rastlanmamıştır. Gücün araçsal kullanımı ile güce razı olma boyutlarında ise görev yapılan eğitim kademesine göre anlamlı fark tespit edilmiştir. Anlamlı farkın kaynağını test etmek amacıyla Scheffe testi uygulanmıştır. Scheffe testi sonuçlarına göre; farkın kaynağını gücün araçsal kullanımı boyutunda ilkökul-ortaokul; güce razı olma boyutunda ise ilkökul-ortaokul ile ilkökul-ortaöğretim karşılaştırmaları oluşturmuştur. Araştırma bulgularına paralel şekilde Altınkurt ve Yılmaz’ın (2012) araştırmasında da görev yaptıkları eğitim kademesinin öğretmenlerin güç mesafesine yönelik algıları üzerinde etkili olduğu sonucuna varılmış; ilkökul öğretmenlerine kıyasla ortaokul öğretmenlerinin okul yöneticilerinin güç kaynaklarını daha fazla kullandığı görüşünde oldukları ortaya konulmuştur.

Öğretmenlerin örgütsel güç mesafesi algıları ile meslekteki görev süreleri arasındaki ilişki incelendiğinde gücün araçsal kullanımı ile meslekteki görev süresi arasında negatif yönde ve zayıf olmakla birlikte istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Fakat bu ilişki çok zayıf olduğundan istatistiksel açıdan anlamlı çıksa da pratikte anlamlı olduğunu ifade etmek pek de mümkün değildir. Meslekteki görev süresinin, örgütsel güç mesafesinin diğer boyutlarıyla ilişkisi ise istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. Bu bulgu, Altinkurt ve Yılmaz'ın (2012) çalışmasında ulaşılan sonuçlar ile çelişmektedir. Altinkurt ve Yılmaz'ın (2012) araştırmasında kıdem değişkenine güç mesafesine yönelik algılar üzerinde etkili olduğu belirlenmiştir. Şöyle ki 11–20 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin 10 yıl ve daha az kıdeme sahip öğretmenlere göre okul yöneticilerinin güç kaynaklarını daha fazla kullandığı görüşünde oldukları tespit edilmiştir. Yine Titrek ve Zafer'in (2009) çalışmasında ulaşılan sonuçlar da bu araştırma bulgularından farklıdır. Titrek ve Zafer'in (2009) araştırmasına göre kıdemi 16 yıl ve üzerinde olan öğretmenler, mesleki kıdemi 1-10 yıl arasındaki öğretmenlere kıyasla okul yöneticilerinin örgütsel güç düzeylerini daha olumlu bir biçimde algılamaktadır. Bununla birlikte alanyazında araştırma bulguları ile örtüşen sonuçlara ulaşılan çalışmalar da bulunmaktadır. Deniz'in (2013) çalışmasında öğretmenlerin güç mesafesi algıları ile kıdem değişkeni arasında anlamlı bir ilişki gözlenmemiştir.

5.1. Sonuç

Araştırmaya katılan öğretmenlerin güç mesafesi algıları, gücü kabullenme düzeyinde; güce razı olma, gücü araçsal kullanma ve gücü meşrulaştırma boyutlarına göre daha yüksektir. Öğretmenler, yöneticilerinin kendileri ile ilgili düşüncelerini önemsemektedirler. Çatışma yaşamamak için yöneticilerinin bekledikleri davranışları sergilemektedirler. Öğretmenlerin güç mesafesi algılarında cinsiyete göre anlamlı bir fark bulunmamıştır. Öğretmenlerin örgütsel güç mesafesine yönelik algıları görev yaptıkları eğitim kademesi açısından gücü kabullenme ve gücü meşrulaştırma boyutlarında anlamlı bir farka rastlanmamıştır. Öğretmenlerin gücün araçsal kullanımı ile güce razı olma boyutlarından aldıkları puanlar görev yaptıkları eğitim kademesine göre farklılaşmaktadır. Öğretmenlerin örgütsel güç mesafesi algıları ile meslekteki görev süreleri arasında gücün araçsal kullanımı ile meslekteki görev süresi arasında negatif yönde ve zayıf olmakla birlikte istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunduğu görülmektedir. Meslekteki görev süresinin, örgütsel güç mesafesinin diğer boyutlarıyla ilişkisi istatistiksel açıdan anlamlı değildir.

5.2. Uygulamaya ve İleri Araştırmalara Yönelik Öneriler

Okul müdürleri için liderlik, etkili iletişim teknikleri, kurum kültürü gibi konularda hizmet içi eğitimler verilerek okullarında daha iyi çalışma ortamları ve düşük güç mesafesi düzeyinin olduğu bir kurum kültürü yaratmaları sağlanabilir. Okul yöneticilerine ve Milli Eğitim Bakanlığı içerisindeki diğer yöneticilere, “Güç Mesafesi” kavramıyla ilgili eğitim ve seminerler düzenlenerek, konu hakkında bilgi sahibi olmaları sağlanabilir. Okul müdürleri, makamlarını ve yetkilerini daha doğru kullanabilir ve öğretmenler fikirlerini daha özgürce paylaşabilirler.

Bu araştırmanın çalışma evrenini 2019-2020 eğitim öğretim yılında Diyarbakır ili Merkez ilçelerindeki ilkokul, ortaokul ve ortaöğretim görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Farklı illerde de buna benzer çalışmalar yapılarak öğretmen görüşleri incelenebilir. Araştırma öğretmenlerin görüşleri belirlenerek yapılmıştır. Bu araştırmanın benzeri okul müdürlerinin görüşleri incelenerek de yapılabilir. Benzer bir çalışma özel okullarda görev yapan öğretmenler ya da üniversitelerde çalışan görev öğretim elemanları üzerinde yürütülebilir. Böylece devlet okulları, özel okullar ve üniversitelerin karşılaştırması yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Akyol, Ş. (2009).Örgüt kültüründe güç mesafesi ve liderlik ilişkisi (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü: İstanbul.
- Akyürek, S. (2001). Türk Silahlı kuvvetlerinde güç mesafesi ve iletişime etkisi (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü: Ankara.
- Aldemir, M. C. (1983). Yöneticilerin Güç Tipleri İle İşe Yabancılaşma ve İş Doyumu Arasındaki İlişkiler, Amme İdaresi Dergisi.
- Altay, H. (2004). Güç mesafesi, erkeklik-dişilik ve belirsizlikten kaçınma özellikleri ile başarı arasındaki ilişkilerin incelenmesine yönelik bir araştırma. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 9 (1), 301-321.
- Altinkurt, Y. ve Yılmaz, K. (2012). Okul yöneticilerinin kullandığı güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki. Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri Dergisi, 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.
- 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.
- Bağcı, Z., ve Bursalı, M. Y. (2011). Yöneticilerin güç kaynaklarının çalışanların örgüte bağlılıkları üzerine etkisi: Çalışanların algılamalarına bağlı analitik bir inceleme. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 9, 9-21.
- Bakan, İ. ve Büyükmeşe, T. (2010). Liderlik türleri ve güç kaynaklarına ilişkin mevcut-gelecek durum karşılaştırması: Eğitim kurumu yöneticilerinin algılarına dayalı bir alan araştırması. KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 12(19), 73-84.
- Başaran, İ.E. (2000). Örgütsel davranış insanın üretim gücü. (3. Baskı). Ankara: Feryal.
- Bayrak, S. (2001). “Yönetimde bir ihmal konusu olarak güç ve güç yönetimi” – II-. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari bilimler Fakültesi Dergisi, 6,(1), 23-42.

- Bedük, A.ve Ertürk, E. (2015). Sosyal mübadele teorisi bağlamında güç mesafesi ve örgütsel adalet algılamalarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi: Bir araştırma. İşletme Bilimi Dergisi, 3(1), 1-19.
- Berberoğlu, G. (2004). Yönetim ve Organizasyon. Koparal, C. (Editör). Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 1457, Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 774.
- Bialas, S. (2007). Power Distance as a determinant of Relations Between Managers And Employees in The Enterprises With Foreign Capital. Journal of Intercultural Management, 1(2), 106-107.
- Bolelli, M. (2017). Güç ile Yönetim. 1. Baskı. İstanbul: Abaküs Yayıncılık.
- Buchanan, D., ve Huczynski, A. (1997). Organizational Behavior an Introductory Text. Prentice Hall Europe.
- Bursalıoğlu, Z. (2010). Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış (15.Baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Büyüköztürk, Ş. (2010). Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Carl, D., Gupta, V. and Javidan, M. (2004). Power distance. In R. J. House, P. J. Hanges, M. Javidan, P. W. Dorfman and V. Gupta (Eds.), Leadership, culture, and organizations: The GLOBE study of 62 societies. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, pp. 513–563.
- Çatıkoğlu M. E. (2006). “Kurum Kültürü, Motivasyon ve İş Memnuniyetine Etki Eden Faktörlerin Karşılaştırmalı Analizi”, Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Aydın.
- Çelik, Mazlum. (2007). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı –Bir Uygulama-, Atatürk Üniversitesi SBE, İşletme ABD, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Erzurum.
- Çetin, Ş. (2015). Örgütlerde Güç ve Politika. Ü. Sıgı ve S. Gürbüz (Ed.). Örgütsel Davranış içinde. İstanbul: Beta Basım Yayın, 432-480.
- Çetinoğlu, T. ve Büber, R. (2012) Ostim Organize Sanayi Bölgesi’nde Girişimcilik Açısından Kültür ve Kişilik Özelliklerinin Analizine Yönelik Bir Alan Araştırması. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 33, 193-210.
- Denhardt, R. B., Denhardt, J. V. & Aristigueta, M. P. (2002). Managing Human Behavior in Public and Nonprofit Organizations. Thousand Oaks, CA: Sage Publications Inc.
- Deniz, A. (2013). “Okullarda Güç Mesafesi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki”, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Teftişi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir.
- Diñer, Ö. (1998). Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Beta Yayınları, İstanbul.
- Doğan, B. (2012). Örgüt kültürü. İstanbul: Beta Yayınları.
- Dursun, İ. T. (2013). Örgüt Kültürü ve Strateji İlişkisi: Hofstede’nin Boyutları Açısından Bir Değerlendirme. Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi. 1(4), 43-56.

- Eğinli Temel A. ve Çakır Yaygıl S. (2011). “Toplum Kültürünün Kurum Kültürüne Yansıması”, Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi, 3(2), 37-50.
- Erarşlan, L. (2004). Liderlik Olgusunun Tarihsel Evrimi, Temel Kavramlar ve Yeni Liderlik Paradigmasının Analizi. Milli Eğitim Dergisi, 162.
- Erdoğan, B. (1997). Örgütsel Güç ve Politika. Yönetim Dergisi. 8(26), 21-31.
- Erdoğan, İ. (1997). İşletmelerde davranış. İstanbul: Dönence Basım Yayın.
- Erdoğan, Y., Yaman, E., Şentürk, Ö. ve Kalyoncu, E. (2008). Web tabanlı eğitimde güç mesafesi: Bilgi Üniversitesi örneği. Değerler Eğitimi Dergisi, 6(15), 115-137.
- Ertekin, Y., ve Ertekin, G. Y. (2003). Örgütsel politika ve taktikler. Ankara: Türkiye Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü. Akt. KOŞAR, Serkan. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Gücü Kullanma Stilleri İle Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki, Yüksek Lisans Tezi, 2008.
- Ertürk, E., (2014), Sosyal Mübadele Teorisi Bağlamında Güç Mesafesi Ve Örgütsel Adalet Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi, Selçuk Üniversitesi, SBS, İşletme Bilim Dalı, Doktora Tezi, Konya.
- Fock, H., Hui, M. K., Au, K., ve Bond, M. H. (2012). Moderation Effects of Power Distance on the Relationship Between Types of Empowerment and Employee Satisfaction. Journal of Cross-Cultural Psychology, 44(2), 281-298.
- French, J. R., & Raven, J. a. (1959). The bases of social power. D. Cartwright, Studies in social power içinde, (s. 150-167). Michigan, MI: University of Michigan.
- Ghosh, A. (2011). Power Distance in Organizational Contexts-A Review of Collectivist Cultures. The Indian Journal of Industrial Relations, 47(1), 89- 101.
- Güleç, E. (2010), Kişilik Yapısı ve Örgüt İçerisindeki Güç Mesafesi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi SBE İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.
- Gümüştekin, G.E. ve Emet, C. (2007). Güçlendirme Algılarındaki Değişimin Örgütsel Kültür ve Bağlılık Üzerindeki Etkileşimi. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 17(17), 90-116.
- Güney, S. (2006). Davranış Bilimleri, 3. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Gürbüz, S. ve Bingöl, D. (2007). “Çeşitli Örgüt Yöneticilerinin Güç Mesafesi, Belirsizlikten Kaçınma, Eril-Dişil ve Bireyci-Toplulukçu Kültür Boyutlarına Yönelik Eğilimleri Üzerine Görgül Bir Araştırma”, Savunma Bilimleri Dergisi, 6(2), 68-87.
- Hitt, M. A., Black, J. S. and Porter, L. W. (2005). Management (International Edition). USA: Pearson Prentice Hall".
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context, Online Readings in Psychology and Culture, 2(1), 7.
- Hofstede, G. (1991). Cultures and Organizations: Software of the Mind. London: McGraw Hill. Book Company.

- Hofstede, G., Hofstede, G.J. & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. London: McGraw Hill.
- Horner, A. (1997). Güç: Güç sahibi olma isteği ve güce sahip olmaktan korkma (Çev. Semra Kunt). Ankara: HYB Yayıncılık.
- House, R., Javidan, M., Hanges, P. and Dorfman, P. (2002). Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: an introduction to Project GLOBE. *Journal of World Business*, 37(1), 3-10.
- Hoy, W.K. & Miskel, C.G. (2010). Eğitim yönetimi; Teori, süreç ve uygulama (S. Turan, Çev.). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Huang, X. Van De Vliert, E., & Van Der Vegt, G. (2005). Breaking the silence culture stimulations of participation and employee opinion withholding cross-nationally. *Management and Organizational Review*, 1(3), 459-482.
- İslamoğlu, G. ve Börü, D. (2005). Kadınlar ve Erkekler Açısından Örgütsel Güç Aralığı. *Öneri Dergisi*. 6.(24), 71-87.
- Karaman, A. (2008). Profesyonel Yöneticilerde Güç Yönetimi. Konya: Eğitim Akademi
- Kemikkıran, N. (2015). Güç Mesafesi Yüksekse Eşitsizlik miistenir?. Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 70(2), 317-344.
- Kirel, Ç. (1998), Örgütlerde Güç Kullanımı Çalışanların Algıladıkları Güç ve Tepkileri Üzerinde Bir Uygulama, Anadolu Üniversitesi Yayınları, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları, No:113, Eskişehir.
- Koçel, T. (2014). İşletme Yöneticiliği. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş.
- Kondalkar, V. (2007). *Organizational behaviour*. New Delhi: New Age International.
- Korkmaz, A. (2009). İnşaat Sektöründe Lisans Eğitimi ve Sonrasında Mesleki Kültürlerin Karşılaştırılması, Çukurova Üniversitesi FBE, İnşaat Mühendisliği ABD, Yüksek Lisans Tezi, Adana.
- Koşar, S. ve Çalık, T. (2011). “Okul Yöneticilerinin Yönetimde Gücü Kullanma Stilleri ile Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki”. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 17(4), 581-603.
- Kutanış, R. Ö. (2003). “Örgütlerde Davranış Bilimleri”. Sakarya: Sakarya Kitapevi.
- Macit, G. (2010), İletişim Tarzları Üzerinde Kültürel Değerlerin Etkisi: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Öğrencileri Üzerinde Bir Araştırma, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Meydan, H. C. (2010). Örgüt Kültürü, Örgütsel Güç ve Örgütsel Adalet Algılarının Bireyin İş Tatmini ve Örgüte Bağlılığı Üzerine Etkisi, Yayımlanmamış Doktora Tezi. Ankara: Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü.
- Meydan, C. H., ve Polat, M. (2010). “Liderlerin Güç Kaynakları Üzerine Kültürel Bağlamda Bir Araştırma”. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 65(04), 123-140.

- Milli Eğitim Bakanlığı, Strateji Geliştirme Başkanlığı. (2018). 2023 Eğitim Vizyon Belgesi, Ankara.
- Mulder, M. (1977). The Daily Power Game. Leiden, Netherlands: Martinus Nijhoff.
- Oğuz, E. S. (2011). “Toplum Bilimlerinde Kültür Kavramı”, Edebiyat Fakültesi Dergisi, 28(2), 123-139.
- Öncül, M. S., Deniz, M. ve İnce, A. R. (2016). Hofstede’nin Örgüt Kültürü Modelinin Potansiyel Girişimcilerin Yetiştirdiği Çevresel Özellikler Kapsamında Değerlendirilmesi. Akademik Yaklaşımlar Dergisi, 7(1), 255-269.
- Özkalp E. ve Kirel, Ç. (2001). Örgütsel davranış. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, Eğitim-Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı, Yayın No:149.
- Peker, Ö. ve Aytürk N. (2000). Etkili yönetim becerileri. Ankara: Yargı.
- Polat, S. (2010). Okul öncesi yöneticilerinin kullandıkları yönetsel güç kaynaklarına ilişkin öğretmen algıları ile öğretmen motivasyonu arasındaki ilişki. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Rahim, M. A. (2009). Bases of leader power and effectiveness. B. Wisse, & D.Tjosvold içinde (224-243), Power and interdependence in organizations. New York:Cambridge University Press.
- Robbins, S. P. ve Judge, T. A., (2013), Örgütsel Davranış, 14. Baskı, (Çeviren:Yalçın, A., Ed. İnci Erdem), Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Rodrigues, C. A. (1998). Cultural Classifications of Societies and How They Affect Cross-Cultural Management. Cross Cultural Management: An International Journal. Vol: 5 (3), pp: 31-41.
- Sargut, A. S. (2015). Kültürlerarası farklılaşma ve yönetim. Ankara: İmge Kitabevi.
- Sarioğlu, M.K. (2014). Örgüt kültüründe Hofstede modeli ile öğrenen organizasyon arasında ilişkinin belirlenmesine yönelik bir araştırma.Yüksek Lisans Tezi. Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi SBE.
- Schermerhorn, J. R., Jr., Hunt, J. G., ve Osborn, R. N. (2000). Organizationalbehaviour (7th ed.). USA: John Wiley & Sons, Inc. Akt. KOŞAR, Serkan.İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yönetimde Gücü Kullanma Stilleri İle Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki, Yüksek Lisans Tezi, 2008.
- Sığrı, Ü. ve Tıgılı, M. (2006). Hofstede’ nin Belirsizlikten Kaçınma Kültürel Boyutunun Yönetsel-Örgütsel Süreçlere ve Pazarlama Açısından Tüketici Davranışlarına Etkisi. Marmara Üniversitesi İİBF Dergisi, 21,(1), 327-342.
- Şahin, S. (2012). Turist Rehberlerinin Kültürlerarası İletişim Yeterlilikleri: Alman,İngiliz Ve Rus Turistlerin Algılamaları, Balıkesir Üniversitesi Sbe, Turizmİşletmeciliği Ve Otelcilik Abd, Doktora Tezi, Balıkesir.
- Şimşek, M. Ş. (2005). Yönetim ve organizasyon (8. Baskı). Konya: Günay Ofset.

- Terzi, A. R. (2004). Üniversite Öğrencilerinin Güç Mesafesi ve Belirsizlikten Kaçınma Algıları Üzerine Bir Araştırma. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi. 6(2), 65-76.
- Titrek, O. ve Zafer, D. (2009). “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynaklarına İlişkin Öğretmen Görüşleri”. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, 15(4), 657-674.
- Turan, S., Durceylan, B. ve Şişman, M. (2005). Üniversite Yöneticilerinin Benimsedikleri İdari ve Kültürel Değerler. Manas Üniversitesi Sosyal Bilimleri Dergisi. 7(13),181-202.
- URL-1: <https://sozluk.gov.tr>. (Erişim Tarihi: 04.03.2020).
- Uslu, A. ve Ardıç, K. (2013). Güç mesafesi örgütsel güveni etkiler mi. AfyonKocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi, 15(2), 313-338.
- Uzun Ö. ve Tamimi, Y. (2007). Örgüt kültüründe güç mesafesi boyutunun metaforlarla analizi (Tekstil sektöründe faaliyet gösteren bir işletme örneği). Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 8(1), 221-246.
- Wagner, J., & Hollenbeck, J. (2010). Organizational behavior, securing competitive advantage. New York: Routledge.
- Weber, M. (2012). Bürokrasi ve Otorite. (Çev: H. Bahadır Akın). Ankara: Adres Yayınları.
- Yağmurlu, A. “Örgüt Kültürü: Tanımlar ve Yaklaşımlar”, http://politics.ankara.edu.tr/dergi/pdf/52/1/45_asli_yagmurlu.pdf. (erişim tarihi:06.04.2020).
- Yakut, H. (2012). Örgütsel Davranışta Kültürler Arası Etik Çalışmaları Üzerine Bir Eleştiri. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 1(15), 115-125.
- Yeloğlu, Hakkı Okan. (2011). Türk Toplumsal Kültürünün Örgüt Yapılarına Olan Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Çalışma. ODÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi, 2(4), 153-170.
- Yeşil, S. (2012). Türkiye’nin ulusal kültürel özellikleri ve yenilikçilik potansiyeli arasındaki ilişki açısından bir değerlendirme. Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 9(17), 33-62.
- Yorulmaz, Çolak, Altinkurt ve Yılmaz. (2018). Örgütsel Güç Mesafesi Ölçeği Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. Trakya Eğitim Dergisi. 8(4), 671-686.
- Yücel, R. (1999). Gücün örgüt yönetimindeki etkileri. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi İdari Birimler Dergisi, 4(4),167-179.
- Yüksel, Ö., (2006), Davranış Bilimleri, Gazi Kitabevi, Ankara