



**T.C.**  
**NEVŞEHİR HACI BEKTAŞ VELİ ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANA BİLİM DALI**

**OTEL İŞLETMELERİNDE ÖRGÜT İKLİMİNE ETKİ EDEN YÖNETSEL**  
**GÜÇ KAYNAKLARININ BELİRLENMESİ**

Yüksek Lisans Tezi

Ahmet AKDEMİR

Danışman

Yrd. Doç. Dr. Aziz Gökhan ÖZKOÇ

Nevşehir

Ekim 2017

## **BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK**

Bu çalışmadaki tüm bilgilerin, akademik ve etik kurallara uygun bir şekilde elde edildiğini beyan ederim. Aynı zamanda bu kural ve davranışların gerektirdiği gibi, bu çalışmanın özünde olmayan tüm materyal ve sonuçları tam olarak aktardığımı ve referans gösterdiğimi belirtirim.

**Tezi Hazırlayan**

Ahmet AKDEMİR



## TEZ YAZIM KILAVUZUNA UYGUNLUK

“Otel İşletmelerinde Örgüt İklimine Etki Eden Yönetmel Güç Kaynaklarının Belirlenmesi ” adlı Yüksek Lisans tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Tez Yazım Kılavuzu'na uygun olarak hazırlanmıştır.

Tezi Hazırlayan  
Ahmet AKDEMİR



Danışman  
Yrd. Doç. Dr. Aziz Gökhan ÖZKOÇ



Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı Başkan

Doç. Dr. Duygu EREN <sup>Y</sup>



Yrd. Doç. Dr. Aziz Gökhan ÖZKOÇ danışmanlığında Ahmet AKDEMİR tarafından hazırlanan “Otel İşletmelerinde Örgüt İklimine Etki Eden Yönetmel Güç Kaynaklarının Belirlenmesi” adlı bu çalışma, jürimiz tarafından Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı’nda Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

23/10/2017

/..... / .....

### JÜRİ

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Aziz Gökhan ÖZKOÇ

Üye : Doç. Dr. Lütfi BUYRUK

Üye : Yrd. Doç. Dr. Mehmet GÜLLÜ

İMZA



### ONAY:

Bu tezin kabulü Enstitü Yönetim Kurulunun 02/11/2017 tarih ve 2017-19-835 sayılı Kararı ile onaylanmıştır.

02/11/2017

  
Yrd. Doç. Dr. Vedat AKTEPE  
Enstitü Müdürü  


# OTEL İŞLETMELERİNDE ÖRGÜT İKLİMİNE ETKİ EDEN YÖNETSEL GÜÇ KAYNAKLARININ BELİRLENMESİ

Ahmet AKDEMİR

Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans, Mayıs 2017

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Aziz Gökhan ÖZKOÇ

## ÖZET

Araştırmanın amacı otel işletmelerinde çalışanların algıladıkları yönetsel güç kaynaklarının örgüt iklimine etkisini ortaya koymaktır. Böylelikle yönetsel güç kaynakları ile örgüt iklimi arasında ilişkinin veya etkinin olup olmadığı varsa da ne boyutta bir ilişki ve etki olduğu belirlenecektir. Yönetsel güç kaynaklarını oluşturan her bir boyuta ilişkin ölçek oluştururken, literatür taraması sonucunda 1989 yılında Belle Rose Ragins tarafından hazırlanan “Liderlik Gücü” anketi kullanılmıştır. Orjinal ölçek 25 sorudan oluşmaktadır. Örgüt iklimi ölçeği ise 30 ifadeden oluşmaktadır. Stringer (2002) tarafından hazırlanmıştır. Bu araştırma kapsamında otel çalışanların bulunduğu evren içinde 250 otel çalışanı araştırmanın örneklemini olarak seçilmiştir. Araştırmada frekans, yüzde, standart sapma, korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır.

Yapılan çoklu regresyon analizi sonucunda yönetsel güç kaynaklarının örgüt iklimine etkisinin doğrusal ve pozitif yönlü olduğu, zorlayıcı gücün örgüt iklimi üzerinde bir etkisinin olmadığı ortaya çıkmaktadır. Yani yönetsel güç kaynakları artıkça örgüt iklimi de olumlu yönde gelişmektedir.

**Anahtar Kelime:** Güç, Örgütsel Güç, İklim, Örgüt İklimi

**THE DETERMINATION OF MANAGERIAL POWER SOURCE  
AFFECTING ORGANIZATIONAL CLIMATE IN HOTEL ENTERPRISES**

**Ahmet AKDEMİR**

**Nevşehir Hacı Bektaş Veli University, Institute of Social Sciences  
Department of Tourism Management, Master's Thesis, May 2017  
Supervisor: Assist. Prof. Dr. Aziz Gökhan ÖZKOÇ**

**ABSTRACT**

The purpose of the study is to reveal the influence of the managerial power sources perceived by the employees of the hotel enterprises on the organizational climate. So, whether there is a relationship or impact between managerial power sources and organizational climate there is if any a relationship or impact in which extent will be determined. While creating a scale for each dimension that constitutes managerial power sources, "Leadership Power" questionnaire prepared by Belle Rose Ragins in 1989 was used as a result of the literature review. The original scale consists of 25 statements. Organizational climate scale used in the research prepared by Robert Stringer 2002 and consists of 30 items. Within the scope of this research, within the universe where 3 and 4 star hotel employees in Elazığ are located, 250 hotel employees were selected as a sample of the research. In research frequency, percentage, standard deviation, correlation and regression analyses were done.

As a result of multiple regression analysis conducted, the effect of managerial power sources on the organizational climate is linear and positive; it appears that compelling power is not an effect on the organizational climate. That is to say, the managerial climate is also developing positively as administrative power sources are increasing.

**Key Words:** Power, Organizational Power, Climate, Organizational Climate

## TEŞEKKÜR

Araştırmamım tüm safhasında akademik desteğini esirgemeyen, kıymetli vaktini veren ve tezimin oluşmasında büyük rol oynayan tez danışmanım Yrd. Doç. Dr. Aziz Gökhan ÖZKOÇ hocama en içten dileklerle teşekkür ederim

Bu günlere gelmemdeki emeklerini asla ödeyemeyeceğim, hayatıma değer katan, her zaman destekleyen ve yardımcıım olan annem Köçer AKDEMİR'e, babam Reşat AKDEMİR 'e ve hep yanımda olan kardeşlerim Fatma AKDEMİR, Mahmut AKDEMİR, Hazine AKDEMİR ve Hande AKDEMİR sonsuz teşekkürlerimi bir borç bilirim.

Tezin hazırlanması sürecinde yardımlarını esirgemeyen yakın arkadaşlarım Aydın İNAK, Mehmet TEKELİ ve Yunus DOğAN'a en içten dileklerimi sunarım.

Nevşehir 2017  
Ahmet AKDEMİR

## İÇİNDEKİLER

Sayfa No:

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK.....	II
TEZ YAZIM KLAVUZUNA UYGUNLUK.....	III
KABUL VE ONAY SAYFASI.....	IV
ÖZET .....	V
ABSTRACT .....	VI
TEŞEKKÜR .....	VII
İÇİNDEKİLER.....	VIII
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	XI
TABLOLAR LİSTESİ.....	XII
<b>GİRİŞ .....</b>	<b>1</b>

## BİRİNCİ BÖLÜM

### YÖNETSEL GÜÇ KAVRAMI VE BOYUTLARI

1.1. Güç ve Yönetsel Güç Kavramı.....	3
1.2. Yönetsel Gücün Bazı Kavramlarla İlişkisi .....	5
1.2.1. Güç ve Otorite (Yetke).....	5
1.2.2. Güç ve Yetki .....	7
1.2.3. Güç ve Etki .....	9
1.2.4. Güç ve Kuvvet .....	10
1.3. Yönetsel Güç Kaynakları.....	10
1.3.1. Karizmatik Güç .....	12
1.3.2. Ödül Gücü.....	13
1.3.3. Zorlayıcı Güç .....	15
1.3.4. Yasal Güç .....	16
1.3.5. Uzmanlık Gücü .....	17
1.4. Güç Kullanımına Karşı Verilen Olası Tepkiler.....	20
1.4.1. Özdeşleşme .....	21
1.4.2. Uyma .....	22



1.4.3. Benimseme .....	22
1.4.4. Direnme .....	22

## İKİNCİ BÖLÜM

### YÖNETSEL GÜÇ KAYNAKLARININ ÖRGÜT İKLİMİNE ETKİSİ

2.1. Örgüt İklimi Kavramı .....	24
2.2. Örgüt İkliminin Oluşum Süreci .....	27
2.3. Örgüt İkliminin Boyutları .....	29
2.4. Örgüt İklimi Türleri .....	31
2.4.1. Açık İklim .....	32
2.4.2. Bağımsız İklim .....	32
2.4.3. Kontrollü İklim .....	33
2.4.4. Samimi İklim .....	33
2.4.5. Babacan İklim .....	33
2.4.6. Kapalı İklim .....	33
2.5. Örgüt İklimini Etkileyen Faktörler .....	34
2.5.1. Örgütsel Amaçlar .....	35
2.5.2. Örgütsel Yapı .....	36
2.5.3. Ödüllendirme .....	37
2.5.4. Örgütün Coğrafi Konumu ve Örgütsel Büyüklük .....	38
2.5.5. Örgütsel Değerler ve Normlar .....	39
2.6. YönetSEL Güç ile Örgüt İklimi İlişkisi .....	40
2.6.1. YönetSEL Güç Kaynaklarının Örgüt İklimine Etkisi .....	42
2.6.2. YönetSEL Güç Kaynakları ile Örgüt İklimi Etkileşimini Konu Alan Çalışmalar .....	45

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ÖRGÜT İKLİMİNE ETKİ EDEN YÖNETSEL GÜÇ KAYNAKLARININ BELİRLENMESİNE YÖNELİK OTEL İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi .....	48
3.2. Araştırmada Kullanılan Model ve Hipotezler .....	48
3.3. Araştırmanın Yöntemi ve Değişkenleri .....	50
3.3.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklem Büyüklüğü .....	50

3.3.2. Veri Toplama Aracı ve Verilerin Toplanması .....	52
3.3.3. Araştırma Verilerinin Analizi .....	53
3.3.4. Araştırmanın Güvenilirliği ve Geçerlilik .....	54
3.4. İstatistiksel Analizler ve Bulgular .....	56
3.4.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Yönelik Bulgu ve Değerlendirmeler .....	56
3.4.2. Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler .....	58
3.4.2.1. Yönetmel Güç Kaynaklarının Boyutlarına İlişkin Genel Ortalamalar .....	58
3.4.2.2. Örgüt İklimi Boyutlarına İlişkin Genel Ortalamalar .....	59
3.4.3. Değişkenler arası İlişkilere Yönelik Korelasyon Analizi Sonuçları .....	61
3.4.4. Değişkenlerarası İlişkilere Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları ve Hipotez Testleri .....	63
3.4.4.1. Yönetmel Güç Kaynakları ile Organizasyon Yapısı Arasındaki Regresyon Analizi .....	64
3.4.4.2. Yönetmel Güç Kaynakları ile Bireysel Sorumluluk Arasındaki Regresyon Analizi .....	65
3.4.4.3. Yönetmel Güç Kaynakları ile Ödüllandirme Arasındaki Regresyon Analizi .....	66
3.4.4.4. Yönetmel Güç Kaynakları ile Risk Alma Arasındaki Regresyon Analizi .....	67
3.4.4.5. Yönetmel Güç Kaynakları ile İlimli Çalışma Ortamı Arasındaki Regresyon Analizi .....	68
3.4.4.6. Yönetmel Güç Kaynakları ile Destek Arasındaki Regresyon Analizi .....	69
<b>SONUÇ</b> .....	<b>71</b>
<b>KAYNAKÇA</b> .....	<b>76</b>
<b>EKLER</b> .....	<b>86</b>
<b>Ek 1: Anket Formu</b> .....	<b>86</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ</b> .....	<b>89</b>

## ŞEKİLLER LİSTESİ

<b>Şekil 1:</b> Güç-Otorite İlişkisi .....	7
<b>Şekil 2:</b> Yetki-Güç Sistemi .....	9
<b>Şekil 3:</b> Yönetsel Gücün 5 Temel Kaynağı .....	10
<b>Şekil 4:</b> Örgüt İklimi Oluşum Süreci.....	28
<b>Şekil 5:</b> Örgütsel Yapı ve İklim Üzerindeki Temel Etkiler .....	35
<b>Şekil 6:</b> Örgüt Yapısını Etkileyen İçsel ve Dışsal Faktörler .....	37
<b>Şekil 7:</b> Araştırma Modeli.....	49

## TABLolar LİSTESİ

<b>Tablo 1:</b> Farklı Güç Kaynaklarına Verilen Olası Tepkiler .....	21
<b>Tablo 2:</b> Örgüt İklimi Boyutları.....	31
<b>Tablo 3:</b> Ölçeklerin Güvenirlilik Katsayıları.....	55
<b>Tablo 4:</b> Araştırmaya Katılan Otel İşletmeleri Çalışanlarına İlişkin Bilgiler .....	57
<b>Tablo 5:</b> Yönetmel Güç Kaynakları Değişkenine İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	59
<b>Tablo 6:</b> Örgüt İklimine İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri ..	60
<b>Tablo 7:</b> Yönetmel Güç Kaynakları ve Örgüt İklimi İlişkinine Yönelik Korelasyon Katsayıları .....	62
<b>Tablo 8:</b> Yönetmel Güç Kaynakları ile Organizasyon Yapısı Arasındaki İlişkileri İnceleyen Çoklu Regresyon Analizi .....	64
<b>Tablo 9:</b> Yönetmel Güç Kaynakları ile Bireysel Sorumluluk Boyutu Arasındaki İlişkileri İnceleyen Çoklu Regresyon Analizi .....	65
<b>Tablo 10:</b> Yönetmel Güç Kaynakları ile Ödüllendirme Boyutu Arasındaki İlişkileri İnceleyen Çoklu Regresyon Analizi .....	66
<b>Tablo 11:</b> Yönetmel Güç Kaynakları ile Risk Alma Boyutu Arasındaki İlişkileri İnceleyen Çoklu Regresyon Analizi .....	67
<b>Tablo 12:</b> Yönetmel Güç Kaynakları ile İlimli Çalışma Ortamı Boyutu Arasındaki İlişkileri İnceleyen Çoklu Regresyon Analizi .....	68
<b>Tablo 13:</b> Yönetmel Güç Kaynakları ile Destek Boyutu Arasındaki İlişkileri İnceleyen Çoklu Regresyon Analizi .....	69

## GİRİŞ

Turizm işletmelerinin sahip olduğu en önemli faktör insan kaynağıdır. Turizm sektöründe insan kaynağına dayalı olarak gelişen çalışanların fikir ve önerileri işletmelerin verimliliğini, rekabet gücünü artıran ve sürekliliğini sağlayan en önemli etkidir. Bu sebeple, çalışanların içinde bulunduğu durum, hem işlerine hem de çalışma arkadaşlarına karşı tutum ve davranışlarında önem kazanabilmektedir. Günümüzde organizasyonlar insan kaynağının duygularını, ihtiyaçlarını, moral ve motivasyonlarını daha çok önemsemekte ve bu durum yöneticinin hangi kaynaklara dayalı olarak güç sahibi olduğunu ve gücünü ne şekilde kullanacağına göre şekillenmektedir.

Günümüz işletmelerinde güç kavramının giderek öneminin daha da anlaşılmasıyla birlikte, bu konuda birçok araştırma yapılmaya başlanmıştır. Güç nedir, nasıl kazanılır, hangi güç kaynaklarının zarar verdiği hangilerinin ise yarar sağladığına ilişkin önemli ölçüde ilişkiler mevcuttur. Yöneticilere bu konuda düşen görev, bir yandan bu bilgileri kullanarak işletme içerisindeki adaleti sağlamak, güçlünün güçsüzü ezmesini engellemek bazı çalışanların kendilerini işletmede daha önemli göstererek kararlara etki etmesini engellemek diğer yandan ise güç kaynaklarını edinmek ve bu güç kaynaklarını daha verimli bir şekilde kullanarak işletmenin belirlenen hedeflere ulaşmasını sağlamaktır.

Bu çalışma ile yönetsel güç kaynaklarının örgüt iklimi üzerine olan etkisi belirlenerek, çıkan sonuçların literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Ayrıca elde edilen sonuçların otel işletmesi çalışanlarına ve yöneticilerine bu konuda yaşayacakları sorunların çözümlenmesi yönünde bir kaynak niteliği taşıması amaçlanmıştır. Ulusal ve uluslararası literatür taramasına bakıldığı zaman örgüt iklimi ve güç kaynağı konularının ayrı ayrı çalışıldığı görülmektedir. Bu konuların birlikte ele alındığı az sayıda çalışma bulunmaktadır. Aynı zamanda bu iki konunun

bir arada turizm sektörüne yönelik ele alınmadığı görülmektedir. Ayrıca elde edilen sonuçlar, yöneticilerin yanlış güç kaynağı tercihleri konusunda yaşadıkları sorunların çözümlenmesi açısından bir kaynak niteliğinde olacaktır.

Çalışmanın amacı Elazığ ilindeki otel işletmesi çalışanlarının algıladıkları yönetsel güç kaynaklarının örgüt iklimi üzerine olan etkisini ortaya koymaktır. Bu şekilde yönetsel güç kaynakları ile örgüt iklimi arasında ilişkinin veya etkinin olup olmadığı varsa da ne düzeyde olduğu belirlenecektir.

Bu çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın ilk bölümünde yönetsel güç kaynakları ve boyutları hakkında bilgiler verilmiştir. Güç, bir kişinin kendi emirlerini ya da desteklediği herhangi bir kuralı uygulaması için bir başkasını etkileme becerisidir (Yücel, 1999). Güç, yöneticiler için önemli bir liderlik vasfıdır. Yöneticiler hem resmi hem de gayri resmi liderlik rollerinde başarılı olabilmek için güç kaynaklarına ihtiyaç duymaktadırlar. Bu şekilde yöneticiler istedikleri gücü elde ederek, pozisyon ve kişisel özellikler kapsamında bu gücü kullanmaya ihtiyaç duyarlar. Elde ettikleri bu güç etkin bir şekilde kullanılırsa etkisi de büyük olabilir (Schermerhorn, Hunt ve Osborn, 1997'den akt: Kayalı, 2011).

Çalışmanın ikinci bölümünde örgüt iklimi kavramı ve kökeni, yaklaşımlar, unsurlar, örgüt ikliminin çalışanlar üzerinde olumlu ve olumsuz etkileri üzerinde durulmuştur. Ayrıca örgüt ikliminin yönetsel güç kaynakları ile etkileşimi incelenmiş ve konular ile ilgili yapılmış çalışmalara yer verilmiştir. Gök (2009)'e göre örgüt iklimi, çalışanların tutum davranışlarını kullandıkları kurallara göre, örgütün içsel özelliklerini ortaya koyan ve ortak algıların yarattığı çalışma ortamının atmosferi olarak tanımlanabilir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde ise yönetsel güç kaynakları ile örgüt iklimi arasındaki ilişki araştırılıp, araştırmanın yöntem ve amacı, verilerin analizi ve değişkenlerle ilgili analizlere yer verilmiştir.

# BİRİNCİ BÖLÜM

## YÖNETSEL GÜÇ KAVRAMI VE BOYUTLARI

### 1.1. Güç ve Yönetmel Güç Kavramı

Russel (1990)'a göre güç, insan hayatında son derece önemli bir yere sahip en yaygın olgudur. "Enerji nasıl fizik biliminin temel bir kavramı ise, güç de sosyal bilimlerin temel kavramlarından bir tanesidir", bu sebeple sosyal bilimler açısından taşıdığı öneme vurgu yapılmıştır (Russel 1990'dan akt: Bağcı ve Bursalı, 2011: 10).

Sosyal bir terim olan güç karşılıklı etkileşimin olduğu her yer ve zamanda kendini göstermektedir. Aydın'ın (2013) "insanlar işbirliği içerisinde çalışırken, amacı gerçekleştirici eylemin başlatılması ve sürdürülmesi için gereken temel enerji olarak tanımladığı gücün literatürde yer alan tanımlarında ortak yönler göze çarpmaktadır. Hemen hemen yapılan tüm tanımlara göre güç, istenilen sonucu elde etmek amacıyla başkalarını etkileyebilme yeteneğidir" (Uğurlu ve Demir, 2016: 99).

Jeffrey Pfeffer'in güç konusunda yaptığı çalışmalara bakıldığında, güç kavramını "davranışları ve olayların akışını değiştirebilme, direnmelerin üstesinden gelebilme, insanları normalde yapmayacakları hareketleri yapmaya ikna etme yeteneği" olarak tanımlamaktadır (Erdoğan, 1997: 22). Weber'e göre güç; "bir toplumsal ilişki içinde bir aktörün hangi temele dayanırsa dayansın, direnmeyle karşılaşsa bile istediğini yapabilme konumunda olmasıdır" (Tutar, 2014: 212).

Güç "bir şeyleri yapmak için insanın, bilgi ve maddi kaynakları sıralayabilme becerisidir" (Kreitner, 2009: 399). "Güç, yapılmasını istediğiniz şeylerin istediğiniz şekilde gerçekleşmesi için yapılan ve istenilen yönde yerine getirilebilmesi

becerisidir. Gücün özünde başkalarının davranışlarının kontrol edilmesi vardır” (Schermerhorn, Hunt ve Osborn, 2002: 173).

Güç, diğer kişilerin davranışlarını etkilemede kişinin yeteneği demektir. Güç kişinin kendisinden doğar. Bu, yetkinin kullanılmasından olacağı gibi başka kaynakların harekete geçirilmesiyle de mümkündür. Yönetici ve işgörenler arasındaki ilişkinin önemli belirleyicilerinden birisidir (Yaman ve Irmak, 2010: 165). Güç, politik bağlamda saygı içerikli bir değer olarak ele alınmış olup, gücün uygulanmasında ise etkiyi içeren farklı alan, odak, ağırlık ve zorlayıcılık dereceleri olduğu belirtilmiştir (Lasswell ve Kaplan, 1950). Güç, kolektif hedeflere ulaşmak için kaynak dağılımını etkileyen genel bir kapasite olarak tanımlanmaktadır (Clegg, Courpasson ve Phillips, 2006: 193).

Güç, başkalarını etkileyebilme yeteneğidir. Fakat etkileyebilme özelliği tek başına yeterli değildir. Bir kişiyi, tek başına veya başkalarıyla ilişkilendirmeden onun için güçlüdür diyemeyiz. Kişinin gücü sadece başkalarıyla kurduğu ilişkiyle anlaşılabilir. Eğer kişi, birini veya daha çok kişiyi kendi istediği yönde davranmaya sevk edebiliyorsa, o kişi o zaman güçlüdür denilebilir. Kavramın anlam kazanması için, hangi alanda, hangi konuda ve hangi kaynakları kullandığının net olması gerekir. Güç yasal süreçlerle kazanılmış bir özellik değildir ve tamamen kişiseldir (Serdaroğlu, 2013: 6). Helriegel vd. (2001) “gücü başkalarının davranışlarını etkileme kapasitesi, Ceylan (2011) ise bir sonuca varmak için bilgi, insan ve kaynakları kullanma yeteneği olarak tanımlamıştır. Bir kişinin gücü, başka bir kişinin gücü ile kıyaslanabilir. Güç dengelidir: Güç sadece etkileyen ya da etkilenen tarafından değil, her ikisi tarafından da belirlenir. Denge unsuru, farklı güç çeşitlerinin birbirini dengeleme özelliğinden kaynaklanır. Güç sadece kabul edilen bölgede etkilidir. Her yerde ve her zaman geçerli tek bir güç yoktur. Bir kişinin güç alanının genişlemesi, bir başkasının güç alanının daralmasına neden olduğundan, tüm bireyler için geçerli olan standart bir güç biçiminden söz edilemez” (Ongun, 2015).

Yönetimsel güç kişinin kendi isteklerini, diğerlerinin davranışlarına empoze edebilme yeteneği veya belli bir zaman sürecinde seçilmiş bir ya da daha fazla kişinin



davranışlarını istenen yönde değiştirebilme potansiyeli olarak tanımlanmaktadır. Güç kavramının önemi ve etkisinin yanında, yönetsel güç kavramına da değinmek gerekmektedir. Yönetsel gücün özelliklerini şu şekilde sıralamak mümkündür (Yücel, 1999):

- Yönetsel güç, örgüt çatısı altında bir araya gelmiş kişi veya kişilerden bazılarının, üretim faaliyetlerinin yönetim hakkını kullanma şeklidir.
- Yönetsel gücün kaynağı, toplumun ve örgütün kültürel değerlerine dayalı olarak geliştirilen düşünce sistemi, yani ideolojidir. Böyle bir ideoloji sistemine dayanmayan yönetsel güç, personelde “psikolojik sözleşme” oluşturmaz. Psikolojik sözleşme, örgütte yöneticilerin sahip olduğu güç ile çalışanların gösterdikleri uyum arasındaki ilişki olarak belirtilebilir.
- Yönetsel güç, örgüt kaynaklarını elinde bulundurur ve dağıtımını gerçekleştirir. Bu dağıtımdan istediği payı elde edemeyenler gücün adil olmadığından yakınırırlar.

## **1.2. Yönetsel Gücün Bazı Kavramlarla İlişkisi**

Yönetimde birbiriyle aynı anlama geldiği düşünülen ve zaman zaman da birbirinin yerine kullanılan yetke (otorite), yetki, etki ve kuvvet kavramlarının anlamlarının açık bir hale getirilmesi ve aralarındaki farkın belirlenebilmesi için bu kavramların güç ile olan ilişkisinin açıklanması gerekmektedir.

### **1.2.1. Güç ve Otorite (Yetke)**

Otorite (authority), bir işi yapma ve yaptırma hakkıdır. Bir insana belli bir yeterliğinden dolayı bir işi yapma hakkı, yasal yollarla ve belgelerle verilir. Bir işyeri açma yeterliğinde olan kişiye, yasal yollarla işyeri açma, otomobili kullanma yeterliğinde olan kişiye otomobili kullanma belgesinin sağladığı otorite gibi (Başaran, 2000: 85). Güç ve otorite günlük hayatta birbirinin yerine sık sık kullanılmaktadır. Bu durum güç ve otorite kavramlarının algıda yarattığı yakınlık davranışsal çıktılar üretmesinde benzerlik göstermesine sebep olabailir (Aydın ve Coşkun, 2007: 101).

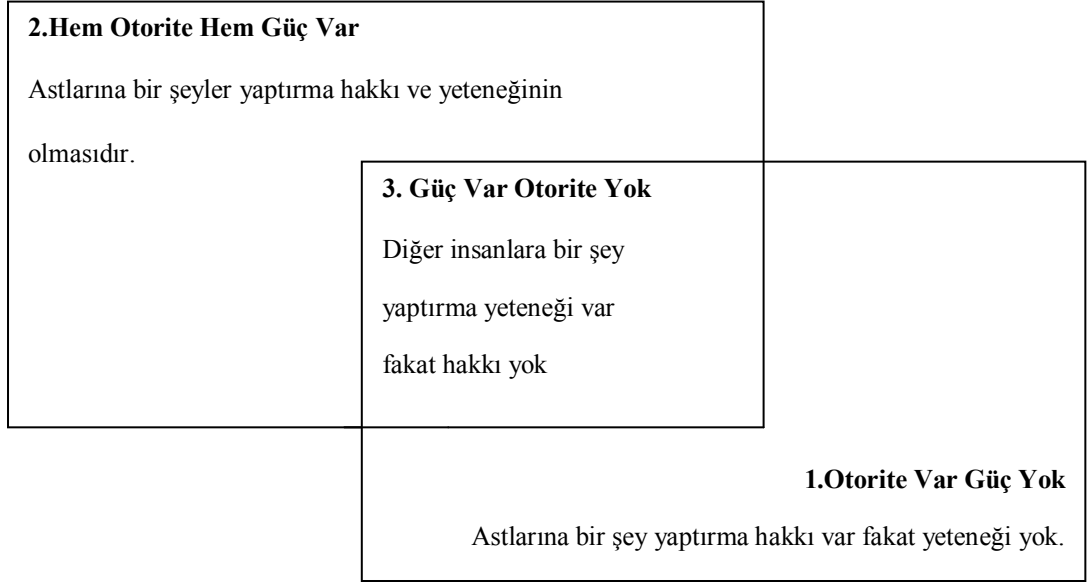
Güç kavramı, başarılı sonuçlar elde etmek için A'nın B'yi etkilemesi yeteneği olarak tanımlanabilir. Yetke ise başarılı sonuçlar elde etmek için A'nın B'yi etkileyebilme hakkı olarak tanımlanmaktadır. Yetke, kişinin işletmedeki mevki ve o mevkinin kişiye sağladığı ve işletmedeki çalışanların büyük bir çoğunluk tarafından kabul edilen yasal hak ve sorumlulukları ifade ederken, güç ise kişisel özelliklerden kaynaklanmaktadır (Aldemir, 1983: 61).

“Güç” ve “otorite” arasındaki farklılıklar şu şekilde sıralanabilir (Bağcı, 2009):

- Otorite, gücün bir kullanım şeklidir. Bu yüzden güç, otoriteyi de kapsayan geniş bir kavramdır.
- Otorite bir şeyleri yaptırabilme hakkıyken, güç ise bir şeyleri yapabilme becerisidir.
- Bir yöneticinin otorite sahibi olması o yöneticinin güç sahibi olduğu anlamına gelmez. Çünkü yöneticiler, otorite olmasına rağmen astlarını her zaman etkileyemeyebilirler.

Otorite çoğunlukla bürokratik bir yapıda bir pozisyon sahibine verilen görev ve sorumluluklardan gelir. Örneğin, bir şirket başkanı bir ürün tasarımı değişikliği talebinde bulunabilir veya bir polis memuru kanunen bir suçlu tutuklama yetkisine sahiptir. Güç, bir kişinin doğrudan yetkiyle veya diğer bazı daha maddi olmayan yollarla başkalarının eylemlerini etkilediği otorite, kontrol veya nüfuzun mülkiyetindedir. Temel bir iktidar kaynağı bilgi sahibi olmaktır. Bilgili bir kişi çoğunlukla bu bilgiyi doğrudan veya dolaylı olarak başkalarının davranışlarını etkilemek için kullanabilir. Güç otoriteyi güçlendirebilir ve otorite birincil iktidar kaynaklarından biridir (www.extension.Org, 2016).

Şekil 1'de birinci durumda otoritenin varlığı mevcutken güç yoktur. Bu durumda örnek olarak Vietnam savaşı esnasında Amerikan askerlerinin komutanlarının emirlerine itaat etmedikleri zaman ortaya çıkması gösterilebilir. İkinci durumda ise hem otorite hem de gücün var olması boyutudur. Mesela, astların önemli bir proje üzerinde çok çalıştıran bir yönetici hem otorite hem de güce sahiptir. Üçüncü durumda ise gücün var fakat otoritenin hakkı olmaması halidir.



**Şekil 1:** Güç-Otorite İlişkisi

**Kaynak:** Abdullah Karaman, Profesyonel Yöneticilerde Güç Yönetimi, Türkmen Kitapevi, İstanbul,1999,s.71

### 1.2.2. Güç ve Yetki

Yetki kavramı yönetim konusunun en önemli kavramları arasında yer almaktadır. Yetki, yöneticinin belirlenen amaçlara ulaşmak için, gerekenlerin yapılmasını başkalarından isteme hakkıdır. Buna ek olarak yetki, kararların alınması ve alınan bu kararların uygulanmasını sağlama şeklinde de tanımlanmaktadır (Kayalı, 2011). "Yetki, karar verme ve biçimsel örgütlerdeki ilişkilerde, kararların yerine getirilmesi için davranışları etkilemeye yönelik biçimsel haktır. Yetki, bireylerin örgütteki resmi ve biçimsel dayatmalarına bağlı olarak ne yapmaları gerektiğini ortaya koyar" (Yayla, 2006: 12).

Yetki, işletmenin amaçlarını gerçekleştirmek için plan yapma ve politikalar belirleme, işletmeyi hareke geçirecek emirleri verebilme ve işletme içindeki çalışanların nasıl davranacağı hakkı olarak tanımlanır. Yetki, yasal yetki, teknik yetki ve sosyal yetki olarak üç şekilde ele alınmıştır (İlgar, 2005):

**Yasal Yetki:** Yasaların yöneticiye verdiği yetkililerdir. Bunlar yöneticinin görevini yerine getirmesi için gereklidir. Bu yetki ile yönetici; karar vermek, astlarının

görevlerini tayin etmek ve astlarından yeterli başarı göstermelerini isteme haklarına sahip olur. Yasal yetki beraberinde sorumluluk getirir.

*Teknik Yetki:* Teknik yetki, yöneticinin yönetim bilgisi ve becerisiyle elde edilir. Yöneticinin gerekli yönetim bilgisine sahip olması ve bunu gerçekleştirdiği faaliyetler ile aldığı kararlarda göstermesi yetkisini ve gücünü artırır.

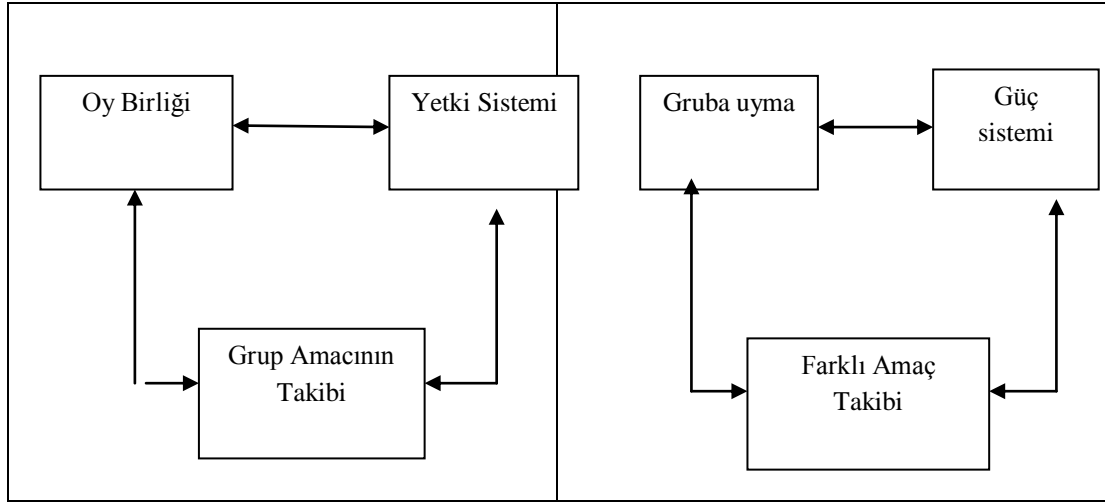
*Sosyal Yetki:* Sosyal yetki yöneticinin etrafındaki gruptan yani örgütün iç ve dış öğelerinden gelir. Yöneticinin örgütte, çalışan ve diğer personel tarafından sevilip sayılması onun sosyal yetkisini artırır ve görevinde daha etkili olmasını sağlar.

“Güç ve yetki kavramları birbiri içine iyice girmiş ve ayırım yapılması zorlaşmıştır. Yetki, organizasyonda bir görev ve mevki ile kişiye münhasır olmayan bir özellik ile ilgili iken güç ise daha çok bir yeteneği ifade eder ve kişiye münhasır bir durumdur. Güç, bir kişinin veya organizasyonun diğer kişi veya kişilere bir şeyi yaptırabilme yeteneğine sahip olmasıdır. Diğer bir ifade ile güç, bir şeyi yapabilme, diğer kişilere düşüncesini kabul ettirme ve davranışlarını etkilemede kişinin sahip olduğu yeteneklerdir” (Arslan, 2016: 56).

Yetki ve güç arasındaki farklılıklar;

- Yetki daha çok mevki ile alakadır. Bir görevin yerine getirilmesiyle ilgilidir.
- Yetki ilse sorumluluk arasındaki ilişkili kuvvetlidir. Fakat sorumluluk ve güç arasındaki ilişki bu denli kuvvetli değildir.
- Yetki gerçek bir görevin yapılmasıyla ilgilidir ve devredilebilir. Yani bir yönetici belli konulardaki yetkilerini astlarına devredebilir. Fakat gücü devretmek mümkün değildir. Çünkü güç kişinin karakteriyle alakalı olduğundan bir başkasına devredilmesi mümkün olmamaktadır.
- Son olarak, güç özel amaçlara dayanmaktadır. Yetki ise bir grubun hedef ve amaçlarına dayanmakta ve yöneticiyle astlara yöneliktir.

Şekil 2'de yetki ve güç sistemi görülmektedir.



Şekil 2: Yetki-Güç Sistemi

**Kaynak:** İnan Özalp, İşletmelerde Yönetim Fonksiyonlar ve Organizasyon, Vergi Yayınları, Ankara, s.261

### 1.2.3. Güç ve Etki

Güç, başkalarının davranışlarını etkilemek için kullanılan potansiyel bir yetenektir. Bazen güç ve etki terimleri eş anlamlı olarak kullanılır, ancak ikisi arasında ayrımlar vardır. Temel olarak, etkilenen bir kişinin hareketlerinin başkalarının tutum, değer, inanç veya davranışları üzerindeki etkisidir. Güç, bir insanda bir değişikliğe neden olma kapasitesine karşın, fiili değişimdir (Daft, 2008).

Etkileme ve güç arasında birbirlerini güçlendirmeye yönelik bir ilişki bulunmaktadır. Bu ilişkiye göre kişinin gücü arttıkça başkalarını etkileyebilme yeteneği de artmaktadır. Tam tersi bir şekilde başkalarını etkileyebilme kişinin gücünü de artırabilir (Gültürk, 2016: 8).

Bir başka ifadeyle etkileme; “bir kişinin verdiği emirlerle başka bir kişinin davranışlarını değiştirebildiği sürecin adı” olmaktadır. Öyle etkiler vardır ki, insanlar tarafından ve onların sahip oldukları otorite nitelikleri tarafından vücuda getirilirler. Bu nedenle otorite serbest iradeye etki ederek manevi bir baskı veya etki olarak insanı belli bir şeyi yapmaya mecbur kılar. Fakat zorlama ve cebir gibi maddi baskı ve korku araçlarının meydana getirdiği beşeri etkileri otoritenin meydana getirmiş olduğu etkiden ayrılmalıdır (Zafer, 2008: 26).

#### 1.2.4. Güç ve Kuvvet

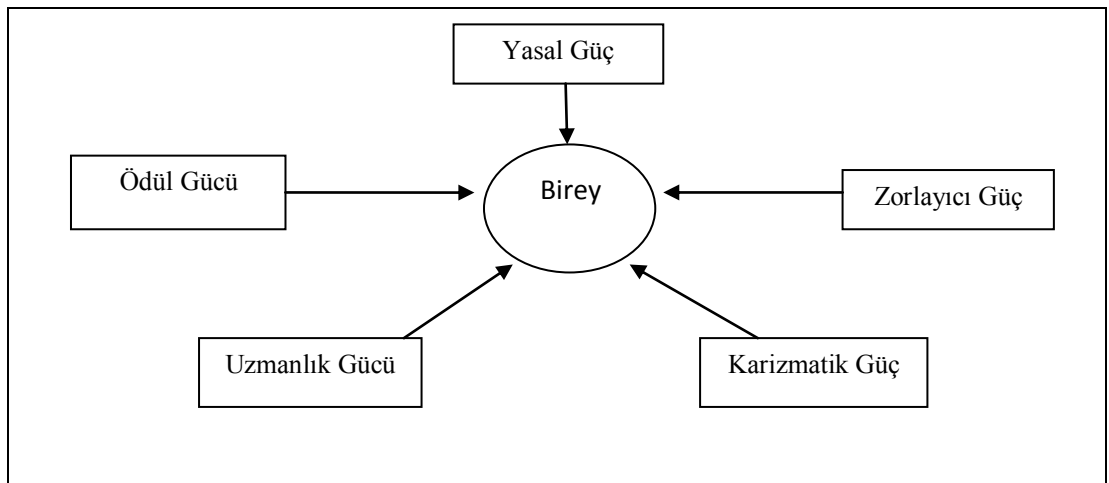
Kuvvet gücün uygulanmış şeklidir. Kuvvet ile güç arasındaki en büyük fark, güçte yöneticinin isteklerine uyulmaktadır. Yani A ne isterse B onu yapma davranışı gösterir. Fakat kuvvette, B, A'nın istek ve talimatlarına uymamakta lakin A'nın direk uygulamış olduğu kuvvet karşısında uymak zorunda kalabilmesidir (Koçel, 2007: 432).

Çalışanları belirlenmiş hedeflere doğru çaba göstermeye ikna etme yeteneği, yöneticinin yetki ve kuvvetini uyumlu kullanmasına bağlıdır. Herhangi bir olayın başlatılması için bireylerin etkilenmesi gerekmekte, etkilemeyi sağlamak için güç temellerinin bulunması ve sonuç almak için ise bu gücü kullanmak gerekmektedir. Buna kuvvet adı verilmektedir (Kayalı, 2011: 36).

#### 1.3. Yönetmel Güç Kaynakları

Güç, belirli kaynakların kullanılmasından elde edilmektedir. Yönetici bu kaynakları etkileme süreci ile kullanarak başkalarının davranışlarını değiştirmekte ve yönlendirebilmektedir.

Güç kaynakları konusunda en çok bilinen ve kullanılan sınıflama French ve Raven tarafından yapılan sınıflamadır. Bu sınıflama beş kaynaktan oluşmaktadır (Koçel, 2007: 433). Bunlar karizmatik güç, ödül gücü, zorlayıcı güç, yasal güç ve uzmanlık gücüdür.



Şekil 3: Yönetmel Gücün 5 Temel Kaynağı

Kaynak: Yücel R, (1999) Gücün Örgüt Yönetiminde Etkileri

Güç, örgütsel yaşamın bir parçası olduğuna göre, yöneticiler gücü kullanmalı ve yaratmalıdır. Bunu nasıl yapacakları sorusu için araştırmacılar ve uygulayıcılar tarafından sunulan bazı öneriler şunlardır (Gültürk, 2012: 5):

- Gücün “algılanması sağlanmalı: yönetici güce sahip olmasa bile, başkalarına öyle hissettirmeli ve aynı şekilde düşündürmelidir.
- İlk önce en ucuz olan güç seçilmeli: eğer yönetici para yönünden çok zenginse ödüllendirme gücünü kullanmalıdır. Eğer para yönünden zengin değilse, yasal bir gücü veya daha az maliyetli bir gücü kullanmalıdır.
- Davranışa bağlı ödül ve ceza verilmeli: yöneticiler işini iyi yapanı ödüllendirerek bağlılıktan emin olabilirler. İşlerini iyi yapamayanları cezalandırmakla (en azından ödüllendirmeyerek) yöneticiler en azından onların performansını arttıracak veya şirketten ayrılmaya zorlayacaklardır. En önemlisi, bu yaklaşım yöneticiye doğruluk ve uyum konusunda ün kazandıracaktır.
- Uzun vadeli davranış değişikliği için motive etme: Etkili yöneticiler, işlerin doğru yapılması halinde çalışanları devamlı ödüllendirmek zorunda değildir. Onları belirsiz zamanlarda ödüllendirmek, yöneticinin ödül gücünü arttıracaktır (Hodgetts, 1999).
- Güç stratejisi bireyin etkilenişine göre kullanılmalı: Bu yaklaşım kişiye uydurulmalıdır. Bazı insanlar ödüle en iyi cevabı verirken diğerleri zorlanır ve dürtülerek çalıştırılır (Hodgetts, 1999).
- Direkt kontrol yönetimi mümkün olduğunca az kullanılmalı: Direkt kontrol, çok zaman ve kaynak harcamasına sebep olur. Etkili yöneticiler, dolaylı kontrolün etkili olmadığı durumlarda direkt kontrolü uygulamayı tercih ederler (Hodgetts, 1999).
- Güç değiş tokuşları dengede tutmalı: Etkili yöneticiler, sonradan kendilerini karşılık vermeye mecbur hissetsinler diye başkalarına iyilik yapmaya çalışırlar.
- Güce akıllı yatırım yapıp, faydalarından yararlanmaya çalışılmalı: Başarılı yöneticiler, gücü fayda-maliyet yaklaşımıyla kullanırlar. Elde edilen kazanç, ihtiyacı karşılamıyorsa güce iştirak edemezler.

- Güç sınırları, verilen kontrol sınırları içerisinde kullanılmalı: Etkili yöneticiler, kendi kontrol alanlarının dışında bulunanları etkilemeye çalışmazlar.
- Güç devamlı kontrol edilmeli, istenen sonuçların gerçekleşip gerçekleşmeyeceği gözlenmeli: Başarılı bir yönetici, yetki verilen kişilerde gücün nasıl, ne kadar etkili kullanıldığının değerlendirmesini yapar. Ancak bu şekilde, bir değişiklik yapıp yapılmayacağı ortaya çıkar.”

### **1.3.1. Karizmatik Güç**

Karizmatik güç, örnek alınan ve hayranlık duyulan kişisel özelliklere sahip kişilerin tanımlanmasına dayalıdır. Eğer biri seviliyor, saygı duyuluyor ve ona hayran kalınıyorsa, o kişinin hayranı olanlar üzerinde gücü ve etkisi olduğu söylenebilir, çünkü kişiler ondan memnundur (Robbins and Judge, 2013: 423). Karizmatik güç bir kişinin diğer kişilerin saygısını ve hayranlığını kazanmasına sebep olan kişisel özelliklerinden gelir, böylece bu kişiyi takip ederler (Daft, 2008).

Karizmatik güç, yönetici ve liderlerin kişilikleriyle doğrudan alakalıdır. Liderlik özelliklerine sahip yöneticilerin çalışanlara ilham verebilmesi, çalışanların arzu ve ümitlerini dile getirebilmesi bu gücün temel kaynağıdır. İşletme içindeki bazı kişiler, kişisel özelliklerinden ötürü diğer kişiler üzerinde herhangi bir çekici etki yaratabilmektedir. Yöneticilerin çekicilik özellikleri, astlarının liderlerine benzemelerine yöneltecektir. Böylece çalışanlar yöneticilerden daha kolay etkilenebilecektir (Ataman, 2001: 455).

Kişinin sahip olduğu karizma ve ona yönelik hayranlık duygusu diğerlerini etkileme fırsatı oluşturur; dolayısıyla o kişiyi güç sahibi yapar. Kişisel özellikleri ve davranışları ile model oluşturabilen insanlar başkaları üzerinde beğeniye dayanan güç sahibi olurlar. Bunun nedeni, diğer insanlar model aldıkları insanlara benzemek isteyecekler ve onlar gibi olmak yönünde davranış göstereceklerdir (Can, 2006: 272).

Genellikle toplumun veya organizasyonların bunalımı anında ortaya çıkan ve bu bunalımı gidermek için gereken çözümleri bulduğunu söyleyen ve takım



arkadaşlarını arkasına takarak yönlendiren, gücünü karizmatik özelliklerinden alan kişilerdir (Yozgat, 1983: 316).

“Bireylerin sahip oldukları kişilik özellikleri ile diğer insanlarla ilişkilerinde kullandıkları üslup, giyinme tarzı dolayısıyla son derece ikna edici olabilmelerinden ötürü, karşısındakiler üzerinde bir hayranlık veya beğenme hissi oluşturabilmektedir. Bazı insanlar ya çok güçlü ve dinamik bir kişiliğe sahip ya da çok belirgin sıra dışı bir yeteneğe sahip oldukları için son derece etkileyici olabilmektedirler. Karizmatik güç, kişisel gücün artırılmasında önemli bir araç olabilir. Karizmatik bir lider kişisel güçte nihai noktadır ve astları tarafından çoğunlukla yanlış yapmayan, namuslu, erdemli ve bilgili bir insan olarak nitelendirilmekte ve görülmektedir” (Rudolph ve Peluchette, 1993: 12).

### **1.3.2. Ödül Gücü**

Ödül gücü ödülleri vermek veya ödemekten alıkoymak için kullanılan güçtür. Bireysel bir yöneticinin kontrolü altında olabilecek ödüller arasında maaş artışı, ikramiye, terfi önerileri, övgü, tanınma ve iş atamaları bulunabilir (Griffin, 1984). Ödül gücü, bir yöneticinin başkalarını denetlemek için dışsal ve içsel ödülleri ne ölçüde kullanabileceğidir. Bu tür ödüllere örnek olarak para, promosyonlar, övgüler veya daha iyi işler verilebilir. Tüm yöneticilerin bazı ödüllere erişimi olmasına rağmen, etkilemek için ödüllere erişme ve bunları kullanma başarısı, yöneticinin becerilerine göre değişir (Schermerhorn, vd., 2002: 173). Ödül gücü, beklentilere ve standartlara bağlı kalan kişilerin yeteneklerinin ödüllendirilmesidir (Bal, Campbell, Steed ve Meddings, 2008).

Ödül gücü bir yönetici için en önemli güç kaynaklarından biridir. Yönetici konumundaki kişiler farklı miktardaki ve farklı değerdeki ödülleri farklı farklı kişilere dağıtabilir. Çünkü ödül, kıt kaynakların dağıtılmasıyla ilişkili olup astlar tarafından beklenen bir durumdur. Bu güç, ast ve üstler arasında önemli etkilere sahip olabilmektedir. Bu ödülleri çoğunluk içinde birkaç kişi hak edebilmekte ve sadece bir veya iki kişiye yıllık en büyük ödül ve terfi verilebilmektedir (Cömert, 2014).

“Örgütlerde çalışanlara ya da üyelere örgüt tarafından sağlanan maddi ya da manevi doyum sağlayan bir takım haklar vardır. Örgüt tarafından sağlanan maddi hakları para ya da diğer aynı yardımlar olarak toplayabiliriz. Ancak ücret, ikramiye, çeşitli sosyal yardımlar, prim, hisse, kârdan pay, elbise, ayakkabı, tatil, lojman, gıda maddeleri yardımı vb. çeşitli kalemlerden oluşan bu haklar, tüm çalışanlara eşit ölçüde tanınmaz. Çalışanlara eşit ölçüde verilmeyen sosyal hakları sıralamak gerekirse, tamamen örgüt tarafından sağlanan her türlü ek izinler (günlük, haftalık, aylık, yıllık), tatil kamplarından ve dinlenme yerlerinden yararlanma, her türlü spor, eğlence, iyileştirme (rehabilitasyon) olanakları, fiziksel anlamda aynı işin yapıldığı daha iyi ya da daha zor koşullar, örgüt içinde iş ve iş yeri değişiklikleridir. Yukarıdaki örneklerde görüldüğü gibi, çalışanların yaşına, öğrenimine, medeni durumuna, kıdemine (çalışma süresine), ürettiği mal ve/veya hizmetin kalitesine, miktarına (çalışanların performanslarına göre) örgütçe sağlanan haklar çok çeşitlidir. Örgütlerde, örgütün çalışanlarına sağladığı bu haklarda, özellikle de çalışanların performansına (üretilen mal ve/veya hizmetin miktarına ve kalitesine) ve örgüt içindeki davranışlarına göre değişiklik yapma yetkileri toplamına maddi özendiriciler adı verilmektedir. Örgütlerin, çalışanlarına sağladığı maddi olmayan ya da para ile ölçülmeyen bazı sosyal haklar da vardır. Yöneticilerin çalışanlara karşı takındıkları tavırlar ya da farklı (daha koruyucu, daha sevecen, daha paylaşımcı, daha hoş görülü, daha toleranslı) davranışların tümünü manevi özendiriciler olarak değerlendirirken, bunun tersi davranışları da manevi caydırıcılar olarak adlandırmak mümkündür” (Öztekin, 2002).

Genel olarak bir liderin ya da yöneticinin denetimindeki ödüller ne kadar çok ve bu ödüllerin astlar için önemi ne kadar fazla ise, liderin ödüllendirme gücü o kadar fazladır. Ödül gücü yalnızca maddi fenomenlere bağlı değildir, sözlü olarak takdir, grup içinde onurlandırma gibi davranışlar da liderin ya da yöneticinin ödül gücünü oluşturur. Bazı ödüller, astın örgütsel ve toplumsal konumunu yükseltici simgelerin verilmesini içerir. Ancak ödül gücünü uzun süre kullanma, işgörenler arasındaki duygusal ilişkileri ve iş doyumunu olumsuz yönde etkileyebilir. Bu yüzden liderler veya yöneticilerin ödül gücünü kullanmada dikkatli ve becerikli olmaya ihtiyaçları vardır (Yorulmaz, 2014).

### 1.3.3. Zorlayıcı Güç

Ödüllendirme gücünün tam tersi olan zorlayıcı güç korkuya dayanmaktadır. Kişileri korkutan her şey bir güç kaynağıdır. Bu kaynaklar fiziksel güç kullanımından silah kullanmaya ve işletmedeki yöneticilerin, çalışanların işine son verme veya başka bir işle görevlendirme gibi cezalandırmaya dayalı davranışlardır. Yöneticilerin cezalandırma olanaklarına sahip olmaları kadar, çalışanlarında bu cezayı ne şekilde algıladıkları da önemlidir (Koçel, 2007; 433). Zorlayıcı güç temelinin, olumsuz sonuçların doğuracağı korkudan almaktadır. Zorlayıcı güç uygulamaya, uygulama endişesine, birine acı çektirmeye, alan kısıtlamasının oluşturduğu hüsrana gibi fiziksel baskıya, temel psikolojik ve güvenlik ihtiyaçlarının sağlanması için kontrole bağlıdır (Robbins ve Judge, 2013: 421).

Zorlayıcı güç, ceza tehdidi ile iş yaptırmak gerektirdiğinde daha fazla ağırlıktadır. Maaş kesintisi, ihtar verme veya olumsuz bir yazı gönderme şeklinde de olabilir. Burada ceza tehdidi ile etkileme söz konusudur. Babanın çocuğuna yaramazlık etmeye devam halinde dövceğini söylemesi, spor kulübü yöneticisinin, kötü sonuçlara devam edildiği takdirde sporcuların maaşlarından kesinti yapacağını söylemesi, vardiya şefinin üretim düşüklüğü devam etmesi halinde işçilerin ikramiyelerinin kesileceğini bildirmesi ve öğrencilerin tembelliğe devam etmeleri halinde sınıfı geçemeyeceklerini bildiren öğretmenin zorlayıcı gücü kullanarak onları etkilemeye çalıştığı görülebilir. French ve Rawen'e göre zorlayıcı güç ve ödül gücü arasında bir ayrım yapmak gereklidir, zira dinamikleri farklıdır. Ödül gücü yöneticinin astı üzerindeki etkisini artıracak zorlayıcı güç ise daraltacaktır (Çolak, 2007).

Başarılı bir yönetici gerekmedikçe zorlayıcı gücü kullanmamalıdır. Çünkü zor kullanmak çalışanlarda tepkilere yol açar ve bu da performansın düşmesine neden olur. Ceza, işletmelerde çalışanların olumsuz davranışlarını engellemek için kullanılmalıdır. Eğer yönetici ceza uygulamasını doğru bir şekilde kullanırsa, çalışanlarının belli bir düzende çalışmasını sağlayabilir. Yönetici astlarını cezalandırmadan önce işin aslını tam olarak öğrenmeli, aceleci davranmamalı ve emin olduğu zaman astına gerekli cezayı uygulamalıdır (Cömert, 2014).

#### 1.3.4. Yasal Güç

Yasal güç, örgütsel hiyerarşi yoluyla verilen güçtür, bu nedenle her bir pozisyonu yerine getiren güç, o pozisyonun tanımlanma biçiminin bir parçasıdır. Bir yönetici bir astına bir şeyler yapmasını söyleyebilir ve ast reddederse kınanabilir veya görevden alınabilir. Bu sonuçlar, patronun yasal gücünden kaynaklanır ve kuruluş tarafından kendisine tahsis edilmiş ve kendisine tanınmıştır. Dolayısıyla, yasal güç, o zaman, yetki ile aynıdır. Tüm yöneticilerin astları üzerinde yasal güçleri vardır (Griffin, 1984). Yasal güç, örgütlerde hiyerarşik düzeyle ilgili olup genellikle otorite ve yasal güç olarak adlandırılır. Yasallığın ve görevin ayrıcalığın kurumsallaştırılmasının bir göstergesidir ve pozisyona aittir. Hem yöneticiler hem de astlar bu pozisyon gücünün farkındadırlar ve kabul ederler (Brass ve Burkhardt, 1993).

“Yöneticilerin hiyerarşik yapı içindeki konumu yada rolüne bağlı olarak sahip olduğu yetkiye dayalı yasal güçtür. Çalışanlar arasında sürekli olarak iş doyumsuzluğu, direnme ve çatışma oluşmaktadır. Yasal güç verimsizliği olumsuz yönde etkileyebilir ve en düşük düzeyde itaat oluşturabilir. Çalışanlar, yöneticilerinin doğru isteklerini ve ne iş yapacakları konusunda söylediklerini genellikle kabul ederler. Etkili yöneticiler, isteklerini en uygun biçimde ileterek otoritelerini kullanırlar. Yasal istekler açık bir şekilde ifade edilmelidir ve isteklerin çalışanlar tarafından anlaşılıp anlaşılmadığı kontrol edilmelidir. Yapılacak işin neden yapıldığı ve gerekçelerinin çalışanlar tarafından doğru algılanması sağlanmalıdır” (Kulu, 2008).

Yasal güç, emri altındaki bireyleri etkileyen veya emrine uygun olan sosyal normlardan kaynaklanmaktadır (Raven, 2008: 4). Raven yasal gücü; yasal pozisyon gücü, yasal karşılıklılık gücü, yasal eşitlik gücü ve yasal sorumluluk gücü olarak ele almaktadır (Raven, 2008: 4);

*Yasal pozisyon gücü:* Yasal pozisyon gücü iktidarın en belirgin biçimidir ve resmi veya gayri resmi sosyal yapıda üstün bir konumda olan bir denetçi veya daha üst düzey de askeri güvenlik görevlisi gibi bir görev alanına sahip insanlara itaat etmemizi gerektiren bir toplumsal normdan kaynaklanmaktadır.

*Yasal karşılıklılık gücü:* Yasal karşılıklılık gücünde eğer yönetici astı için yararlı bir şey yaparsa, astta buna karşılık verme yükümlülüğü hissedecektir.

*Yasal eşitlik gücü:* Çok çalıştığı halde hakkını alamayan veya görmüş olduğu hakaretlerden dolayı bunu telafi etmek için bir şeyler yapmaya hakkınızın olmasıdır.

*Yasal sorumluluk gücü:* Bu "sosyal sorumluluk" normuna göre, kendisine ya da bize bağımlı olan diğer kişilere yardım edemeyen gruplara yardım etmek için yükümlülüğümüzün olmasıdır.

### **1.3.5. Uzmanlık Gücü**

“*Uzmanlık gücü*, yöneticinin beceri, yetenek veya uzmanlık bilgisinden dolayı astlarının davranışlarını etkileme yeteneğini ifade etmektedir. Bilgi ile ilişkilendirilen bu güç, kişisel kaynaklardan beslendiği için üstün bilgi, yetenek ya da beceri ile donatılmış yöneticilerin astlarını etkilemede oldukça etkili olmaktadır. Uzmanlık gücü, bireysel olarak kazanılır ve pozisyon gücünde olduğu gibi organizasyonla ilişkili olmak zorunda değildir. Bu tür uzmanlıklar özel eğitim, deneyim, önemli bilgilere ulaşma, olağanüstü yetenekler ya da genel bir yetkinlik olgusunun sonucudur” (Bayrak, 2001).

Bir kişinin gerçekleştirdiği görevlerle ilgili özel bilgisi ve yeteneklerinden kaynaklanan güce uzman güç denilmektedir. Birisi gerçek bir uzman olduğunda, diğerleri onun üstün bilgisinden dolayı tavsiye aldıkları kişilerdir (Daft, 2008). Bu güç, yöneticinin, grup üyelerinin yerine getirdiği görevlerle ilgili konularda özel bilgi, beceri ve tecrübeye sahip olması ile ilgilidir. Yönetici, bir konuda uzman olduğunda, grup üyeleri, liderin tavsiyeleri doğrultusunda hareket edecektir. Özellikle alt düzey yönetim kademesinde bulunan kişilerin uzmanlık gücüne sahip olmaları beklenir. Üst düzey yönetim kademesindeki liderlerin özellikle teknik konulardaki uzmanlık güçlerinin grup üyelerine göre daha düşük seviyelerde olacağı beklenebilir (Bolat, Seymen, Bolat ve Erdem, 2014: 180).

Uzmanlık gücünü etkin kullanabilmek için, yöneticinin sahip olduğu bilgi, yapılacak olan eylemin gerçekleşebilmesinde önemli olmalı ve bunun yanı sıra etkilenmesi istenen çalışanlar, yöneticilerinin bu konuda bilgili olduğunu düşünmelidirler. Yani, bir yöneticinin uzman olması karşısındakileri etkilemek için yeterli değildir (Demir, 2014).

Kulu' ya göre (2008);

- Uzmanlık gücünü kullanan yönetici, izleyenler arasında tutumsal bir bütünlük oluşturmalı ve güdülemeyi içselleştirmelidir.
- Uzman güç, çalışanların yönetici bilgisi ve durumuna göre en iyi tepki verebilme konusundaki algılarına bağlıdır.
- Uzmanlık gücü, yüksek bir başarı sağladığı zaman artar, yönetici başarısızlığa neden olan bir karar verdiğinde ya da hatalar yaptığında azalır.
- Yönetici, teknik konular ve işi etkileyen dış faktörler hakkında bilgilenmeyi sürdürmelidir.
- Kararsız görünen, sürekli karar değiştiren ya da paniğe kapılan bir yönetici, uzman gücünü kısa sürede kaybedecektir.
- Yönetici, işi en iyi yapabilmenin yollarını düşünmeli ve olabilecek riski en aza indirmek için hangi adımların atılabileceğini bilmelidir.

Başka kaynaklarda yönetsel güç kaynakları yatay kaynaklar ve dikey kaynaklar olmak üzere iki başlık altında incelemektedir (Aşan ve Aydın, 2006).

**Dikey Kaynaklar:** Organizasyonlarda, doğal olarak üst kademede bulunan yöneticiler gücün kaynaklarına daha kolay ulaşabilirler; bununla birlikte diğer kademelerdeki çalışanlar da makam ve durumları elverdiği derecede, üst kademelere etki edebilecek birtakım güçler elde edebilmektedir (Aşan ve Aydın, 2006).

Dikey güç kaynakları genel olarak şu şekilde sıralanabilir (Aşan ve Aydın, 2006: 274):

*Bicimsel Makam:* Birtakım haklar, sorumluluklar ve bazı ayrıcalıklar, örgüt içerisindeki makamlara tahsis edilmiştir. Tüm çalışanlar, yöneticilerin planlama, örgütlenme, karar verme, kontrol etme gibi konularda ‘yasal güç’, diğer bir ifade ile ‘yetki’ sahibi olduğunu kabul ederler.

*Örgütsel Kaynaklar ve Kontrolü:* Her örgüt; para, makine, araç-gereç, insan, hammadde, ürün gibi birtakım kaynaklara sahiptir ve bu kaynaklar örgüt üyeleri arasında dağıtılır. Söz konusu kaynaklardan hangisi örgüt için yaşamsal derecede önemli ise, o kaynağa sahip olmak ya da o kaynağın kontrolünü elinde tutmak güçlü olmak anlamına gelecektir.

*Karar Verme:* Örgüt için yaşamsal önem taşıyan konularda karar verecek yer, üst kademe yönetimidir. Üst kademe yönetim, herhangi bir konuda alt kademeye karar verme hakkı tanırken, bu hakkın sınırlarını çizmekte ve onların kararlarına etki etmektedir. Üst yönetimin, kendi altındakilere ne yönde kararlar alabileceğine etki etmesi demek, onlar üzerinde güç sahibi olması demektir.

*Bilginin Kontrolü:* Bugünün bilgi çağında, örgütlerin gerek duyduğu bilgiye nasıl ulaşabileceğini ya da bu bilgiyi nasıl yorumlayabileceğini bilen kişiler, en fazla güç sahibi olan kişilerdir.

*Ağ Bağlantısı Kurma:* Örgüt içindeki her türlü olaydan ve gelişmeden haberdar olan kişi, bilgiyi ve dolayısıyla gücü elinde bulundurur. Akıllı bir yönetici, sadık çalışanlarından oluşan ve kendisinin merkezde yer aldığı bir ağ kurar ve olanağı elverdiğince fazla bilginin bu kanallardan kendisine akmasını sağlayarak gücünü korumaya çalışır.

*Yatay Kaynaklar:* Organizasyonlarda hiyerarşiye dayanan dikey ilişkiler olduğu gibi, aynı düzeydeki bölümler arasında gelişen birtakım ilişkiler de vardır. Yatay güç kaynakları şu şekilde sıralanmaktadır (Aşan ve Aydın: 2006: 274).

*Bağımlılık:* Güç, bir başkasının elde etmek istediği herhangi bir şeye sahip olmaktan kaynaklanan bir durumdur. Eğer A bölümü B bölümüne bilgi ya da herhangi bir kıt

kaynak (örneğin nitelikli iş gören) yüzünden bağımlı ise, B bölümünün A üzerinde güç sahibi olduğu söylenebilir.

*Merkezlilik:* Örgütün çıktılarına en çok katkısı yapan bölüm, o örgüt için göreceli olarak, daha önemli, diğer bir deyişle merkezi bir role sahiptir. Böyle bir role sahip bölümler, örgüt içinde daha güçlü bir konumda yer alacaktır.

*Yerine Konulamazlık:* Eğer bir bölümün ya da kişinin yaptığı iş, onun yokluğu durumunda yerine getirilemiyorsa, o bölüm ya da kişi yerine konulamaz demektir. Örgüt için gerekli çıktıyı yalnızca bu tip bölüm ya da kişilerin karşılaması durumunda bunlar diğerlerine göre daha fazla güce sahiptirler.

*Belirsizlik Kontrolü:* Belirsizlik durumlarında, yöneticiler karar verebilmek için çok az bilgiye sahiptirler. Dolayısıyla belirsizlikle daha kolay başa çıkabilen bölüm ya da kişiler sahip oldukları gücü arttırabilirler.

#### **1.4. Güç Kullanımına Karşı Verilen Olası Tepkiler**

İnsanlık tarihi boyunca her zaman güce ihtiyaç duyulmuştur. İnsan var olduğu sürece gücü aramış ve onu elinde tutmaya çalışmıştır. Güce karşı hemen her toplumda, kültürde ve organizasyonda çeşitli tutumlar geliştirilmiştir. Gücü insanlar hem olumlu ve hem de olumsuz olarak algılamışlar ve bu algıları sonucu tutumlarını ortaya koymuşlardır. Güç uzun yıllar daha çok olumsuzluklarla birlikte ortaya çıkmıştır. Tarihe baktığımızda gücü elinde bulunduranların kişilere haksız yere baskı uyguladıkları, mallarını ellerinden aldıkları ve bunun sonucu kişileri kendilerine bağımlı kıldıkları görülmektedir. Bu tür güç sahiplerinin güçlerini sevgiye dayandırmadıkları ve kişisel ayrımlar yaptıkları için güç genelde olumsuz algılanmaktadır. Klasik yaklaşımda güç, sosyal ve politik arenada genel olarak yıkıcı bir etki olarak tanımlanmıştır (Ağçay, 2015). Gücü kullanan kişinin etkilemeye çalıştıkları insanlarda aşağıdaki davranışları gözlemleyebiliyorsa başkaları üzerinde güç kullanabildiklerinden söz edebiliriz.



**Tablo 1:** Farklı Güç Kaynaklarına Verilen Olası Tepkiler

GÜCÜN KAYNAĞI	KATILMA	BOYUN EĞME	DİRENME
Yasal	Olabilir	Uygun	Olabilir
Ödül	Olabilir	Uygun	Olabilir
Zorlayıcı	Uygun değil	Uygun	Uygun
Uzmanlık	Uygun	Olabilir	Olabilir
Karizma	Uygun	Olabilir	Olabilir

Kaynak: (Gatewood, Taylor ve Ferrell, 1995:496; Akt. Koşar, 2008:18).

Tablo 1 incelendiğinde; zorlayıcı gücü kullanan yöneticilerin, çalışanlarda katılma oluşturamayacağı, aksine çalışanların karşı koyacağı; uzmanlık ve karizma gücünü kullananların ise bu katılmayı kolaylıkla sağlayabileceği görülmektedir.

#### **1.4.1. Özdeşleşme**

Kişiler bazı durumlarda içinde buldukları, parçası oldukları toplumsal grup ya da toplumdaki herhangi bir birey ile kendileri arasında görünmez bağlar kurarlar ve kendilerini de onlardan biri yada doğrudan doğruya bir benzeri hatta tıpkısı gibi görme eğilimi gösterirler. Bu tüzel ya da özel kaynağa benzeme çabasına ‘özdeşleşme’ denir. Kişi, kendisinin özdeşleştirdiği kaynaktan gelen iletiyi daha kolay kabul eder. Öneri ve uyarılarını daha dikkate alır. Böyle bir kaynaktan gelen öğütlere daha kolay uyar. Çünkü kendisi ile kaynak arasında açtığı kanallar çoğalmıştır ki, kendisini de kaynağa benzer görmeye başlamıştır. Benzeşme çabasının, kişinin içinde yer aldığı toplumun, grubun ya da bir tek kişinin gerçekten çekici ve değerli olmasına bağlı olduğu açıktır. Nitekim yapılan araştırmalarda, kişinin özdeşleşilen kaynağa çekiciliğin ve değerinin devam ettiği müddetçe uyduğu, değerlerin ortadan kalkması durumunda ise uyma davranışının ortadan kalktığı görülmüştür (www.psikolik.com, 2017). Böyle bir ilişkide, yöneticinin çalışanlara istediğini yaptırırken, onları zorlamak yerine rasyonel şekilde ikna etme yoluna gitmesi ve bazen de çalışanların onu örnek almalarından faydalanması söz konusudur. Kişisel güç, çalışanların liderlerini izleme isteğinin derecesi ya da liderlerin etkilemek istedikleri kişilerin güvenini kazanma derecesi olarak da tanımlanmaktadır. Bu tanımlarda kişisel gücün, yöneticinin kendi özelliklerinden çok, onu destekleyenlerden gelmekte olduğu vurgulanmaktadır. Yani, yönetici bu gücü, kendisinin izlemesini istediği çalışanlarından kazanmak durumundadır. Karizmatik liderin, olumlu pozitif duyguların merkezi olduğunu ve çalışanların kendilerini özdeşleştirmeleri için ideal kişinin karizmatik liderleri olduğunu

söylemiştir. Sadece pozisyondan kaynaklanan güce güvenmek yerine, yöneticilerin kişisel güçlerini de kullanmaları, yöneticiye duyulan sadakat ve ona kendini adama açısından, genellikle daha iyi sonuçlar getirmektedir (Çolak, 2007).

#### **1.4.2. Uyma**

Kimi insan da başka bir çıkar yol bulamadığında, güce boyun eğerek uyum sağlar. Burada kişinin, yeni davranışları mantıklı ve kabul edilir olarak görmesine gerek yoktur. Önemli olan bu davranışı yapmanın sonucunda elde edilecek ödüdür veya yapmama sonucunda kaçınılacak cezadır. Uymada etkili olabilmek için iki durum söz konusudur. Birincisi, kendisine uyulacak kişinin birtakım ödülleri sağlayabilecek kaynakları elinde tutabilmesidir. Diğer bir deyişle, kişi vaat ettiği ödülü yerine getirebilmelidir. İkinci olarak, ödül verecek kişi, karşısındakinin davranışlarını gözlemleyebilecek yeteneklere ve fırsatlara sahip olmalıdır. Diğer bir ifadeyle, kişi, diğerinin onun istediği yönde hareket edip etmediğini anlayabileceği bilgileri toplayabilmelidir; değerlendirme sonucuna göre karşısındakini ödüllendirecektir ya da cezalandıracaktır. Uyma davranışını gösteren kişi, bütün davranışlarının amiri tarafından gözetim altında tutulduğunu bilmelidir (Zafer, 2008).

#### **1.4.3. Benimseme**

Bazı insanlar gücü benimsedikleri için ona uyum sağlarlar. Bu yaklaşıma göre kişi için elde edilecek ödülün ya da kurulacak ilişkinin bir önemi yoktur. Kişi kendisinden istenilen davranışla kendi değerine uyum gösterdiğini düşünüyorsa gücü benimsemiş demektir. Gücün benimsenmesi kısaca kişinin kendisine uygulanan güce zorla itaat etmesi değil, aksine onu kendi arzusuyla kabul etmesidir (Tutar, 2014).

#### **1.4.4. Direnme**

Çalışanların, yöneticinin etkileme amaçlarına karşı olmaları direnç olarak tanımlanmaktadır. “Çalışanlar, yöneticinin isteklerini açıkça reddedebilir veya yöneticinin isteklerini yerine getirmemek için geciktirme şeklinde yollara başvurabilmektedir. Direnç, riskleri içinde barındıran bir tepki türüdür; çünkü yöneticiler işlerin aksamaması için zorlayıcı tepkiler göstereceklerdir. Direnç çok farklı şekillerde ortaya çıkabilmektedir. Genel bir kural olarak, bir liderin ya da

yöneticinin gücü, iş görenlerin bireysel düzeyde katılma gösterdiklerinde artar.”  
(Koçel, 2005).

Direnme davranışı çok farklı şekillerde ortaya çıkabilmektedir. Bunları; işlerin yavaşlatılması, ürünleri veya personele ait olan şeyleri tahrip etmek vb. şeklinde sıralayabiliriz (Koşar, 2008).

## İKİNCİ BÖLÜM

### YÖNETSEL GÜÇ KAYNAKLARININ ÖRGÜT İKLİMİNE ETKİSİ

#### 2.1. Örgüt İklimi Kavramı

İklim kelime olarak hava, atmosfer anlamına gelmektedir. Bunun yanı sıra psikolojik anlamı da vardır. Kurt Lewin (1930)'da psikolojik çalışmasında ilk kez iklim kelimesini kullanmıştır (Hocaniyazov, 2008). Örgüt iklimi kavramı 1960'lardan sonra örgüt kuramcılar tarafından öneminin anlaşılmasıyla bu alanda çalışmalar yapılmaya başlanmıştır (Dinçer, 2013).

Örgüt iklimi, örgüt içindeki günlük davranışların etkileşimini göstermektedir. McGregor (1960) ilk olarak örgüt ikliminin, yöneticiler ile astları arasındaki ilişki ve idari varsayımlar tarafından belirlenebileceğini savunmaktadır (Tsai, 2014).

Litwin ve Stringer (1968) örgüt iklimini, örgüt çevresinin ve bu çevre içinde yaşayan ve çalışan insanlar tarafından doğrudan ya da dolaylı olarak algılanan ve onların motivasyonları ile davranışlarını etkiyeceği varsayılan ölçülebilir özellikler olarak tanımlamaktadır (Kanten ve Ülker, 2013).

Schneider ve Reichers (1983)'e göre örgüt iklimi organizasyonel uygulama, politika ve süreçlere karşı örgüt üyelerinin paylaştığı ortak algılar olarak tanımlanabilmektedir. Birçok araştırmacı örgüt iklimi için ortak algı ifadesini kullanmaktadır. Çünkü hiyerarşinin farklı seviyesindeki bireyler, ortak tecrübelere maruz kalmakta ve bu ortak tecrübelerin sonucunda paylaşılan bir ortak algı oluşmaktadır. Bu sebeple belirli örgüt iklimi koşullarının belirli iş sonuçlarını doğuracağı söylenebilir (Anderson ve West, 1998).

Abbey ve Dickson (1983) örgüt iklimi kavramını, işletmedeki yöneticiler tarafından uygulanan politika ve davranışlar sonucunda ortaya çıkan işletmenin niteliği olarak tanımlanmaktadır. Örgüt ikliminde yeniliği artırıcı boyutları ise “otonomi, işbirliği, destek, statü kutuplaşması, ödül sistemi, performans, ödül bağımlılığı, başarı motivasyonu, esneklik, karar merkeziyetçiliği” olarak sıralanmaktadır (Özbağ, 2012: 148). Forehand ve Gilmer (1964) örgüt iklimini, örgütün tanımını yapan ve onu diğer örgütlerden ayıran uzun soluklu ve örgütteki çalışanları etkileyen birtakım o örgüte has özellikler olarak tanımlamıştır (Malçok, 2011).

Örgüt “üyelerinin örgütün psikolojik yapısına ilişkin algıları, örgütsel iklim olarak adlandırılmaktadır. Örgüt iklimi, iş görenlerin örgütün psikolojik yapısına ilişkin algıladıkları, destek, nezaket, içtenlik, ödüllendirme, yönlendirme, gibi psikolojik durumlara ilişkin algılarını yansıtır. Literatürde, örgüt iklimi kavramının tanımı ve anlamı üzerinde tam bir uzlaşma yoktur. Çalışanların örgütün psikolojik ortamına ilişkin algıları, “örgüt iklimi” olarak ifade edilmektedir. Örgüt iklimi, örgütsel ve yönetsel süreçler sırasında çalışanlar ile örgütün karşılıklı olarak birbirini etkilemesi ile oluşur” (Çiftçi, 2014: 25).

Örgüt iklimi, sistem, yapı ve yönetim davranışı gibi örgütsel koşullardan güçlü bir şekilde etkilenen psikolojik bir durum olarak tanımlanır (Furnham ve Goodstein, 1997). Psikolojik ve örgüt iklimi arasında önemli bir ayrım yapılmıştır. Bireylerin çalışma ortamıyla ilgili kendi algıları, bireysel analiz düzeyinde psikolojik iklim oluşturur; Örgüt iklimi örgütsel ya da birim düzeyindeki bir yapı olarak önerilmiştir. Bir birim ya da kuruluştaki çalışanlar iş bağlamına ilişkin algılarını kabul ederken, birimsel ya da örgütsel iklimin mevcut olduğu söylenmektedir (Adenike, 2011).

Örgüt iklimi kavramının aşağıda belirtilen özelliklere sahip olduğu ileri sürülmektedir (Batlis, 1980'den akt: Halis, Uğurlu, 2008: 105):

- Üyelerin diğer üyelerle, kural ve politikalarla, yapı ve süreçlerle etkileşimi sonucunda ortaya çıkan genel izlenimlerden oluşur.
- İklim algıları çevresel olayları ve durumları değerleyici olmaktan çok tanımlayıcıdır.

- Örgüt iklimi, liderlik biçimi ve işle ilgili uygulamalar gibi örgütsel özelliklerden etkilenen ve bireyin iş davranışını ve işle ilgili tutumunu etkileyen bir müdahil değişken olarak görülebilir.
- İklim yapısı çok boyutludur. İklim yapısı ile ilgili olarak çok çeşitli sınıflandırmalar yapılmıştır.

Her örgütün kendisine özgü özellikleri olsa da, sağlıklı bir örgüt iklimi aşağıdaki özelliklere sahip olmalıdır (Mullins, 2010: 749):

- Örgütsel “amaçlar ile kişisel amaçları bütünleştirmelidir.
- Otorite, kontrol ve haberleşme ağı olan ve bireysel üyeler için bağımsızlık içeren esnek bir yapıda olmalıdır.
- Farklı koşullar karşısında gösterilen uygun liderlik türlerine sahip olmalıdır.
- Örgütün farklı birimleri arasında karşılıklı güveni, saygıyı ve desteği sağlamalıdır.
- Bireysel farklılıklar ve tutumlar ile bireylerin ihtiyaç ve beklentilerini saptamalıdır.
- İş tasarımına ve çalışma hayatının kalitesine ilgi göstermelidir.
- Yüksek performans standardına sahip işleri yapmalı ve bu standartlara yönelik sorumluluklarını yerine getirmelidir.
- Ödül, destek, politika ve uygulamalarda adil bir sistemi olmalıdır.
- Kişisel gelişim, kariyer yapma ve ilerlemeye yönelik fırsatlar sunmalıdır.
- Kişisel ve endüstriyel ilişkiler politikaları ve uygulamaları olmalıdır.
- Çatışmaları ertelemeksizin çelişkilerin açıkça tartışılmasına imkân vermelidir.
- Örgüt ile birlikte bir kimlik duygusu, örgüte bağlılık ve örgütün önemli bir üyesi olma hissi sağlamalıdır.”

Yapılan tüm tanım ve açıklamaların sonunda örgüt iklimi denince şu cevaplar ve sonuçlar çıkarılabilir (Güner, 2015):

- Örgütün kişiliğidir.
- Örgütü tanımlar.
- Örgüt içi kararlılıktır.

- Örgütün psikolojik havasıdır.
- Örgütün diğer örgütlerden ayırım noktasıdır.
- İşgörenlerin davranışlarında etkili bir olgudur.
- Algılanan ve örgüte egemen özelliklerdir.

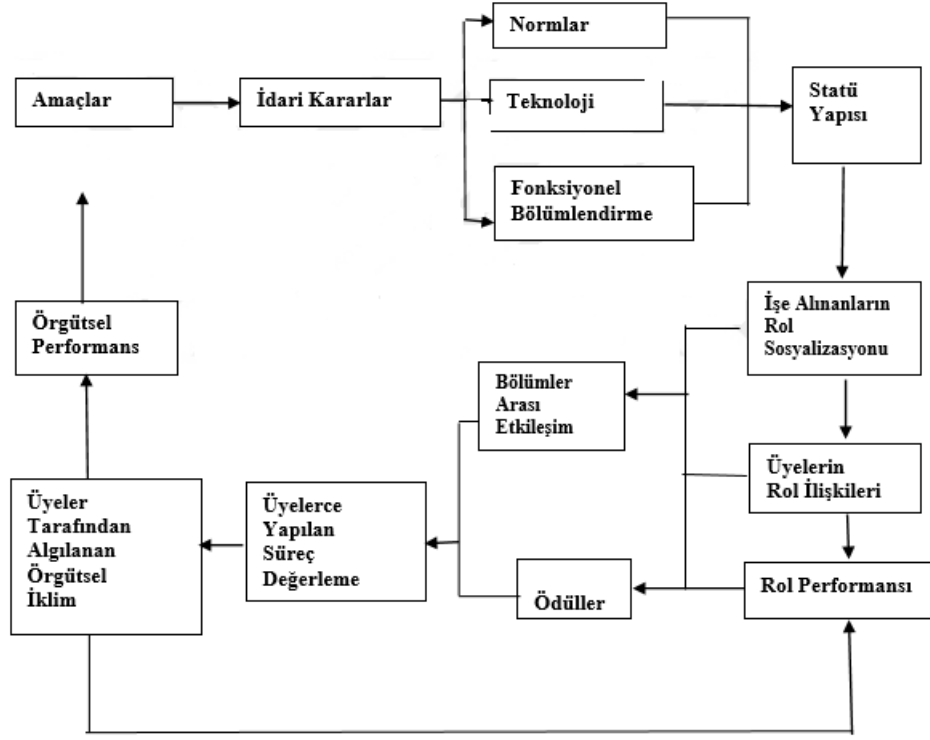
## 2.2. Örgüt İkliminin Oluşum Süreci

Örgüt ikliminde oluşum süreci sistemli bir döngüdür. Bu döngü sistemli ilişkileri ve bunların geribildirimlerinin yarattığı etki sonucunda oluşan unsurları kapsamaktadır (Halis, Uğurlu, 2008: 105).

“Her örgüt belirli bir amacı gerçekleştirmek için kurulur. Bir işletmenin hangi ürün veya hizmeti üreteceği, bu ürünleri kullanırken kullanacağı teknoloji, işletmede oluşturulacak fonksiyonel alt birimlerin oluşturulması ve bunları yaparken işletmenin yaşadığı çevredeki değer ve normlar üst düzey yöneticinin kararlarını etkilemektedir. Tüm bunlar oluştuktan sonra işletme üyeleri için örgüt içerisinde hiyerarşik bir yapılanma meydana gelmektedir. Daha sonra yeni üye belirli bir rol üstlenmekte ve bu rol iş göreni üstleri, astları ya da takım arkadaşları ile bir etkileşim içine dâhil etmektedir. Rol sosyalizasyon süreci, rol ilişkileri ve rol performansı bir araya gelerek bölümler arası ilişkileri etkilemektedir. Üyelerin performansları nedeniyle aldıkları ödüller ile departman içi ve departmanlar arası edindikleri deneyimler, onları örgütün karakterini değerlemeye yönlendirmektedir. Bu değerlendirme süreci örgüte olan bağlılıklarından etkilenmekte ve algılanan örgütsel iklimin oluşumu ile sonuçlanmaktadır. Örgüt iklimi ise hem örgütsel performansı hem de iş tatminini etkilemektedir” (Küçüksarı, 2012: 10).

Örgüt ikliminin oluşumu, analizin temel öğeleri olan girdi, süreç, çıktı ve geri bildirim çerçevesinde şekil 4'te açıklanmaktadır. Buna göre; örgütsel amaçlar yönetimin aldığı kararlara yön vermektedir.

Moran & Volkwein (1992)'e göre örgüt ikliminin oluşumuna yönelik dört kavramsal yaklaşım veya perspektiften söz edilmektedir. Bu kavramsal yaklaşımlar şu şekilde özetlenebilir (Verbeke, Volgering ve Hessels, 1998: 7):



**Şekil 4:** Örgüt İklimi Oluşum Süreci  
**Kaynak:** Evan 1968'den akt: Gün,2016

*Yapısal Yaklaşım:* İklim örgüt yapısının objektif bir tezahürü olarak kabul edilmektedir. Çünkü iklim, bir örgütün yaygın yapısal özelliklerine maruz kalmış örgüt üyelerinden oluşmuştur. Bu maruz kalınmanın bir sonucu olarak, üyelerin örgütsel özelliklerinin toplanması saygıyla beraber benzer algılamalara sahiptir. Bu benzer algılamalar üyelerin kendi örgütsel iklimini temsil eder.

*Algısal Yaklaşım:* İklimin oluşumunun temeli bireylerdir. Bireyler durumsal değişkenlere vereceği tepkileri ve bu değişkenleri nasıl yorumlayacağı tarafsız bir yönden değil, psikolojik olarak bireye anlamlı gelecek bir şekilde yorumlar ve tepki verir.

*Etkileşimci Yaklaşım:* Aynı örgütsel şartlara cevap veren bireylerin etkileşiminden ortak bir anlaşma çıkar ve bu örgüt ikliminin kaynağını oluşturur.

*Kültürel Yaklaşım:* Örgütsel iklim, birbiriyle etkileşime giren bir grup insan tarafından oluşturulur. Etkileşimdeki bireylerin ortak noktası belli temel ilkeleri, normları ve değerleri paylaşmalarıdır.



### 2.3. Örgüt İkliminin Boyutları

Yapılan birçok araştırmada örgütsel iklimin boyutları farklı yönlerden ele alınmıştır. Stringer (2002), örgüt iklimini en iyi şekilde tanımlamak ve ölçmek için altı farklı boyutta ele almıştır. Bu boyutlar örgütsel yapı, standartlar, sorumluluk, tanıma, destek ve bağlılık olarak sıralanabilir.

**Organizasyon yapısı:** Çalışanların iyi organize olmalarını ve kendilerini örgütte iyi hissetmelerini sağlamaktır. Ayrıca çalışanların rol ve sorumlulukları açık bir şekilde ifade edilmelidir. Eğer örgütte organizasyon yapısı eksikse kimin ne karar vereceği ve kimin ne görev yapacağı konusunda tartışmalar çıkacaktır. Çalışanların moral ve motivasyonlarının artmasında organizasyon yapısının önemi oldukça büyüktür.

**Standartlar:** “Standartlar performansı geliştirmek için baskının hassasiyetini ve iyi bir iş yapmakla gururlanan çalışanların derecesini ölçmeye yarar. Yüksek standart ise çalışanların sürekli performanslarını geliştirmek için yöntemler araması anlamına gelmektedir. Standartların düşük olması ise performans için düşük beklentileri göstermektedir.”

**Bireysel Sorumluluk:** Çalışanların örgütte işlerini en iyi şekilde yapmalarını, bir işi yapmadan önce iyi bir şekilde planlamalı, işini takip etmeli ve bir sorun çıktığında da hatalarını üstlenebilmeyi sağlamaktır.

**Tanım:** “Tanım iyi yapılmış bir iş için ödüllendirmeye karşı çalışanların duygu ve düşüncelerini göstermektedir. Tanım eleştiri ve cezaya karşı yerleştirilen vurgunun bir ölçüsüdür. Yüksek tanım iklimi, ödül ve eleştirinin uygun bir dengesi ile tanımlanır. Düşük tanım ise işin tutarsızca ödüllendirilmiş olduğunu göstermektedir.”

**Destek:** Bir örgütte, çalışanlarda etkili bir şekilde güven ve destek hissini oluşturmaktır. Destek yüksek olursa çalışanlar bulunduğu takımın bir parçası olduğunu hisseder aynı zamanda ihtiyaç duyduklarında yöneticilerinden yardım alabileceklerini bilirler. Eğer destek düşük olursa çalışanlar kendilerini yalnız ve tek hissederler.

**Bağlılık:** “Örgütsel bağlılık örgüte yönelik pozitif davranışlar ve örgütsel verimliliği sağlayan uygun davranışlardır. Örgütün hedefleri için çalışanların sorumluluk derecesini ve örgüte ait çalışanların gururlu hissetmelerini göstermektedir. Bağlılığın yüksek hissedilmesi kişisel bağlılığın yüksek seviyede olması ile ilgilidir. Bağlılığın düşük seviyede olması çalışanların örgüt hedefleri ve örgüte karşı ilgisiz hissettiği anlamına gelmektedir (Hocaniyazov, 2008). Bu altı model örgütsel iklimde belirsiz kavramları elde etmede tecrübelerle kazanılmıştır.”

Hayes (1973) ise örgüt ikliminin 8 boyutunu "Halpin-Croft Modelini Yeniden Takdim Etme" kitabından ele almıştır. Bu boyutları kısaca şu şekilde açıklamıştır:

- **Kopukluk:** Bu boyut grubun hisleriyle hareket etmesi ve görevde birliğin sağlanamaması ve motive olamamasıyla ilgilidir.
- **Engelleme:** Bu boyut yöneticinin astarına onların gereksiz ve uğraştırıcı işler olarak gördüğü bazı görevlerin verilmesi sonucu ortaya çıkmaktadır. Çalışanlar, yöneticinin işlerini kolaylaştırdığını değil daha çok engellediğini düşünür.
- **Motivasyon:** Bu boyut moralle ilgilidir. Çalışanlar kendi sosyal ihtiyaçları karşılanırken aynı zamanda işlerinde başarı hissi yakaladıklarını düşünmesidir.
- **İçtenlik:** Bu boyut çalışanların birbirleriyle olan sosyal ilişkilerinde arkadaşça tutum sergilemeleriyle ilgilidir.
- **Üretim Vurgusu:** Bu boyut yöneticinin çalışanlara karşı sıkı bir gözlemde ve teftişte bulunması davranışıyla ilgilidir. Yönetici emredici ve katı bir patron görünümündedir. Tek yönde iletişim kurma eğilimindedir ve çalışanlarından aldığı dönütlere karşı duyarlı değildir.
- **Güven:** Bu boyut yöneticinin örgütü harekete geçirmek adına verdiği çabayla ilgilidir. Güven davranışı yöneticinin sıkı teftişiyle değil, yöneticinin kendi

kişisel olarak ortaya koyduğu örneklerle çalışanları motive etme girişimleridir.

- **Dikkate alma:** Yöneticinin astlarına karşı olan yaklaşımlarının insanca bir eğilim içerisinde olmasıyla ilgilidir.
- **İlgisizlik:** Yöneticinin ilgisiz ve resmi tutumlarını karakterize eder. Bu tavır içerisinde olan bir yöneticinin astıyla yüz yüze konuşmak veya resmi olmayan konuşmalar yapmak yerine kurallar doğrultusunda konuşmayı tercih ederler. Kısacası böyle yöneticilerin davranışları bireysel değil evrenseldir ve çalıştığı kişilerle kendisi arasında her zaman bir uzaklık oluşturur.

Yücel Ertekin ise örgüt iklimi boyutlarını birbiriyle etkileşim içinde olan üç başlık altında belirtmiştir.

**Tablo 2:** Örgüt İklimi Boyutları

Bireysel Özellikler	Örgütsel Özellikler	Çevresel Özellikler
<ul style="list-style-type: none"><li>• Tatmin</li><li>• Yükselme ve ilerleme olanakları</li><li>• Kişiyeye verilen önem ve saygınlık</li><li>• Engellenme</li><li>• Güven duygusu</li><li>• Diğer örgüt üyelerine karşı beslenen duyarlılık</li><li>• Tehlikeyi göze alabilme</li><li>• Arkadaşlık ilişkileri</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Örgüt yapısı</li><li>• Örgütün politikası</li><li>• Örgütün amacı</li><li>• Ödül düzeni ve ücret</li><li>• Örgütsel çatışma</li><li>• Örgütle bağdaşmazlık</li><li>• Çok sıkı gözetim ve denetim</li><li>• Bildirişme</li><li>• Liderlik</li><li>• Karar verme</li><li>• Örgütün gelişme olanakları</li><li>• Örgütsel açıklık</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Sınırlayıcı ve güdüleyici çevre</li><li>• Çalışma koşulları ( sıkıcı, hoşnut edici )</li><li>• Yönetimsel destek</li><li>• Baskı</li><li>• Yönetimi eleştirme</li></ul>

**Kaynak:** Önen, L. (2008)

Tablo 2'ye göre; bireye ilişkin özellikler, daha çok çalışanın örgüt iklimini algılaması ile ilgilidir. Örgüte ilişkin özellikler ise örgütün yapısı ve işleyişi ile ilgilidir. Çevresel etmenler ise, örgüt ve çalışanla ilgili faktörlerin birleşmesi sonucunda ortaya çıkmaktadır.

#### 2.4. Örgüt İklimi Türleri

Örgüt ikliminde bir örgütü diğer örgütlerden ayıran en önemli özellik, iklimlerinin farklı olmasıdır. Bu durum örgüt ikliminin iç özelliklerinden kaynaklanır. Ayrıca

örgütün amaçlarını gerçekleştirmede üretken ve etkin olabilmesi için gerekli koşullara hazır olmalıdır (Çağlayan, 2014). Halpin (1966), “örgüt iklimi türlerini açık iklim, bağımsız iklim, kontrollü iklim, samimi iklim, babacan iklim ve kapalı iklim olmak üzere altı grupta ele almaktadır” (Halpin 1966'dan akt. Arslan, 2004: 223).

#### **2.4.1. Açık İklim**

Açık iklim, hem organizasyonun işleyişinin hem de sosyal ilişkilerin birlikte ilerlemesi gerektiğini düşünen grup üyeleri tarafından oluşmaktadır. Bu düşüncüyü savunanların fikir birliği yapabileceklerine inanırlar. Böyle bir iklim tipinde grup üyeleri sürekli bir ilişki içindedir ve birbirlerinin deneyim ve tecrübelerini analiz ederek bu bilgileri kullanmaları ve işlerin bu tarz yaklaşımlarla ilerlemesi anlamına gelmesidir (Özdemir, 2006).

Açık iklime sahip bir örgütte gözlenen durumlar aşağıda belirtilmiştir (Taymaz, 2003).

- Örgütün amaçları ve politikası ilgililerce benimsenmiştir.
- Örgüt yöneticileri yönetim işlevlerini hatasız yerine getirmektedir.
- Örgütte görevli insanlar arasında yakın ve samimi ilişkiler vardır.
- İnsanlar aralarındaki ilişkilerden haz ve doyumluk duymaktadır.
- Örgütte insanların moralleri ve doyum dereceleri yüksektir.
- Örgütte insanlar yeterince güdülenmiş ve bağlanmışlardır.
- Örgütteki insanlar işyerlerinde bulunmaktan gurur duymaktadır.
- Örgütte iletişim ağı iyi işlemekte ve insanlar etkilenmektedir.

#### **2.4.2. Bağımsız İklim**

Bağımsız iklim ile açık iklim temelde aynıdır. Ancak, bağımsız iklimi açık iklimden ayıran önemli bir nokta vardır. Bağımsız iklimde açık iklimin tersine yöneticiler çalışanlarla aralarına belirli bir mesafe koymaktadır (Halpin 1966'dan akt. Arslan, 2004: 223). Grup üyelerinin motivasyonlarının yüksek sayılacak düzeyde olduğu için çalışanların sosyal ihtiyaçları da ön planda olmaktadır. Örgütlerde küçük baskı grupları olabilir. Fakat yöneticiler astlarına baskı kurmazlar. Çünkü baskı kurmak astlarda iş tatminini ve doyumunu olumsuz etkiler (Güner, 2015).

### **2.4.3. Kontrollü İklim**

Yöneticilerin çalışanları yakından takip ettiği ve samimi bir ortamın olmadığı iklim tipidir. Bu iklim tipinde önemli olan sorumlulukların yerine getirilmesidir. İşletme içerisinde sosyal ilişkiler için pek zaman yoktur. Yöneticiler için kendi düşünceleri önemlidir. Yöneticiler sadece kendi emir ve kurallarının doğru olduğunu düşünür ve çalışanların kuralların dışına çıkmasını istemez (Halpin 1966'dan akt. Arslan, 2004: 223).

### **2.4.4. Samimi İklim**

Yönetici “aşırı derecede anlayışlıdır. Yönetici “gelin birlikte mutlu bir aile olalım” yaklaşımında bir davranış benimsemiştir. Örgütsel amaçlara ulaşmada, denetimin az olmasına karşın, sosyal ihtiyaçların tatmini yüksektir. Samimi iklim yöneticinin kendisini çalışanlardan biri olarak gördüğü iklim türüdür (Çakır, 2009: 17). Örgütte, yöneticinin astlarıyla arasına mesafe koymadığı, aksine aile gibi gördüğü ve kendisini de bu ailenin bir bireyi olarak kabul ettiği bir iklim türüdür (Sönmez, 2014).

### **2.4.5. Babacan İklim**

Yöneticinin çalışanları kontrol etmede ve onların sosyal gereksinimlerini karşılamada gayret ve çabasının yetersiz kaldığı, bunun sonucu çalışanların verimli çalışma ve performans gösteremedikleri, çeşitli gruplara ayrıldıklarının görüldüğü iklim türüdür (Kasırga ve Özbek, 2008: 60). Babacan iklimde, moral, motivasyon ve samimiyetin düşük olduğu bir iklim tipidir. Yöneticiler astlarıyla birlikte çalışmayı pek istemezler. Yöneticiler astlarının sosyal ihtiyaçlarını karşılama ve astlarını kontrol etme düzeyleri düşüktür. Bu iklim türünde astlarını yönetmek istemeyen başarısız yöneticiler bulunmaktadır. Dolayısıyla bu iklim türünde iş tatmini düşük olacaktır (Çakır, 2009: 17).

### **2.4.6. Kapalı İklim**

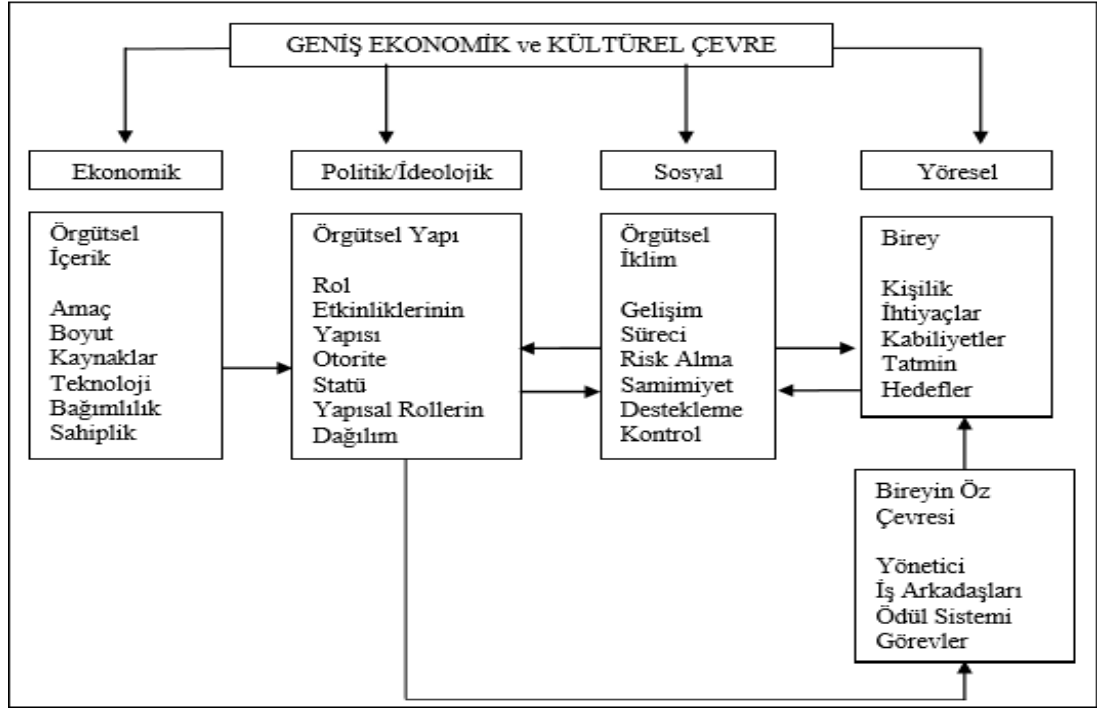
Bu tür iklimin hakim olduğu örgütlerde açık iklimin tersine moral ve kişilerarası ilişkilerde samimiyet düşüktür. Yönetici otokratik liderlik davranışı sergilemektedir.

Personele karşı anlayışlı davranılmasının beklenmediği, işe dönüklüğün düşük olduğu iklim olarak tanımlanabilir (Malçok, 2011). Kapalı iklimde çalışanlar arasında samimi ilişkilerin bulunmadığı, moral düzeylerinin ve iş tatminlerinin düşük olduğu bir iklim türüdür. Örgütte sürekli bir çatışma ve münakaşa bulunmaktadır. Yöneticiler verimliliği artırmak için sürekli emirler yağdırır. Fakat verimlilik vurgusu ne kadar yüksekse uygulamada o kadar düşüktür (Tortumlu, 2016: 24).

## **2.5. Örgüt İklimini Etkileyen Faktörler**

Batlis (1980) “örgüt ikliminin, çalışanların iklime ilişkin algılarını etkileyen çok sayıda uygulamadan oluşan çok boyutlu ve karmaşık bir süreç olduğunu belirtmiş ve örgüt ikliminin genel özelliklerini de örgüt üyelerinin ve özellikle üst yönetimin politika ve davranışlarından oluştuğu, iş ortamı ile ilgili koşulların algılanmasına dayandığı ve iş ortamının yorumlanmasına temel oluşturduğu ve faaliyetleri yönlendiren baskı kaynağı olma özelliği taşıyacağı şeklinde açıklamıştır. Yapılan bu tanımdan da anlaşılacağı üzere örgüt iklimini etkileyen faktörlerin oldukça fazla olduğu ve her birinin etkilerinin ayrı ayrı değerlendirilmesi gerektiği sonucuna varılabilir” (Gün, 2016: 25).

Örgütsel iklimi etkileyen değişkenler işletme içi ve işletme dışı çeşitli faktörleri kapsamaktadır. Genel olarak, şekil 5'te değişkenlerin bir örgütün iklimi üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu görülmektedir.



**Şekil 5:** Örgütsel Yapı ve İklim Üzerindeki Temel Etkiler  
**Kaynak:** Landy, 1989'den akt. Özdemir, 2006.

### 2.5.1. Örgütsel Amaçlar

Örgüt ikliminin oluşmasında, örgütsel amaçların toplumda taşınmış olduğu değerler oldukça önemlidir. Kişilerin örgütsel amaçları kabullenme, benimseme ve algılamaları örgüt ortamını etkileyebilmektedir (Bursalıoğlu, 2000: 20). Örgütsel amaçlar iki grup şeklinde incelenebilir. İlki örgütün genel amaçlarını gerçekleştirmede yardımcı olacak özel amaçlardır. Diğeri ise örgütün kar etmesi ön planda olan, kamu kurumlarında topluma hizmet, eğitim, sağlık gibi faaliyetlerin olduğu amaçlardır (Kuyumcu, 2001: 14).

Günümüzde işletmeler, çalışanlarını sürekli olarak kendi kişisel özelliklerini geliştirmeye yönlendirirler bu şekilde işletmenin amaçlarını da gerçekleştirmiş olurlar. İşletmenin ortak amaçları çalışanları birlikte çalışmaya itecektir ve ortak bir kimlik oluşacaktır. İşletmede gerçekten paylaşılan amaç duygusu, çalışma düzeylerinin ve vizyonlarının en temel halidir (Senge, 2006: 229-232).

“Örgütsel amacın alt unsurları, örgüt amaçlarının toplum için değeri, örgüt amaçlarının örgütte çalışan birey için değeri, örgütün amaçları en verimli biçimde

gerçekleştirecek niteliklere sahip olma derecesi gibi hususlardır. Her örgüt bir amacı gerçekleştirmek için kurulur. Örgüt amaçlarının örgütün içinde bulunduğu toplum için taşıdığı değer, örgüt ikliminin oluşmasında önemli bir rol oynar. Eğer toplum bir örgütün amaçlarına çok değer veriyorsa, o örgütün girdileri arasında bulunan bu yüksek değer, örgüt ortamını olumlu yönde etkileyecektir. Aksine toplum örgütün amaçlarına az değer veriyorsa, bu değer bu kez de olumsuz etki yapacaktır (Bilgen, 1990).”

### **2.5.2. Örgütsel Yapı**

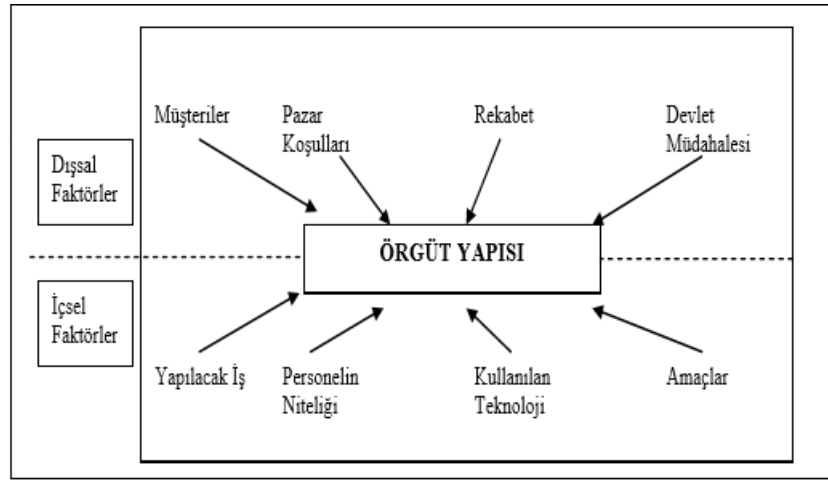
Her örgütün bir maddi bir de manevi yapısı vardır. Örgütün formel yapısı maddi yönüyle, informel yapısı manevi yönüyle ilgilidir. Örgütsel yapıyı niteleyen dört faktör vardır. Bunlar; yapısal özellikler, çevresel özellikler, örgütsel iklim ve formel özellikleridir. Burada örgüt iklimi, örgütün psikolojik yapısını belirleyen temel faktördür. Örgüt iklimi, örgütsel yapının manevi yönünü yansıtır. Örgütün informel yapısını oluşturan en önemli faktör, örgütün psikolojik iklimidir. İşgörenler örgütte yaşananlar hakkında benzer algılara göre informel bir yapı ortaya çıkarırlar. Benzer algılamalar, çalışanlar açısından örgüt ikliminin en önemli faktörüdür. Örgütün informel veya psikolojik yapısı, örgüt üyeleri arasındaki sosyal etkileşime etki ederek örgütsel iklimi oluştururlar. Örgütün formelleşme derecesi, merkezileşme derecesi, çalışanlar arası uyum ve bağdaşım durumu ile örgütsel iletişim yapısı örgütsel yapıya ilişkin psikolojik iklimin temel belirleyicileridir (Tutar, 2014: 83).

“Örgüt yapısı, iş rollerinin resmi dağılımı ve işle ilgili faaliyetlerin bütünleştirilmesi ve kontrol edilmesi için yönetsel bir araç olarak tanımlanabilir. Örgüt yapısı vazgeçilmez bir araçtır. Yanlış yapılanmalar işletme performansına ciddi zararlar verebilir. Örgüt yapılarıyla ilgili çeşitli sınıflamalar yapılabilir. Bunlar arasında Burns ve Stalker’in mekanik ve organik örgüt yapıları en çok bilinen örgüt yapı sınıflandırmasıdır. Eğer bir örgütte, davranışların standardize edilme düzeyi yüksekse, burada mekanik, eğer düşüğe, burada da, organik örgütsel yapı vardır. Organik örgüt yapıları işin daha az formüle edilen yanları ile, esneklik ve uyum kabiliyetini öne çıkartan özellikleriyle, emir vermektense ziyade, daha çok, danışma niteliğini öne çıkartan iletişim özelliği ile karakterize edilmektedir. Mekanik örgütler ise, organik yapılara karşıt, çok daha katı bir şekilde yapılandırılmıştır. Tipik olarak,



hayli resmi, katılımı olmayan, hiyerarşik, sıkı kontrole tabi ve esnek olmayan yapılardır (Demir ve Okan, 2009: 59).”

Geleneksel örgütlerde, yönetici ve ast ilişkilerini sınıflandıran bir hiyerarşi sistemi bulunmaktadır. Bu durum yönetimde hızlı karar almayı etkileyeceğinden örgütte hasarlara yol açabilir. Bu sebeple örgütlerin dinamik, akışkan bir yapıda olması başarılı olmalarına neden olacaktır.



**Şekil 6:** Örgüt Yapısını Etkileyen İçsel ve Dışsal Faktörler  
**Kaynak:** Carlisle,1976'den akt. Koçel, 2010.

### 2.5.3. Ödüllendirme

Çalışanların moral ve motivasyonlarını artıran ve onları örgütsel amaçlara yönlendiren enerji örgütsel iklimden sağlanır. Örgüt ikliminde çalışanları harekete geçirecek ve onların motivasyonlarını artıracak değerler ödül ve takdir edilmedir (Genç, 2005: 127).

“Motivasyon, bir yandan örgütün verimliliğinin yükselmesini sağlarken, öte yandan çalışanların örgütten bekledikleri doyumun artırılmasını sağlamaktadır. Başarılar zamanında ödüllendirilmelidir. Başarının en üst düzeyde olabilmesi için başarını görülmesi, beğenildiğinin belirtilmesi ve mükâfatlandırılması oldukça mühimdir. Çalışanlar, sarf ettikleri emeğin beğenildiğini gördükçe çalışma istekleri artmakta ve zor görevlere yaklaşımları daha ılımlı olmaktadır. Yöneticiler başarılı çalışanları fark ettiğini belli etmeli ve hiç zaman kaybetmeden takdir ettiğini göstermelidir. Burada

yöneticilere düşen en mühim görevlerden biri de, takdir edilecek ya da mükâfatlandırılacak işlerin neler olduğunu tespit etmek olacaktır. Değer verme ve pozitif davranışlar uygun görüldüğü her durumda hissettirilmelidir (Dengiz, 2000).”

#### **2.5.4. Örgütün Coğrafi Konumu ve Örgütsel Büyüklük**

İşletmelerin üzerinde durduğu en önemli konulardan biride kuruluş yerinin seçilmesidir. Kuruluş yeri, işletmenin ekonomik faaliyetlerini gerçekleştirdiği coğrafi konumudur. Bu nedenle kuruluş yeri amaçlarını gerçekleştirmek için hem maliyeti ucuz hem de uzun süre kalabilecekleri yerin olması önemli olacaktır.

İşletmenin kuruluş yeri oldukça önemlidir. Çünkü pazarlama, taşıma maliyeti, hammadde temini, haberleşme, ulaşım ve alt yapı gibi sorunlar maliyeti artıracığından kuruluş yerinin seçimi oldukça önem kazanmaktadır (Eleren, 2007: 280). Bundan dolayı yer seçimi, birçok faktörün dikkatli analiz edilerek alınması gereken bir karardır. Seçilecek yerin işletmelerin ihtiyaçlarını en iyi karşılayacak nitelikte olması gerekir.

“Rekabet koşullarının her geçen yıl daha da artmakta olduğu çevrede hayatta kalabilmek için örgütler kendilerini etkileyen faktörlere oldukça önem göstermek durumundadırlar. Örgüt iklimi başarıya ulaşmak konusunda örgütlere olumlu katkılar sağlamakta ve örgütün her anlamda elini güçlendirmektedir. Örgütün coğrafi konumu, fiziki yerleşimi ve örgütsel büyüklük örgütün iklimi üzerinde etkiye sahiptir. Bugün bir veya birkaç ürün çevresinde büyüyüp esnekliğini kaybetmiş kuruluşlar, küçük ve esnek kuruluşlarla artık rekabet edememektedir. Bazı hallerde hala doğruluğunu koruyabilen “büyük kuruluş, daha kaliteli ve ucuz üretir” düşüncesi artık istisnai hale gelmiştir. Bugün bir sanayici için daha çok kâr elde etme arzusu yanında sosyal sorumluluklarının bilincine vararak bunun gereklerini yerine getirme arzusu ve bu amaçla da yeni ürünler, yeni pazarlar peşinde koşması son derece doğaldır ve hatta gereklidir. Bu arzuların gerçekleşmesi için geleneksel yatay ve dikey entegrasyon yöntemleri artık rekabet gücünün azalması anlamına gelmektedir. Asıl olan hem sağlıklı bir büyüme hem de küresel rekabet ortamında rekabetçi üstünlüklere sahip olmaktır” (Özdemir, 2006).

### **2.5.5. Örgütsel Değerler ve Normlar**

İşletmeler kendi iklimlerini oluştururken bazı geleneklerden, yasaklardan ve etik kurallardan faydalanır. Bir örgütün iklimi bir yandan örgütün değerini ve davranış kalıplarını yansıtırken öte yandan da bunların örgütteki yorumlarını yansıtmaktadır. Bir toplumda nasıl bir kültür varsa sosyal örgütlerde de örgüt üyeleri için örgütsel değerler ve normlar vardır (Ertekin, 1978). Örgütün sahip olduğu değerler, törenler, efsaneler, ideolojiler, normlar ve simgeler bütünü, organizasyon üyeleri tarafından paylaşılan sürekliliği olan bir sistemini oluşturur. (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 36).

İşletmelerde örgütsel değer ve normlar, neyin arzu edildiğini ve neyin istenir olduğunu gösteren ölçütler olarak tanımlanır. Yani örgüt çalışanlarının çeşitli durum uygulama, eylem ve çalışanları iyi ve kötü şekilde değerlendirme ve yargılamada kullandıkları ölçütlerdir. Örgütsel değer ve normlar en uygun çözüm biçimlerini göstermektedir. Bu değer ve normlar örgütün amaçlarını, standartlarını ve ideallerini yansıtmaktadır. Sorumluluk, bağımsızlık, eşitlik, başarı, çalışkanlık, hırs, bağlılık, saygı, hoşgörü, cesaret, dürüstlük gibi kavramlar önemli örgütsel değerler ve normlardır (Şişman, 2002: 94).

### **2.5.6. Örgütsel İletişim**

İletişim, insanların duygu ve düşüncelerini, tutumlarını, inançlarını ve davranışlarını yazılı, sözlü ve sözsüz bir şekilde iletebilmesidir. İletişim, örgütlerde ve toplumlarda bir etkileşim aracıdır. Bu sebeple iletişim örgütün kurulmasında, örgüt içi unsurların bir araya getirilmesini ve organize edilmesinden sonra çalışanları örgütsel amaçlara doğru yönlendirilmesini sağlar. Bu nedenle yönetim faaliyetlerinde iletişimin önemi oldukça fazladır (Tutar, 2003: 42).

Bir yöneticinin çalışanlara gönderdiği mesajın anlamını anlatması ve benimsetmesi örgütsel iletişimden sağlanır. Örgütsel iletişim, örgütün amaçlarını gerçekleştirebilmek için yapılacak olan iş ve eylemlerden geribildirim yoluyla tepkileri yanıtlamak zorundadır. Çünkü işletmede bir yandan yöneticinin astını etkilemesi diğer yandan ise astın yöneticiye yanıt vermesiyle çift yönlü bir iletişimin oluşması sağlanır (Yaprak, 2009: 29).

Rogers ve Hildebrant (1993)'e göre “yönetimde en önemli unsur insan ilişkileridir ki, ilişkiler de iletişimle sağlanır. Bu iletişim yazılı veya sözlü olarak yapılabilir. Konuşma ve davranışlar iç içedir ve birbirini takip eder. Bu bakımdan örgütsel iletişim, örgüt yönetiminin en önemli aracıdır. Çalışanların örgüte bağlılığını artırarak, iş tatmini ve motivasyon gibi çalışanların davranışlarını olumlu etkiler. Çalışanların paylaşım duygusunu artırır, iş ortamındaki sürtüşme ve baskıları azaltır. Örgütsel faaliyetlerin istikrar ve işbirliği içinde gerçekleşmesine katkıda bulunur. Örgütsel değişime karşı güven oluşturur ve değişim sürecini hızlandırır. Bu bakımdan örgütlerde iletişimin dört temel amacı vardır: bilgi, motivasyon, kontrol ve örgütsel heyecan (iş tatmini) oluşturmaktır. Böylece örgütsel iletişim, örgüt iklimini etkileyen faktörler içerisinde, ideal örgütsel iklimin oluşturulmasında önemli bir faktördür” (Özdemir, 2006: 32).

## **2.6. Yönetimsel Güç ile Örgüt İklimi İlişkisi**

Klasik insan ilişkileri teorisyenleri, yöneticinin liderlik tutumlarının ve bu tutumların sonucunda oluşan süreçlerin, örgüt ikliminin temel belirleyicileri olduklarını, dolayısıyla çalışanların davranışlarını etkileyen sosyal ve güdüsel süreçler için temel oluşturduklarını öne sürmüşlerdir (Likert, 1967; Mc Gregor, 1960'den akt: Ergeneli, 2014). Örgüt iklimi, bir kurum dolaşıldığında fark edilen kurumun kendine has olan havasıdır. Kurumda çalışan bireylerin örgütlerindeki kural ve işleyişi anlama biçimleri örgüt iklimini ortaya çıkarır. Örgüt iklimi kağıt üzerindeki kurallardan çok kurumdaki yönetim tarzı ve işleyiş ile ilgilidir. Güç yönetim açısından ele alındığında hem çalışanların yönlendirilmesinde hem de iyi bir şekilde eksiksiz ve zamanında planlamasında önemli bir rol oynamaktadır (Karaman, 1999).

Griffin (1996) genel liderlik ve yöneticilik davranışlarını şu şekilde açıklamaktadır: “İşe ağırlık verme ya da yapıyı kurma; amaçlara ulaşmak için liderin kendi rolünü ve astlarının rolünü tamamlama ve yapılandırma derecesidir. Yönetici kendisinin ve izleyicilerinin görev ve rollerini açık bir şekilde belirler, herkes bunları bilir ve kabul ederek harekete geçmektedir. Kişiyi dikkate alma ya da anlayış gösterme; bir kişinin karşılıklı güvene, astların fikirlerine saygı ve düşüncelerine ilgi göstermeye dayalı iş ilişkileri olarak tanımlanır. Bu tür liderler, izleyenlerin rahatına, refahına, statüsüne ve tatminine ilgi gösterir. Lider, örgütte arkadaş ortamı ve destekleyici bir iklim

oluşturur. Yöneticilerin sahip oldukları gücü etkili ve verimli olarak kullanabilmesi onu tam ve eksiksiz olarak anlaması ile mümkündür.” Yöneticilerin güç kaynağı bilgiden, görünümünden, fiziksel kuvvetten, paradan, yetkiden, beceriden, daha önce edinilmiş deneyimden, önderlik becerilerinden, örgüt içinde geçmişte gösterdiği başarı gibi etkenlerden oluşmaktadır. Gerçekte, bir etki yaratılması söz konusu ise gücün çevredeki bireyler tarafından benimsenmesi gerekir. Gücün varlığından söz edilebilmesi için bireyler arasındaki bağımlılık ilişkisinin bulunması gerekir. Eğer güçten bahsediliyorsa, güç, A'nın B'nin davranışını etkilemek için sahip olduğu bir kapasiteyi ya da potansiyeli ifade eder (Akgül, 2013).

Güç önemli bir liderlik vasfıdır. Yöneticilerin resmi ve gayri resmi liderlik rollerinde başarılı olabilmeleri için güç kullanmaya ihtiyaçları vardır. Bu nedenle yöneticiler, gücü elde ederek pozisyonu ve kişisel özellikleri çerçevesinde bu gücü kullanmaya gereksinim duyarlar. Güç başarılı bir şekilde kullanılırsa etkisi büyük olur (Schermerhon, Hunt ve Osborn, 2000'den akt: Ağçay, 2015). Litwin ve Stringer (1968)'e göre, bir örgüt iklimini değiştirme de liderlik vasıflarını oldukça önemli olduğunu çalışmalarında belirtmiştir. Bu çalışmalar sonucunda örgüt ikliminin liderlik olmadan var olamayacağı kanısına ulaşmışlardır. Liderlik uygulamalarını ve liderliği ölçme yaklaşımlarını şu şekilde ifade etmişlerdir. Liderlik örgüt iklimini sadece ölçmek değil aynı zamanda onu geliştirmektir. Ayrıca liderlik performansı etkilemede de oldukça önemli olduğunu belirtmişlerdir (Hocaniyazov, 2008).

Günümüz “sürekli değişen ve gelişen iş yaşamında yönetsel faaliyetlerin etkin olarak gerçekleştirilebilmesi için yöneticilerin yönetsel felsefelerini çağın gereksinimleriyle uyumlaştırmaları gerekmektedir. Bu bağlamda yönetici özelliklerinin yanı sıra liderlik özelliklerine de sahip lider-yöneticilere olan ihtiyaç gün geçtikçe artmaktadır. Yöneticilerin lider-yönetici olma özelliklerini geliştirebilmek için öncelikle mevcut yönetsel yaklaşımlarının ölçülmesi gerekmekte ve varsa eksiklikler çağın gereksinimlerine göre ortadan kaldırılmalıdır. Bu bağlamda yöneticilerin uyguladıkları yönetim yaklaşımlarının belirlenmesi ve mevcut durumun ortaya konulması zorunluluk haline gelmektedir. Mevcut yönetim yaklaşımlarını bilmeden yöneticilerin lider-yönetici konumuna ulaştırılmasını sağlayacak önerilerin üretilmesi mümkün olamayacaktır” (Bakan ve Bulut, 2014). Lider-yöneticilerin yönetsel

yaklaşımları bilmeleri ve doğru olarak uygulayabilmeleri için aynı zamanda sahip oldukları güç kaynaklarını tanımalı, bunları en uygun şekilde kullanmalı ve bu kaynakları fırsatları değerlendirerek arttırmalı, kullandığı güç kaynaklarına astların vereceği tepkileri önceden tahmin ederek örgütsel amaçların gerçekleştirilmesine katkıda bulunmalıdır.

Örgüt iklimi, örgütlerin varlığında önemli bir yere sahiptir. Örgüt iklimi örgüte kimliğini kazandıran bir dizi özellikler setidir. Örgütsel iklimi belirleyen faktörler ve bu faktörlerin birbirleriyle etkileşimi oldukça karmaşıktır. Bununla birlikte olumlu ve olumsuz örgüt iklimine yol açan belirli etkenler bulunmaktadır. Örgüt iklimi bu karmaşık etkileşimin bir sonucu olarak, her örgüt için farklı olup, örgütün etkililiği üzerinde önemli bir yere sahiptir. Örgütsel iklimi etkileyen faktörlerin başında yönetici davranışları gelmektedir. Yöneticiler gerek fiziksel ve çevresel koşulları değiştirme şansına ve yetkisine sahip olmakla ve gerekse diğer çalışanların yönlendirici ve güdüleyicisi olarak örgütsel iklimin biçimlenmesinde önemli rol oynayabilmektedirler (Topçu, 1998). Yöneticilerin amaçlarına ulaşmak için çeşitli güç kaynaklarını kullanmaya ve çalışanlarını harekete geçirecek zenginliğe ve birikime ihtiyaçları vardır (Aslanargun, 2009). “Güç kazanma ve kullanma konusunda belirli stratejiler kullanarak hareket etmek doğru olanıdır. Bilgi birikiminin yararlı olması için güce sahip olunması, gücün faydalı olması içinde etkili kullanma yeteneği gerekir (Polat, 2010).”

### **2.6.1. Yönetimsel Güç Kaynaklarının Örgüt İklimine Etkisi**

*Karizmatik güç*, yöneticilerde çekicilik etkisi yaratan ve çalışanların yöneticilerini takip ettiği bir güç kaynağıdır. Karizmatik gücü elinde bulunduran yöneticiler astlarını kolayca etkileyebilir. Karizmatik güce sahip yöneticiler astlarının kişisel amaçlarına ulaşmalarına yardım etmelidirler. Astlar yöneticilerin amaçlarına hizmet ederken kendi amaçlarının da farkına varırlar c(Ağçay, 2015).

Yöneticiler aynı zamanda çalıştığı grubun lideridir. Bir yöneticinin sergilemiş olduğu tutum ve davranışlar çalışanların örgüt iklimi algılarını direk etkiler. Eğer yöneticiler çalışanlarını motive eder, onları ödüllendirir ve sürece dahil ederlerse olumlu bir örgüt iklimi oluştururlar. Sağlıklı bir örgüt ikliminin oluşmasında yöneticinin

çalışanlar için güvenle çalışacakları ortamlar yaratmalı ve çalışanların örgüte ait hissetmelerini sağlamalıdır (Öge, 1996).

Başarılar zamanında *ödüllendirilmelidir*. “Ödüllendirme stratejileri müşteri duyarlılığını ödüllendirecek şekilde tasarlanmalıdır. Çünkü personeli işletmeye çekmek, seçmek, geliştirmek ve elde tutmak en önemli sorunlardan biridir. Bir şirket en iyi insanları aramazsa, eğitmezse ve geliştirmezse, o zaman bir başkası bunu yapacaktır. Güçlü bir şirket kültürünün yaratılmasının ve olumlu bir örgütsel iklimin önündeki en önemli engellerden biri, genellikle becerikli personele sahip olmamaktır. Yüksek performans sağlamak için iyi performansın görülüp, takdir edilip ödüllendirilmesi çok önemlidir. Çalışan kimseler, çabalarının takdir edildiğini gördükçe motive olurlar ve zor görevleri severler. Yöneticiler iyi performans gösterenlerin farkına varmalı ve onları hemen ya da en kısa zamanda takdir ettiğini göstermelidir. Yöneticiler takdir edilecek ya da ödüllendirilecek işlerin neler olması gerektiğini titizlikle seçmelidir. Takdir ve olumlu geri besleme her fırsatta kullanılmalıdır (Kuyumcu, 2011: 15).”

Genel olarak bir yöneticinin denetimindeki ödüller ne kadar çok ve bu ödüllerin astlar için önemi ne kadar fazla ise, yöneticinin ödüllendirme gücü de o kadar fazla olmaktadır. Ancak bu gücün uzun süre kullanılması, astlar arasındaki duygusal ilişkileri ve doyumunu olumsuz yönde etkileyebilir (Bakan, Büyükbeşe, 2010: 76). İşletmeler ödül dağıtımında adaletli olmalı, taraf tutmamalı ve objektif davranmalıdır. Bu durumda çalışanların moral ve motivasyonu artacağından örgüt iklimini de olumlu bir şekilde yansıyacaktır. Fakat tam tersi bir şekilde örgüt adaletli davranmazsa ve belli bir ödül dağıtımının dışına çıkarsa bu durum çalışanların iş tatminini düşüreceğinden örgüt iklimine olumsuz yansıyacaktır (Tutar ve Altınöz, 2011).

Ödüllendirme gücünün karşıtı *zorlayıcı güçtür*. Zorlayıcı güç, yöneticilerin direktiflerine karşı astların itaatsizlik göstermesi durumunda kontrol etme ve cezalandırma gücünü yansıtmaktadır. Bu gücün özünde zorlama bulunmamaktadır. Yöneticinin emirlerine uymayanlara verilecek cezaların kullanılması ve kontrolündeki yeteneğini belirtir (Eraslan, 2004).

Ödüllendirici iklim cezalandırıcı iklimden daha çok “başarı” ve “bağlanma güdüsü” oluşturmaktadır. Örgüt ödül dağıtımında işinde taraf tutmayarak, dağıtım, iletişim ve işlem adaleti uygulamasında objektif davrandıklarında, örgüt üyeleri bu sebeple büyük bir mutluluk duymakta ve bu vaziyet örgütsel iklime pozitif yansımaktadır. Bunun tam aksine örgütün karar verme gücü kullanılırsa, hakkaniyet göz ardı edilirse, adil bir ödül sistemi uygulanmazsa, çalışanlar örgütsel iklimi olumsuz algılayacaklardır (Tutar ve Altınöz, 2011).

*Yasal güç*, hiyerarşi ile ilişkili bir güçtür. Hiyerarşi kavramı, karar verme sınırları oluşturulmuş ve sosyal olarak paylaşılan bir ifade olarak tanımlanır. Hiyerarşi genellikle yukarıdan aşağıya doğru olmaktadır. Yasal güce sahip yöneticilerin astlarına göre daha fazla gücü vardır. Bu güç astlar tarafından kabul edilmektedir. Yani yöneticilerin astlarına güç uygulaması ve astların da bu gücü kabul etmesi normal olarak görülür (Meydan, 2010). Örgütlerde bu güç, yöneticiye çalışanlarının kendisine uymalarını bekleme konusunda düzenlenmiş bir hak verir. Hem yöneticiler hem de çalışanlar bu isteklere uyulmasının zorunluluğu ve sorumluluğu konusunda hemfikirdirler (Yağcı ve Mohan Bursalı, 2011).

Bir işletmede yöneticiler resmi yapının devamlılığına vurgu yapmaktadırlar. İşletmede çalışanların rol ve sorumlulukları tanımlanmış iş çevreleri belirlenmiştir ve çalışanlar bu çerçevede tam performans göstermek zorundadırlar. Emir verme, statü ve ciddiyet ağırlıklı olarak vurgulanır. Bu tür işletmelerde iletişim dikey bir şekilde resmi olarak ve sadece iş ilgili durumlarda yapılmaktadır. Bu durumda bir iklim tipinin işletmede var olması, çalışanların tepkilerine neden olacaktır. Bu sebeple çalışanların iş tatmininin düşecek ve örgüt iklimi olumsuz algılanacaktır (Halis ve Yaşar Uğurlu, 2008).

*Uzmanlık gücü* “yönetilenlerin, yöneticilerinin üstün bilgi ve yeteneklere sahip olduklarını düşünmelerinden kaynağını alır. Örneğin, bir yönetici, izleyicisine işle ilgili bir problemi nasıl çözeceğini gösterir ve izleyicisi de bunu tam olarak anlamadan sırf yöneticilerinin gücüne ve bilgisine olan inancı nedeniyle uygularsa bu durumda uzmanlık gücünden bahsedebiliriz. Yine bu örnek durumda izleyici,



gelecekte karşılaştacağı benzeri problemlerin çözümünde yöneticisine bağımlı olacaktır” (Özaslan ve Gürsel, 2008). Uzmanlık gücü, güvene dayalı iklimle yakından ilgilidir (Demir, 2014). İşletmedeki örgüt iklimi kavramı arkadaşlık, dürüstlük ve insan ilişkilerinin değişmesine neden olabilir. Çalışanların iş tatmini yöneticisine göre değişebilir. Çünkü kimi yönetici sohbeti kimisi de çalışmayı sever. Zamanın çoğunu iş yerinde geçiren kişi uyumlu arkadaş çevresiyle sosyalleşme içerisindedir. Bu durumda çalışanların iyi dostluklar kurmasına neden olacağından iş tatminlerinin artmasına sebep olacaktır (Erdil vd., 2004).

### **2.6.2. Yönetmel Güç Kaynakları ile Örgüt İklimi Etkileşimini Konu Alan Çalışmalar**

Yönetmel güç kaynakları ve örgüt iklimi ilgili literatürde birlikte çalışılmış konulara pek rastlanmamıştır. Dolayısıyla hem yönetmel güç kaynaklarının hem de örgüt ikliminin ayrı ayrı çalıştığı konulara değinilmiştir.

Liu ve Fang (2006) tarafından yapılan “Proje Yöneticiliğine Göre Güç Temelli Liderlik Yaklaşımı” adlı çalışmada, liderlik yaklaşımları ile yöneticilerin kullandıkları güç çeşitleri arasındaki ilişki incelenmiştir. “Araştırma sonunda performans odaklı liderlerin proje takım performanslarında direkt etkili oldukları ve güç paylaşımı konularında takımlara güvenmedikleri; diğer taraftan süreç odaklı liderlerin, takım çalışanları ve proje yöneticileri üzerinde görünmeyen bir etkiye sahip oldukları ve güç paylaşımına gittikleri söylenebilir. Araştırmacılar tarafından geliştirilen modelde yöneticilerin uzmanlık güçleri takım çalışanları ve proje yöneticileri arasında ilişki bulundururken, yöneticilerin yasal güçleri ilişkisiz bulunmuştur” (Akt. Zafer, 2008: 45).

Yücel (1999) çalışmasında, bir örgütün işleyişinde büyük öneme sahip olan güç kavramı, önce tanımlanmış daha sonra dayandığı kaynaklara bakarak türlerine ayrılmış ve incelenmiş, ardından da "liderlik" ve "yetki" gibi diğer önemli örgütsel unsurlarla ilişkisi incelenerek, gücün, uygulamaya ve kullanıma dönük yanları ortaya konmuştur. Sonuç olarak; örgüt yönetiminde hangi güç türü uygulanırsa uygulansın, zamanında ve ölçülü bir şekilde kullanılması esas olmalıdır.

Bakan ve Büyükbeşe (2010)'a göre, Liderlerin sergiledikleri liderlik davranışları ve bu konudaki başarıları, etkiledikleri grupların başarısını da beraberinde getirmektedir. Araştırma sonucunda Türkiye’de kamu ve özel sektör eğitim kurumu yöneticilerinin daha çok otoriter liderlik tarzını uyguladığı, gelecekte ise her iki sektörde de demokratik lider davranışlarının benimsenmesi gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Güç kaynaklarının kullanımında ise kamu yöneticileri, yasal güç kaynağını ilk sırada kullanırken; özel sektör yöneticileri uzmanlıktan doğan güç kaynağını birinci sırada kullanmaktadırlar. Gelecekte başvurulması gereken en önemli güç kaynağının ise her iki sektörde de uzmanlıktan doğan güç olduğu ortaya çıkmıştır.

Çalışkur (2015) çalışmasında, örgütlerdeki güç olgusunu ilgili kavramlar ışığında açıklamaktadır. Güç olgusu sosyo-psikolojik değişkenlerle Endüstri/Örgüt Psikolojisi çerçevesinde ele alınmış ve alandaki kuramsal bilgiler sunulmuştur. Güçsüzlükten güçlülüğe doğru akan gelişim süreci boyunca, insan farklı türlerde güç sahibi olmakta ve bunlardan farklı biçimlerde yararlanmaktadır. Örgüt içinde gerek resmî gerekse gayri resmî iletişimle algılanabilen sosyal güçten, yöneticiler ve çalışanlar etkilenmektedir.

Aslanargun (2010) çalışmasında, örgütsel davranışlar güç ilişkilerine göre şekillenmekte ve bütün sosyal ilişkiler bir çeşit güç ilişkisini yansıtmaktadır. Güç türünden ve onu kullandıktan bağımsız olarak her örgütsel etkinliğin arka planında bir tür güç ilişkisini görmek mümkündür. Bu anlamda güç, bireylerin sosyal yaşamda diğer insanları etkilemek için kullandıkları yetenek olarak tanımlanmaktadır.

Çavuş ve Harbalıoğlu (2016) araştırmasında, konaklama işletmelerinde yöneticinin güç kaynakları algısı ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Analizler sonucunda katılımcıların en yüksek algıladıkları gücün yasal ve bilgiye dayalı güç, en düşük algılanan gücün ise zorlayıcı güç olduğu belirlenmiştir.

Bağcı ve Bursalı (2011) araştırmalarında, yöneticilerin kullandıkları güç kaynaklarının çalışanların örgüte bağlılıkları üzerindeki etkilerini incelemektedir. Bu analiz sonucunda, etkileyici kişilik, uzmanlık, konum ve ekonomik güç algılarının duygusal, devamlılık ve normatif bağlılığı pozitif etkilediği; konum ve ekonomik güç

algılarının duygusal ve devamlılık bağılılığını pozitif ancak normatif bağılılığı negatif etkilediği belirlenmiştir.

Bleiweiss (2007) araştırmasında, liderin uzmanlık gücü ve referans (ilgi) gücünün model alınma ve danışmanlık yapma işlevleriyle ilişkili olduğu, liderin referans gücünden destekleme ve paylaşma işlevlerinin bir parçası olarak yararlanılabileceği sonucu elde edilmiştir.

Çekmecelioğlu (2005) çalışmasında, yaratıcılığı destekleyen örgüt iklimi boyutlarının (örgütsel cesaretlendirme, yönetim desteği, takım desteği, işin iddialı olması) iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerini incelemektir. Araştırma bulguları çalışanların yaratıcılığını destekleyen bir örgüt ikliminin, iş tatmini ve işten ayrılma niyetini belirleyen bir etken olduğunu göstermektedir.

Gök (2009)'a göre, son yıllarda çalışma psikolojisi ve yönetim alanında yapılan araştırmalarda, örgüt iklimi ile örgütsel etkinlik arasındaki ilişkiye sık sık işaret edilmektedir. Örgüt iklimi, çalışanların performansı, iş doyumu ve motivasyonları üzerinde olumlu ya da olumsuz etkilere yol açmaktadır.

Ekvall (1998)' e göre örgüt ikliminin incelenmesinin en önemli sebeplerinden birisi örgüt ikliminin verimlilik, yenilikçilik, iş tatmini gibi örgütün geneli için olumlu sayılabilecek sonuçların ortaya çıkmasına yardımcı olmasıdır. Örgüt iklimi ile sağladığı örgütsel sonuçlar arasındaki ilişki birçok araştırmada incelenmiştir.

Clayboun (2011) çalışmasında çalışanların örgüt iklimi algısının, örgütte işgörenler onlara nasıl davranıldığını hissediyorlarsa ona göre oluştuğu söylenebilir. Çalışanların örgüt iklimi algıları ölçüldüğünde daha yüksek skora sahip olanların, kendilerini örgütte daha değerli ve daha saygın hissettikleri ve bu kişilerin, örgüt iklimi skorları daha düşük olan çalışanlara nazaran işlerinden daha tatminkâr oldukları söylenebilir.

## **ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**

### **ÖRGÜT İKLİMİNE ETKİ EDEN YÖNETSEL GÜÇ KAYNAKLARININ BELİRLENMESİNE YÖNELİK OTEL İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA**

#### **3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi**

Araştırmanın amacı Elazığ ilindeki otel işletmesi çalışanlarının algıladıkları yönetsel güç kaynaklarının örgüt iklimi üzerine olan etkisini ortaya koymaktır. Bu şekilde yönetsel güç kaynakları ile örgüt iklimi arasında ilişkinin veya etkinin olup olmadığı varsa da ne düzeyde olduğu belirlenmeye çalışılacaktır.

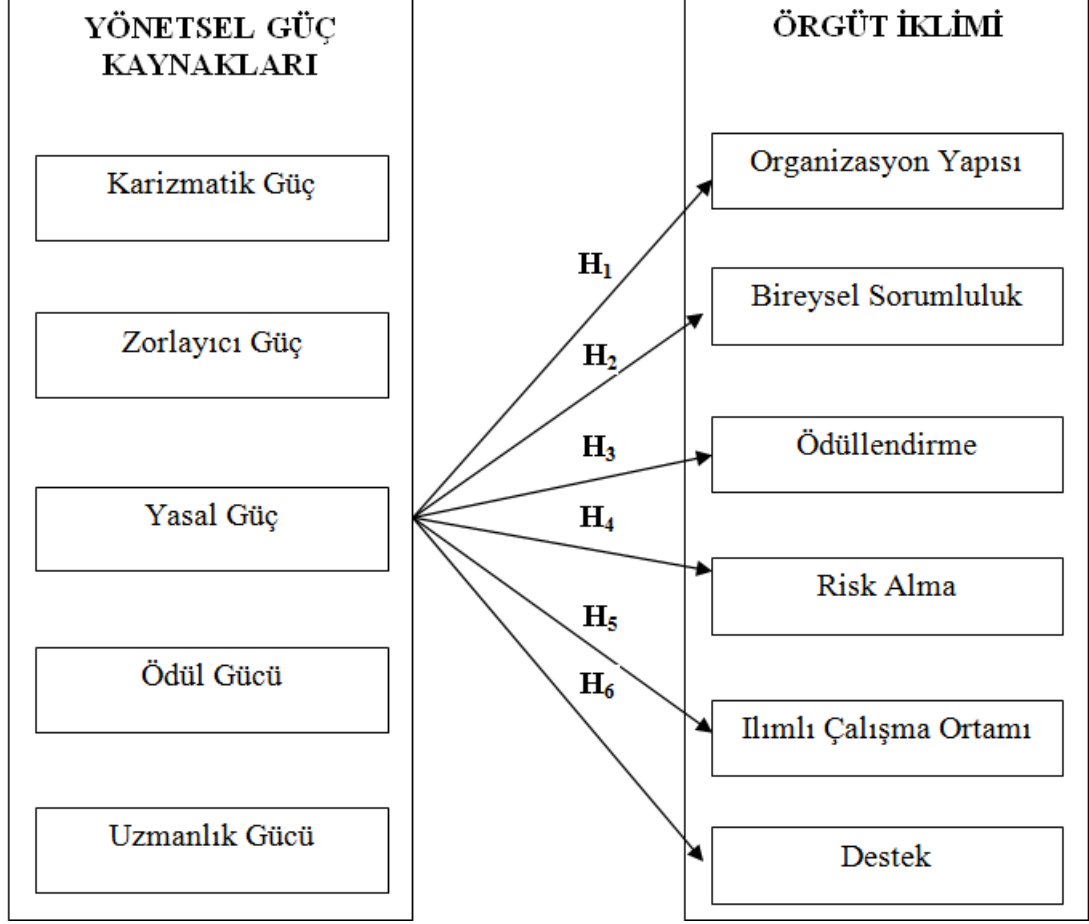
Uluslararası yapılan çalışmalara bakıldığı zaman örgüt iklimi ve güç kaynakları konularının farklı boyutlarda ele alındığı görülmüştür. Yapılan çalışmalarda, örgüt iklimi ve güç kaynağı konularının ayrı ayrı çalışıldığı görülmektedir. Bu konuların birlikte ele alındığı az sayıda çalışma bulunmaktadır. Fakat bu iki konunun turizm alanında yapılmış olan bir çalışmasına rastlanmamıştır.

Bu çalışma otel işletmelerinde örgüt iklimine etki eden yönetsel güç kaynakları belirlenerek elde edilen bulguların literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Ayrıca elde edilen sonuçların otel işletmesi çalışanlarına ve yöneticilerine bu konuda yaşayacakları sorunların çözümlenmesi yönünde bir kaynak niteliği taşıması hedeflenmektedir.

#### **3.2. Araştırmada Kullanılan Model ve Hipotezler**

Araştırma sürecinde belirlenen ilişkisel önermeler ışığında, mevcut değişkenler dikkate alınarak bir araştırma modeli oluşturulmuştur. Model, bu araştırma

sonucunda ulaşılmak istenen amaca uygun olarak şekillendirilmiş olup; nicel verilerin sağlıklı ve rasyonel bir biçimde değerlendirilmesini sağlayacaktır.



Şekil 7: Araştırma Modeli

Bu modelin çözümlenmesini sağlayacak, araştırmanın teorik içeriğine uygun araştırma hipotezleri ve bunların alt hipotezleri geliştirilmiştir. Bu hipotezler şu şekildedir:

**H<sub>1</sub>:** Yönetsel güç kaynaklarının (karizmatik güç, ödül gücü, zorlayıcı güç, yasal güç, uzmanlık gücü), organizasyon yapısı üzerinde etkisi vardır.

**H<sub>2</sub>:** Yönetsel güç kaynaklarının (karizmatik güç, ödül gücü, zorlayıcı güç, yasal güç, uzmanlık gücü), bireysel sorumluluk üzerinde etkisi vardır.

**H<sub>3</sub>:** Yönetsel güç kaynaklarının (karizmatik güç, ödül gücü, zorlayıcı güç, yasal güç, uzmanlık gücü), ödüllendirme üzerinde etkisi vardır.

**H<sub>4</sub>:** Yönetsel güç kaynaklarının (karizmatik güç, ödül gücü, zorlayıcı güç, yasal güç, uzmanlık gücü), risk alma üzerinde etkisi vardır.

**H<sub>5</sub>:** Yönetmel güç kaynaklarının (karizmatik güç, ödöl gücü, zorlayıcı güç, yasal güç, uzmanlık gücü), ılımlı çalışma ortamı üzerinde etkisi vardır.

**H<sub>6</sub>:** Yönetmel güç kaynaklarının (karizmatik güç, ödöl gücü, zorlayıcı güç, yasal güç, uzmanlık gücü), destek üzerinde etkisi vardır.

### **3.3. Araştırmanın Yöntemi ve Değişkenleri**

Araştırmanın teorik kısmında detaylandırılan yönetmel güç kaynakları ile örgüt iklimi etkileşimine dair önermelerin ampirik bazda çözümlenmesi amacıyla, araştırma kapsamında alan araştırması yapılmış ve veriler anket yardımıyla toplanmıştır. Araştırmaya ilişkin veri sağlanması sürecinde, birincil ve ikincil veri kaynaklarından yararlanılmıştır. İkincil kaynak olarak kütüphaneler, düzenli yayınlar ve kitaplardan faydalanılmış; anket tekniği kullanılarak yapılan araştırmayla ise birincil verilerin elde edilmesi amaçlanmıştır.

Araştırmanın bağımsız değişkeni yönetmel güç kaynaklarıdır. Yönetmel güç kaynakları: karizmatik güç, zorlayıcı güç, yasal güç, ödöl gücü ve uzmanlık gücü olmak üzere beş alt boyuttan oluşmaktadır.

Araştırmanın bağımlı değişkeni ise örgüt iklimidir. Örgüt iklimi, bir organizasyonu diğerlerinden ayıran ve bireylerin davranışları üzerinde etkili olan psikolojik ortamın özellikleri olarak tanımlanmaktadır. Örgüt iklimi: organizasyon yapısı, bireysel sorumluluk, ödüllendirme, risk alma, ılımlı çalışma ortamı ve destek olmak üzere altı alt boyuttan oluşmaktadır.

#### **3.3.1. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme Büyüklüğü**

Araştırmanın evreni belirlenirken, maliyet ve zaman kısıtları göz önünde bulundurularak, coğrafi sınırlandırmaya başvurulmasına rağmen, evrenin tamamına ulaşılması mümkün görölmemektedir. Bu nedenle araştırmada örnekleme yöntemine başvurulmuştur ve tesadüfi olmayan örnekleme tekniklerinden kolayda örnekleme tekniği kullanılmıştır. Oldukça yaygın olarak kullanılan bu teknikte esas, ankete cevap veren herkesin örneğe dâhil edilmesidir. En kolay bulunan denek en ideal

olanıdır. Denek bulma işlemi arzu edilen örnek büyüklüğüne ulaşıncaya kadar devam eder (Altunışık vd., 2012: 142).

Evreni daha iyi temsil edeceği düşünüldüğünden araştırmanın evrenini Elazığ ilinde faaliyet gösteren 3 ve 4 yıldızlı otel işletmelerinin çalışanları oluşturmaktadır. Tüm otel çalışanlarına ulaşmak mümkün olmadığından örnekleme yapılması zorunlu görülmüştür.

Örnekleme, belli kurallara göre, belli bir evrenden seçilmiş ve seçildiği evreni temsil yeterliği kabul edilen küçük kümedir. Araştırmalar çoğunlukla örneklem kümeler üzerinde yapılır ve elde edilen sonuçlar ilgili evrenlere genellenir (Karasar, 2005: 110-111). Yani örneklem evrenin bir parçası olup hem araştırma, hem de istatistiksel bakımdan büyük önem taşır. Örneklemin en önemli özelliği yansız ve temsili olmasıdır (Kaptan, 1983: 135).

Elazığ kültür ve turizm bakanlığı verilerine göre 2017 yılında Elazığ ilinde; 5 tane 4 yıldızlı, 8 tane 3 yıldızlı otel işletmesi bulunmaktadır (elazigkulturturizm.gov.tr). “Türkiye’de, üç yıldızlı otel işletmeleri için yatak başına 0,36, dört yıldızlı işletmeler için 0,38 ve beş yıldızlı işletmeler için 0,59 çalışan düştüğünü belirlemiştir” (Ağaoğlu, 1992: 114).

Bu veriler ışığında araştırmanın evrenini Elazığ ilinde faaliyet gösteren 13 otel işletmesi çalışmanı oluşturmaktadır. Aşağıda yer alan formül kullanılarak araştırmanın evrenine ulaşılmıştır.

Formül: yatak kapasitesi x Yıldız sayına göre yatak başına düşen çalışan oranı

$$3 \text{ yıldızlı} = 573 \times 0,36 = 206$$

$$4 \text{ yıldızlı} = 970 \times 0,38 = 369$$

$$\text{Toplam Çalışan Sayısı} = 575$$

Yapılan hesaplamalara göre 3 ve 4 yıldızlı otel çalışan sayısı 575 olarak bulunmuştur. Bu araştırma kapsamında 575 otel işletmesi çalışanın 250’si

araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. Araştırma dahilinde belirlenen örneklem hacminin yaklaşık %90'nı oranında geri bildirim alınmıştır.

Araştırmaya konu olan otel işletmelerin statüsüne göre çalışan sayısına bakıldığında, çalışanların % 64,2'sini (n=369) 4 yıldızlı otel işletmesi çalışanları ve % 35,8'ini (n=206) 3 yıldızlı otel işletmesi çalışanlarının oluşturduğu görülmektedir.

### **3.3.2. Veri Toplama Aracı ve Verilerin Toplanması**

Anketin ilk bölümünde çalışanların kişisel ve mesleki özelliklerini belirlemeye yönelik sorular bulunmaktadır. Söz konusu soruların hazırlanmasında, benzer çalışmalarda oluşturulmuş soru tipleri incelenip, araştırma için en uygun olanları anket formuna yerleştirilmiştir. Buna göre otellerdeki çalışanların demografik özelliklerinin belirlenmesinde; cinsiyet, yaş, eğitim durumu gibi faktörler dikkate alınmıştır.

Anketin ikinci bölümünde Yönetmel Güç Kaynağı Ölçeği ve Örgüt İklimi Ölçeği yer almıştır.

Yönetmel güç kaynağı değişkeni araştırmada bağımsız değişken olarak incelenmekte olup beş alt değişken yardımıyla analiz edilmiştir. Bu değişkenler; karizmatik güç, zorlayıcı güç, yasal güç, ödül gücü ve uzmanlık gücü olarak bilinmektedir.

Bu bölümde ankete katılanların algıladıkları güç tarzını belirlemek üzere oluşturulmuş ve katılımcılara toplam 19 adet soru yöneltilmiştir. Teste verilen yanıtlar "Tamamen Katılıyorum"dan "Kesinlikle Katılmıyorum"a kadar beşli likert tipi ölçekle değerlendirilmiştir. Bu teste French ve Raven'in sınıflaması esas alınarak liderin ödüllendirici gücü, zorlayıcı gücü, uzmanlık gücü, yasal gücü ve özdeşlik gücü ile ilgili sorular yöneltilmiştir. Bu sınıflamaya göre ilk hazırlanan anket Belle Rose Ragins'in 1989 yılında hazırlamış olduğu "Liderlik Gücü" anketidir. Bu anket 25 sorudan oluşmaktadır. Bu çalışmada kullanılan anket Çiğdem Kirel (1998) tarafından geliştirilen ve uyarlanan 19 soruluk ankettir. Yönetmel güç kaynağı boyutları, (ödüllendirici güç 5, zorlayıcı güç 3, uzmanlık gücü 4, yasal güç 4 ve karizmatik güç 3) ifadeyle ölçülmektedir. Bu sorular öncelikle farklı birimlerde ve



görevlerde çalışan kişilere dağıtılarak ifadeler hakkında görüşleri alınmış ve katılımcıların soruları daha iyi anlamaları için ifadelerde değişiklikler yapmıştır. Bu çalışmada ise 19 soruluk ölçek içerisinde bir ifade daha iyi anlaşılması amacıyla iki farklı ifade şeklinde yazılıp 20 soru üzerinden anket çalışması yapılmıştır.

**Örgüt İklimi Ölçeği:** Örgüt iklimi değişkeni araştırmada bağımlı değişken olarak analiz edilmiştir. Örgüt iklimi anketi Robert Stringer (2002) tarafından geliştirilmiş olup (organizasyon yapısı 7, bireysel sorumluluk 4, ödüllendirme 6, risk alma 4, ılımlı çalışma ortamı 4 ve destek 5 ifade) toplamda 30 ifadeden oluşmaktadır. Ankette yer alan ölçek beşli likert şeklinde derecelendirilmiştir. Ölçek, 1-Kesinlikle katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Ne katılıyorum Ne katılmıyorum, 4-Katılıyorum, 5- Kesinlikle Katılıyorum şeklindedir (Gerçeker, 2012).

Analizler sonucunda bireysel sorumluluk boyutuna ait dört ifadeden bir tanesi güvenilirliği düşürdüğü tespit edilmiş ve bu ifade çıkarılmıştır. Analizler 29 ifade üzerinden değerlendirilmiştir.

Oluşturulan anket formunun otel işletmesi çalışanları tarafından nasıl algılandığı ve nasıl karşılandığını gözlemlemek amacıyla, ilk olarak 30 otel işletmesi çalışanı üzerinde pilot uygulama yapılmıştır. Yüz yüze görüşme tekniği ile yapılan pilot çalışmalar sonucunda, çalışanlar tarafından yanlış algılanan ifadelerin olmadığı saptanmıştır.

Pilot çalışmalarının tamamlanmasının ardından, nihai anket formu otel işletmeleri çalışanlarına uygulanmıştır. Anketler 2017 yılı Mart ve Nisan ayları içerisinde uygulanmıştır ve anketlerin toplanması yaklaşık olarak bir ay sürmüştür. Toplam 250 adet anket dağıtılmıştır ve 223 adet anket geri toplanmıştır. Bu anketlerden 2 tanesi eksik veri nedeni ile değerlendirmeye alınmamıştır.

### **3.3.3. Araştırma Verilerinin Analizi**

Toplanan verilerin nasıl analiz edileceği ve hangi analiz tekniklerinin kullanılacağı araştırma sonuçlarının doğru yorumlanması açısından büyük önem taşımaktadır.

Kullanılan ölçeklerin güvenilirliği Cronbach Alfa güvenilirlik katsayıları kullanılarak incelenmiştir. Araştırmada örneklem grubunu oluşturan çalışanların demografik özelliklerini betimleyici frekans ve yüzde dağılımları çıkarılmıştır. Ölçeklerdeki ifadelerin ise standart sapma ve ortalamaları belirlenmiştir. Son olarak ise yönetsel güç kaynakları ve örgüt iklimi arasında ilişki ve etkiyi belirlemek amacıyla korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır. Yapılan analizler sonucunda otel işletmelerindeki yöneticilerin yönetsel güç kaynaklarının çalışanlardaki örgüt iklimi üzerindeki etkileri ortaya konulmuştur.

### **3.3.4. Araştırmanın Güvenilirliği ve Geçerlilik**

Bilimsel bir araştırmada, yapılacak ölçümlerin güvenilirlik ve geçerlilikleri veri toplama aracının temel niteliğini oluşturmaktadır. Araştırmacının veri toplama sürecinde yapacağı rastlantısal ya da sistematik hatalar araştırmanın geçerlilik ve güvenilirliği üzerinde önemli bir rol oynamaktadır. Geçerlilik, ölçme aracının, ölçmek istenilen şeyi gerçekten ölçüp ölçmediğini ifade eden bir kavram olup, güvenilirlik ise ölçme aracının aynı örneklem üzerinde tekrarlanarak uygulanması durumunda sonucun değişip değişmediğini ifade eden bir kavramdır. Güvenilirlik katsayısı 0 ile 1 arasında değer alır ve bu değer 1'e yaklaştıkça güvenilirlik oranı artırmaktadır (Ural ve Kılıç, 2013: 66).

“Sosyal Bilimlerde, araştırmacının %100 kesin sonuçlara ulaşması, soruların ifadelerindeki eksiklikler, fiziksel ortamdaki değişiklikler, yaklaşım farklılıkları, araştırmacı-katılımcı arasındaki etkileşim ve yöntemin güncelliğini yitirmesi gibi bazı etkenlerden dolayı mümkün olmamaktadır. İç uyum güvenilirliğinin sınanması için en sık kullanılan yöntem ise, ‘Cronbach’ın alfa katsayısı’dır. Bu yöntem, ölçekte yer alan maddelerin homojen yapı gösteren bir bütünü ifade edip etmediğini araştırmaktır. Ağırlıklı standart değişim ortalamasıdır ve bir ölçekteki k sorunun varyansları toplamının genel varyans oranlanması ile elde edilmektedir. Katsayı 0 ile 1 arasında değer almaktadır ve katsayının negatif çıkması, sorular arasındaki korelasyonun negatif olduğu anlamına gelmektedir ve bu durum güvenilirlik modelinin bozulmasına sebep olmaktadır. Alfa ( $\alpha$ ) katsayısına bağlı olarak ölçeğin güvenilirliği şu şekilde yorumlanmaktadır” (Nunnally, 1967'den akt: Hocaniyazov, 2008).

- $.00 \leq \alpha < .40$  ise ölçek güvenilir değildir,
- $.40 \leq \alpha < .60$  ise ölçeğin güvenilirliği düşük,
- $.60 \leq \alpha < .80$  ise ölçek oldukça güvenilir,
- $.80 \leq \alpha < .100$  ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

**Tablo 3:** Ölçeklerin Güvenilirlik Katsayıları

Boyutlar	İfade sayısı (N)	Cronbach's Alpha
Karizmatik Güç	4	0,73
Zorlayıcı Güç	3	0,60
Yasal Güç	4	0,81
Ödül Gücü	5	0,89
Uzmanlık Gücü	4	0,81
Organizasyon Yapısı	7	0,64
Bireysel Sorumluluk	3	0,61
Ödüllendirme	6	0,74
Risk Alma	4	0,66
İlimli Çalışma Ortamı	4	0,79
Destek	5	0,64
Genel Yönetmel Güç Kaynakları	20	0,91
Genel Örgüt İklimi	29	0,90

Tablo 6'ı incelendiğinde yönetsel güç kaynakları ile örgüt iklimi ölçeklerine yönelik güvenilirlik analizi yapılmıştır. Buna göre, karizmatik gücün güvenilirlik katsayısı, Alpha ( $\alpha$ ) = 0,73; zorlayıcı gücün güvenilirlik katsayısı, Alpha ( $\alpha$ ) = 0,60; yasal gücün güvenilirlik katsayısı, Alpha ( $\alpha$ ) = 0,81; ödül gücünün güvenilirlik katsayısı, Alpha ( $\alpha$ ) = 0,89; uzmanlık gücünün güvenilirlik katsayısı, Alpha ( $\alpha$ ) = 0,81; organizasyon yapısının güvenilirlik katsayısı, Alpha ( $\alpha$ ) = 0,64; bireysel sorumluluğun güvenilirlik katsayısı, Alpha ( $\alpha$ ) = 0,61; ödüllendirmenin güvenilirlik katsayısı, Alpha ( $\alpha$ ) = 0,74; risk almanın güvenilirlik katsayısı, Alpha ( $\alpha$ ) = 0,66; ılımlı çalışma ortamının güvenilirlik katsayısı, Alpha ( $\alpha$ ) = 0,79; desteğin güvenilirlik katsayısı, Alpha ( $\alpha$ ) = 0,64 olarak belirlenmiştir. Genel güvenilirliklerine baktığımızda ise yönetsel güç kaynaklarının güvenilirlik katsayısı, Alpha ( $\alpha$ ) = 0,91; örgüt ikliminin güvenilirlik katsayısı, Alpha ( $\alpha$ ) = 0,90 olduğu belirlenmiştir.

Güvenilirliklere baktığımız zaman yasal güç, ödül gücü ve uzmanlık gücünün yüksek derecede güvenilir olduğunu diğer boyutların ise oldukça güvenilir olduğunu söylemek mümkündür.

### **3.4. İstatistiksel Analizler ve Bulgular**

Araştırmada kullanılan anket çalışması sonucunda elde edilen veriler, en uygun istatistiksel yöntemler kullanılarak test edilmiş ve bu verilerin dokümantasyonu yine en uygun yöntemler kullanılarak yapılmıştır.

#### **3.4.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Yönelik Bulgu ve Değerlendirmeler**

Bu araştırma otel işletmeleri çalışanları üzerinde uygulanmıştır. Araştırmaya katılan otel işletmeleri çalışanlarına ilişkin demografik özellikler Tablo 4’de detaylı bir şekilde ortaya konulmuştur.

Araştırmaya katılan otel işletmeleri çalışanlarının cinsiyete göre dağılımı incelendiğinde toplam 221 çalışanın % 56,1’inin (n: 124) erkek, % 43,9’unun (n: 97) kadın olduğu görülmektedir. Buna göre sektörde erkek çalışanların sayısı kadın çalışanlara göre daha fazladır. Otel işletmesi çalışanlarının yaşa göre dağılımına bakıldığında ise büyük bir kısmını 21-30 yaş arası (n= 105, % 47,5) ve 31-40 yaş arası; (n= 92, % 41,6) çalışanlar oluşturmaktadır. Bu sonuçlara göre otel işletmelerinde 21-30 yaş arası genç nüfusun çok fazla olduğunu ve genç nüfusa en yakın çalışan yaş aralığının ise 31-40 olduğunu söyleyebiliriz.

**Tablo 4:** Araştırmaya Katılan Otel İşletmeleri Çalışanlarına İlişkin Bilgiler

	Sayı (n)	Yüzde (%)
<b>Cinsiyet</b>		
Erkek	124	56,1
Kadın	97	43,9
Toplam	221	100
<b>Yaş</b>		
20 ve altı	15	6,8
21-30	105	47,5
31-40	92	41,6
41-50	7	3,2
51 ve üzeri	2	0,9
Toplam	221	100
<b>Eğitim durumu</b>		
İlköğretim	21	9,5
Lise	93	42,1
Önlisans	56	25,3
Lisans	47	21,3
Lisansüstü	4	1,8
Toplam	221	100
<b>İşletmenin Statüsü</b>		
4 Yıldızlı	143	64,7
3 Yıldızlı	78	35,3
Toplam	221	100
<b>Görev Yapılan Departman</b>		
Ön Büro	46	20,8
Yiyecek İçecek	104	47,1
Kat Hizmetleri	58	26,2
Satış Pazarlama	9	4,1
Diğer	4	1,8
Toplam	221	100
<b>Sektörde çalışma süresi</b>		
1 yıldan az	30	1,6
1-5 yıl	86	38,9
6-10 yıl	87	39,4
11-15 yıl	18	8,1
Toplam	221	100
<b>İşletmede Çalışma Süresi</b>		
1 yıldan az	73	33,0
1-5 yıl	98	44,3
6-10 yıl	48	21,7
11-15 yıl	2	0,9
Toplam	221	100
<b>Turizm eğitimi</b>		
Evet	151	68,3
Hayır	70	31,7
Toplam	221	100

Otel işletmesinde araştırmaya katılan çalışanların eğitim düzeylerine ilişkin sonuçlara baktığımızda büyük bir kısmını lise eğitimi (%42,1; n=93) almış çalışanların oluşturduğu görülmektedir. İkinci sıradaki eğitim düzeyi ise (% 25,3; n=56) ön lisans mezunu çalışanları oluşturmaktadır.

Otel işletmesinde araştırmaya katılan çalışanların hangi departmanda görev aldığına baktığımızda büyük bir kısmını (%47,1; n=104) yiyecek içecek departmanı olduğunu ve yiyecek içecek departmanına en yakın ise (%26,2; n=58) kat hizmetleri çalışanlarının oluşturduğu görülmektedir.

Otel işletmesinde araştırmaya katılan çalışanların sektördeki çalışma süresine bakıldığında, (% 39,4 n= 87) 6-10 yıl; ve bu sonuca en yakın sektörde çalışma süresi ise (% 38,9'u n= 86) 1-5 yıl arası olduğu görülmektedir.

Otel işletmesinde araştırmaya katılan çalışanların işletmedeki çalışma sürelerini incelediğimizde büyük kısmının, (% 44,3'n n= 98) 1-5 yıl oluşturduğunu ve bu sonuca en yakın işletmede çalışma süresi ise (%33,0; n=73) olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan otel işletmesi çalışanlarının eğitim düzeyine ilişkin ortalamaların incelenmesinde, turizm eğitimi göz ardı edilmemiştir. Araştırma sonuçlarına göre katılımcıların (% 68,3'sı n= 151) turizm eğitimi almışken, (% 37,4' n= 70) turizm sektörüne yönelik herhangi bir eğitim almamıştır. Bu sonuçlara göre otel işletmesi çalışanlarının büyük bir kısmı turizm bölümü mezunu olduğu için araştırma sonucuna göre turizm eğitimi alanların sayısı oldukça yüksek çıkmaktadır.

### **3.4.2. Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler**

Bu aşamada araştırmanın tanımlayıcı istatistiksel verileri incelenecektir. Araştırmanın hipotezlerine konu olan değişkenlere ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri ortaya konulmuş; frekans ve yüzde analizleri yapılmış ve sonuçlar değerlendirilmiştir.

#### **3.4.2.1. Yönetsel Güç Kaynaklarının Boyutlarına İlişkin Genel Ortalamalar**

Yönetsel güç kaynaklarının karizmatik güç, zorlayıcı güç, yasal güç, ödül g ve uzmanlık g boyutlarına ilişkin genel ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 5'te verilmiştir.

**Tablo 5:** Yönetmel Güç Kaynakları Değişkenine İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	<b>GENEL ORTALAMALAR</b>	<b>STANDART SAPMA</b>
<b>Karizmatik Güç (1. Boyut)</b>	<b>3,17</b>	<b>0,71</b>
<b>Zorlayıcı Güç (2. Boyut)</b>	<b>3,55</b>	<b>0,55</b>
<b>Yasal Güç (3. Boyut)</b>	<b>3,27</b>	<b>0,78</b>
<b>Ödül Gücü (4.Boyut)</b>	<b>3,09</b>	<b>0,87</b>
<b>Uzmanlık Gücü (5. Boyut)</b>	<b>3,32</b>	<b>0,78</b>
<b>Genel Yönetmel Güç Kaynakları</b>	<b>3,26</b>	<b>0,59</b>

Ölçek: 1=hiç katılmıyorum, 2=az katılıyorum, 3=orta derecede katılıyorum, 4=katılıyorum, 5=tamamen katılıyorum.

Yönetmel güç kaynaklarının karizmatik güç boyutuna ilişkin, otel işletmesi çalışanlarının vermiş oldukları yanıtlara bakıldığında (genel ortama= 3,17; standart sapma=0,71) orta seviyeye yakın ortalamalar ile karşılaşılmaktadır.

Yönetmel güç kaynaklarının zorlayıcı güç boyutuna ilişkin, otel işletmesi çalışanlarının vermiş oldukları yanıtlara bakıldığında (genel ortama= 3,55; standart sapma=0,55) ölçek orta seviyenin üzerindedir.

Yönetmel güç kaynaklarının yasal güç boyutuna ilişkin, otel işletmesi çalışanlarının vermiş oldukları yanıtlara bakıldığında (genel ortama= 3,27; standart sapma=0,78) ölçek orta seviyenin üzerindedir.

Yönetmel güç kaynaklarının ödül güç boyutuna ilişkin, otel işletmesi çalışanlarının vermiş oldukları yanıtlara bakıldığında (genel ortama= 3,09; standart sapma=0,87) ölçek orta seviyenin yakındır.

Yönetmel güç kaynaklarının uzmanlık güç boyutuna ilişkin, otel işletmesi çalışanlarının vermiş oldukları yanıtlara bakıldığında (genel ortama= 3,26; standart sapma=0,59) ölçek orta seviyenin üzerindedir.

#### **3.4.2.2. Örgüt İklimi Boyutlarına İlişkin Genel Ortalamalar**

Tablo 6'da otel işletmesi çalışanları tarafından örgüt iklimini ölçen ifadelerle yönelik aritmetik ortalama ve standart sapma değerlerine yer verilmiştir.

**Tablo 6:** Örgüt İklimine İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	<b>GENEL ORTALAMALAR</b>	<b>STANDART SAPMA</b>
<b>Organizasyon Yapısı (1. Boyut)</b>	<b>2,91</b>	<b>0,57</b>
<b>Bireysel Sorumluluk (2. Boyut)</b>	<b>3,27</b>	<b>0,65</b>
<b>Ödüllendirme (3. Boyut)</b>	<b>3,10</b>	<b>0,71</b>
<b>Risk Alma (4. Boyut)</b>	<b>3,47</b>	<b>0,56</b>
<b>İlimli Çalışma Ortamı (5. Boyut)</b>	<b>3,22</b>	<b>0,74</b>
<b>Destek (6. Boyut)</b>	<b>3,05</b>	<b>0,62</b>
<b>Genel Örgüt İklimi</b>	<b>3,13</b>	<b>0,51</b>

**Ölçek:** 1=hiç katılmıyorum, 2=az katılıyorum, 3=orta derecede katılıyorum, 4=katılıyorum, 5=tamamen katılıyorum.

Örgüt ikliminin ilk boyutu olan organizasyon yapısına ilişkin, otel işletmesi çalışanlarının vermiş oldukları yanıtlara bakıldığında (genel ortalama= 2,91; standart sapma= 0,57) ölçek orta seviyenin altındadır.

Örgüt ikliminin bireysel sorumluluk boyutuna ilişkin, otel işletmesi çalışanlarının vermiş oldukları yanıtlara bakıldığında (genel ortalama= 3,27; standart sapma= 0,65) ölçek orta seviyenin üzerindedir.

Örgüt ikliminin ödüllendirme boyutuna ilişkin, otel işletmesi çalışanlarının vermiş oldukları yanıtlara bakıldığında (genel ortalama= 3,10; standart sapma= 0,71) ölçek orta seviyenin üzerindedir.

Örgüt ikliminin risk alma boyutuna ilişkin, otel işletmesi çalışanlarının vermiş oldukları yanıtlara bakıldığında (genel ortalama= 3,47; standart sapma= 0,56) ölçek orta seviyenin üzerindedir.

Örgüt ikliminin ılımlı çalışma boyutuna ilişkin, otel işletmesi çalışanlarının vermiş oldukları yanıtlara bakıldığında (genel ortalama= 3,22; standart sapma= 0,74) ölçek orta seviyenin üzerindedir.

Örgüt ikliminin bireysel sorumluluk boyutuna ilişkin, otel işletmesi çalışanlarının vermiş oldukları yanıtlara bakıldığında (genel ortalama= 3,05; standart sapma= 0,62) ölçek orta seviyeye yakındır.



### 3.4.3. Değişkenler arası İlişkilere Yönelik Korelasyon Analizi Sonuçları

Korelasyon analizi, aralık ve rasyo seviyesinde ölçülmüş iki değişken arasındaki ilişkinin veya bağımlılığın şiddetini belirlemeye yönelik bir analiz tekniğidir. Bu testin güvenilir sonuçlar verebilmesi için, verinin metrik özellikler taşıması gerekmektedir. Korelasyon analizinde ölçülmeye çalışılan ilişki, değişkenler arasındaki ilişkinin doğrusal (lineer) olan kısmı ile ilgilidir. Korelasyon analizi neticesinde hesaplanan korelasyon katsayısı  $r$  ile gösterilir ve -1 ile +1 arası değerler alabilir. Katsayının +1 olması iki değişken arasında mükemmel bir doğrusal ilişkinin (x değeri bir birim artarken, y değeri de bir birim artmaktadır) olduğunu gösterirken, katsayının -1 olması ise değişkenler arası mükemmel bir ilişkinin olduğu fakat ilişkinin yönünün ters olduğu (x değeri artarken y değeri azalmaktadır) anlamına gelmektedir. Katsayının sıfır olması durumunda ise iki değişken arasında herhangi bir açık/görülebilir bir ilişkinin olmadığı anlamına gelmektedir. Çeşitli türde korelasyon hesaplamaları vardır. Çalışma kapsamında pearson korelasyonu kullanılmış olup, parametrik testlerden biri olup, en az aralık seviyesinde ölçüm gerektirmektedir (Altunışık vd., 2012).

Otel işletmesi çalışanlarının yönetsel güç kaynakları ve örgüt iklimi arasındaki ilişkinin şiddetini ve yönünü ortaya koyan korelasyon analizi sonuçları tablo 7'de verilmiştir.

**Tablo 7:** Yönetmel Güç Kaynakları ve Örgüt İklimi İlişisine Yönelik Korelasyon Katsayıları

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)
Karizmatik Güç (1)	1										
Zorlayıcı Güç (2)	-,040	1									
Yasal Güç (3)	,610**	,109	1								
Ödül Gücü (4)	,791**	-,073	,697**	1							
Uzmanlık Gücü (5)	,687**	-,055	,603**	,720**	1						
Organizasyon Yapısı (6)	,682**	-,027	,606**	,712**	,670**	1					
Bireysel Sorumluluk (7)	,637**	-,053	,514**	,627**	,645**	,541**	1				
Ödüllendirme (8)	,790**	-,059	,631**	,825**	,709**	,733**	,637**	1			
Risk Alma (9)	,469**	,210**	,469**	,485**	,458**	,406**	,456**	,473**	1		
Çalışma Ortamı (10)	,610**	,080	,658**	,654**	,479**	,533**	,441**	,657**	,429**	1	
Destek (11)	,632**	-,128	,377**	,601**	,595**	,592**	,557**	,691**	,363**	,395**	1

\*\* Korelasyon ( $p < 0.01$ ) seviyesinde anlamlı (2-uçlu). \*N=221

Yapılan korelasyon analizinde, yönetmel güç kaynaklarını oluşturan boyutlardan karizmatik güç, zorlayıcı güç, yasal güç, ödül gücü ve uzmanlık gücü ile örgüt iklimini oluşturan boyutlar arasında genel olarak yüksek denilebilecek düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Karizmatik güç ile organizasyon yapısı ( $r = 0,682$ ,  $p = ,000 < 0,05$ ), bireysel sorumluluk ( $r = 0,637$ ,  $p = ,000 < 0,05$ ), ödüllendirme ( $r = 0,790$ ,  $p = ,000 < 0,05$ ), risk alma ( $r = 0,469$ ,  $p = ,000 < 0,05$ ), ılımlı çalışma ortamı ( $r = 0,610$ ,  $p = ,000 < 0,05$ ) ve destek ( $r = 0,632$ ,  $p = ,000 < 0,05$ ), arasında pozitif yönlü ilişki bulunmaktadır. Yani karizmatik güç artıkça organizasyon yapısı, bireysel sorumluluk, ödüllendirme, risk alma, ılımlı çalışma ortamı ve desteğinde artacağı söylenebilir.

Zorlayıcı güç ile risk alma ( $r = 0,210$ ,  $p = ,000 < 0,05$ ) arasında ise pozitif yönlü ilişki bulunmaktadır. Yani zorlayıcı güç artıkça risk alma artmaktadır denilebilir. Buna karşın zorlayıcı güç ile örgüt iklimine bağlı diğer alt boyutlar arasında her hangi bir ilişki istatistiksel olarak görülmemektedir.

Yasal güç ile organizasyon yapısı ( $r= 0,606$ ,  $p= ,000<0,05$ ), bireysel sorumluluk ( $r= 0,514$ ,  $p= ,000<0,05$ ), ödüllendirme ( $r= 0,631$ ,  $p= ,000<0,05$ ), risk alma ( $r= 0,469$ ,  $p= ,000<0,05$ ), ılımlı çalışma ortamı ( $r= 0,658$ ,  $p= ,000<0,05$ ) ve destek ( $r= 0,377$ ,  $p= ,000<0,05$ ), arasında pozitif yönlü ilişki bulunmaktadır. Yani yasal güç arttıkça organizasyon yapısı, bireysel sorumluluk, ödüllendirme, risk alma, ılımlı çalışma ortamı ve desteğinde artacağı öngörülmektedir.

Ödül gücü ile organizasyon yapısı ( $r= 0,712$ ,  $p= ,000<0,05$ ), bireysel sorumluluk ( $r= 0,627$ ,  $p= ,000<0,05$ ), ödüllendirme ( $r= 0,825$ ,  $p= ,000<0,05$ ), risk alma ( $r= 0,485$ ,  $p= ,000<0,05$ ), ılımlı çalışma ortamı ( $r= 0,654$ ,  $p= ,000<0,05$ ) ve destek ( $r= 0,601$ ,  $p= ,000<0,05$ ), arasında pozitif yönlü ilişki bulunmaktadır. Yani ödül gücü arttıkça organizasyon yapısı, bireysel sorumluluk, ödüllendirme, risk alma, ılımlı çalışma ortamı ve desteğinde artacağı düşünülmektedir.

Uzmanlık gücü ile organizasyon yapısı ( $r= 0,670$ ,  $p= ,000<0,05$ ), bireysel sorumluluk ( $r= 0,645$ ,  $p= ,000<0,05$ ), ödüllendirme ( $r= 0,709$ ,  $p= ,000<0,05$ ), risk alma ( $r= 0,458$ ,  $p= ,000<0,05$ ), ılımlı çalışma ortamı ( $r= 0,479$ ,  $p= ,000<0,05$ ) ve destek ( $r= 0,595$ ,  $p= ,000<0,05$ ), arasında pozitif yönlü ilişki bulunmaktadır. Yani uzmanlık gücü arttıkça organizasyon yapısı, bireysel sorumluluk, ödüllendirme, risk alma, ılımlı çalışma ortamı ve desteğinde artması beklenmektedir.

#### **3.4.4. Değişkenlerarası İlişkilere Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları ve Hipotez Testleri**

Bu aşamada, korelasyon analizi sonucu elde edilen bulguları desteklemek ve araştırma dahilinde daha önce belirlenen hipotezleri test etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçlarına yer verilecektir. Elde edilen veriler ışığında, belirlenen hipotezlerin ne ölçüde desteklendiği ortaya konulacaktır.

Regresyon analizi, bağımlı bir değişken ile bağımlı değişken üzerinde etkisi olduğu varsayılan bağımsız değişken(ler)e olan etkisinin matematiksel bir model ile açıklanmasıdır (Ural ve Kılıç, 2013: 249). Bu araştırma dahilinde daha önceden

oluşturulan araştırma modeline ve modele dayalı hipotezlere konu olan değişkenler arası ilişkiler, tek bir boyutta regresyon analizine tabi tutulmuştur.

Bu bölümde örgüt iklimi boyutlarına etki eden yönetsel güç kaynaklarını belirleyen çoklu regresyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir. Burada karizmatik güç, zorlayıcı güç, yasal güç, ödül gücü ve uzmanlık gücü bağımsız değişkenler olup, organizasyon yapısı, bireysel sorumluluk, ödüllendirme, risk alma, ılımlı çalışma ortamı, destek ise bağımlı değişkendir.

#### 3.4.4.1. Yönetsel Güç Kaynakları ile Organizasyon Yapısı Arasındaki Regresyon Analizi

Tablo 8’de yönetsel güç kaynakları ile organizasyon yapısı arasındaki ilişkileri inceleyen çoklu regresyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir. Burada karizmatik güç, zorlayıcı güç, yasal güç, ödül gücü ve uzmanlık gücü bağımsız değişkenler olup, organizasyon yapısı ise bağımlı değişkendir.

**Tablo 8:** Yönetsel Güç Kaynakları ile Organizasyon Yapısı Arasındaki İlişkileri İnceleyen Çoklu Regresyon Analizi

<b>BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER</b>	<b>BETA</b>	<b>T</b>	<b>SİG. (P)</b>	<b>TOLERANCE</b>	<b>VIF</b>
Karizmatik Güç	,220	2,943	,004**	,344	2,910
Zorlayıcı Güç	-,001	-,013	,989	,942	1,061
Yasal Güç	,141	2,193	,029*	,464	2,154
Ödül Gücü	,263	3,113	,002**	,269	3,719
Uzmanlık Gücü	,245	3,661	,000**	,430	2,326
<b>F</b>	61,134				
<b>R</b>	,766				
<b>R<sup>2</sup></b>	,587				
<b>Adjusted R<sup>2</sup></b>	,577				
<b>Durbin-Watson</b>	1,826				

\* Değer 0,05 düzeyinde anlamlıdır \*\* Değer 0,01 düzeyinde anlamlıdır

Organizasyon Yapısı= f (Karizmatik Güç, Zorlayıcı Güç, Yasal Güç, Ödül Gücü, Uzmanlık Gücü)

Tablo 8’de yönetsel güç kaynaklarının, organizasyon yapısındaki değişimin % 57,7 (R<sup>2</sup>)’ini açıkladığı görülmektedir. Diğer bir deyişle, yönetsel güç kaynaklarını oluşturan boyutlar (karizmatik güç, zorlayıcı güç, yasal güç, ödül gücü ve uzmanlık gücü), organizasyon yapısındaki değişimin % 57,7’ini açıklamaktadır. Tablo 8’e göre, karizmatik güç, yasal güç, ödül gücü ve uzmanlık gücün organizasyon yapısına olan etkisinin doğrusal ve pozitif yönlü olduğu sonucu ortaya çıkarken, zorlayıcı

gücün organizasyon yapısı üzerinde her hangi bir etkisinin bulunmadığı görülmektedir. Karizmatik gücün puanı bir birim arttığında organizasyon yapısı puanını 0,220 (Beta<sub>1</sub>) kadar arttıracığını, yasal gücün puanı bir birim arttığında organizasyon yapısı puanının 0,141 (Beta<sub>3</sub>) kadar arttıracığını, ödül gücünün puanı bir birim arttığında organizasyon yapısı puanını 0,263 (Beta<sub>4</sub>) kadar arttıracığını ve uzmanlık gücünün puanı bir birim arttığında organizasyon yapısı puanını 0,245 (Beta<sub>5</sub>) kadar arttıracığını söylemek mümkündür. Fakat zorlayıcı gücün puanlarının artması durumunda ise organizasyon yapısında herhangi bir değişim söz konusu olmamıştır.

O halde H<sub>1</sub> hipotezini test etmek amacıyla oluşturulan regresyon modeli H<sub>1</sub> hipotezini destekler niteliktedir. H<sub>1</sub> hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

#### 3.4.4.2. Yönetmel Güç Kaynakları ile Bireysel Sorumluluk Arasındaki Regresyon Analizi

Tablo 9'da yönetmel güç kaynakları ile bireysel sorumluluk arasındaki ilişkileri inceleyen çoklu regresyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir. Burada karizmatik güç, zorlayıcı güç, yasal güç, ödül gücü ve uzmanlık gücü bağımsız değişkenler olup, bireysel sorumluluk ise bağımlı değişkendir.

**Tablo 9:** Yönetmel Güç Kaynakları ile Bireysel Sorumluluk Boyutu Arasındaki İlişkileri İnceleyen Çoklu Regresyon Analizi

BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER	BETA	T	SİG. (P)	TOLERANCE	VIF
Karizmatik Güç	,267	3,243	,001**	,344	2,910
Zorlayıcı Güç	-,021	-,417	,677	,942	1,061
Yasal Güç	,061	,858	,392	,464	2,154
Ödül Gücü	,140	1,506	,133	,269	3,719
Uzmanlık Gücü	,322	4,373	,000**	,430	2,326
<b>F</b>	42,726				
<b>R</b>	,706				
<b>R<sup>2</sup></b>	,498				
<b>Adjusted R<sup>2</sup></b>	,487				
<b>Durbin-Watson</b>	1,885				

\* Değer 0,05 düzeyinde anlamlıdır \*\* Değer 0,01 düzeyinde anlamlıdır

Bireysel Sorumluluk= f(Karizmatik Güç, Zorlayıcı Güç, Yasal Güç, Ödül Gücü, Uzmanlık Gücü)

Tablo 9'da yönetmel güç kaynakları bireysel sorumluluk değişiminin % 48,7 (R<sup>2</sup>)'ini açıklamaktadır. Diğer bir deyişle, yönetmel güç kaynaklarını oluşturan boyutlar

(karizmatik güç, zorlayıcı güç, yasal güç, ödül gücü ve uzmanlık gücü), bireysel sorumlulukta değişimin % 48,7'ini açıklamaktadır. Tablo 9'a göre, karizmatik güç ve uzmanlık gücün bireysel sorumluluğa olan etkisinin doğrusal ve pozitif yönlü olduğu sonucu ortaya çıkarken, yasal güç, ödül gücü ve zorlayıcı gücün bireysel sorumluluk üzerinde ise etkisi bulunmamaktadır. Karizmatik gücün puanı bir birim arttığında bireysel sorumluluğun puanını 0,267 (Beta<sub>1</sub>) kadar arttıracakını ve uzmanlık gücünün puanı bir birim arttığında bireysel sorumluluğun puanını 0,322 (Beta<sub>5</sub>) kadar arttıracakını söylemek mümkündür. Fakat yasal gücün, zorlayıcı gücün ve ödül gücünün puanlarının artması durumunda bireysel sorumluluk puanının değişeceğini söylemek mümkün değildir.

O halde H<sub>2</sub> hipotezini test etmek amacıyla oluşturulan regresyon modelini incelediğimizde H<sub>2</sub> hipotezini karizmatik güç ve uzmanlık gücünün etkilediği görülmektedir. Dolayısıyla H<sub>2</sub> hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

#### 3.4.4.3. Yönetmel Güç Kaynakları ile Ödüllendirme Arasındaki Regresyon Analizi

Tablo 10'da yönetmel güç kaynakları ile ödüllendirme arasındaki ilişkileri inceleyen çoklu regresyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir. Burada karizmatik güç, zorlayıcı güç, yasal güç, ödül gücü ve uzmanlık gücü bağımsız değişkenler olup, ödüllendirme ise bağımlı değişkendir.

**Tablo 10:** Yönetmel Güç Kaynakları ile Ödüllendirme Boyutu Arasındaki İlişkileri İnceleyen Çoklu Regresyon Analizi

BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER	BETA	T	SİG. (P)	TOLERANCE	VIF
Karizmatik Güç	,312	5,297	,000**	,344	2,910
Zorlayıcı Güç	-,012	-,324	,746	,942	1,061
Yasal Güç	,047	,932	,353	,464	2,154
Ödül Gücü	,435	6,537	,000**	,269	3,719
Uzmanlık Gücü	,153	2,901	,004**	,430	2,326
<b>F</b>	124,980				
<b>R</b>	,863				
<b>R<sup>2</sup></b>	,744				
<b>Adjusted R<sup>2</sup></b>	,738				
<b>Durbin-Watson</b>	1,644				

\* Değer 0,05 düzeyinde anlamlıdır \*\* Değer 0,01 düzeyinde anlamlıdır  
Ödüllendirme= f (Karizmatik Güç, Zorlayıcı Güç, Yasal Güç, Ödül Gücü, Uzmanlık Gücü)

Tablo 10'da yönetsel güç kaynakları ödüllendirme değişiminin % 73,8 ( $R^2$ )'sini açıklamaktadır. Diğer bir deyişle, yönetsel güç kaynaklarını oluşturan boyutlar (karizmatik güç, zorlayıcı güç, yasal güç, ödül gücü ve uzmanlık gücü), ödüllendirmedeki değişimin % 73,8'ini açıklamaktadır. Tablo 10'a göre, karizmatik güç, ödül gücü ve uzmanlık gücün ödüllendirmeye olan etkisinin doğrusal ve pozitif yönlü olduğu sonucu ortaya çıkarken, yasal gücün ve zorlayıcı gücün ödüllendirme üzerinde ise etkisi bulunmamaktadır. Karizmatik gücün puanı bir birim arttığında ödüllendirme puanını 0,312 ( $Beta_1$ ) kadar arttıracakını, ödül gücünün puanı bir birim arttığında ödüllendirme puanını 0,435 ( $Beta_4$ ) ve uzmanlık gücünün puanı bir birim arttığında ödüllendirme puanını 0,153 ( $Beta_5$ ) kadar arttıracakını söylemek mümkündür. Fakat yasal gücün ve zorlayıcı gücün puanlarının artması durumunda ödüllendirme puanının artacağını söylemek mümkün değildir.

O halde  $H_3$  hipotezini test etmek amacıyla oluşturulan regresyon modeli  $H_3$  hipotezini destekler niteliktedir.  $H_3$  hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

#### 3.4.4.4. Yönetsel Güç Kaynakları ile Risk Alma Arasındaki Regresyon Analizi

Tablo 11'de yönetsel güç kaynakları ile risk alma arasındaki ilişkileri inceleyen çoklu regresyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir. Burada karizmatik güç, zorlayıcı güç, yasal güç, ödül gücü ve uzmanlık gücü bağımsız değişkenler olup, risk alma ise bağımlı değişkendir.

**Tablo 11:** Yönetsel Güç Kaynakları ile Risk Alma Boyutu Arasındaki İlişkileri İnceleyen Çoklu Regresyon Analizi

BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER	BETA	T	SİG. (P)	TOLERANCE	VIF
Karizmatik Güç	,143	1,512	,132	,344	2,910
Zorlayıcı Güç	,222	3,890	,000**	,942	1,061
Yasal Güç	,137	1,683	,094	,464	2,154
Ödül Gücü	,176	1,644	,102	,269	3,719
Uzmanlık Gücü	,162	1,914	,057	,430	2,326
<b>F</b>	21,915				
<b>R</b>	,581				
<b>R<sup>2</sup></b>	,338				
<b>Adjusted R<sup>2</sup></b>	,322				
<b>Durbin-Watson</b>	1,859				

\* Değer 0,05 düzeyinde anlamlıdır \*\* Değer 0,01 düzeyinde anlamlıdır

Risk Alma= f (Karizmatik Güç, Zorlayıcı Güç, Yasal Güç, Ödül Gücü, Uzmanlık Gücü)

Tablo 11'de yönetsel güç kaynakları risk alma değişiminin % 32,2 ( $R^2$ )'ini açıklamaktadır. Diğer bir deyişle, yönetsel güç kaynaklarını oluşturan boyutlar (karizmatik güç, zorlayıcı güç, yasal güç, ödül gücü ve uzmanlık gücü), risk alma değişiminin % 32,2'ini açıklamaktadır. Tablo 11'e göre, zorlayıcı gücün ve uzmanlık gücünün risk almaya olan etkisinin doğrusal ve pozitif yönlü olduğu sonucu ortaya çıkarken, karizmatik gücün, yasal güç ve ödül gücü risk alma üzerinde bir etkisinin olmadığı sonucu ortaya çıkmaktadır. Zorlayıcı gücün puanı bir birim arttığında risk alma puanını 0,222 ( $Beta_2$ ) kadar arttıracaklarını söylemek mümkündür. Fakat karizmatik güç, yasal güç, ödül gücü ve uzmanlık gücünün puanlarının artması durumunda risk almanın puanının artacağını söylemek mümkün değildir.

O halde  $H_4$  hipotezini test etmek amacıyla oluşturulan regresyon modeli  $H_4$  hipotezini desteklediği görülmektedir.  $H_4$  hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

#### 3.4.4.5. Yönetsel Güç Kaynakları ile İlimli Çalışma Ortamı Arasındaki Regresyon Analizi

Tablo 12'de yönetsel güç kaynakları ile ilimli çalışma ortamı arasındaki ilişkileri inceleyen çoklu regresyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir. Burada karizmatik güç, zorlayıcı güç, yasal güç, ödül gücü ve uzmanlık gücü bağımsız değişkenler olup, ilimli çalışma ortamı ise bağımlı değişkendir.

**Tablo 12:** Yönetsel Güç Kaynakları ile İlimli Çalışma Ortamı Boyutu Arasındaki İlişkileri İnceleyen Çoklu Regresyon Analizi

BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER	BETA	T	SİG. (P)	TOLERANCE	VIF
Karizmatik Güç	,222	2,782	,006**	,344	2,910
Zorlayıcı Güç	,065	1,359	,176	,942	1,061
Yasal Güç	,369	5,387	,000**	,464	2,154
Ödül Gücü	,310	3,439	,001**	,269	3,719
Uzmanlık Gücü	-,116	-1,627	,105	,430	2,326
<b>F</b>	48,636				
<b>R</b>	,729				
<b>R<sup>2</sup></b>	,531				
<b>Adjusted R<sup>2</sup></b>	,520				
<b>Durbin-Watson</b>	1,956				
* Değer 0,05 düzeyinde anlamlıdır ** Değer 0,01 düzeyinde anlamlıdır					

İlimli Çalışma Ortamı= f (Karizmatik Güç, Zorlayıcı Güç, Yasal Güç, Ödül Gücü, Uzmanlık Gücü)



Tablo 12'de ılımlı çalışma ortamı değişiminin % 52,0 ( $R^2$ )'ini açıklamaktadır. Diğer bir deyişle, yönetsel güç kaynaklarını oluşturan boyutlar (karizmatik güç, zorlayıcı güç, yasal güç, ödül gücü ve uzmanlık gücü), ılımlı çalışma ortamı değişiminin % 52,0'ini açıklamaktadır. Tablo 12'e göre, karizmatik güç, yasal güç ve ödül gücün ılımlı çalışma ortamına olan etkisinin doğrusal ve pozitif yönlü olduğu sonucu ortaya çıkarken, zorlayıcı gücün ve uzmanlık gücünün ılımlı çalışma ortamı üzerinde ise etkisi yoktur. Karizmatik gücün puanı bir birim arttığında ılımlı çalışma ortamı puanını 0,222 ( $Beta_1$ ) kadar arttıracığını, yasal gücün puanı bir birim arttığında ılımlı çalışma ortamı puanını 0,369 ( $Beta_3$ ) kadar arttıracığını ve ödül gücünün puanı bir birim arttığında bireysel sorumluluğun puanını 0,310 ( $Beta_4$ ) kadar arttıracığını söylemek mümkündür. Fakat zorlayıcı gücün ve uzmanlık gücünün puanlarının artması durumunda ılımlı çalışma ortamı puanının artacağını söylemek mümkün değildir.

O halde  $H_5$  hipotezini test etmek amacıyla oluşturulan regresyon modeli  $H_5$  hipotezini destekler niteliktedir. Dolayısıyla  $H_5$  hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

#### 3.4.4.6. Yönetsel Güç Kaynakları ile Destek Arasındaki Regresyon Analizi

Tablo 13'te yönetsel güç kaynakları ile destek arasındaki ilişkileri inceleyen çoklu regresyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir. Burada karizmatik güç, zorlayıcı güç, yasal güç, ödül gücü ve uzmanlık gücü bağımsız değişkenler olup, destek bağımlı değişkendir.

**Tablo 13:** Yönetsel Güç Kaynakları ile Destek Boyutu Arasındaki İlişkileri İnceleyen Çoklu Regresyon Analizi

<b>BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER</b>	<b>BETA</b>	<b>T</b>	<b>SİG. (P)</b>	<b>TOLERANCE</b>	<b>VIF</b>
Karizmatik Güç	,358	4,249	,000**	,344	2,910
Zorlayıcı Güç	-,065	-1,285	,200	,942	1,061
Yasal Güç	-,158	-2,179	,030*	,464	2,154
Ödül Gücü	,221	2,320	,021*	,269	3,719
Uzmanlık Gücü	,281	3,730	,000**	,430	2,326
<b>F</b>	38,944				
<b>R</b>	,689				
<b>R<sup>2</sup></b>	,475				
<b>Adjusted R<sup>2</sup></b>	,463				
<b>Durbin-Watson</b>	1,587				

\* Değer 0,05 düzeyinde anlamlıdır \*\* Değer 0,01 düzeyinde anlamlıdır  
Destek= f (Karizmatik Güç, Zorlayıcı Güç, Yasal Güç, Ödül Gücü, Uzmanlık Gücü)

Tablo 13'te destek değişiminin % 46,3 ( $R^2$ )'ini açıklamaktadır. Diğer bir deyişle, yönetsel güç kaynaklarını oluşturan boyutlar (karizmatik güç, zorlayıcı güç, yasal güç, ödöl gücü ve uzmanlık gücü), destek değişimin % 46,3'ini açıklamaktadır. Tablo 13'e göre, karizmatik güç, ödöl gücü ve uzmanlık gücünün desteğe olan etkisinin doğrusal ve pozitif yönlü olduğu sonucu ortaya çıkarken, yasal güç ve zorlayıcı gücün ise etkisi bulunmamaktadır. Karizmatik gücün puanı bir birim arttığında destek puanını 0,358 ( $Beta_1$ ) kadar arttıracığını, yasal gücün puanı bir birim arttığında destek puanını -0,158 ( $Beta_2$ ) kadar arttıracığını, ödöl gücünün puanı bir birim arttığında destek puanını 0,221 ( $Beta_4$ ) kadar arttıracığını ve uzmanlık gücünün puanı bir birim arttığında destek puanını 0,281 ( $Beta_5$ ) kadar arttıracığını söylemek mümkündür. Fakat zorlayıcı gücün puanlarının artması durumunda destek puanının artacağını söylemek mümkün değildir.

O halde  $H_6$  hipotezini test etmek amacıyla oluşturulan regresyon modeli  $H_6$  hipotezini destekler niteliktedir.  $H_6$  hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

## SONUÇ

Bu araştırma kapsamında öncelikle yönetsel güç kaynakları ve örgüt iklimi kavramları incelenmiştir. Daha sonra bu iki kavram arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu amaca uygun olarak araştırma modeli ve hipotezler geliştirilmiştir. Geliştirilmiş olan 6 ana hipotez uygun istatistiki yöntemlerle test edilmiş ve hipotezlerin ne derece desteklendiği ortaya konulmaya çalışılmıştır. Araştırma kapsamında geliştirilen anket formu Elazığ ilindeki 3 ve 4 yıldızlı otel işletmelerinde görev alan çalışanlar üzerinde gerçekleştirilmiştir.

Araştırmanın değişkenleri olan yönetsel güç kaynakları (karizmatik güç, zorlayıcı güç, yasal güç, ödül gücü ve uzmanlık gücü) ile örgüt ikliminin (organizasyon yapısı, bireysel sorumluluk, ödüllendirme, risk alma, ılımlı çalışma ortamı ve destek) genel ortalamaları incelendiğinde, ortalamaların ölçek orta değer olan 3'ün (Orta derecede katılıyorum) üzerinde olduğu görülmektedir. Daha detaylı bir şekilde ortalamalar incelendiğinde ise yönetsel güç kaynağı boyutlarından karizmatik gücün, yasal gücün, ödül gücü ve uzmanlık gücünün ortalamaları orta değer üzerindeyken, zorlayıcı gücün ortalaması ise yüksek seviyeye yakın olduğu görülmektedir. Her yönetici veya lider çalışanlarını yönetebilmek için çeşitli yeteneklere ve güç kaynaklarına ihtiyaç duymaktadır. Yöneticinin grubu etkilemede en çok kullanacağı ve aynı zamanda kullandığı güç kaynağı karizmatik güçtür. Ayrıca uzmanlık gücünde yöneticiler tarafından sıklıkla kullanılmaktadır. Eğer bu güç kaynakları çalışanları etkilemede yeterli görülüyorsa ödül gücünden de faydalanabilirler. Zorlayıcı güç ise yöneticiler pek kullanma taraftarı değildir. Zorlayıcı güç, pozitif liderlik anlayışı ile bağdaşmayan bir güç kaynağıdır.

Araştırmanın diğer değişkeni olan örgüt ikliminin (organizasyon yapısı, bireysel sorumluluk, ödüllendirme, risk alma, ılımlı çalışma ortamı ve destek) genel

ortalamaları incelendiğinde ise, yine ölçek orta değer olan 3'ün (Orta Derecede Katılıyorum) üzerinde olduğu görölmektedir. Örgüt iklimi boyutları daha ayrıntılı bir şekilde incelendiğinde ise, bireysel sorumluluk, ödüllendirme, risk alma, ılımlı çalışma ortamı ve desteğin genel ortalamaları (3)'ün üzerinde, organizasyon yapısının ise orta değerin altında kalmaktadır. Çalışanlar, görev yaptıkları işletmelerden aldıkları bilgiler, çevresel koşullar ve bunun gibi birçok yol ile işletmelerine ilişkin algılar elde ederler. Çalışanlar, iklimi iş yönelimli, yenilik yönelimli, ya da destekleyici olarak algılayabilirler. Çalışanların, örgüt iklimine ilişkin bu ve buna benzer algıları, işletmeye ait değişkenlere bağlı olarak farklılaşacaktır. Genellikle kişinin iklimi destekleyici, ödüllendirici olarak algılaması onun yaratıcı davranışını arttıracaktır.

Araştırma kapsamında yönetsel güç kaynakları ile örgüt iklimi arasındaki ilişkinin şiddetini ve yönünü ortaya koyan korelasyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir. Yapılan analizlerde, yönetsel güç kaynaklarını oluşturan boyutlardan karizmatik güç, yasal güç, ödül gücü ve uzmanlık gücü ile örgüt iklimi boyutlarını oluşturan organizasyon yapısı, bireysel sorumluluk, ödüllendirme, risk alma, ılımlı çalışma ortamı ve destek arasında güçlü denilebilecek pozitif yönlü bir ilişki olduğu saptanmıştır. Yani karizmatik güç, ödül gücü, yasal gücü ve uzmanlık gücü arttıkça organizasyon yapısı, bireysel sorumluluk, ödüllendirme, risk alma, ılımlı çalışma ortamı ve destekte artmaktadır. Çalışanların işletmede değişimin neden gerektiğini iyi anlayabilmesi, yöneticisinin işiyle ilgili yaptığı değişikleri mantığına uydurabilmesi, kendisini yöneticiyle özdeşleştirmesi, yönetici tarafından önemli olduğunu hissetmesi örgüt ikliminin artmasını sağlayabilmektedir.

Zorlayıcı gücün sadece risk almayla pozitif yönlü bir ilişkisi bulunmaktadır. Yani zorlayıcı güç arttıkça risk almakta artacaktır. Eğer yönetici çalışanlarının üzerinde baskı kuruyorsa, çalışanlarda işlerini kaybetme korkusu ile risk alma eğilimine yönelebilirler. Bu durum baskıcı kültürün getirdiği, psikolojik kökenli davranışsal bir eğilim niteliğinde olabilir.

Aynı zamanda araştırmada, korelasyon analizi sonucu elde edilen bulguları desteklemek ve araştırma dahilinde belirtmiş olduğumuz hipotezleri test etmek

amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir. Elde edilen verilere bakılarak, belirlenen hipotezlerin ne ölçüde desteklendiği ortaya konulmuştur. Yönetmel güç kaynaklarının örgüt iklimi üzerindeki etkisini incelemek amacıyla araştırmada H<sub>1</sub>, H<sub>2</sub>, H<sub>3</sub>, H<sub>4</sub>, H<sub>5</sub> ve H<sub>6</sub> ana hipotez geliştirilmiştir.

Araştırmanın ilk hipotezi incelendiğinde, karizmatik güç, ödül gücü, zorlayıcı güç, yasal güç ve uzmanlık gücünün, örgüt ikliminin bir boyutu olan organizasyon yapısına olan etkisi ele alınmıştır. Analiz sonuçlarına göre karizmatik güç, ödül gücü, yasal güç ve uzmanlık gücünün organizasyon yapısı üzerinde pozitif ve doğrusal yönde bir etkisi vardır. Zorlayıcı gücün ise organizasyon yapısı üzerinde herhangi bir etkisi bulunmamaktadır. Karizmatik güç, ödül gücü, yasal güç ve uzmanlık gücüne sahip yöneticiler bilgi, yetenek ve uzmanlıklarına dayanarak çalışanlarının rol ve sorumluluklarını açık bir şekilde tanımlarlar. Bu sayede çalışanlar kendilerini daha iyi hissedecek, moral ve motivasyonları ise daha da artacaktır.

Araştırmanın ikinci hipotezinde yönetmel güç kaynaklarının boyutları olan karizmatik güç, zorlayıcı güç, yasal güç, ödül gücü ve uzmanlık gücünün örgüt iklimi boyutlarından bireysel sorumluluk üzerindeki etkisi incelenmiştir. Analiz sonuçlarına göre karizmatik gücün ve uzmanlık gücünün bireysel sorumluluk üzerinde doğrusal ve pozitif etkisi bulunmaktadır fakat zorlayıcı güç, yasal güç ve ödül gücünün ise bireysel sorumluluk üzerinde bir etkisinin olmadığı görülmektedir. Yani karizmatik güç ve uzmanlık gücüne sahip yöneticiler, çalışanlarına rehberlik eder ve onların işlerinde sorumluluk almalarına imkan verirler.

Araştırmanın üçüncü hipotezinde yönetmel güç kaynaklarının boyutları olan karizmatik güç, zorlayıcı güç, yasal güç, ödül gücü ve uzmanlık gücünün örgüt iklimi boyutlarından ödüllendirme üzerindeki etkisi incelenmiştir. Sonuçlara göre karizmatik güç, ödül gücü ve uzmanlık gücünün, ödüllendirme üzerinde pozitif ve doğrusal bir etkisi vardır. Fakat zorlayıcı güç ile yasal gücün ödüllendirme üzerinde herhangi bir etkisi yoktur. Karizmatik güç, ödül gücü ve uzmanlık gücüne sahip yöneticiler ödüllendirmeyi nasıl kullanacağını iyi bilirler. Yapılacak bu ödüllendirmeler de çalışanların iş performansını artırmaya sebep olacaktır.

Araştırmanın dördüncü hipotezinde yönetsel güç kaynaklarının boyutları olan karizmatik güç, zorlayıcı güç, yasal güç, ödül gücü ve uzmanlık gücünün örgüt iklimi boyutlarından risk alma üzerindeki etkisi incelenmiştir. Sonuçlara göre zorlayıcı güç ve uzmanlık gücünün, risk alma boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır. Karizmatik güç, yasal güç ve ödül gücünün ise risk alma üzerinde herhangi bir etkisi yoktur. Yöneticilerin çalışanlarına psikolojik baskı uygulaması, cezaya maruz bırakması onları risk almaya itecektir. Çünkü çalışanların işlerini kaybetme korkusu risk almalarına sebep olacaktır.

Araştırmanın beşinci hipotezinde yönetsel güç kaynaklarının boyutları olan karizmatik güç, zorlayıcı güç, yasal güç, ödül gücü ve uzmanlık gücünün örgüt iklimi boyutlarından ılımlı çalışma ortamı üzerindeki etkisi incelenmiştir. Sonuçlara göre karizmatik gücün, yasal gücün ve ödül gücünün ılımlı çalışma ortamı üzerinde anlamlı bir etkisi bulunurken zorlayıcı gücün ve uzmanlık gücünün bir etkisi bulunmadığı görülmektedir. Yöneticiler tecrübelerine, uzmanlıklarına ve bilgilerine dayanarak işletmedeki belirsizlikleri ve çatışma ortamlarını ortadan kaldırırlar. Bu sayede işletmedeki herkesin işi bellidir ve işler sorunsuz şekilde devam edebilir.

Araştırmanın son hipotezinde ise yönetsel güç kaynaklarının boyutları olan karizmatik güç, zorlayıcı güç, yasal güç, ödül gücü ve uzmanlık gücünün örgüt iklimi boyutlarından destek üzerindeki etkisi incelenmiştir. Sonuçlara göre karizmatik gücün, yasal gücün, ödül gücünün ve uzmanlık gücünün destek üzerinde doğrusal bir etkisi varken zorlayıcı gücün ise etkisinin olmadığı görülmektedir. Örgüt iklimi alanında yapılan ilk araştırmada , yöneticilerin farklı davranışsal sistemlerini örgütlerde farklı algılara dolayısıyla farklı davranışsal yanıtlara sebep olabilmektedir(Lewin, Lippitt ve White, 1939'den akt: Ergeneli, 2014). Yapılan başka bir araştırmada ise farklı liderlik tarzlarının uygulanması farklı örgüt iklimi algılarına sebep olduğu kanısına varılmıştır (Kozlowskive Doherty, 1989'den akt: Ergeneli, 2014).

Bu araştırmanın sonuçlarına bakarak şu öneriler geliştirilebilir. Analiz sonuçları incelendiğinde çalışanların zorlayıcı gücü ve yasal gücü istemedikleri ortaya çıkmıştır. İdeal bir örgüt iklimi için, otel işletmelerinde karizmatik güç, ödül gücü ve

uzmanlık gücüne sahip liderlere ihtiyaç duyulmaktadır. Yöneticiler karizmatik güç, ödül gücü ve uzmanlık gücüne yönelmelidirler. Çünkü çalışanlar bu tip güç kaynaklarını kullanan yöneticilerin bilgi, beceri ve uzmanlıklarına güvenirlere ve onları kendilerine daha yakın hissederler. Bu durumda çalışanların örgüt iklimine yönelik algılarını olumlu yönde etkileyebilmektedir.

Yöneticiler, örgüt ikliminde olumsuz sonuçlar doğurabilecek zorlayıcı gücü ve yasal gücü tercih etmemelidirler. Çünkü bu güç tipini kullanan yöneticiler çalışanlarına psikolojik baskı, fiziksel güç ve ceza uygularlar. Bu durumda çalışanlarda olumsuz etkiler bırakabilir.

Yöneticiler etkileşimde oldukları çalışanlarla hiyerarşik konumları nedeniyle çeşitli düzenlemelerde bulunmalı, hangi kişinin hangi tip güç kaynağından etkileneceğini bilmelidir. Ayrıca çalışanlarla mesafelerini her zaman korumalı, onları dinlemeli ve sorunlarını göz ardı etmemelidirler.

Ülkemizde yönetsel güç kaynaklarına yönelik çalışmalar kısıtlıdır. Literatür de güç kaynaklarına yönelik araştırmalar genellikle eğitim alanında yapılmıştır. Bu çalışma ise otel işletmesindeki çalışanlar üzerinde yapılarak farklı alanlarda da çalışabileceğini göstermektedir. Bu nedenle turizm sektörü gibi insan faaliyetlerinin yoğun olduğu bir alanda yöneticilerin ne tarz güç kaynaklarını kullanacakları oldukça önemlidir. Bu güç kaynaklarının belirlenebilmesi için bu alanlarda daha fazla akademik çalışma yapılmamıştır. Bu sayede daha yeni güç kaynaklarının ortaya çıkmasında önemli bir rol oynayabilir.

Ayrıca sadece Elazığ ili ile sınırlı kalmayıp farklı turizm merkezlerinde de bu çalışma yapılabilir. Araştırma 2017 Mart ve Nisan aylarında 3 ve 4 yıldızlı otel çalışanlarına yapılarak uygulanmıştır. Turizm sektöründe insan ilişkileri yoğun ve değişken bir özelliği olduğundan dolayı aynı tip veya benzeri çalışma yılın farklı dönemlerinde de yapılabilir. Ayrıca gelecekte turizm üzerinde belirli periyotlarda bu tür çalışmaların yapılması faydalı olabilir.

## KAYNAKÇA

- Adenike A (2011) Organizational Climate And Job Satisfaction Among Academic Staff In Some Selected Private Universities In Southwest Nigeria
- Adrian F, Leonard DG (1997) The Organizational Climate Questionnaire, *Tha Annual* (2)
- Ağaoğlu OK (1992) İşgücünü Verimli Kullanma Tekniklerinin Turizm Sektörüne
- Ağçay F (2015) Liderin Güç Kaynakları Kullanımı İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Akgül R (2013) Ortaöğretim Kurumlarındaki Yöneticilerin Yönetimde Gücü Kullanma Stilllerinin Öğretmen Algılarına Göre Örgütsel Bağlılığa Etkisi.Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne
- Aldemir MC (1983) Yöneticilerin Güç Tipleri İle Yabancılaşma ve İş Doyumu Arasındaki İlişkiler. *Amme İdaresi Dergisi*, 16 (1), 61-77.
- Altunışık R, Coşkun R, Bayraktaroğlu S, Yıldırım E (2012) Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı (Sakarya Yayıncılık, Sakarya).
- Anderson RN, West AM (1998) Measuring Climate For Work Group Innovation;Development And Validition Of The Team Climate Inventor. *Journal Of Organizational Behavior* (19)
- Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı* (Sakarya Yayıncılık, Sakarya).
- Arslan M (2016) *İşletmelerde Yönetim Ve Organizasyon* Harran Üniversitesi Birecik Meslek Yüksekokulu
- Arslan NT (2004) Örgütsel Performansı Belirleyici Bir Etmen Olarak: Örgüt Kültürü Ve İklimi Hakkında Bir Değerlendirme. *Süleyman Demirel Üniversitesi, İİBF Dergisi*, 9(1): 203-228.



- Aslanargun E (2009) İlköğretim ve Lise Müdürlerinin Okul Yönetimde Kullandığı Güç Türleri. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Aslanargun E. (2010) Örgütlerde Sosyal Güç Konusunda Teorik Bir Yaklaşım. *e-journal of New World Sciences Academy*, 6(3).
- Aşan Ö, Miski Aydın E (2006) *Güç Ve Politika* Ed. Can H
- Ataman G (2001) *İşletme Yönetimi* (Türkmen Kitapevi, İstanbul).
- Aydın Ş, Coşkun R (2007) Örgütsel Güç'e İlişkin Eleştirel Bir Çözümleme. *Akademik İncelemeler* 2(2)
- Bağcı Z (2009) Örgütlerde Çalışanların Algıladıkları Güç Kaynaklarının Örgüte Bağlılıkları Üzerine Etkisi: Bir Araştırma. Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İzmir
- Bağcı Z, Mohan Bursalı Y (2011) Yöneticilerin Güç Kaynaklarının Çalışanların Örgüte Bağlılıkları Üzerine Etkisi: Çalışanların Algılamalarına Bağlı Analitik Bir İnceleme. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (9): 9-21
- Bakan İ, Bulut Y (2014) Yöneticilerin Uyguladıkları Liderlik Yaklaşımlarına Yönelik Algılamaları: Likert'in Yönetim Sistemlerine Yaklaşımına Dayalı Bir Alan Çalışması. *İ.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, (31).
- Bakan İ, Büyükbeşe T (2010) Liderlik Türleri ve Güç Kaynakları'na İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi* 12 (19): 73-84.
- Bal İ, Campbell M, Steed J, Meddings K (2008) The Role Of Power İn Effective Leadership
- Başaran İE (2000) *Yönetim* (Feryal Matbaa, Ankara)
- Bayrak S (2001) Yönetimde Bir İhmal Konusu Olarak Güç Ve Güç Yönetimi 2. *İİBF*, 6(1): 23-42

- Bertram H.Raven (2008) The Bases Of Power And The Power/Interaction Model Of Interpersonal Influence. *Analyses Of Social Issues And Public Policy*, 8(1): 1-2.
- Bilgen, HN (1990) Örgüt İklimi. *Todaie Yayınları*, Ankara , (235).
- Bleiweiss SK (2007) Self-disclosure, Evaluation and Perceptions of Power: a Supervisee Perceptive. Digital Dissertation. The Wright Institute: California,
- Bolat T, Bolat Oİ, Aytemiz Seymen O, Erdem B (2014) *Yönetim Ve Organizasyon* (Baskı Detay Yayıncılık)
- Brass DJ, Burkhardt ME (1993) Potantial Power And Power Use An Investigat on Of Structure And Behavior. *Academy Of Management Journal*, 36(3): 441–470.
- Bursalıoğlu Z (2000) Okul Yönetiminde Yeni Yapı Ve Davranışlar, (Pegem Yayınları, Ankara)
- Can H (2006) *Örgütsel Davranış* (Arıkan Basım Yayın, İstanbul).
- Clayboun M (2011) Relationships Between Moral Disengagement, Work Characteritics and Workplace Harresment. *Journal of Business Ethics*, 100: 283-301.
- Cömert M (2014) Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri İle Okul Müdürlerinin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynakları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Çağlayan E (2014) Okul Binaları Ve Örgüt İklimi. Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Çakır T (2009) Örgütsel İklim Ve Adaletin Tükenmişlikle Olan İlişkisi.Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi
- Çalışkur A (2015) Örgütlerde Güç Olgusu ve Gücün Kullanımı. *Çankırı Karatekin Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(1).
- Çavuş MF, Harbalıoğlu M (2016) Yöneticinin Güç Kaynakları Algısı Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. *Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi*, 9(1).

- Çekmecelioğlu HG (2005) Örgüt İkliminin İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma, *C.Ü. İİBF Dergisi*, 6(2).
- Çiftçi K (2014) İlkokul Öğretmenlerinin Örgüt İklimine İlişkin Algılarının Örgütsel Güven Üzerindeki Etkisi Batman İli Örneği. Yüksek Lisans Tezi, Zirve Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Çiğdem K (1998) Örgütlerde Güç Kullanımı, Çalışanların Algıladıkları Güç Tepkileri Üzerinde Bir Uygulama, *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları*
- Çolak M (2007) Örgütlerde Çatışmanın Yönetiminde Gücün Kullanımı Ve Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Daft RL (2008) *Management* ( 9th Ed. South-Western, Cengage Learning).
- Demir A (2014) Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Öncülü Olarak Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Kaynakları. Yüksek Lisans Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi
- Demir H, Okan T (2009) Teknoloji, Örgüt Yapısı Ve Performans Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, (10): 57-72
- Dengiz M (2000) *Takım Çalışması Teknikleri* (Academyplus Yayınları).
- Dinçer E (2013) Örgüt İklimi Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Bir Kamu Kurumunda Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Ekvall G, Ryhammar L (1998) Leadership Style, Social Climate and Organizational Outcomes: A study of a Swedish University College. *Creativity and Innovation Management*, 7(3):126-130
- Eleren A (2007) Kuruluş Yeri Seçiminin Fuzzy TOPSIS Yöntemiyle Belirlenmesi: Deri Sektörü Örneği. *Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi* 7(13): 280-295.
- Eraslan L (2004) Liderlik Olgusunun Tarihsel Evrimi, Temel Kavramlar ve Yeni Liderlik Paradigmasının Analizi. Ankara: *Milli Eğitim Dergisi*. (162).

- Erdil O, Keskin H, İmamoğlu SZ, Erat S (2004) Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 5(1).
- Erdoğan B (1997) Örgütsel Güç Ve Politika. *Yönetim*, 8(26): 21-31
- Ergeneli A (2014) Örgütsel Etkililik Kriteri Olarak Lider Davranışının Örgütsel İklim İle İlişkisi: Görev Karmaşıklığı Bakımından Farklılaşan İki Örgüte İlişkin Bir Uygulama, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 50 (01
- Ertekin Y (1978) Örgüt İklimi. *Ankara: Türkiye Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları*, 174.
- Furnham A, Goodstein L D (1997) "The Organizational Climate Questionnaire (OCQ)" The 1997 Annual: Vol. 2
- Genç N (2005) *Yönetim ve Organizasyon* (Seçkin Yayıncılık, Ankara)
- Gerard JP, Mary CM, Mance M (2007) *Creative Leadership Skills That Drive Change* (Sage Publications)
- Gerçeker B (2012) Sağlık Kuruluşlarında Örgüt İklimi Ve Bilgi Güvenliğinin İlişkisi. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Gök S (2009) Örgüt İkliminin Çalışanların Motivasyonuna Etkisi Üzerine Bir Araştırma. 6(2).
- Griffin WR (1984) *Management* (Texas A&M University Houghton Mifflin Company Boston) 417-418
- Griffin WR (1996) *Management* (Houghton Mifflin Company: Newjersey)
- Gültürk Z (2012) İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Güç Kaynaklarından Yararlanma Düzeyleri. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Yönetimi Ve Denetimi Anabilim Dalı
- Gün İ (2016) Hastanelerde Örgüt İklimi Ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki. *İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü*
- Güner F (2015) Çalışma Hayatında Örgütsel İklim Ve İş Doyumu. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi

- Halis M, Yaşar Uğurlu Ö (2008) Güncel Çalışmalar Işığında Örgüt İklimi. *İş, Güç Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 10(2) .
- Hayes EA (1973) A Reappraisal Of The Halpin-Croft Model Of The Organizational Climate Of Schools. School Of Education University Of North Carolina
- Hinkin TH, Chaster AS, (1959) Development and Application of New Scales to Measure The French and Raven Bases of Social Power. *Journal of Applied Psychology*, 74(4):561– 567
- Hocaniyazov A (2008) Ağırlama İşletmelerinde Örgütsel İklim ve Liderlik. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, İzmir
- Hodgetts R M (1999) *Yönetim: Teori, süreç ve uygulama* (Çev. Canan Çetin ve Esin (Can) Mutlu). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- [Http://Articles.Extension.Org/Pages/42913/What-Is-The-Difference-Between-Power-And-Authority-In-An-Organization](http://Articles.Extension.Org/Pages/42913/What-Is-The-Difference-Between-Power-And-Authority-In-An-Organization) (28.11.2016)
- <http://www.pskolik.com/threads/sosyal-etki-ve-uyma.602/> (02.03.2017)
- Ilgar L (2005) *Eğitim Yönetimi Okul Yönetimi Sınıf Yönetimi* (Beta Yayınları, İstanbul).
- İnan Ö (1990) İşletmelerde Yönetim Fonksiyonlar ve Organizasyon, *Vergi Yayınları*
- Joseph LM (1965) *Management Theory* James (Marc (ed.) Handbook of Organization, Rand Mc Naily and Company, Chicago).97
- Kanten P, Er Ülker F (2013) The Effect Of Organizational Climate On Counterproductive Behaviors: An Empirical Study On The Employees Of Manufacturing Enterprises The Macrotheme Review, 2(4)
- Kaptan S (1983) *Bilimsel Araştırma Teknikleri ve İstatistik Yöntemleri* (Tek İşık Matbaası, Ankara).
- Karaman A (1999) *Profesyonel Yöneticilerde Güç Kullanımı* (Türkmen Kitapevi İstanbul)
- Kasırga İ, Özbek O (2008) Beden Eğitimi Ve Spor Yüksekokullarında Örgüt İklimi. *Spor Metre /Beden Eğitimi Ve Spor Bilimleri Dergisi*, 6(2): 59- 68.

- Kayalı M (2011) Okul Müdürlerinin Kullandıkları Güç Kaynakları (Uşak İli Örneği).  
Yüksek Lisans, Tezi Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Kemeriz Y (2014) Spor Örgütlerindeki Yöneticilerin Liderlik Tarzlarının Örgütsel Bağlılık Örgütsel İklim Ve İş Tatmin Düzeyine Etkisinin İncelenmesi.  
Yüksek Lisans tezi, Çanakkale On Sekiz Mart Üniversitesi
- Koçel T (2007) *İşletme Yöneticiliği* (Arıkan Basım Yayın Evi İstanbul,11.Basım)
- Koçel T (2010) *İşletme Yöneticiliği* ( Beta Yayınları, İstanbul)
- Koçel T(2005) *İşletme Yöneticiliği* (Arıkan Yayınları, İstanbul)
- Koşar S (2008) İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yönetimde Gücü Kullanma Stilleri İle Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Kreitner R (2009) *Management* (Arizona State University By Houghton Mifflin Harcourt Publishing Company 11 ed.)
- Kulu M (2008). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yönetim Sürecinde Karşılaştığı Güçlükler. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kuyumcu NM (2011) Örgüt İkliminin Örgütsel Değişim Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde
- Küçüksarı Ş (2012) Örgüt İklimi İle Stres Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi
- Lasswel HD, Kaplan A (1950) *Power And Society: A Framework For Political Inquiry* (New Haven: Yale University Press)
- Litwin, George, H. - Stringer, Robert, A. (1974), *Motivation and Organizational Climate*, 3rd Edition, Harvard University Press, Boston.
- Malçok A (2011) Örgüt İklimi Ve Personel Güçlendirmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışındaki Öncüllük Rolü Üzerine Bir Araştırma, Kara Harp Okulu. Yüksek Lisans Tezi

- Mullins LJ (2010) *Management & Organisational Behaviour* (Pearson Education Limited, 9.Baskı)
- Ongun G (2015) Liderlik Tarzlarının Uyguladıkları Güç Kaynakları Ve Organizasyonel Politikaların Çalışanların Tükenmişlik Algısı Üzerine Etkisi Marmara Bölgesi Çalışması. Doktora Tezi, Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı
- Öge S (1996) Örgüt İklimi. Yüksek Lisans Tez, Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Önen L (2008) Örgüt İklimi Üzerinde Kültürün Etkisi. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi
- Özaslan G, Gürsel M (2008) Eğitim Yöneticilerinin Güç Tipi Tercihlerinin Değerlendirilmesi. *Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı:25
- Özbağ GK (2012) Örgüt İkliminin Yeniliğe Destek Algısı Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 27(2): 145-161.
- Özdemir F (2006) Örgütsel İklim İş Tatmin Düzeyi Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir Araştırma. Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana
- Öztekin A (2002) *Yönetim Bilimi* (Siyasal Kitapevi, Ankara)
- Polat S (2010) Okul Öncesi Yöneticilerinin Kullandıkları Yönetimsel Güç Kaynaklarına İlişkin Öğretmen Algıları İle Öğretmen Motivasyonu Arasındaki İlişki. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Rudolph HR, Peluchette JV (1993) The Power Gap: Is Sharing Or Accumulating Power The Answer? *Journal Of Applied Business Research*, 9(3): 12–20.
- Sabuncuoğlu Z, Tüz M (2001) *Örgütsel Psikoloji* ( Ezgi Kitapevi, Bursa)
- Schermerhorn JR, Hunt JG, Richard NO (2002) *Organizational Behavior* (John Wiley&Sons, Inc, Abd. 7. Baskı)
- Schneider B, Snyder R (1975) Some Relationships Between Job Satisfaction And Organizational Climate. *Journal Of Applied Psychology*, 60(3): 318-328.

- Senge P (2006) *Beşinci Disiplin*. İldeniz, (A. Ve Doğukan, A. (Çev.), Yapı Kredi Yayınları, İstanbul), (13):229-368
- Stephen P, Robbins T, Judge A (2013) *Organizational Behavior* (14.Basım Nobel Akademik Yayıncılık Çeviri Ed: İnci Erdem)
- Stewart RC, Courpasson D, Phillips N (2006) *Power And Organizations* (Sage Publications London Thousand Oaks New Delhi)
- Stringer, R. (2002). *Leadership and organizational climate*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Sönmez K (2014) Sağlık Sektöründe Örgüt İkliminin İş Doyumuna Etkisi.Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çağ Üniversitesi
- Şişman M (2002) *Örgütler ve Kültürler* (Pegem A Yayıncılık, Ankara)
- Taymaz H (2003) *İlköğretim Ve Ortaöğretim Okul Müdürleri İçin Okul Yönetimi* (Pegem Yayıncılık, Ankara, 7. Baskı)
- Topçu İ (1998) Örgütsel İklimin Kuramsal Analizi ve Eğitim Örgütleri Üzerindeki Etkisi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya
- Tortumlu M (2016) İş Stresi Ve Örgüt İkliminin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisi: İstanbul Avrupa Yakası İlçe Belediyelerde Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi
- Tsai C (2014) The Organizational Climate And Employees Job Satisfaction İn The Terminal Operation Context Of Kaohsiung Port, 30(3): 373-392
- Tutar H (2003) *Örgütsel İletişim* (Seçkin Yayıncılık, Ankara)
- Tutar H (2014) *Örgütsel Psikoloji, Endüstri ve Örgüt Psikolojisine Yeni Yaklaşımlar* (Detay Yayıncılık, Ankara)
- Tutar H, Altınöz M (2011) Örgütsel İklimin İşgören Performansı Üzerine Etkisi: Ostim İmalat İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 65(2).



- Uğurlu CT, Demir A (2016) Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Öncülü Olarak Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Kaynakları. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:15 (56): 98-119.
- Ural A, Kılıç İ (2011) *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi SPSS12.0 for Windows* (Detay Yayıncılık)
- Uygulanması. *Verimlilik Dergisi*, Milli Prodüktivite Yayını, (457): 110-121.
- Verbeke W, Volgering M, Hessels M (1998) Exploring The Conceptual Expansion Within The Field Of Organizational Behavior: Organizational Climate And Organizational Culture. 35(3): 303-329
- Yaman E, Irmak Y (2010) Yöneticiler Ve Öğretmenler Arasındaki Güç Mesafesi. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 7(13):164 - 172
- Yaprak E (2009) Hemşirelerin İş Doyumlarını Belirleyen Faktörler: Örgüt İklimi, Sosyo-demografik ve Çalışma Özellikleri. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Yayla HE (2006) Güç Ve Yetki İlişkilerinin Muhasebe Bilgisi Kararları Üzerindeki Etkisi: Türkiye 'deki Özel Hastaneler Üzerine Yapısal Bir Model Önerisi. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara
- Yorulmaz A (2014) Ortaöğretim Kurumlarındaki Okul Yöneticilerinin Örgütsel Güç Kaynakları ve Kullanma Düzeyleri. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimler Enstitüsü, Ankara
- Yozgat O (1983) *İşletme Yönetimi* (İstanbul 5.Baskı).
- Yücel R (1999) Gücün Örgüt Yönetiminde Etkileri. *İİBF Dergisi Süleyman Demirel Üniversitesi*, (4):167-179
- Zafer D (2008) İlköğretim okulu yöneticilerinin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarına ilişkin öğretmen görüşleri. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.

## **EKLER**

### **Ek 1: Anket Formu**

#### **YÖNETSEL GÜÇ KAYNAKLARI İLE ÖRGÜT İKLİMİ ANKETİ**

Sayın katılımcı, bu anket yüksek lisans tezine veri toplama amacıyla hazırlanmıştır. Anket toplam 58 maddeden oluşmaktadır. Bu çalışmada bilimsel etik kurallarına önem verilecektir. Çalışmamıza ayırdığınız değerli zamanınızdan dolayı şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dilerim. Saygılarımla.

Ahmet AKDEMİR / (Danışman: Yrd. Doç. Dr. Aziz Gökhan ÖZKOÇ)

Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Turizm Fakültesi

E-Posta: ahmetakdemir123@gmail.com / aziz.ozkoc@gmail.com

1.BÖLÜM KİŞİSEL BİLGİLER						
1. Cinsiyetiniz:	a)Bay	b)Bayan				
2. Yaşınız:	a)20 ve altı	b)21-30	c)31-40	d)41-50	e)51 ve üzeri	
3. Eğitim Durumunuz:	a)İlköğretim	b)Lise	c)Önlisans	d)Lisans	e)Lisansüstü	
4. Çalıştığınız İşletmenin Statüsü:	a) 5 Yıldız	b) 4 Yıldız	c) 3 Yıldız			
5. Görev Yaptığınız Departman:	..... (Lütfen Belirtiniz)					
6. Sektörde Çalışma Süreniz:	a)1 Yıldan az	b)1-5 Yıl	c)6-10 Yıl	d)11-15 Yıl	e)16-20 Yıl	f)21 Yıl ve üzeri
7. İşletmede Çalışma Süreniz:	a)1 Yıldan az	b)1-5 Yıl	c)6-10 Yıl	d)11-15 Yıl	e)16-20 Yıl	f)21 Yıl ve üzeri
8. Turizm Eğitimi Aldınız mı?	a)Evet	b)Hayır				
2.BÖLÜM						
Lütfen aşağıda belirtilen ifadelerin yanındaki cevap kutucuklarından size uygun olan seçeneği belirleyerek ( X ) işareti koyunuz						
Hiç Katılmıyorum	Az Katılıyorum	Orta Derecede Katılıyorum	Çok Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum		
1	2	3	4	5		

1. Yöneticim yapılan işi ödüllendirir.	1	2	3	4	5
2. Yöneticim benim kafamdaki ideal yönetici imajına tam uyuyor.	1	2	3	4	5
3. Yöneticim adaletlidir ve herkesin hakkını gözetir.	1	2	3	4	5
4. Yöneticim başarılı olanı takdir eder.	1	2	3	4	5
5. Yöneticim ile arkadaşlık ilişkileri içindeyiz.	1	2	3	4	5
6. Yöneticim genellikle kendi iktidarını kullanarak yönetir.	1	2	3	4	5
7. Yöneticim işle ilgili konularda disiplini sağlamak üzere çoğu zaman katı ve sert bir tutum içine girer.	1	2	3	4	5
8. Yöneticim, tembelliği cezasız bırakmaz.	1	2	3	4	5
9. Yöneticimin son derece yetenekli olduğuna inanırım.	1	2	3	4	5
10. Yöneticim bulunduğu mevkiye tesadüfen gelmemiştir.	1	2	3	4	5
11. Yöneticim işinin ehlidir.	1	2	3	4	5
12. Yöneticimin kendi alanında eğitimi vardır.	1	2	3	4	5
13. Yöneticim bana talimat verebilecek ve bana iş yaptırabilecek durumdadır.	1	2	3	4	5
14. Yöneticim benden talepte bulunma ve bana talimat verme hakkına sahiptir.	1	2	3	4	5
15. Yöneticime, bana talimat verme ve benden talepte bulunma yetkisi verilmiştir	1	2	3	4	5
16. Yöneticim diğer çalışanlarla arasına her zaman mesafe koyar.	1	2	3	4	5
17. Yöneticime hayranım.	1	2	3	4	5
18. Yöneticimin kendine güveni tamdır.	1	2	3	4	5
19. Yöneticim, oldukça dinamiktir.	1	2	3	4	5
20. Yöneticim oldukça karizmatiktir.	1	2	3	4	5

3.BÖLÜM					
1. Kurumuzda yapılan işler açıkça tanımlanmıştır.	1	2	3	4	5
2. Karar alma sürecinde kimin özel yetkiye sahip olduğu bazen belirsizdir.	1	2	3	4	5
3. Kurumun yöntemleri ve organizasyon yapısı açıkça tanımlanmıştır.	1	2	3	4	5
4. Bürokrasi minimum seviyededir.	1	2	3	4	5
5. Aşırı kurallar ve bürokrasi yeni fikirlerin dikkate alınmasını güçleştirmektedir.	1	2	3	4	5
6.Kurumumuzun verimliliği planlama yetersizliğinden dolayı azalmaktadır.	1	2	3	4	5
7. Bulduğum bazı projelerde kimin yöneticim olduğunda emin olamıyorum	1	2	3	4	5
8. Kurumumuzun problemlerden biri de bireylerin sorumluluk almamalarıdır.	1	2	3	4	5
9. Çalışanların işle ilgili problemlerini çözebilecekleri felsefesi kabul edilir.	1	2	3	4	5
10.Yönetim, çalışanlarına rehber oluşturacak ilkeleri belirler .	1	2	3	4	5
11.Yönetim, çalışanların işlerinde sorumluluk almalarına imkan verir.	1	2	3	4	5
12.Çalışanların yükseltilmesine dayalı bir ödüllendirme sistemi vardır	1	2	3	4	5
13.Kişilerin aldığı ödül ve teşvikler, eleştiri ve tehditlerden daha fazladır.	1	2	3	4	5
14.Çalışanlar iş performansları ölçüsünde ödüllendirilmektedirler.	1	2	3	4	5
15.Büyük oranda bir eleştiri vardır.	1	2	3	4	5
16.Yapılan iyi işlerin karşılığında yeterli derecede ödül verilmemektedir.	1	2	3	4	5
17. Çalışanlar yanlış yaptıklarında cezalandırılmaktadırlar.	1	2	3	4	5
18. Yönetim, iyi bir fikre deneme şansı verme yönünde isteklidir.	1	2	3	4	5
19. Bu sektörde rekabet avantajını korumak için risk almak zorundayız.	1	2	3	4	5
20. Maksimum etkililik için karar alma sürecine tedbirli yaklaşılır.	1	2	3	4	5
21. İşimiz doğru zamanda hesaplanan riskleri göze alarak kurulmuştur	1	2	3	4	5
22. Bu işletmede çalışanlar arasında arkadaşça bir atmosfer hakimdir.	1	2	3	4	5
23. Bu işletme ılımlı ve sakin bir çalışma iklimi ile nitelendirilmektedir.	1	2	3	4	5
24. Bu işletmedeki çalışanlar soğuk ve birbirine uzak durmaz.	1	2	3	4	5
25 Bu işletmede çalışanlar ile yönetim arasında ılımlı bir ilişki vardır.	1	2	3	4	5
26.Üst yönetim, çalışanların hata yapması durumunda onlara destek olmaz.	1	2	3	4	5
27. Yönetim çalışanların kariyer beklentileri ile ilgilenir.	1	2	3	4	5
28. Çalışanlar arasında yeterince güvene dayalı bir ilişki sistemi yoktur.	1	2	3	4	5
29. Yönetimin temel felsefesi insan faktörüne ve düşüncelerini önem vermektir	1	2	3	4	5
30. Zor bir projede arkadaşlarımdan ve yönetimden destek göreceğime inanırım.	1	2	3	4	5

## ÖZGEÇMİŞ

### KİŞİSEL BİLGİLER

Adı-Soyadı: Ahmet Akdemir

Uyruğu: T.C.

Doğum Yeri ve Tarihi: Palu, 06 Haziran 1988

Tel: 0546 454 04 00

E-posta: ahmetakdemir123@gmail.com

Adresi: Cumhuriyet mah. Cumhuriyet cad. dar sok. Yurtbaşı Merkez/ELAZIĞ

### EĞİTİM

Derece	Kurum	Mezuniyet Tarihi
Önlisans	Fırat Üniversitesi	2010
Lisans	Gaziosmanpaşa Üniversitesi	2013
Lise	Hulusi Sayın Lisesi	2004

### YABANCI DİL

İngilizce