

ESKİŞEHİR OSMANGAZİ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI

**YÜKSEKÖĞRETİM ÖRGÜTLERİNDE GÜÇ BAĞLAMINDA
AKADEMİK DIŞLANMIŞLIK KAVRAMININ İNCELENMESİ**

Gökhan POLAT






Doktora Tezi

Danışman: Prof. Dr. Engin KARADAĞ

Eskişehir, 2019

ESKİŞEHİR OSMANGAZİ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Gökhan POLAT tarafından hazırlanan **Yükseköğretim Örgütlerinde Güç Bağlamında Akademik Dışlanmışlık Kavramının İncelenmesi** başlıklı bu tez, 24/05/2019 tarihinde *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği*'nin ilgili maddeleri uyarınca yapılan **Tez Savunma Sınavı** sonucunda **başarılı** bulunarak, jürimiz tarafından oy birliği / oy çokluğu ile Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

<u>Görevi</u>	<u>Unvanı Adı SOYADI</u>	<u>İmza</u>
Jüri Başkanı :	Prof. Dr. Cemil YÜCEL	
Danışman :	Prof. Dr. Engin KARADAĞ	
Üye :	Doç. Dr. Halis Adnan ARSLANTAŞ	
Üye :	Dr. Öğr. Üyesi Eren KESİM	
Üye :	Dr. Öğr. Üyesi Mehmet KOÇYIĞIT	

Prof. Dr. Eyüp ARTVİNLİ
Enstitü Müdürü

ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ

Yükseköğretim Örgütlerinde Güç Bağlamında Akademik Dışlanmışlık Kavramının İncelenmesi başlıklı tezin bizzat tarafımda hazırlanan, özgün bir çalışma olduğunu; bu çalışmanın tüm aşamalarında (hazırlık, veri toplama, analiz, bilgilerin sunumu ve raporlaştırma vb.) bilimsel etik ilke ve kurallara uygun olarak hareket ettiğimi; bu çalışma kapsamında elde edilmeyen tüm veri, bilgi vb. için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara çalışmanın kaynakçasında yer verdiğimi; bu çalışmanın Eskişehir Osmangazi Üniversitesi tarafından kullanılan “Bilimsel İntihal Tespit Programı”yla tarandığını ve hiçbir “intihal içermediğini” beyan ederim. Herhangi bir zamanda, herhangi bir biçimde bu çalışmamla ilgili yukarıdaki beyanıma aykırı bir durumun saptanması halinde, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçların sorumluluğunu kabul ettiğimi bildiririm.

24/05/2019

Gökhan POLAT

Teşekkür

Çok uzun bir süre devam eden doktora sürecim boyunca iyi ki tanışmışım dediğim hem ders aşaması sürecimde bana kattığı değerli bilgilerden dolayı ve hem de tez yazma sürecimde bıkmadan usanmadan gösterdiği destek, hoşgörü ve anlayışından ötürü, hep mütevazı bir şekilde yardımcı olan çok değerli hocam ve danışmanım Sayın Prof. Dr. Engin KARADAĞ'a şükranlarımı sunarım. Yine doktora ders dönemim boyunca derslerini aldığım hocalarım Prof. Dr. Mehmet ŞİŞMAN, Prof. Dr. Selahattin TURAN, Prof. Dr. Ahmet AYPAY, Prof. Dr. Ayhan AYDIN, Prof. Dr. Erdal GÜMÜŞ ve Doç. Dr. Mizrap POLAT'a bana edindikleri değerli bilgilerden ve bütün katkılarından dolayı teşekkür ederim. Doktora sürecim boyunca benden desteklerini esirgemeyen, tez yazma aşamasında bana hep olumlu yönde telkinlerde bulunarak beni isteklendiren değerli arkadaşlarım Dr. Öğr. Üyesi Ahmet ÖNAL'a, Öğr. Gör. Recai KAPUSUZ'a, Öğr. Gör. İhsan MARULCU'ya ve Öğr. Gör. Mustafa AKINCI'ya da teşekkürü bir borç bilirim. Son olarak bu uzun süreçte bütün zorluklara katlanarak bana hep destek olan beni hep olumlu yönde heveslendiren kıymetli eşim Ayşegül POLAT'a teşekkür ederim. Bu çalışmamı yapmak için onlarla kimi zaman istemeden ilgilenemediğim kızlarım Ayşe Naz ve Gökçe Sare'ye de kucak dolusu sevgiler sunarım.

İçindekiler

Teşekkür.....	i
İçindekiler	ii
Tablolar Listesi	v
Özet.....	1
Abstract.....	3
BİRİNCİ BÖLÜM	5
1. Giriş	5
1.1. Problem Durumu	5
1.2. Araştırmanın Amacı	10
1.3. Araştırmanın Önemi	10
1.4. Varsayımlar	11
1.5. Sınırlılıklar.....	12
1.6. Tanımlar	12
1.7. Kısaltmalar	12
İKİNCİ BÖLÜM.....	14
2. Kavramsal Çerçeve	14
2.1. Yükseköğretimin Yönetimi	14
2.1.1. Sistem olarak yükseköğretim kurumları	15
2.1.2. Yükseköğretimin yönetsel biçimi.....	18
2.1.3. Yükseköğretimde eğitim-öğretim ve insan kaynağı	22
2.2. Güç Kavramı ve Gücün Tanımı	25
2.2.1. Gücün kaynakları.....	28
2.2.1.1. Gücün farklı araştırmacılara göre kaynakları ve önemi.....	29
2.2.2. French ve Raven'a göre gücün kaynakları	32
2.2.2.1. Ödül gücü.....	34
2.2.2.2. Zorlayıcı güç	35
2.2.2.3. Karizma gücü	36
2.2.2.4. Yasal güç.....	38
2.2.2.5. Uzmanlık gücü	39
2.2.3. Örgütsel güç ve yükseköğretimde güç kavramı.....	42
2.2.3.1. Yasal güç.....	43
2.2.3.2. Yasal olmayan güç	43

2.2.3.3. Yükseköğretimde güç.....	44
2.2.4. Örgütsel güç ile ilgili araştırmalar	47
2.3. Dışlanmışlık Kavramı.....	49
2.3.1. Dışlanmışlığın tanımı.....	49
2.3.2. Dışlanmışlık kavramına benzer diğer kavramlar	52
2.3.2.1. Ayrımcılık	53
2.3.2.2. Yabancılaşma	53
2.3.2.3. Zorbalık	53
2.3.2.4. Mobbing	54
2.3.3. Dışlanmışlığın tarihçesi	55
2.3.4. Dışlanmışlığın sonuçları	57
2.3.5. Akademik dışlanma	59
2.3.6. İşyerinde dışlanma ve ilgili araştırmalar.....	60
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	62
3. Yöntem.....	62
3.1. Araştırma Deseni	62
3.2. Çalışma Grubu.....	62
3.3. Veri Toplama Araçları.....	64
3.3.1. Okullarda örgütsel güç ölçeğinin geçerlik analizi	65
3.3.2. İşyerinde dışlanmışlık ölçeğinin geçerlik analizi.....	66
3.3.3. Okullarda örgütsel güç ölçeği ve işyerinde dışlanmışlık ölçeğinin güvenirlik analizi	67
3.4. Verilerin Toplanması.....	68
3.5. Verilerin Çözümlemesi.....	68
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	69
4. Bulgular	69
4.1. Örgütsel Güç Ölçeği Puanlarına İlişkin Bulgular.....	69
4.2. İşyerinde Dışlanma Ölçeği Puanlarına İlişkin Bulgular	69
4.3. Örgütsel Güç Ölçeği ve İşyerinde Dışlanma Ölçeği Puanlarının Cinsiyet Değışkeni Açısından Değierlendirilmesi	70
4.4. Örgütsel Güç Ölçeği ve İşyerinde Dışlanma Ölçeği Puanlarının Kurum Türü Değışkeni Açısından Değierlendirilmesi.....	71
4.5. Örgütsel Güç Ölçeği ve İşyerinde Dışlanma Ölçeği Puanlarının Alan Türü Değışkeni Açısından Değierlendirilmesi.....	72

4.6. Örgütsel Güç Ölçeği Ve İşyerinde Dışlanma Ölçeği Puanlarının Unvan Türü Değişkeni Açısından Değerlendirilmesi.....	74
4.7. Yükseköğretim Kurumlarında Çalışan Öğretim Elemanlarının Örgütsel Güç Türleri ve İşyerinde Dışlanma Algıları ile Kıdem Arasındaki İlişkilere İlişkin Bulgular	76
4.8. Yükseköğretim Kurumlarında Çalışan Öğretim Elemanlarının Örgütsel Güç Türleri ve İşyerinde Dışlanma Algılarına İlişkin Kıdem ve Cinsiyete Göre Çoklu Regresyon Analizleri Sonuçları.....	77
BEŞİNCİ BÖLÜM	79
5. Sonuç, Tartışma ve Öneriler	79
5.1. Sonuç ve Tartışma	79
5.2. Öneriler.....	89
5.2.1. Araştırma sonucuna yönelik öneriler	90
5.2.2. Araştırmacılara yönelik öneriler	90
KAYNAKÇA.....	91
EKLER.....	100
ÖZGEÇMİŞ	105

Tablolar Listesi

Tablo Numarası	Başlık	Sayfa Numarası
2.1	Türkiye'deki Üniversite Sayıları (1980-2019)	22
2.2	Türlerine Göre Akademik Birim Sayıları, 2018 – 2019	23
2.3	Unvan, Cinsiyet ve Kurumlara Göre Öğretim Elemanı Sayıları 2018-2019	24
2.4	Yukl'a Göre Etkileme Taktikleri ve Tanımları	31
2.5	Farklı Araştırmacılara Göre Güç Kaynakları	32
2.6	French ve Raven'ın Güç Kaynakları Ölçeğinin Maddeleri	42
3.1	Örnekleme Grubunun Demografik Özelliklerine İlişkin Dağılımlar	64
3.2	DFA ile Elde Edilen Standartlaştırılmış Faktör Yükleri (λ_i), R2 ve t Değerleri	65
3.3	Okullarda Örgütsel Güç Ölçeği Geçerlik Analizi Sonuçları	66
3.4	İşyerinde Dışlanmışlık Ölçeği Geçerlik Analizi Sonuçları	67
3.5	Okullarda Örgütsel Güç Ölçeği ve İşyerinde Dışlanmışlık Ölçeği Güvenirlik Analizi Sonuçları	68
4.1	Okullarda Örgütsel Güç Ölçeği Faktörlerinin n , \bar{x} , SS Değerleri	69
4.2	İşyerinde Dışlanma Ölçeği Faktörlerinin n , \bar{x} , SS Değerleri	70
4.3	Okullarda Örgütsel Güç Ölçeği Faktörlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre T-Testi Sonuçları	70
4.4	İşyerinde Dışlanma Ölçeği Faktörlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre T-Testi Sonuçları	71
4.5	Örgütsel Güç Ölçeği ve İşyerinde Dışlanma Ölçeği Puanlarının Kurum Türü Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (Anova) Sonuçları	71
4.6	Örgütsel Güç Ölçeği ve İşyerinde Dışlanma Ölçeği Puanlarının Alan Türü Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (Anova) Sonuçları	73

4.7	Örgütsel Güç Ölçeği ve İşyerinde Dışlanma Ölçeği Puanlarının Unvan Türü Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (Anova) Sonuçları	75
4.8	Yükseköğretim Kurumlarında Çalışan Öğretim Elemanlarının Örgütsel Güç Türleri ve İşyerinde Dışlanma Algıları ile Kıdem Arasındaki Pearson Çarpım Momentler Korelasyon Analizi Sonuçları	77
4.9	Yükseköğretim Kurumlarında Çalışan Öğretim Elemanlarının Örgütsel Güç Türleri ve İşyerinde Dışlanma Algılarına İlişkin Kıdem ve Cinsiyete Göre Çoklu Regresyon Analizleri Sonuçları	78

Şekiller Listesi

Şekil Numarası	Başlık	Sayfa Numarası
2.1	Güç Kaynakları	29
2.2	Dışlanmışlık ile İlgili Diğer Kavramlar	55
2.3	2008–2018 Yılları Arasında CNKI’da Çıkan İşyerinde Dışlanma Çalışmalarının Sayıları	56
2.4	2008–2018 Yılları Arasında Web of Science’da Çıkan İşyerinde Dışlanma Çalışmalarının Sayısı	56

Özet

Yükseköğretim Örgütlerinde Güç Bağlamında Akademik Dışlanmışlık Kavramının İncelenmesi

Gökhan POLAT

Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı

Danışman: Prof. Dr. Engin KARADAĞ

2019

Amaç: Bu araştırma, Türkiye’de yükseköğretim kurumlarında görev yapan öğretim elemanlarının güç bağlamında akademik dışlanmışlık algılarının incelenmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir. Bu doğrultuda katılımcıların algılarına göre dışlanmışlık düzeyleri ve bölüm başkanları ya da idarecilerin kullandıkları güç türleri belirlenmeye çalışılarak örgütsel güç faktörleri ile dışlanma arasında bulunan ilişki ve yordama düzeyleri belirlenmeye çalışılmıştır.

Yöntem: Araştırmada güç bağlamında akademik dışlanmışlık kavramının incelenmesi amacıyla korelasyonel desen kullanılmıştır. 2016-2017 yılları içerisinde Türkiye’de yükseköğretim kurumlarında profesör, doçent, doktor öğretim üyesi, araştırma görevlisi ve öğretim görevlisi olarak çalışan öğretim elemanları evren olarak belirlenmiştir. Bu nedenle 2017 yılının Nisan ayında farklı üniversitelerde ve belirtilen kadrolarda görev yapan yaklaşık 25.000 öğretim elemanına elektronik posta yoluyla ulaşılacak istenmiş olup çalışma grubu olarak geri dönüt alınabilen 725 öğretim elemanı belirlenmiştir. Çalışmada veri toplamak için Ferris, Brown, Berry ve Lian (2008) tarafından geliştirilen ve 13 maddeden oluşan 5’li Likert tipinde uygulanan ‘*İşyerinde Dışlanma Ölçeği*’ ve Altinkurt ve Yılmaz (2013) tarafından geliştirilen ve 40 maddeden oluşan 5’li Likert tipinde uygulanan ‘*Okullarda Örgütsel Güç Ölçeği*’ kullanılmıştır. Çalışma soruları kapsamında dışlanmışlık ve güç kavramları arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla t-testi, ANOVA, korelasyon analizi ve çoklu regresyon analizi kullanılmıştır.

Bulgular: Araştırmada katılımcıların örgütsel güç türleri algılarına göre çalıştıkları kurumlardaki bölüm başkanı ya da idarecilerin en çok yasal gücü kullandıkları görülmüştür. İş yerinde dışlanma algıları güç bağlamında düşük düzeyde görülmektedir. Katılımcıların örgütsel güç türleri algılarının iş yerinde dışlanma

algılarını yordama düzeyini saptamak amacıyla gerçekleştirilen çoklu regresyon analizi sonuçları incelendiğinde örgütsel güç faktörlerinin katılımcıların iş yerinde dışlanma algılarının ortalamasını yordama gücü istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Örgütsel güç faktör puanlarının katılımcıların iş yerinde dışlanma algılarının ortalamasının %2'sini açıklayabildiğini, %98'lik kısmının ise diğer değişkenlerle açıklanabileceği saptanmıştır. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde '*Zorlayıcı Güç*' faktörünün '*Dışlanma*' üzerinde anlamlı bir yordayıcı olduğu görülmekte olup dışlanma varsayısının %14'ünü açıklamaktadır.

Sonuç ve Öneriler: Katılımcıların algılarına göre görev yaptıkları birimlerde en çok karşılaştıkları güç türünün '*Yasal Güç*' olarak görülmektedir. Bunun nedeni olarak yükseköğretim kanununun yöneticilere verdiği geniş yetkiler olduğu sanılmaktadır. Kurum türü değişkenine göre bakıldığında katılımcıların algıladıkları güç türlerinden '*Ödül Gücü*' değişkeninin enstitülerde çalışan katılımcılarla yüksekokullarda çalışan katılımcılar arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Bunun da nedeni; enstitülerde görev yapan öğretim elemanlarının çoğunlukla araştırma görevlisi olması olarak düşünülmektedir. '*Yasal Güç*' ve '*Dışlanma*' algısının yüksekokullarda çalışan katılımcılarda; '*Ödül gücü*' ile beraber '*Karizma Gücü*' ve '*Uzmanlık Gücü*' değişkenlerinin de enstitülerde çalışan katılımcılarda daha fazla algılandığı görülmektedir. Fakültelerde görev yapan katılımcıların algılarına göre '*Zorlayıcı Güç*' diğer güç türlerine göre daha yüksek düzeyde algılanmaktadır.

Anahtar kelimeler: Dışlanma, İşyerinde dışlanma, Örgütsel güç

Abstract

Examination of Academic Exclusion in the Context of Power in Higher Education Institutions

Gökhan POLAT

Eskisehir Osmangazi University Institute of Educational Sciences

Department of Educational Sciences

Advisor: Prof. Dr. Engin KARADAĞ

2019

Purpose: The study aims to examine the perceptions of the predictive power of academic ostracism levels of higher education instructors with respect to their perceptions about the organisational power types in higher education institutions. Thus, the perceptions of the power bases and ostracism levels of academicians working in higher education institutions in Turkey have been tried to be defined and the correlation and predictive power of these variables have been tried to be explained.

Method: In relation with the aim of the study correlative pattern is used in order to define the levels of academicians' academic ostracism and organisational power perceptions. The population of the study is the higher education instructors in Turkey who work as professors, associate professors, assistant professors, research assistants, lecturers and instructors in the academic year of 2016-2017. The study group comprises of 725 academicians who responded to the questionnaires among approximately 25.000 academicians working in different higher education institutions and in the above-mentioned positions that the researcher wanted to contact via e-mail in the context of the study. To collect the data, the '*Workplace Ostracism Scale*' including 13 items in the form of a 5 point Likert type scale which was developed by Ferris vd. (2008) and the '*Organisational Power Scale*' including 40 items in the form of a 5 point Likert type scale which was developed by Altinkurt and Yılmaz (2013) have been utilized. In order to analyse the data, difference tests, correlation analysis and linear regression analysis have been employed.

Results: According to the data analysed about the perceptions of academicians on the power bases, legitimate power has been found to be the most common power type that they encounter. The ostracism perceptions of the academicians, on the other hand, are rather low. When the results of multiple regression analysis are examined

which was conducted in order to identify the predictive power levels of workplace ostracism perceptions of the academicians working in higher education institutions with the organisational power types, the predictive power of the workplace ostracism perception levels of academicians working in higher education institutions with respect to the organisational power factors is statistically meaningful. The organisational power factor scores are found to explain the 2% of the workplace ostracism perception means of the academicians working in higher education institutions, whereas the 98% of them can be explained by other factors. When the t-test results are examined which has been conducted with respect to the significance of regression coefficient, the *coercive power* factor is a meaningful predictive over ostracism and it predicts the 14% of the ostracism hypothesis.

Conclusion and Suggestions: In relation with the participants' perceptions of organizational power bases, the reason for the fact that the '*Legitimate Power*' factor is high is supposed so because of the vast authority the higher education law has given to the administrators in higher education institutions. According to the institution type, the '*Reward Power*' is high in the institutes because it is assumed that a great majority of the staff are composed of research assistants. '*Legitimate Power*' and '*Ostracism*' are perceived mostly in pre-undergraduate schools whereas '*Reward Power*' and '*Referent Power*' are perceived mostly in graduate schools. In undergraduate schools, '*Coercive Power*' is perceived mostly.

Keywords: Ostracism, Workplace ostracism, Organizational power

BİRİNCİ BÖLÜM

1. Giriş

Sosyolojik ve psikolojik olarak bireyleri rahatsız eden bir olgu olan dışlanmışlık ve örgütlerde önemli bir yere sahip olan güç kavramlarının ele alındığı bu araştırmada, yükseköğretim kurumlarında görev yapan öğretim elemanlarının algılarına göre örgütsel güç kaynakları ve dışlanma değişkenlerinin alt boyutlarıyla ilişkisi incelenmiştir. Bu bölümde kısaca bu kavramlarla beraber problem durumuna, araştırmanın amacı ve araştırma sorularına, araştırmanın önemine, sayılıtlara, sınırlılıklara, tanımlara ve kısaltmalara yer verilmiştir.

1.1. Problem Durumu

Günümüzde işyerleri gittikçe karmaşık bir hale gelmekle beraber, çalışanların tüm benliklerini işe verebilmeleri beklenmektedir. Karmaşıklık sebepleri içerisinde temel prensipler ve bireysel inanç sistemleri de yer almaktadır. Bu nedenle örgütsel çıktılar üzerinde söz konusu değişkenlerin anlaşılması ve bu değişkenlerin örgütü nasıl etkilediğinin bilinmesi önem arz etmektedir. Örgütsel çıktılarının en önemlilerinden birisi çalışanların iş doyumudur. Farklı çalışanlar işyerlerinde farklı iş doyumuna sahip olabilirler. Bunun sebebi bireylerin farklı değerlere sahip olması olabilir. İnanç farklılık gösteren değerlerden birisidir. İnançları yüzünden işyerinde sosyal dışlanmışlık yaşayan çalışanların, çeşitli sebepler yüzünden dışlanmışlık yaşayanlar gibi işyerinde iş doyumlarının düşük olması ve hatta işi bırakma eğilimlerinde artış görülebilmektedir (Helmes, 2017, s. 1-3).

Sosyal dışlanmışlık kavramı akademik ve siyasi çevrelerde önemli bir yere sahiptir. Türkiye’de konuyla ilgili çok az sayıda araştırma olması ve yükseköğretimde yöneticilerin kullandığı güç bağlamında, çalışanların dışlanmışlık düzeyleri hakkında herhangi bir çalışmaya rastlanmamış olması konunun çalışma planını oluşturmada etkili olmuştur. Bununla beraber akademik ortamda algılanan dışlanma ve bunun güç bağlamında incelenmesi amacıyla yapılmış çalışmalar incelendiğinde Türkiye’de konuyla ilgili yapılmış çalışmaların sınırlı olduğu görülmektedir. Sosyal dışlanmışlık konusunun ele alındığı çalışmaların genelde sosyoloji, psikoloji ve ekonomi alanlarında yapılmış çalışmalar olduğu dikkat çekmektedir. Güç kavramıyla ilgili bazı çalışmalarda ise güç kavramı karşılaşılan güçlükler anlamında kullanılmaktadır. Söz konusu

çalışmaların neredeyse hiçbiri akademik dışlanmışlık ile ilgili olarak görülmektedir. Yapılan çalışmalarda genel olarak cinsiyet kaynaklı dışlanmışlık ve öğrencilerin yaşadığı dışlanmışlık gibi konuların ele alındığı görülmektedir. Bu nedenle yükseköğretim kurumlarında güç bağlamında dışlanmışlık kavramının birbiriyle ilişkisinin incelenmesi araştırmanın asıl konusu olmuştur.

Sosyal dışlanma ile ilgili yapılan araştırmalarda iki temel tutarsız bulgu, insanların dışlanma deneyimlerini nasıl algıladıklarını anlamamızda güçlük yaratmıştır. Bunlardan birincisi; dışlanmışlığın belirgin bir şekilde öfke ve üzüntü gibi olumsuz duygulara yol açtığını gösteren bir meta-analiz raporudur. Hâlbuki diğer bir meta-analiz raporunda dışlanmışlıktan kaynaklanan hiçbir duygusal etki olmadığı rapor edilmiştir. Bunların haricinde dışlanmışlıkla ilgili alan yazın incelendiğinde araştırmaların çoğunluğunda dışlanmanın saldırgan davranışları artırdığı yönünde çalışmalar görülmekte iken, dışlanmanın toplum yanlısı davranışları artırdığı ile ilgili genel düşünce ile tutarsız olduğu varsayılan çok az sayıda çalışma da görülmektedir (DeBono, 2011, s. 2).

Dışlanma ya da dışlanmışlık kavramının farklı bağlam ve zamanlara göre çeşitli anlamları olmasından dolayı tek ve net bir anlamı yoktur (Zelenev, 2011, s. 4). Ancak genel anlamda dışlanmışlık insanların buldukları ortamda veya çevrede yok sayılmaları ve görmezden gelinmeleri biçiminde tanımlanmaktadır. İnsanoğlunun varoluşundan bu yana var olan bu kavram, bu duyguyu yaşayan bireyler için kötü sonuçlar doğurmuştur. Dışlanma her türlü ortamda olabileceği gibi bireylerin işyerlerinde de görülebilmektedir. Dışlanmışlık duygusu kişiye olduğu kadar örgütsel işleyişe de zarar verebilmektedir. Dışlanan bireylerin motivasyonlarının ve performanslarının azalması, görevlerini yerine getirememekle sonuçlanarak örgütün işleyişini bozabilmektedir (Koşar, 2014, s. 5).

'Les exclus' (dışlanma) terimi ilk olarak 1974 yılında Fransa'da Rene Lenoir tarafından sosyal koruma planlarından çıkarılan birey gruplarını (özellikle gençler, yaşlılar, engelliler ve tek ebeveynli aileler) tanımlamak için türetilmiştir. Sosyal dışlanma kavramını üç kavramsal paradigma ile göz önüne çıkaran çalışmalardan ilki Silver tarafından 1994 yılında yapılan çalışmadır. Silver bu çalışmasında dışlanmayı sosyal anlaşmanın çiğnenmesiyle sonuçlanan birey ve devlet arasındaki sosyal bağların koparılması olarak tanımlar. Bu manada dışlanma farklı etnik, dini, ulusal ve kültürel kimlikleri belirleyen sınırlara has bir durum olarak görülür. İkinci paradigmanda ise sosyal dışlanma, bazı bireyleri sosyal takastan ya da bir faaliyette yer almaktan

engelleyen grup ya da bireysel tercihlerden kaynaklı bir tür ayrımcılık olarak görülmektedir. Üçüncü paradigmada ise sosyal dışlanmanın, önemli kaynakların güçlü çıkar grupları ve sınıf, statü ve güç etkileşimi sayesinde tekelleşmesi yoluyla sosyal kapanmadan dolayı ortaya çıktığı belirtilmektedir (Zelenev, 2011, s. 6-11).

Örgüt analizinde, güç ve siyasi faaliyet son derece önemli faktörler olarak tanımlanmaktadır. Yaşamımızın her yerinde önemli bir yer tutan güç kavramını iyi anlamak ve özümsemek gereklidir. Güç pratikte sadece kişilerarası veya örgütler arası yönetimde kilit bir faktör değil aynı zamanda teoride sosyal ilişkiler alanında önemli bir kavramdır. Siyasetin her yerde bulunması gerçeği örgütler arasında da yaygındır. Ancak güç ve siyaset kavramları örgüt teorisi alan yazınında nispeten göz ardı edilmektedir. Bunun nedenlerinden biri, güç kavramının sosyal bilimler alan yazınının çoğunda kavram olarak kendisinin sıkıntılı olduğunun düşünülmesidir (Demir, 2014, s. 10). Güç ve örgütlerde güç kavramları ise dışlanma ve dışlanmışlık olgularına oranla sosyal bilimlerde daha önemli bir yere sahip olan konulardır.

Güç, sosyal bilimler alanında çalışmalar yapan araştırmacılar tarafından tanımlanması en zor kavramlardan biridir. Güç alanında araştırma yapan herkes çalışmasının başında yaşadığı duyguyu belirsizlik, anlam karmaşası, dipsiz kuyu şeklinde ifade etmektedir. Son yıllarda kendisini güç kavramını tanımlamaya ve netleştirmeye adanmış çok sayıda sosyal bilimci olmasına karşın, bu çabalar bir fikir birliğine varılmasında yetersiz olmuştur (Kim, 1993, s. 5). Sosyal anlamda düşünüldüğünde güç, davranışı etkileyen, olayların seyrini değiştiren, direnmeye karşı koyan ve insanlara yapmayacakları şeyleri yaptıran potansiyel kabiliyet olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel güç; kaynak, bilgi, teknik destek ve diğer örgütsel ihtiyaçlar için diğerlerine bağımlılık nedeniyle oluşmuştur (Pfeffer, 1992, s. 30).

Güç kavramının yükseköğretim kurumlarında tanımlanması ve güce sahip olan birey ve grupların belirlenmesi de ayrı bir öneme sahiptir. Yükseköğretim kurumlarında çoğu kimse tarafından önemli konularda etki gücüne sahip olan kişilerin hiyerarşik olarak merdivenin en üstünde olan rektörlerin, mütevelli heyetinin, fakülte dekanlarının ve bölüm başkanlarının olduğu düşünülmektedir. Bunun yanında diğer alt kademelerde bulunan iş görenlerin sorumluluklarının sadece toplantı zamanlarını ayarlamak ve sıradan işleri düzenlemek gibi günlük işlerle ilgili kararlar almakla sınırlı olduğu ve bütçeler, işe almalar, işten uzaklaştırmalar ve uzun süreli hedeflerle ilgili kararlar almada etkilerinin olmadığı düşünülebilir. Ancak gerçek şudur ki, akademik idari destek personeli üniversitenin günlük işleyişinde kayda değer bir güce sahip olabilir ve

üniversitenin aldığı yolda ve uzun dönem hedeflerinde etkiye sahip olabilir. Örgütsel güç, örgütte yer alan bir bireyin veya alt kademedeki bulunan bir birimin başka bir kimse üzerinde veya birimde gösterdiği politik etki veya güç kullanımınıdır (Thompson, 2014, s. 1-4).

Gücün bazı araştırmacılar tarafından yapılan tanımları şu şekildedir: Güç, liderlikle ilgili konuların özünde ve temelinde bulunan kavramdır. Güç, bir kişi ya da topluluğun, başka kişi ya da toplulukların normalde yapmak istemeyecekleri, yapmayı reddedecekleri ya da yapamayacakları istedik bir davranışı kişileri etkileyerek yaptırma, davranışa ve sonuca inandırıp ikna etme, davranışlara yönlendirme, davranışları gerçekleştirmek için istekli hale getirme yetisidir. Yöneticiler liderlik vasıflarının yanı sıra çalışanlar üzerinde resmi olarak yetkilerini de kullanarak onları etkilemeli ve ortak amaçlar etrafında birleştirmelidir. Bu bağlamda yetkisini kullanan yönetici yasal gücünü kullanarak iş görenler üzerinde bir etkiye sahiptir (Koşar, 2014, s. 94). Hickson'a göre güç bir sosyal birimin diğeri tarafından davranışının belirlenmesi olarak tanımlanabilir. Yine güç Macmillan'a göre, belirli kaynaklara sahip olmanın sonucu olarak da tanımlanmaktadır (Akt., Armstrong, 1985, s. 4).

Gücün farklı tanımları güç teorisi geliştirmede ve güç hakkında deneysel bir çalışma yapmada farklı sonuçlara neden olabilir. Bu çalışmada araştırma konusu yükseköğretim örgütlerinde güç bağlamında dışlanmışlık konusu olduğundan, gücün dışlanmışlık ile olan ilişkisi bağlamında güç kavramı açıklanmaya çalışılacaktır. Güç ile ilgili yapılan araştırmalarda elde edilen bulgular incelendiğinde, eğitim örgütlerinde karşılaşılan güç kaynakları ile ilgili bulguların benzer olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin ve yöneticilerin görüşlerine göre okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynaklarını saptamak amacıyla yapılan bir çalışmada öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynaklarının uzmanlık, karizma, ödüllendirme, yasal ve zorlayıcı güç kaynakları olduğu belirtilmektedir (Yorulmaz, 2014, s. 6). Diğeri bir çalışmada okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynaklarına ilişkin öğretmen algıları çalışılmış ve okul yöneticilerinin kullandıkları güç türlerinin ödül gücü, yasal güç, zorlayıcı güç ve kişilik gücü olduğu belirtilmektedir. Bu bağlamda okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları incelenmiş ve güç kaynakları boyutları açısından en yüksek ortalamanın ödül gücü olduğu, en düşük ortalamanın ise zorlayıcı güç olduğunu saptanmıştır (Diş, 2015, s. 56-57).

Örgütsel vatandaşlık davranışı ile okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynaklarının incelendiği bir çalışmada okul yöneticilerinin etki kaynaklarını kullanma

sırası sıklık bakımından uzmanlık, karizmatik, ödül, yasal ve zorlayıcı güç olarak tespit edilmiştir. Okul yöneticilerinin öğretmen algılarına göre gücü kullanma düzeyleri orta düzey olarak belirtilmiştir. Okul yöneticilerinin yasal gücü, ödül gücünü, karizmatik gücü ve uzmanlık gücünü yüksek oranda kullandıklarını, zorlayıcı gücü ise düşük oranda kullandıkları belirtilmiştir (Demir, 2014, s. 4).

Amerika Birleşik Devletleri'nin Illinois kentindeki özel üniversitelerde yönetim kurulu üzerinde gücün etkisinin incelendiği bir çalışmada; yönetim kurulunun gücü, işe almalar ve kıdemli idarecilerin değerlendirilmesi ile ilgili kararlarda kullanmaya meyilli oldukları ifade edilmektedir. Çalışmada gücün kaynakları olarak yapı gücü, kişilik gücü, uzmanlık gücü ve fırsat gücü olarak dört güç kaynağından bahsedilmektedir. Teorik olarak ise gücün temelinde zorlayıcılık, ödüllendiricilik, kuralcılık ve bilgi olarak dört temelden söz edilmiştir (Armstrong, 1985, s. 59). Amerika'daki üç siyahi (siyahlara özel açılmış) üniversitede yapılan bir çalışmada, karar vermede yöneticilerin liderliği konusunda French ve Raven'in güç kaynakları teorisini temel alarak sosyal güç, beş ana başlıkta incelenmiştir. Bunlar sırasıyla ödül gücü, zorlayıcı güç, yasal güç, referans gücü ve uzmanlık gücü olarak yer almaktadır. Daha sonra bilgi gücünün de bunlara ilave edildiği görülmektedir. Yapılan çalışmada ulaşılan bulgular, bu üniversitelerde çalışan yönetim kademesindeki kişilerin yasal gücü, uzmanlık gücünü, referans gücünü ve bilgi gücünü farklı şekillerde kullandıklarını göstermektedir (Brown, 2010, s. 9).

Yükseköğretim kurumlarında çalışan idari personelin gücünün ve etkisinin incelendiği bir çalışmada, üniversitelerde akademik bölümlerde bulunan idari personelin informal (yasal olmayan) gücünün rolü incelenmiştir. Çalışmada bölüm ile ilgili kararlarda idari personelin informal gücünün ne oranda etkili olduğu araştırılmıştır. Sonuçlar göstermektedir ki idari personel üyeleri hem yasal hem de yasal olmayan güce sahiptir ve bu güçleri kullanmaktadır. Çalışmada ele alınan yasal güç kaynakları yasal güç ve yasal imtiyaz gücü olarak ifade edilmiştir. Yasal olmayan güç kaynakları ise üretimsel (siyasi dostluklar) güç, bilgi gücü ve kaynak gücü olarak gösterilmiştir. İncelenen bütün güç kaynaklarının idari personel tarafından bölümle ilgili karar almada kullanıldığı ve etkisinin olduğu görülmüştür (Thompson, 2014, s. 140).

İşyerinde dışlanmışlık duygusu yaşayan çalışanların bunu nasıl deneyimlediklerini ve bununla nasıl başa çıktıklarını açıklamaya çalışan Yang, diğerleri tarafından dışlanan bireylerde politik becerilerin etkili olup olmadığını ve bu bireylerin yaşadıkları iş yeri dışlanmışlık duygusunun kendi öz algılarını nasıl etkilediğini incelemiştir. Buna bağlı olarak yüksek politik becerilere sahip olan çalışanların

dışlanmışlık algılarının daha az olduğunu ve sosyal kimlik teorisine göre de çalışanın gruba bağlılığının onun kendisini o gruba karşı hissettiği bağlılık ile ilgili olarak ya düşük ya da yüksek seviyede olabileceğini söylemektedir (Yang, 2012, s. 134-137).

1.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmada; Türkiye’de yükseköğretim kurumlarında görev yapmakta olan öğretim elemanlarının algılarına göre yöneticilerinin kullandıkları güç türlerinin belirlenmesi ve bu bağlamda öğretim elemanlarının akademik dışlanmışlık algılarının irdelenmesi amaçlanmıştır. Bu doğrultuda aşağıdaki araştırma soruları incelenmiştir.

Araştırma soruları:

- Yükseköğretim kurumlarında görev yapan öğretim elemanlarının algılarına göre görev yaptıkları birimlerdeki yöneticilerinin kullandıkları örgütsel güç türleri nelerdir?
- Öğretim elemanlarının akademik dışlanmışlık algıları ne düzeydedir?
- Yükseköğretim kurumlarında kullanılan örgütsel güç türleri arasında cinsiyete, alana, kurum türüne ve unvana göre fark var mıdır?
- Öğretim elemanlarının akademik dışlanmışlık algıları arasında cinsiyete, alana, kurum türüne ve unvana göre fark var mıdır?
- Yükseköğretim kurumlarında kullanılan örgütsel güç türleri ile öğretim elemanlarının akademik dışlanmışlık algıları arasında ilişki var mıdır?
- Yükseköğretim kurumlarında kullanılan örgütsel güç türleri öğretim elemanlarının akademik dışlanmışlık algılarını ne kadar yordamaktadır?

1.3. Araştırmanın Önemi

Birçok ülkede yükseköğretim konusunda gelişmeler olmakla beraber, bu konu hakkında yapılan çalışmalar artmakta, ulusal ve uluslararası raporlarda yükseköğretim önemli bir yer teşkil eder hale gelmektedir. Bu anlamda dünya çapında yapılan çalışmalar bazında Dünya Bankası’nın, Eurydice’in, OECD’nin ve UNESCO’nun raporları yükseköğretim ile ilgili olarak örnek gösterilebilir. Türkiye’de de söz konusu gelişmelerle ilgili olarak yapılan çalışmalar ve raporlar günden güne artmaktadır. Bu kapsamda YÖK’ün, Devlet Denetleme Kurulu’nun, TÜSİAD’ın ve SETA’nın yapmış olduğu yükseköğretim ile ilgili konulardaki raporlar örnek gösterilebilir (Akt., Gülmez, 2016, s. 4). Bu anlamda ulusal ve uluslararası çalışma alanlarına konu olan

yükseköğretim, bu araştırmada tercih edilerek öğretim elemanlarının güç bağlamında akademik dışlanmışlık algıları incelenmiştir.

Akademik ortamda görülen dışlanmışlık ve bunun güç bağlamında incelenmesi amacıyla yapılan çalışmalar incelendiğinde 2019 yılı itibariyle YÖK Ulusal Tez veri tabanında bu konuya benzer bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Dışlanmışlık konusu ile ilgili olarak yapılan alan taramasında sosyoloji, ekonomi, dilbilim ve şehircilik ve bölge planlama alanlarında lisansüstü düzeyde tez çalışmalarına rastlanmıştır. Dışlanma konusu ile ilgili yapılan alan taramasında eğitim bilimleri alanında yapılmış çok az çalışmaya rastlanılmış olup diğer alanlarda da sayı olarak 70 civarında lisansüstü tez çalışması olduğu ve yapılan çalışmaların genelde sosyoloji, psikoloji ve ekonomi alanlarında yapılmış çalışmalar olduğu görülmektedir. Doktora düzeyinde yapılan çalışmalar incelendiğinde ise eğitim bilimleri alanında yapılmış ‘Dışlanma’ ve ‘Dışlanmışlık’ konusunda hiçbir çalışmaya rastlanmamıştır.

Örgütsel güç kavramı ile ilgili Ulusal Tez veri tabanında eğitim ve öğretim konusunda yapılan taramada ise 100’ün üstünde lisansüstü çalışma olduğu görülmüştür (Tez Merkezi Tarama Sayfası). Bu çalışmalardan bazılarında güç kavramı karşılaşılan güçlükler bağlamında kullanılmaktadır. Proquest gibi uluslararası veri tabanlarında güç bağlamında dışlanmışlık (ostracism in the context of power) kavramı üzerine yapılan taramada 100’e yakın çalışma olduğu görülmektedir. Bu çalışmaların neredeyse hiçbiri akademik dışlanmışlık ile ilgili değildir. Yapılan çalışmalarda genel olarak cinsiyet kaynaklı dışlanmışlık ve öğrencilerin yaşadığı dışlanmışlık konularının ele alındığı görülmüştür. Bu araştırmada, yükseköğretim kurumlarında çalışan öğretim elemanlarının algılarına göre, çalıştıkları birimlerde yöneticilerinin kullandığı güç türleri ile bu bağlamda algıladıkları akademik dışlanmışlık kavramının arasındaki ilişki ve bu ilişkinin yordama düzeyi belirlenmeye çalışılmıştır. Bu yönüyle araştırmanın alan yazına önemli bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

1.4. Varsayımlar

Araştırmada kullanılan veri toplama araçlarına verilen cevaplar bağlamında, katılımcıların ifadelerini tüm duygu ve düşüncelerini yansıtabilecek biçimde verdikleri kabul edilmektedir. Araştırmaya katılan öğretim elemanlarının veri toplama araçlarına verdiği cevaplar sahip oldukları tecrübe ve bilgi birikimi yönünden bölüm başkanlarını ve yöneticilerini değerlendirmede yeterli görülmektedir.

1.5. Sınırlılıklar

1. Bu araştırma 2016-2017 akademik yılında Türkiye’de farklı üniversitelerde ve farklı akademik kadrolarda görev yapan öğretim elemanları ve YÖK verilerine göre belirlenen bilgilerle sınırlıdır.

2. Araştırmanın içerisinde kullanılan sayı ve tablolar resmi kurumlar tarafından belirtilen ve katılımcıların verdiği bilgilerle sınırlıdır.

3. Araştırmaya katılan öğretim elemanlarının kullanılan veri toplama araçlarına verdiği cevaplarla sınırlıdır.

1.6. Tanımlar

İşyerinde dışlanmışlık: Bir bireyin ya da grubun çalıştığı yerde yöneticisi tarafından ya da diğer çalışanlar tarafından görmezden gelinmesi, önemsenmemesi ve/veya gruba dâhil edilmemesi algısıdır.

Akademik dışlanmışlık: Yükseköğretim kurumlarında çalışan akademisyenlerin algıladıkları işyerinde dışlanmışlık algısıdır.

Örgütsel güç: Bir örgütün içerisinde yer alan bir bireyin ya da bir grubun belirli bir konum ya da özellikten elde ettiği etkileme ya da iş yaptırma becerisidir.

Yükseköğretim kurumları: Türkiye’de en az iki yıl süren bir yükseköğrenim hizmeti sunan ve en üst düzeyde insan gücü ile bilimsel araştırma yapabilecek elemanların yetiştirilmesini kapsayan bütün eğitim kurumları ve üniversitelerdir.

Yönetici: Yükseköğretim kurumlarında, fakültelerde bölüm başkanı olarak, enstitü ve yüksekokullarda ise müdür olarak görev yapan öğretim elemanları olarak tanımlanmaktadır.

Öğretim elemanı: Türkiye’de üniversitelerde ve meslek yüksekokullarında profesör, doçent, doktor öğretim üyesi, araştırma görevlisi ve öğretim görevlisi olarak görev yapan akademik personelin tamamını kapsayan tanımlamadır.

1.7. Kısaltmalar

CNKI: China Knowledge Resource Integrated (Çin Ulusal Akademik Veri Tabanı)

MEB: Milli Eğitim Bakanlığı

OECD: Organisation for Economic Co-operation and Development (Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü)

ÖSYM: Öğrenci Seçme ve Yerleştirme Merkezi

SETA: Siyaset, Ekonomi ve Toplum Araştırmaları Vakfı

TÜSİAD: Türk Sanayicileri ve İş İnsanları Derneği

UNESCO: United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization

(Birleşmiş Milletler Eğitim, Bilim ve Kültür Örgütü)

YÖK: Yüksek Öğretim Kurulu

yy: yüzyıl

İKİNCİ BÖLÜM

2. Kavramsal Çerçeve

Araştırmanın bu bölümünde ilk olarak alan yazında, dünyada ve Türkiye’de yükseköğretimin yönetimi, sistemi ve yapısı ile ilgili çalışmalar incelenmiştir. Daha sonra sırasıyla araştırmanın asıl konusu olan güç ve dışlanmışlık kavramları ile ilgili alan yazın taraması yapılmış ve diğer çalışmalardan elde edilen bulgulara ve sonuçlara yer verilmiştir.

2.1. Yükseköğretimin Yönetimi

Dünyada yükseköğretim kurumları kuruluş zamanları, yapıları ve amaçları gibi özellikler bakımından farklılaşmaktadır. Farklı kaynaklar farklı bilgiler verebilmektedir. Bunlara örnek olarak dünyada kurulan ilk yükseköğretim kurumları denilince kimi kaynaklarda Hindistan’daki Nalanda Üniversitesi (M.S. 5. Yüzyıl) ve Fas’ta bulunan El-Karaviyyin Üniversitesi (M.S. 859) olarak görülebilmektedir. Avrupa’da ise bilinen ilk üniversite Bologna Üniversitesi (1088) olarak bilinmekte iken Amerika’da ise ilk üniversite Harvard Üniversitesi (1636) olarak kayıtlara geçmektedir (Gök ve Gümüş, 2015, s. 3).

Yükseköğretimin geçmişine ait diğer kaynaklara bakıldığında ise yükseköğretimin temelleri, Çin’de Han Hanedanı’nın kurduğu okullara, İskenderiye’deki müze ve kütüphaneye, 11. yüzyılda Bağdat’ta Büyük Selçuklu Devleti tarafından kurulan Nizamiye Medresesi’ne, 13. yüzyılda kurulmuş olan Kayseri’deki Çifte Medrese’ye, Konya’daki Karatay Medresesi’ne, Erzurum’daki Çifte Minareli Medrese’ye kadar uzanır. Çağdaş üniversitelerin temelleri ise, 11. ve 12. yüzyıllarda Avrupa’da kurulan Bologna, Paris ve Oxford Üniversiteleri ile atılmıştır. Türkiye’de ise 1933 yılına kadar başlıca yükseköğretim kurumu İstanbul Darülfünunu olarak görülmekteydi ve yöneticisi ‘Darülfünun Emni’ olarak anılıyordu. Günümüzde, Türkiye’de ve diğer bazı ülkelerde üniversitelerin yöneticisine ‘rektör’ unvanı verilmektedir (Doğramacı, 2007, s. 3-6).

Kurumsal olarak bakıldığında yükseköğretimin ana amacı, toplumsal anlamda ihtiyaç duyulan yüksek seviyeli insanları yetiştirmek ve öğrenci bazında bakıldığında ise öğrencileri en iyi düzeyde geliştirerek, özgür ve bilimsel olarak düşünme gücü sağlamaktır. Aslında bu amaçlar dünyadaki tüm eğitim kademelerinde bulunan örgütler

için ortaktır. Yükseköğretimin yeri ise küresel hale gelen bir rekabet ortamında dünyada olup biten teknolojik ve bilimsel gelişmelere ayak uydurmak ve bu amaçlar doğrultusunda öğrencilerin gelişimi ve ulusal hedefler için uğraşmaktır (Çoğaltay, 2015, s. 99).

Bu duruma bağlı olarak yükseköğretimin yıllardır gelişmekte olan bir sistem bütünü olduğu anlaşılmaktadır. Bu sistemin amaçları doğrultusunda işleyişi, yönetilmesi ve kaynaklarının seçilmesi ve kullanılması son derece önem arz etmektedir. Bu bağlamda çalışmanın bu kısmında sistem olarak yükseköğretimin nasıl bir yapısı olduğuna ve bu yapının yönetsel bakımdan gereksinimlerine değinilmek istenmiştir.

2.1.1. Sistem olarak yükseköğretim kurumları

Sistem kavramını “birbirini düzenli biçimde etkileyen, birbirine dayalı öğelerden oluşan bir bütün” olarak tanımlayan Akçay’a göre bütün eğitim örgütlerinin açık sosyal sistemler olduğu ve karmaşık yapıları olduğu düşüncesi eğitim örgütlerinde sistem yaklaşımlarından karar, iletişim, alt sistem, üst sistem, denge ve entropi gibi kavramları uygulanabilir hale getirmektedir (Akçay, 2006, s. 2-7). Üniversitelerde çalışmakta olan öğretim elemanlarının sistem gereği uyumlu bir şekilde çalışmalarının, akademik kültürün ve iklimin oluşmasında ve öğrencilerin potansiyeli ve etkileşiminde önemli olduğu belirtilmektedir (Soyer, Özdemir, ve Aypay, 2015, s. 33).

Günümüzde sayı, yapı ve işleyiş yönünden bakıldığında dünya çapında geçmişten bu yana yükseköğretim kurumlarının sürekli geliştiği ve süreç içerisinde 20.000 civarında büyük bir sistem bütünü ortaya çıktığı görülmektedir. Yükseköğretim kurumlarının sayısının bu denli artmasından dolayı eğitim bilimlerine duyulan ihtiyaç ve yükseköğretim önemli bir konu haline gelmiştir. Bununla birlikte yaşanan gelişmeler neticesinde yükseköğretimle ilgili birçok akademik yayın yapılmış olduğu ve son yıllarda da OECD, UNESCO ve Dünya Bankası gibi kuruluşlar tarafından da bu alanda yapılmış çalışmalar olduğu görülmektedir. Bu alanda yapılan ilk çalışmalar Amerika Birleşik Devletleri’nde 1900’lü yılların öncesinde, Avrupa’da ise 1950’lerden sonra yapılmaya başlanmıştır (Gök ve Gümüş, 2015, s. 3-4).

Son yıllarda Türkiye’de yükseköğretim kurumlarının sayısı hızlı bir şekilde artmıştır. Sayısal olarak görülen bu artış, kalite yönünden de bir takım değişim ve gelişmeleri beraberinde getirmiştir. Değişim ve gelişmeler, yükseköğretim kurumlarında insan, mekân ve teknolojik donanım yönünden organizasyonunun iyi yapılmasını ve verimli hale getirilmesini gerektirmektedir. Bu yüzden, uygulanan

planlama ve yönetim teknikleri önemli hale gelmektedir. Her geçen gün artan öğrenci, personel, bütçe, araç-gereç, teknolojik çeşitlilik ve yerleşke sayısı, rektör ve idarecilerin yönetsel becerilerini geliştirme ihtiyacını ortaya çıkarmıştır. Bu noktada yapı ve sistem olarak gitgide karmaşık ve kalabalık hale gelen yükseköğretim kurumlarının yönetim mekanizması ve yönetsel davranış yapıları da önemli hale gelmiştir (Soyer vd., 2015, s. 31).

Türkiye’de kurulan ilk üniversite 1870 yılında İstanbul’da açılan Darülfünun-i Osmani (Osmanlı Üniversitesi)’dir. Bu üniversitenin adı 1933’te çıkarılan yasadan sonra İstanbul Üniversitesi olarak değiştirilmiştir (Şişman, 2007, s. 100). 1933’ten günümüze kadar geçen zamanda Türkiye’de bulunan yükseköğretim kurumları ve sistemi hem gelişim hem de değişim bakımından önemli ölçüde farklılaşmıştır (Gök ve Gümüş, 2015, s. 7). Batılı anlamda Türkiye’de üniversiteler cumhuriyet ilan edildikten sonra kurulmaya başlamıştır. Bundan dolayı, en eskisi 1933 yılına dayanan modern Türk üniversitelerinin tamamı kısmen genç kurumlardır. Yükseköğretime olan talep cumhuriyet dönemi boyunca demografik, sosyal ve ekonomik değişiklikler ve orta öğretim mezunlarının istihdam olanaklarının azlığı nedeniyle büyük ölçüde artmıştır. Cumhuriyet sonrası dönemde, değişen ulusal şartlar neticesinde peş peşe gelen hükümetler, Türk yükseköğretim sisteminin yönetimi, örgütsel yapısı ve misyonunda değişiklikler yapmıştır (Tutkun, 1998, s. 109).

Türkiye’de yükseköğretimle ilgili temel hususları belirleyen ve halen yürürlükte olan 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu’na göre yükseköğretim, en az dört yarıyılı kapsayan ortaöğretime dayalı olan ve Milli Eğitim Sistemi içinde yer alan her kademedeki eğitim öğretim kurumundan oluşmaktadır. Üniversiteler ise kamu tüzel kişiliğine sahip, bilimsel manada özerk, içerisinde fakülte, enstitü, yüksekokul gibi birimlerden oluşan ve bu birimlerde ileri düzeyde eğitim, öğretim, bilimsel araştırma, yayın ve danışmanlık yapan yükseköğretim kurumlarıdır (Şişman, 2007, s. 47).

Başka bir tanımlamada ise yükseköğretim, en az iki yıl süren bir yükseköğrenim hizmeti sunan ve en üst düzeyde insan gücü ile bilimsel araştırma yapabilecek elemanların yetiştirilmesini kapsayan bütün eğitim kurumlarıdır (Türk, 2002, s. 107). Oğuz, Oktay ve Ayhan (2010, s. 86) ise yükseköğretili üniversitelerin oluşturduğunu ve üniversitelerin araştırma projeleri üretip en üst seviyede kitlesel eğitim veren ve kısa vadede mesleki bilgiler verip topluma hizmet eden kurumlar olduğunu belirtmektedir. Türkiye’de bulunan yükseköğretim kurumları üniversiteler, fakülteler, enstitüler, yüksekokullar, konservatuarlar, meslek yüksekokulları, uygulama ve araştırma

merkezleri ve yüksek teknoloji enstitülerinden oluşmaktadır (Şişman, 2007, s. 101; Türk, 2002, s. 108). Milli Eğitim Bakanlığı'nın (2017, s. 22) strateji geliştirme başkanlığı tarafından çıkarılan raporuna göre, bunlara polis ve askeri yüksekokullar ve akademiler de eklenebilir.

Türkiye'de yükseköğretimin idari yapılanmasına bakıldığında bütün yükseköğretim kurumlarının tek merkezden ve aynı şablondan yürütülen bir sistem olduğu görülmektedir. Bu durum da özerk olması gereken yükseköğretim kurumlarının idari, mali ve akademik açıdan bağımsız kurumlar olmalarını engellemektedir. Kendi mali kaynaklarını üretemeyen ve kendi yönetimlerini kendi belirleyemeyen üniversiteler de devlet finansmanına dayalı olarak kendi eğitim programlarını hazırlayıp akademik çalışmalarını yapamaz hale gelmektedir. Bunun sonucu olarak üniversitelerin çözemediği sorunların başında olumsuz bürokratik yapı ve ihtiyaca yönelik olmayan kadro şekillenmesi gelmektedir. Bu duruma örnek olarak öğrenci başına düşen idari personel sayısı verilebilir (Oğuz vd., 2010, s. 88-89).

Yükseköğretimle ilgili üst kuruluşlar denilince ilk olarak akla Yükseköğretim Kurulu (YÖK) gelmektedir. Bu kurul Türkiye'de yükseköğretimle ilgili planlama, araştırma, geliştirme, değerlendirme, bütçe, yatırım ve koordinasyon faaliyetlerini düzenlemekte ve bu faaliyetlere yön vermektedir. Yükseköğretim Kurulu'na bağlı diğer bir kuruluş olan Yükseköğretim Denetleme Kurulu YÖK adına yükseköğretim kurumlarını gözetim ve denetim yetkisine sahiptir. Öğrenci Seçme ve Yerleştirme Merkezi (ÖSYM) YÖK'e bağlı olan yükseköğretim kurumlarına öğrenci yerleştirilmesi için sınavlar hazırlayan ve bu sınavları yapan ve değerlendiren diğer bir kuruluştur. Son olarak üniversite rektörleri, her üniversiteden üniversite senatosunun kararıyla dört yıllığına seçilen bir profesör ve Türk Silahlı Kuvvetlerinden seçilen bir profesörden oluşan Üniversitelerarası Kurul da üst kuruluşlara girmektedir (Şişman, 2007, s. 75-76).

Yükseköğretimde özellikle son yıllarda 1982 anayasası ile YÖK'e verilen sorumluluk ve bunun getirdiği bir takım sorunlar tartışılırken bunun yanında yükseköğretim sistemi içerisinde hem öğrenciler hem çalışanlar hem de paydaşların sorunlarını ele alan akademik çalışmalar bulunmaktadır. Ancak bu çalışmaların nitelik ve nicelik yönünden sınırlı düzeyde kaldığı söylenmektedir. Yükseköğretimin sistemli bir şekilde ele alınması amacıyla bu alana yönelik akademik alanların açılması ve bu alanda çalışacak nitelikli insan gücüne ihtiyaç duyulduğu söylenmektedir (Gök ve Gümüş, 2015, s. 9).

2.1.2. Yükseköğretimin yönetimsel biçimi

Geçtiğimiz yüzyılda özellikle 1950’li yıllardan sonra yükseköğretim birçok ülkede o ülkenin politik yapısına, ekonomik gelişmişlik seviyesine ya da eğitim ideolojisine bakılmaksızın büyük kitleler için yaygın bir şekilde ulaşılabilir bir hale gelmiştir. Bu durum öğrencilere, çalışanlara, kurumlara ve de sistemlere ilişkin birçok sorunu da beraberinde getirmiştir. Sonuç olarak yükseköğretim birçok kesimin dikkatini daha fazla çekmeye başlamış ve dünya çapında eğitim politikaları tartışmalarında baskın hale gelmiştir. Özellikle, devletin finansal ve yönetimsel rolü ve yükseköğretim kurumlarının akademik görevleri birçok ülkede tartışılmaya başlanmıştır (Gümüş, 2018, s. 45; Özoğlu, Gür ve Gümüş, 2015, s. 21).

Türkiye’deki bütün yükseköğretim kurumları ortak bir sistem altında yönetilmektedir. Yükseköğretim kurumlarının çoğunun ödeneği devlet tarafından sağlanmaktadır. Yükseköğretim kurumları en üstte bulunan Yüksek Öğretim Kurulu tarafından denetlenir. Bu kurul yükseköğretim kurumlarının ulusal bir düzeyde planlamasını ve koordinasyonunu sağlar. Yüksek Öğretim Kurulu’nun yapısında Bakanlar Kurulu’nu temsil eden on üye, Cumhurbaşkanı’nın atadığı yedi üye ve Üniversitelerarası Kurul’un seçtiği yedi üye olmak üzere toplam yirmi dört üye bulunur. Bütün üyeler Cumhurbaşkanı tarafından atanır. Bu üyelerin içinden de yine Cumhurbaşkanı tarafından Kurul Başkanı atanır (Erdoğan, 1992, s. 22). Ancak zaman içerisinde Yüksek Öğretim Kurulu yapısında da bazı değişiklikler yapılmış ve üye sayısı yirmi ikiye indirilmiş ve atanan üyelerin belirlenme şekli değişmiştir (Ward, 2007, s. 39).

Günümüzde üniversitelerin akademik yönden bakıldığında örgüt yapısı olarak fakülteler, yüksekokullar, enstitüler, bölümler, rektör ve senato gibi yapılardan oluştuğu söylenebilir. Bunlara ek olarak bazı iç yönetim birimleri ve kurulları da bu yapıya eklenebilir (Soyer vd., 2015, s. 34-35). Türkiye’de bulunan devlet üniversitelerinin yöneticileri mevcut yürütme organınca tayin edilmektedir. Bu sistem yoluyla siyaset organlarının üniversitelere aksetmesine yol açtığı görülmektedir. Bu durumun da mevcut siyasi erkin üniversitenin objektif bir kurum olmasına izin vermemesine yol açtığı söylenebilir (Oğuz vd., 2010, s. 92).

Bütüncül olarak bir kurumun fakülte üyeleri, o kurumdaki akademik standartları belirler, öğrencileri bölümlerine kayıt ederler ve öğretim elemanlarına görev ve makamları verirler. Özel üniversitelerde üniversitenin yasal sahibi mütevelli heyetiyken, kamu üniversitelerinde ise farklı isimlere sahip olan devlet tarafından atanmış ya da

seçilmiş kimseler ilgili üniversiteyi temsil eder. Bu kimseler kendilerinden emin olunan kimselerdir ve sahip oldukları olanakları sürdürülebilir bir zemin üzerinde yönetmekle sorumludurlar. Günlük yönetsel işler rektör tarafından atanmış olan dekanlar ve diğer idari personel tarafından rektöre iletilir. Toplu bir şekilde idari personel olarak bilinen çalışanlar genellikle fakülte içinden seçilirler. Bu kimseler idare ettikleri yeri tek bir amaç için yönetmeye çalışırlar: öğrencileri bölüme kayıt etmek, yıllık programı yapıp dağıtımını yapmak, öğrencilerin mezun olabilmeleri için gereken şartları belirlemek ve hak edenleri mezun etmek gibi temel akademik işleri yürütmek (Kennedy, 1997, s. 25).

1981 yılında yürürlüğe giren Türk Yüksek Öğretim Kanunu 1992 yılında bazı değişikliklere uğramıştır. Bu kanuna göre üniversitelerde rektörler ilk olarak kendi üniversitelerindeki öğretim üyelerinin oylarıyla ve buna müteakiben Cumhurbaşkanı tarafından seçilirdi. Bu işlem üç basamaktan oluşurdu. Rektör adayları belirlendikten sonra ilk olarak kendi üniversitelerinde çalışmakta olan öğretim üyesi konumundaki akademisyenler tarafından bir seçim yapılırdı. Rektör olmak için profesör olma şartı mevcuttu. En çok oyu alan altı rektör adayı belirlendikten sonra YÖK adayların arasından üç ismi Cumhurbaşkanı'na önerirdi. Son olarak da Cumhurbaşkanı bu adaylar arasından yeni rektörü seçerdi. Rektörlük süresi dört yıl olarak belirlenmiştir. Dört yılın ardından mevcut rektör ikinci kez seçilme hakkına sahiptir (Ward, 2007, s. 40). Ancak 02.Ekim.2018 tarihinde çıkarılan Resmi Gazete kararına göre rektörlerin ataması şu şekilde düzenlenmiştir (Cumhurbaşkanı Kararları, 2018):

Karar Sayısı:141

REKTÖR ADAYI OLMAK İSTEYENLERİN BAŞVURUSUNA İLİŞKİN USUL VE ESASLAR

Amaç

MADDE 1- (1) *Bu Usul ve Esasların amacı; devlet ve vakıf üniversiteleri ile yüksek teknoloji enstitülerine rektör adayı olmak isteyenlerin başvurularına ilişkin usul ve esasları düzenlemektir.*

Kapsam

MADDE 2- (1) *Bu Usul ve Esaslar, devlet ve vakıf üniversiteleri ile ileri teknoloji enstitülerine rektör olarak atanmak isteyen rektör adaylarını kapsar.*

Dayanak

MADDE 3- (1) *Bu Usul ve Esaslar, 4/11/1981 tarihli ve 2547 sayılı Yükseköğretim Kanununun 13 üncü maddesi ile 3 sayılı Üst Kademe Kamu Yöneticileri ile Kamu Kurum ve Kuruluşlarında Atama Usullerine Dair Cumhurbaşkanlığı Kararnamesinin 3 üncü maddesine dayanılarak hazırlanmıştır.*

Başvuru

MADDE 4- (1) *Rektörlük görev süresi dolmadan en geç 30 gün önce, rektörlük görevinin süresi dolmadan herhangi bir sebeple sona ermesi veya adaylık sürecinin yenilenmesi halinde ise 5 gün içinde Yükseköğretim Kurulunca rektör adaylığı için duyuru yapılır. Rektör adayı olmak isteyenlerin yapılan duyuruda belirlenen tarih aralığında başvuruda bulunmaları gerekir.*

(2) *Kanunlarda ve Cumhurbaşkanlığı Kararnamelerinde belirlenen şartları taşıyanlar rektör adaylığına başvurabilir.*

(3) *Devlet üniversitesi veya yüksek teknoloji enstitüsü rektör adayları, adaylık şartlarını taşıdıklarını gösterir belge ve özgeçmişlerini ekledikleri bir dilekçe ile Yükseköğretim Kuruluna başvurur.*

(4) *Vakıf üniversitesi rektör adayları, adaylık şartlarını taşıdıklarını gösterir belge ve özgeçmişlerini ekledikleri bir dilekçe ile mütevelli heyetine başvurur, Mütevelli heyeti, teklif ettiği rektör adayını/adaylarını gösterir bilgi ve belgeleri Cumhurbaşkanlığına sunmak üzere Yükseköğretim*

Kuruluna gönderir.

(5) Yükseköğretim Kurulu, devlet üniversitesi ve yüksek teknoloji enstitüsü rektör adayları ile vakıf üniversitesi mütevelli heyetinin teklif ettiği rektör adayının/adaylarının tamamını; şartları taşıyıp taşımadığı, lisans, lisansüstü eğitim mezuniyetleri, akademik unvanlarını aldığı tarihler ve atamaları, buldukları idari görev ve deneyimleri, sicil ve disiplin dosyaları yönlerinden bir raporlama yaparak Cumhurbaşkanlığına sunar. Ayrıca yeniden atanmak isteyen rektörlerin Yükseköğretim Kurulunca belirlenen kriterlere göre oluşturulacak performans raporları da Cumhurbaşkanlığına sunulur.

Atama

MADDE 5- (1) Cumhurbaşkanı, Yükseköğretim Kurulu tarafından sunulan devlet üniversitesi ve yüksek teknoloji enstitüsü rektör adayları arasından birini, vakıf üniversitelerinde mütevelli heyetinin teklif ettiği rektör adayını veya adaylarından birini rektör olarak atar veya başvuru sürecinin yenilenmesini ister.

Yürürlük

MADDE 6- (1) Bu Usul ve Esaslar yayım tarihinde yürürlüğe girer.

Yürütme

MADDE 7- (1) Bu Usul ve Esasları Cumhurbaşkanı yürütür.

Üniversitelerde yönetim organları olarak ilk başta rektörler gelmektedir. Rektörler üniversitenin tüzel kişiliğini temsil etme yetkisine sahiptir. Rektörün başkanlığında, rektör yardımcıları, dekanlar, enstitü ve yüksekokul müdürleri ve fakültelerden seçilen birer öğretim üyesinden oluşan Senato ise üniversitenin ikinci akademik yönetim organıdır. Üniversitelerde idari faaliyetler çerçevesinde rektöre yardımcı olan bir diğer organ olan Üniversite Yönetim Kurulu, rektörün başkanlığında dekanlardan ve senato tarafından seçilen üniversiteye bağlı birimlerden seçilen üç profesörden oluşur (Şişman, 2007, s. 77).

Fakülte yönetim organları arasında dekan, fakülte kurulu ve fakülte yönetim kurulu yer almaktadır. Enstitü ve yüksekokullarda ise yönetim organları, enstitü veya yüksekokul müdürü, enstitü veya yüksekokul kurulu ve enstitü veya yüksekokul yönetim kurulundan oluşmaktadır. Bunların dışında üniversite içerisinde fakülte ve yüksekokullarda amacı, kapsamı ve niteliği bakımından birbirine yakın olan veya birbirini tamamlayan anabilim ve ana sanat dallarından oluşan birimler olan bölüm olarak adlandırılmış birimler vardır. Bölümler fakülte ve yüksekokullarda eğitim-öğretim, bilimsel araştırma ve uygulama yapan birimlerdir. Bölümler ilgili birime bağlı olarak dekan veya rektör tarafından atanan bölüm başkanları ile yönetilir. Bölüm başkanları bölüm içerisinde her türlü faaliyetin yürütülmesiyle sorumludurlar. Bu yönetim organları dışında ise üniversitelerde son olarak idari faaliyetleri yürütmek amacıyla rektöre bağlı bir genel sekreter, daire başkanları, müdürler, danışmanlar, hukuk müşavirleri, uzmanlar ile memurlar ve diğer görevliler bulunur (Şişman, 2007, s. 80). Bölümlerin sadece tek bir disipline bağlı olması ve bu disipline katı bir şekilde tabi olması farklı paradigmalara sahip araştırmalara engel olduğundan disiplinler arası

(interdisipliner) ve hatta çok disiplinli (multidisipliner) bir yapıda olması gerekmektedir. Böylece öğrencilerin ve öğretim elemanlarının farklı disiplinlerle kaynaşması beklenerek bilgi üretim kabiliyetleri arttırılmış olacaktır (Oğuz vd., 2010, s. 99-100).

Fakültelerde ve yüksekokullarda bölüm adı altında ilk olarak öğretimin uygulamalı olarak yapılmasının gerekli olduğu mimarlık, mühendislik gibi fen bilimleri bölümleri yer almaktadır. İkinci olarak bilgi teorisini sorgulayan ve son yıllarda mutlak bir bilginin var olmadığını, ortama ve şartlara göre bilginin değiştiğini ileri süren bir yapının (constructivism) olduğunu düşünen sosyal bilimler bölümleri yer almaktadır. Bunların dışında sağlık ile ilgili disiplinlerden oluşan sağlık bilimleri bölümleri, yabancı dil bölümleri ve ilahiyat bilimleri bölümleri ve son olarak güzel sanatlar ve konservatuar eğitimi bölümleri de yer almaktadır (Oğuz vd., 2010, s. 105-110). Son olarak, Harp Akademileri Kanunu yürürlükten kaldırılarak 25 Temmuz 2016 tarihinde 669 sayılı Kanun Hükmünde Kararname (KHK) ile Milli Savunma Üniversitesi (MSÜ) kurulmuştur ('MSÜ', tarihçe).

Türkiye'deki yükseköğretim kurumlarının hızla artan sayısı sistemin büyüklüğü ve kalitesi üzerinde tartışmalara yol açmıştır. Çoğu kimse bu kadar az zamanda bu kadar çok üniversite açmanın alt yapı eksikliği ve planlama konularındaki yetersizliklerden dolayı, yükseköğretimde bir çöküş yaşanmasına yol açacağını söylemektedir. Bu kurumların zamanla büyük oranlarda akademik, finansal ve yönetsel problemlerle karşı karşıya kalacağını belirtmektedir (Özoğlu vd., 2015, s. 23).

Akademik özgürlük terimi yükseköğretim çevrelerinde o kadar çok kullanılmaktadır ki, artık bu terimin bir slogan haline geldiği söylenebilir. Bu terim henüz yirminci yüzyılın başlarında kullanılmaya başlamış olmasına rağmen, sanki her zaman var olan bir ifadeymiş hissi yaratmaktadır. Akademik özgürlük yükseköğretimde çalışanların ve de çalıştıkları kurumların siyasi etmenlerden etkilenmemesi gerektiği anlamına gelmektedir (Kennedy, 1997, s. 1). Bir üniversitede liderlik kısmen yasal otoriteye dayanır (Balderston, 1995, s. 77). Özel üniversitelerde ise durum biraz farklıdır. Özel üniversitelerde en az yedi kişiden oluşan ve o kurumun tüzel kişiliğini oluşturan bir mütevelli heyeti bulunmaktadır. İlgili üniversitenin rektörü, yöneticileri, öğretim elemanları ve diğer tüm personelin sözleşmelerini, atamalarını, terfilerini ve görevden almalarını bu heyet gerçekleştirir (Soyer vd., 2015, s. 35).

2.1.3. Yükseköğretimde eğitim-öğretim ve insan kaynağı

Günümüzde sayıları gün geçtikçe artan yükseköğretim kurumları, beraberinde öğrenci, personel, yerleşke, bütçe, araç-gereç ve teknolojik çeşitlilik gibi diğer unsurların artmasını da gerektirmektedir. Bunun sonucu olarak akademik ve idari yönden yönetimle ilgili bazı aksaklıklar ve sorunlar ortaya çıkmaktadır. Buna çözüm olarak yükseköğretimde yeni bir örgüt yapısı ve yöneticilerinin de bu yapıyı iyi bir şekilde yönetebilecek liderler olması gereklidir (Soyer vd., 2015, s. 31-41).

Tablo 2.1

Türkiye’deki Üniversite Sayıları (1980–2019)

Yıl	Devlet Üniversitesi	Vakıf (Özel) Üniversitesi	Toplam
1980	19	0	19
1985	27	1	28
1990	28	1	29
1995	53	3	56
2000	53	20	73
2001	53	23	76
2003	53	24	77
2006	68	25	93
2007	85	30	115
2008	94	36	130
2009	94	45	139
2010	102	54	156
2011	103	62	165
2012	103	65	168
2013	104	71	175
2014	104	72	176
2019	129	77	206

Not: (<https://istatistik.yok.gov.tr/yuksekogretimIstatistikleri/2019/>)

1946’den itibaren Türkiye’nin farklı bölgelerinde yeni üniversiteler, fakülteler, yüksek eğitim enstitüleri ve akademiler açılmıştır. 1950 öncesinde Türkiye’de sadece üç üniversite yer almaktaydı. Bunlar İstanbul, İstanbul Teknik ve Ankara Üniversiteleridir.

1982'ye gelindiğinde 16 yeni üniversite daha kurulmuştur ve 1992'de bir vakıf üniversitesi de olmak üzere 29 yükseköğretim kurumu daha açılmıştır. 1993 yılında çıkarılan 3837 no.'lu yasa ile bu sayı 69'a yükselmiştir (Tutkun, 1998, s. 109). 2019 yılına gelindiğinde Türkiye'de bulunan devlet ve vakıf üniversitelerinin toplam sayısı YÖK verilerine göre 206'ya ulaşmıştır (bkz. Tablo 2.1).

Türkiye'de 2018-2019 eğitim öğretim yılında hizmet veren yükseköğretim organlarının sayısı Tablo 2.2'de verilmiştir. Buna göre Türkiye'de 129 devlet üniversitesi, 72 vakıf üniversitesi ve 5 vakıf meslek yüksekokulu olmak üzere toplam 206 üniversite vardır. Bu üniversitelerde toplam 1818 fakülte, 460 yüksekokul, 1000 meslek yüksekokulu, 702 enstitü, 3347 araştırma ve uygulama merkezi, 18210 bölüm, 25536 program, 30973 anabilim dalı, 8040 bilim dalı, 12476 yüksek lisans programı, 5433 doktora programı ve 135 sanatta yeterlik programı bulunmaktadır.

Tablo 2.2

Türlerine Göre Akademik Birim Sayıları, 2018 – 2019

ÜNİVERSİTE TÜRÜ	DEVLET	VAKIF	VAKIF MYO	TOPLAM
ÜNİVERSİTE	129	72	5	206
FAKÜLTE	1361	457	0	1818
YÜKSEKOKUL	355	105	0	460
MESLEK YÜKSEKOKULU	890	105	5	1000
ENSTİTÜ	493	209	0	702
ARŞ. UYG. MRKZ.	2700	644	3	3347
BÖLÜM	15039	3088	83	18210
PROGRAM	15528	9615	393	25536
ANABİLİM DALI	28548	2425	0	30973
BİLİM DALI	7442	598	0	8040
YÜKSEK LİSANS PROGRAMI	10058	2418	0	12476
DOKTORA PROGRAMI	4936	497	0	5433
SANATTA YETERLİLİK PROGRAMI	120	15	0	135

Not: (<https://istatistik.yok.gov.tr/yuksekogretimIstatistikleri/2019/>)

Türkiye’de 2018-2019 eğitim öğretim yılında hizmet veren yükseköğretim kurumlarının türleri ve bu kurumlarda çalışmakta olan öğretim elemanlarının sayıları Tablo 2.3’te verilmiştir. Buna göre Türkiye’de üniversitelerde ön lisans, lisans, enstitü ve araştırma merkezlerinde çalışmakta olan toplam 26395 profesör, 15407 doçent, 39337 doktor öğretim üyesi, 36070 öğretim görevlisi, 48244 araştırma görevlisi bulunmaktadır. Genel toplam olarak ise 165453 öğretim elemanı görev yapmaktadır. Bu kadrolarda çalışmakta olan öğretim elemanlarının unvan, cinsiyet ve kurum türüne göre sayısı detaylı olarak Tablo 2.3’te görülmektedir.

Tablo 2.3

Unvan, Cinsiyet ve Kurumlara Göre Öğretim Elemanı Sayıları 2018-2019

ÜNİVERSİTE TÜRÜ		DEVLET	VAKIF	VAKIF MYO	TOPLAM
Profesör	Erkek	15154	2895	4	18053
	Kadın	7060	1282	0	8342
	Toplam	22214	4177	4	26395
Doçent	Erkek	8235	1085	3	9323
	Kadın	5176	907	1	6084
	Toplam	13411	1992	4	15407
Doktor Öğretim Üyesi	Erkek	18509	3784	20	22313
	Kadın	13172	3836	16	17024
	Toplam	31681	7620	36	39337
Öğretim Görevlisi	Erkek	15404	2418	143	17965
	Kadın	13391	4511	203	18105
	Toplam	28795	6929	346	36070
Araştırma Görevlisi	Erkek	22406	1360	0	23766
	Kadın	22327	2151	0	24478
	Toplam	44733	3511	0	48244
Genel Toplam	Erkek	79708	11542	170	91420
	Kadın	61126	12687	220	74033
	Toplam	140834	24229	390	165453

Not: (<https://istatistik.yok.gov.tr/yuksekogretimIstatistikleri/2018/>)

Son yapılan değişikliklerle birlikte 06 Mart 2018 tarihli çıkarılan kanuna göre üniversitelerde çalışan akademik personelin görev tanımları şu şekildedir (Yükseköğretim Kanunu, 2018).

*YÜKSEKÖĞRETİM KANUNU İLE BAZI KANUN VE KANUN
HK MNDE KARARNAMELERDE DEĞİŞİKLİK YAPILMASI
HAKKINDA KANUN*

Kanun No. 7100

Kabul Tarihi: 22/2/2018

MADDE 1- 27/7/1967 tarihli ve 926 sayılı Türk Silhl Kuvvetleri Personel Kanununun ek 4 üncü maddesinin birinci fıkrasında yer alan “yardımcı doçent” ibaresi “doktor ğretim yesi” şeklinde değiştirilmiştir.

MADDE 2- 4/11/1981 tarihli ve 2547 sayılı Yükseköğretim Kanununun 3 üncü maddesinin birinci fıkrasının (l), (m) ve (n) bentleri aşağıdaki şekilde değiştirilmiş, (o) ve (p) bentleri yürürlükten kaldırılmıştır.

“l) ğretim Elemanları: Yükseköğretim kurumlarında görevli ğretim yeleri, ğretim görevlileri ve araştırma görevlileridir.

m) ğretim yeleri: Yükseköğretim kurumlarında görevli profesör, doçent ve doktor ğretim üyeleridir.

(1) Profesör: En yüksek düzeydeki akademik unvana sahip kişidir.

(2) Doçent: niversitelerarası Kurul tarafından verilen doçentlik akademik unvanına sahip kişidir.

(3) Doktor ğretim yesi: Doktora çalışmalarını başarı ile tamamlamış, tıpta, diş hekimliğinde, eczacılıkta ve veteriner hekimlikte uzmanlık unvanını veya niversitelerarası Kurulun nerisi zerine Yükseköğretim Kurulunca tespit edilen belli sanat dallarının birinde yeterlik kazanmış olan akademik unvana sahip kişidir.

n) ğretim Görevlisi: Yükseköğretim kurumlarında okutulan dersleri vermek, uygulama yapmak veya yaptırarakla yükümlü olan ğretim elemanıdır.”

2.2. G Kavramı ve Gücün Tanımı

G, uzun yıllardır örgüt çalışmalarında çok tanıdık hale gelmiş bir konudur, fakat sosyal bilimciler tarafından henüz gücün işlevsel bir tanımı geliştirilememiştir. 1957 yılında Dahl, rgt içerisinde gücün yasal bir tanımı olmadığını söylemiş ve basitçe iki insan arasındaki bir ilişki olduğunu ifade etmiştir. 1962 yılında Tannenbaum ise örgütün kendi doğası gereği kontrol mekanizmasına sahip olduğunu ve buna bağlı olarak da kontrolün g anlamına geldiğini ifade etmiştir. 1964 yılında Etzioni, rgtlerde kontrol araçlarının sınıflandırmasına ilişkin örgütsel güç kaynaklarını fiziksel, maddesel ve sembolik kategorilere ayırmıştır. Bunun zerine 1970 yılında Perrow gücün farklı durumlarda farklı anlamlara sahip olduğunu söylemiştir (Hubbard, 1983, s. 13).

Güç kavramı liderlik kavramı ile alakalıdır. Güç bir liderin etkileyebilme potansiyeli olarak tanımlanabilirken, liderlik ise belirli bir durum için elde edilmesi gereken hedefe yönelik bir bireyin ya da grubun faaliyetlerini etkileyebilme sürecidir. Güç diğerlerini etkileyebilmek için ya da onların uyum içinde itaat etmelerini sağlamak için bir lidere bu olanakları veren bir kaynaktır. Sosyal bir örgüt içerisinde bir bireyin resmi rolü gereğince yasal hale getirilen güce otorite denir. Liderlik ve güç arasındaki bu ayrılmaz ilişki göz önüne alınırsa, liderler sadece diğer insanları gerçekten nasıl etkileyebildiklerini anlamak için, liderlik davranışlarını değerlendirmemeli aynı zamanda gücü kullanma ve güce sahip olma şekillerini de incelemelidirler. Güçlerini nasıl kullanacaklarını bilen ve anlayan insanlar bunları fark etmeyen insanlara göre daha etkilidir (Soranastaporn, 2001, s. 46).

Güç kavramı etkileme sürecinin bir parçası olarak algılandığı için liderlik kavramı ile ilgili olarak görülmektedir. Güç etkileme potansiyeli ya da kapasitesi olarak tanımlanabilir. İnsanlar başka insanların inançlarını, tutumlarını ya da hareket etme şekillerini etkileme yeteneğine sahip olduklarında güce sahip oldukları söylenebilir. Güç uygulandığında istenen bir sonucun ortaya çıkması beklenir. Güç ve etki olguları lider ve takipçi denilen iki unsur arasında ikili bir ilişkiyi içinde barındırır (Graham, 2015, s. 30) .

Hayatın her bölümünde önemli bir yere sahip olan güç kavramını iyi bir şekilde anlayıp tanımlayabilmek için şu iki temel sorunun cevaplanması gereklidir, '*güç nedir?*, *ve güç nereden kaynaklanır?*' Gücün araştırmacılar tarafından ileri sürülen tanımları şu şekildedir (Demir, 2014, s. 10; Kim, 1993, s. 6): Güç bir kişinin veya grubun başka bir kişinin ya da grubun davranışını, hareketlerini, düşüncelerini, amaçlarını, ihtiyaçlarını ve değerlerini değiştirme ya da kontrol etme yetisi olarak tanımlanmaktadır (Rahim, 1988, s. 491). Güç insan ilişkilerinde birinin yapmayı düşünmediği bir şeyi ona yaptırmaktır. Eğer gücü gözlemsel etkilerine bağlı olarak kavramlaştırmak istersek, A kişinin B kişisi üzerinde güç sahibi olduğunu tanımlamak için A kişisi tarafından yapılan bir güç teşebbüsüne B kişinin belirli bir tepki göstermesi gereklidir. Böyle bir durumda bu kavram gücün kendisiyle değil güç kullanımının etkisi ile ilgilidir. Bir otomobil hareket ettiğinde otomobilin motorunda güç olduğunu bilinmektedir. Otomobilin hareketi gücün sadece kanıtıdır, kendisi değildir. Buna benzer olarak bir devlet başkanı meclis tarafından geçirilmiş bir kanunu veto etmemesine rağmen, onun bu hakka sahip olduğunu bilinmektedir. Bundan dolayı A'nın B üzerinde güce sahip olması A'nın B'ye bir şey yapma kapasitesine sahip olduğu anlamına gelmektedir. Güç

kapasiteye veya potansiyele karşılık gelmektedir (Barnes, 1988, s. 2). Kapasite olarak güç genellikle uygulanmaz. Uygulandığında bile her zaman tamamen uygulanması mümkün değildir. Kapasite olarak gücün tamamen uygulanmamasına bağlı olarak, gözlemsel etkiler dikkate alındığında ‘potansiyel güç’ kavramı ortaya çıkar (Kim, 1993, s. 8).

İnsan kaynakları ile ilgili çalışmaların ortaya çıkmasıyla beraber, ast-üst kavramları ve bunlar arasındaki ilişki yapılan çalışmalarda yakından incelenmeye başlanmıştır. İnsan ilişkileri, liderlik teorileri ve örgütsel yönetim gibi konularda yapılmış olan yüzlerce çalışma, eğitim liderliği ve yönetimi alanına büyük ölçüde katkı sağlamıştır. Bu çalışmalardan elde edilen bilgiler sonucunda insanların en verimli olarak nasıl çalıştığının anlaşılmasıyla beraber, çalışanların örgütün amaçlarına yönelik hizmet etmesi ve ihtiyaçlarını çabucak gidermesi inancı giderek önemsizleşmiştir. Taylor ve Mayo’nun çalışmalarından elde edilen bilgiler sonucunda eğitim arenasında insan unsurunun varlığı daha çok hâkim olmaya başlamıştır. Bu görüşün hâkim olmaya başlaması ile okulların bir fabrika modeli gibi işlemediği, buna nazaran öğretmenlerin yaptıkları işten keyif aldıkları zaman daha çok çalıştıkları gerçeğini eğitim liderleri anlamaya başlamıştır. Bu anlayış okul yöneticilerinin öğretmenlerini etkileme yöntemleri üzerinde değişiklik yapmaya başlamasına yol açmıştır (Akt., Graham, 2015, s. 1-2).

Örgütlerin yönetiminde yöneticiler tarafından ortaya konulan örgütsel davranışların açıklanmasını sağlayan bazı kavramların aynı anlama geldiği, birbirlerinin yerine kullanıldığı ortaya çıkmıştır. Güç kavramının ilgili alan yazında

- otorite
- yetki
- etki
- kuvvet
- liderlik
- sorumluluk

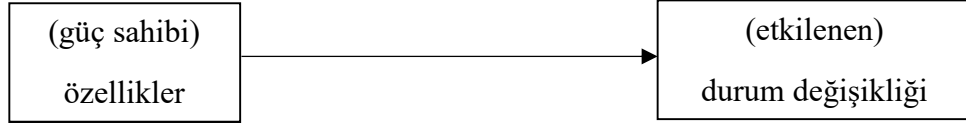
gibi kavramlar ile ilişkisinin bulunduğu görülmektedir. Bu kavramların güç ile benzeştiği ve farklılaştığı noktaları belirlemek, aralarındaki ilişkiyi açıklamak gerekmektedir (Aslanargun ve Eriş, 2013, s. 3-4). “Güç kendi çıkarlarımızın ışığı altında sonuçları seçebilme yeteneğidir. Güç bir insanı önemli ölçüde etkileme yeteneğidir. Bu etki inançlar ile bütünleştiği zaman yetki adını alır” (Koşar ve Çalık,

2011, s. 5). Yönetici davranışlarının yöneticinin etrafındaki durumları etkilemesi güç, yöneticilerin belirli davranışlar gösterebilme hakkı ise yetki olarak tanımlanmaktadır (Bursalıoğlu, 2002, s. 179-180).

Güç bir etkiye sebep olan bir kapasite olarak kavramlaştırılırsa, ilk olarak etkinin ne olduğu tanımlanmalıdır. Çoğu kimse gücün etkisini davranış değişikliği ile sınırlandırmaktadır. Fakat davranışlar, inançlar, değerler, fikirler ve hedefler üzerinde kişiler arası etkisini de hesaba katmak gereklidir. Gücün etkisi sadece davranışsal değişiklikler ile değil aynı zamanda psikolojik değişiklikler ile de ele alınmalıdır. French ve Raven gücü psikolojik değişiklikler anlamında tanımlamaktadırlar. Onlara göre, psikolojik değişiklik zaman içerisinde bazı sistemsel durumların herhangi bir değişimi olarak, hem davranışsal hem de diğer bütün psikolojik yönleri kapsamaktadır (Akt., Kim, 1993, s. 9).

2.2.1. Gücün kaynakları

Araştırmanın üzerinde durduğu güç kavramını daha iyi bir şekilde özetlemek gerekirse, daha önce de belirtildiği gibi gücün doğasını incelemek için şu iki soruya cevap vermek gereklidir: “*Güç nedir?*” ve “*Nereden kaynaklanır?*” İlk sorunun cevabı gücün tanımlarıyla ilgilidir. İkinci sorunun cevabı ise gücün kaynakları ile ilgilidir. Bu konuda gücün kaynaklandığı yeri incelemek gereklidir. Varlıklı olmak, kişisel özellikler, yetenek, fiziksel kuvvet, bilgi ve pozisyon gibi özellikler gücün kaynağının özellikleri olabilmektedir. Şekil 2.1’de görüldüğü gibi, bazı özellikler bireyin güç sahibi olmasına neden olabilir ve birey sahip olduğu bu özellikler sayesinde etkisi altına almak istediği kişiyi etkilemeyi başarabilir. Güce sahip olan birey tarafından bu özelliklerden ne kadar çoğuna sahip olunursa o kadar çok güce sahip olunur. Bu yüzden, güç bir çeşit sahipliktir (Kim, 1993, s. 30). Gücü kullanmak için ilk olarak ona sahip olmak gereklidir. Güç ile sahip olunan özellikler sayesinde istenilen davranış değişiklikleri yaptırılabilir. Bireyin güce sahip olması için gerekli görülen güç özellikleri zorla ele geçirilip yeniden dağıtılabilir. Güç kendi kendini devam ettirebilir ve güç başka bir gücün ilgisini çekebilir ve hatta kendini yasal hale getirebilir (Walker, 1991, s. 12).



Şekil 2.1. *Güç Kaynakları* (Kim, 1993, s. 30)

2.2.1.1. *Gücün farklı araştırmacılara göre kaynakları ve önemi*

Güç kaynakları hakkında birçok araştırmacı tarafından değişik isimlerle yeni tanımlamalar yapılmış ve etki alanları üzerine değerlendirmeler sunulmuştur. İlk olarak güç hakkında yapılan çalışmalardan biri Max Weber'e aittir. Onun yaptığı güç tanımlaması ve gücün kaynakları ile ilgili sınıflandırması diğer tüm çalışmalara ilham kaynağı olmuştur. Weber 1947 yılındaki çalışmasında gücü geleneksel, karizmatik ve yasal güç olmak üzere üç noktada incelemiştir. Geleneksel güç bireyin sahip olduğu statüden kaynaklanan güç olarak ele alınmış ve bireyin ailesinden ya da sosyal statüsünden kazandığı özellikler yoluyla edindiği güç olarak tanımlanmıştır. Karizmatik güç bir bireye karşı onu izleyenlerin o bireye karşı duyduğu duygusal bağ yoluyla kazanılan güç olarak ifade edilmiştir. Normal bireylerin tersine karizmatik güce sahip olan bireylerde olağan olmayan özellikler olması bu gücü ortaya çıkarmaktadır. Bu özelliklere sahip olan bireyler normal bireylerden ayrılır ve izleyiciler o bireyi bu özelliklerinden dolayı takip etme arzusu taşırlar. Weber yasal gücü otorite olarak adlandırmaktadır. Yasal güç örgütlerde yasal konumundan dolayı otoriteye sahip olan bireylerin sahip olduğu güç olarak ifade edilmiştir (Aslanargun, 2009, s. 68).

Etzioni 1964 yılında yapmış olduğu çalışmasında gücün kaynakları hakkında farklı bir gruplandırma yaparak konuya değişik bir bakış açısı getirmiştir. French ve Raven'ın tersine, güç kaynakları hakkında tutarlı bir odak noktası sağlamak istemiştir. Her biri farklı yaptırım türlerine dayanan üç güç şekli tanımlamıştır. 'Zorlayıcı güç' fiziksel bir yaptırım tehdidini uygulama yeteneği olarak ilk güç kaynağı olarak tanımlanmıştır. 'Ekonomik güç' belirli materyal kaynaklarının ve ödüllerin kontrolüne dayanan ikinci güç kaynağıdır. 'Normatif güç' ise sembolik ödüllerin kontrolüne dayanan üçüncü güç kaynağıdır. Örgütlerde aynı zamanda bilgiye ulaşma, diğer bir deyişle bilgi bir güç kaynağı olduğundan, bu üçlü sınıflandırmaya bir de bilgi gücünün eklenmesi gereklidir (Omisore ve Nweke, 2014, s. 167-168).

Klein (1998, s. 26) Mintzberg'e göre French ve Raven'ın yaptığı sınıflandırmanın güç ile ilgili çoğu araştırmada önemli bir yeri olduğunu belirtmiştir.

Ayrıca Mintzberg'in, çalışmasında beş farklı güç kaynağı olduğunu ve bunların da bir kaynağın kontrolü, teknik bir becerinin kontrolü (uzmanlık), bir bilgi organının kontrolü, yasal yetki ve bu dört kaynaktan birine ulaşma imkânına sahip olan diğerleri olarak belirtmiştir. Bir diğer çalışmada ise Kanter'in 1979 yılında yapmış olduğu çalışmaya göre üç türlü örgütsel güç kaynağı olduğu belirtilmiştir. Bunlardan birincisi '*kaynak hatları*' olarak söylenebilecek olan dış çevreyi etkileme kabiliyetidir. İkincisi '*bilgi hatları*' olarak söylenebilecek olan bir yöneticiyi yasal ya da yasal olmayarak işin içine koyan kaynak olarak tanımlanabilir. Sonuncu olarak da '*destek hatları*' olarak nitelendirilebilecek olan yöneticinin sırtını dayayabileceği bir idarenin olmasıdır (Akt., Thompson, 2014, s. 29).

Güç kaynakları hakkında French ve Raven'in beşli sınıflandırmasını kullanarak söz konusu güç kaynakları arasındaki ilişkiyi inceleyen Rahim, bu beş güç kaynağının deneysel olarak ilişkili olduğunu onaylamıştır (Akt., Klein, 1998, s. 29). Söz konusu beş güç kaynağını temel alarak 1988 yılında kendi adıyla bir ölçek hazırlamıştır (Rahim, 1988, s. 502). Sergiovanni güç kaynaklarını dört grupta toplayarak bunları bürokratik, kişisel, teknik ve moral güç kaynakları olarak ele almıştır. Yöneticiler, içinde buldukları örgütün amaçlarına ulaşabilmek ve etkili olmak için sözü edilen güç kaynaklarının birini veya birkaçını kullanarak çalışanlar üzerinde ve işlerin yapılabilmesinde avantaj sağlayabilirler (Aslanargun, 2009, s. 71).

Pfeffer, gücü karar verme teorisinin merkezine yerleştirmiştir. Örgütsel politikaları tanımlarken önemli hususlar hakkında verilecek kararları etkilemeye çalışan faaliyetler olarak bir tanımlama yapmıştır. Onun oluşturduğu politika modelinde, örgütler genellikle çoğulcu, alt birimler ve alt kültürler olarak farklı gruplara ayrılmış bir biçimde görülür. Çatışma yaşanması normal veya geleneksel olarak kabul edilir. Pfeffer'e göre örgütlerde karar verme sürecine ilişkin gücün kullanılması ile ilgili üç durum vardır. Karar vericiler arasındaki dayanışma, farklı yapıdaki amaçlar ve verilecek karar sonucunda paylaşılacak kaynakların azlığı gibi durumlar bu karar verme sürecini etkileyebilmektedir. Bunun dışında verilecek kararın önem derecesi ve örgüt içerisindeki gücün merkezileşme derecesi de örgüt içerisinde karar verme sürecini etkileyebilmektedir (Akt., Kim, 1993, s. 98).

Yukl liderliğin görünen etkilerine ilişkin güç ve otorite potansiyellerini açıklamaya çalıştığı '*Kişilerarası Güç-Proaktif Etkileme Modeli*' isimli çalışmasında, bir takım etkileme taktikleri üzerine bir çalışma yapmıştır. Bu çalışmada üzerinde durulan taktikler etkileme çabasının yönü, etkileme çabasının amacı, taktik kullanımının

sıklığı ve taktik kullanımının etkililiği gibi konular üzerine yoğunlaşmaktadır. Yukl, söz konusu çalışmasında, Tablo 2.4'te yer alan on bir adet etkileme taktiği tanımlamıştır (Sass, 2016, s. 12-14).

Tablo 2.4

Yukl'a Göre Etkileme Taktikleri ve Tanımları

Etkileme Taktikleri	Tanımları
Rasyonel İkna	Yönetici mantıklı ve gerçeğe dayanan deliller yoluyla bir talebin uygun olduğunu gösteren tutumlar kullanır.
Konsültasyon	Yönetici yapılması gereken işler için yardım planı ya da öneri ya da değişiklik için astlarından yardım ister.
İlham Veren Cazibe	Astlar yöneticisinin değer ya da ideallerine karşı yakınlık duyar ya da bir talep için onun duygularını kullanmayı ister.
İşbirliği	Astlar bir talebi ya da öngörülen bir değişikliği yerine getirirse yönetici yardım ya da gerekli kaynakları sağlamayı teklif eder.
Haberdar Etme	Yönetici astlarının bir talebi yerine getirmelerinin ya da bir teklifi desteklemelerinin onlara nasıl faydalı olacağını açıklar.
Göze girme / Sevilme	Yönetici astlarının bir talebi yerine getirmesi ya da bir teklifi desteklemesini etkileyebilme çabasının öncesinde ve sürecinde övgü ve methiyeler kullanır.
Kişisel Cazibe	Yönetici astlarından bir talebi yerine getirmeleri ya da bir teklifi desteklemeleri için arkadaşlık ilişkisini kullanır ya da yapılacak işin ne olduğunu söylemeden önce kişisel bir iyilik talebinde bulunur.
Takas	Astlar yöneticinin istediklerini yerine getirirse yönetici astlarının istediği bir şeyi ya da daha sonra karşılığını vermeyi teklif eder.
Meşrulaştırma Taktikleri	Yönetici bir talebin meşru hale getirilmesini ya da onun bu işi yaptırmasında otorite sahibi olduğunu ispat etmeyi amaçlar.
Baskı	Yönetici astlarının bir işi yapmasını etkilemede ısrar, tehdit, sık kontrol veya sürekli hatırlatmalar kullanır.
Koalisyon Taktikleri	Yönetici astlarının bir işi yapmalarını etkileme yolu olarak başkalarının yardımlarını ister ya da başkalarının desteğini kullanır.

Not: Sass'dan (2016, s. 14) uyarlanmıştır.

Tablo 2.5'te ise güç kaynakları ile ilgili çalışmalar yapan belli başlı bazı yazarların güç kullanımı ve güç kaynakları hakkında ne gibi ağırlık noktalarına değindikleri gösterilmektedir.

Tablo 2.5

Farklı Araştırmacılara Göre Güç Kaynakları

Araştırmacı	Güç Kaynakları				
Max Weber (1947)	Geleneksel	Karizmatik	Yasal		
French ve Raven (1959)	Uzmanlık	Zorlayıcı	Karizmatik	Yasal	Ödül (Bilgi)
Amitai Etzioni (1964)	Zorlayıcı	Ekonomik	Normatif		
Henry Mintzberg (1987)	Uzmanlık	Kaynakların Kontrolü	Kişisel		
M. Afzalur Rahim (1988)	Uzmanlık	Zorlayıcı	Karizmatik	Yasal	Ödül
Thomas Sergiovanni (1992)	Uzmanlık	Bürokratik	Kişisel	Moral	
Jeffrey Pfeffer (1992)	Otorite	Yasallık	Merkezi Kontrol	Düzenlemeler	

Not: Aslanargun'dan (2009, s. 76) uyarlanmıştır.

2.2.2. French ve Raven'a göre gücün kaynakları

French ve Raven liderlerin çalışanlar üzerinde etkisinin ve tesirinin olduğunu belirtmişler ve bu ikisi arasında bir ilişkinin doğmasına yol açan beş sosyal güç kaynağı tanımlamışlardır. Güç kaynakları, bir işi yaptırmaya teşebbüs eden bireyler için potansiyel bir etkiye sahiptir ve bir kimsenin kurumsal konumunu, doğuştan getirdiği özelliklerini, niteliklerini, yeteneklerini ve diğer özelliklerini sınıflandıran ve tanımlayan bir yöntem ortaya koymaktadır. Bir kimse bu güç kaynaklarından birini gösterirse, onun astlarının da istenen işi yapmaları için bir ortam oluşur. Sözü edilen güç kaynaklarını tanımlayan çalışma, sosyal gücü anlamada ve bireylerin, gücü başkalarının davranışlarını değiştirmek için nasıl kullandıklarını anlamada çok önemli bir temel

oluşturmuştur. Güç kaynakları güce sahip olan bireyle onun astı pozisyonunda olanlar arasındaki ilişkiden ortaya çıkmıştır (Akt., Graham, 2015, s. 32).

Sosyal güç bir bireyin elinde bulunan kaynakları kullanarak başka birinin tutum, davranış ve inançlarında değişiklik yapabilme becerisi veya potansiyeli olarak tanımlanmaktadır. Güç farklı çıkış kaynaklarına sahiptir. Sosyal güç teorisine göre liderler astlarını etkileyebilmek için bir takım güç kaynakları kullanabilirler. Bu güç kaynakları astların liderlerine itaat etmelerine nasıl bir sınırlama getirdiğine bağlı olarak sert – şiddetli – ya da yumuşak güç kaynakları olarak kategorize edilebilirler (Pierro, Raven, Amato, ve Bélanger, 2013, s. 1123). Klein (1998, s. 23) çalışmasında French'in sosyal gücü, bir bireyin veya grubun başkası üzerinde ikna etme ya da değişimi engelleme kabiliyeti olarak ifade etmektedir. Bu kısımda üzerinde durulacak olan güç türleri French ve Raven'in isimlendirdiği güç kaynakları olacaktır. French ve Raven (1959, s. 151-156) tarafından tanımlanan güç kaynakları:

- ödül gücü
- zorlayıcı güç
- karizma gücü
- yasal güç
- uzmanlık gücüdür.

Sosyal güç üzerine yapılan çalışmalar, sosyal ve örgütsel psikoloji alanında önemli bir kavram haline gelmiştir. French ve Raven'in yapmış oldukları bu güç kaynakları gruplandırmasına sonradan '*bilgi gücü*' adıyla yeni bir güç kaynağı eklemişlerdir (Klein, 1998, s. 27).

Bilgi gücünün kullanılması ile astlar, bilgi gücünü kullanan liderlerini sorgulamadan onun söylediklerini kabul eder, anlar ve değişimi bağımsız bir şekilde içselleştirirler. Sözü edilen sert ve yumuşak güç kaynakları ise hedefteki bireylerin itaat edip etmemeyi seçerken hissettikleri özgürlük miktarı sonucu farklılaşır. Sert güç kaynakları bireylerin liderlerinin taleplerine itaat etmelerindeki özgürlüğü sınırlandırır. Bu güç kaynaklarına zorlayıcı güç, ödül gücü, konumdan gelen yasal güç, eşitlik ve karşılıklılık gibi durumlar örnek gösterilebilir. Bunun yanında yumuşak güç kaynakları örgütteki bireylere liderlerinin taleplerine karşı daha çok özgürlük ve kabul etme hissi verir. Bu güç kaynaklarını sınıflandırırken uzmanlık gücü, karizma gücü, bilgi gücü ve bağımlı yasal güç gibi çeşitli ifadeler kullanılabilir (Pierro vd., 2013, s. 1124).

2.2.2.1. Ödül gücü

French ve Raven ödül gücünü bireyin ödül sağlama kapasitesine dayanan güç olarak tanımlamışlardır. Ödül gücü bireyin özel durumlarda ödül verme yeteneğine dayalıdır. Bolman ve Deal bu güç kaynağının bireyin yetkisinin, çalışanlara olumlu ödüller vererek artırma ya da olumsuz koşulları ortadan kaldırma üzerine dayalı olduğunu söylemektedirler. Ödüllerin kontrolü, ilave kaynaklar yaratabildiği için güç olarak tanımlanmaktadır. Mintzberg'in tanımlamasında ödül gücü kaynakları olarak materyaller, para ve itibar yer almaktadır (Akt., Thompson, 2014, s. 30).

French ve Raven'ın teorisine göre ödül gücü sosyal yönden büyük ölçüde bağımlılık yaratır. Ödülü alacak olanların alanından bu gücü kullanan unsurun uzaklaşması, ödülün sunulmasını olumsuz yönde etkiler. Ödül gücünün etki alanı hedef olarak ödüllendirebilecek olan kişi ya da kişileri etkileyen unsurun, yani bu gücü kullanan bireyin bulunduğu bölgeye aittir. Buna rağmen bu unsurun diğerlerini ödüllendirebilme becerisine sahip olup olmaması ya da bu ödüllendirmenin etkileyen unsurla hedefteki unsurların arasında belirli olup olmaması bunu tam olarak ortaya koymaz. Etkileme alanı dışında ödül gücünü kullanma girişimleri bu gücün kaybolması ile sonuçlanabilir. Ayrıca bu gücün kullanılmasına dair verilen sözden ziyade bu gücün gerçekten kullanılarak gerçekleştirilmesi daha fazla ödül gücü ortaya çıkmasına neden olur (Gould, 2000, s. 21)

Ödül gücü, bireyin başka bir bireyi bir işi yapması sonucunda onu ödüllendirebilme yeteneğinin olması olarak da tanımlanmaktadır. Bu gücün kullanılması durumunda liderin takipçileri yaptıkları başarılı işlerin sonucunda bir ödül alacaklarına inanmaktadırlar. Ödül gücünün kullanılması hem resmi hem de gayri resmi bir şekilde olabilmektedir. Resmi olarak verilebilecek olan ödüller arasında başarı ödülü, fazla mesai ödeneği ve olumlu değerlendirmeler sayılabilir. Gayri resmi ödüller arasında ise gayri resmi izinler, toplum tarafından tanınır hale getirilme ve referans mektubu gibi övgülü belgeler verme sayılabilir (Graham, 2015, s. 32).

Ödül gücü yapılması tercih edilen davranışlar için bu gücün üzerinde uygulandığı kişinin algılarına göre, gücü elinde bulunduran kişinin olumlu değerleri artırabileceği ve/veya olumsuz değerleri düşürebileceği temeline dayanmaktadır. Ödüller finansal teşvikler gibi somut şeyler olabileceği gibi itibar ve övgü gibi soyut şeyler de olabilir. Ödül gücünün etkisi bu gücü kullanan kişinin çalışanlarını ödüllendirebildiği yerlerde geçerlidir. Yöneticiler çalışanlarına bu gücü kullanırken

onlardan bekledikleri davranışları yeterince doğru bir şekilde ölçebildiklerinde kullanmalıdır (Klein, 1998, s. 2-3).

Bu güç kaynağı birinin ona ödül olarak kaynak sağlayabilme kapasitesine sahip olma beklentisi ile ilgilidir. Başka bir deyişle, bir kişinin sosyal yönden karşısındaki kişiden değer verdiği bir şeyi ona verebileceğine inanmasıdır. Bu konuda daha sonra yapılan bir gruplandırmada ödülün kişisel ve kişisel olmayan ödül olarak ikiye ayrıldığı görülmektedir. Değer verilen kişinin, bireye karşı gösterdiği yakınlık kişisel ödüllere, maddi ödüller ise kişisel olmayan ödüllere örnek gösterilebilir (Olsen, 2009, s. 30).

Ödül gücü A'nın B için ödül sağlayabilme becerisine bağlıdır. Başka bir deyişle birinin elde etmeyi istediği bir şeyi ona verme ya da birinin istemediği bir şeyi ortadan kaldırma becerisi olarak da tanımlanabilir. Bu güç kaynağının yönü yöneticiden çalışana doğru aşağıya doğru bir yönde meydana gelmektedir (Sass, 2016, s. 66).

2.2.2.2. Zorlayıcı güç

Zorlayıcı güç ödül gücüne ters olarak görülen ve bir kişinin bir rahatsızlıktan dolayı başkasına ceza verme ya da yaptırımlar uygulama yetisi olarak ifade edilmektedir. İstenen işin yapılmaması durumunda çalışma arkadaşlarının cezalandırılacağı bilgisi burada zorlayıcılığın konusudur (French ve Raven, 1959, s. 152). Bolman ve Deal zorlayıcı gücü birinin başka biri tarafından kontrol edildiğini ve cezalandırılabileceğini bilme korkusundan kaynaklanan güç olarak açıklamaktadır (Akt., Thompson, 2014, s. 31).

French ve Raven'a göre zorlayıcı gücün başarılı bir şekilde uygulanması hedefte bulunan kişi veya kişilerin gözetilmesi ve denetlenmesini gerektirir. Bunun sonucunda da birey sosyal yönden bağımlı hale gelir. İstenmeyen durumlardan kaçınmak için hedefteki kişi ya da kişiler etkileyici unsurun onları izlediğini bilirlerse ya da bundan şüphe duyarlarsa bu durumda bir değişim sağlarlar. Zorlayıcı gücün uygulanmasına bir örnek olarak iş yükümlülüklerini yerine getirmemekten dolayı çalışanların işine son vermek örnek olarak gösterilebilir. Zorlayıcı gücün kullanımı, etkileyici unsura karşı duyulan bağlılıkta bir azalmayla sonuçlanır ve bunun sonucunda karizma gücünde de azalma görülür. Yine zorlayıcı gücün kullanımı hedefteki kişi ya da kişilerin hep birlikte çalışma ortamını terk etmeleri ile sonuçlanabilir (Gould, 2000, s. 21). Zorlayıcı güç kaynağının kullanımı, cezanın kullanılması ve/veya liderin takipçilerinin ona itaat etmeleri için zorlanmalarına dair bir korku yaşamaları ile ilgilidir. Bu güç kaynağının

kullanımı liderler ile takipçileri arasındaki ilişkiyi etkiler ve takipçiler bir işi liderlerinin baskısıyla yapmaları için zorlandıkları hissine kapılırlar (Graham, 2015, s. 32).

Zorlayıcı güç üzerinde bu güç kaynağı kullanılan çalışanların algılarına göre gücü kullanan kişinin istenen davranışları yapmadıklarında çalışanların, yöneticileri tarafından cezalandırabileceği temeline dayanmaktadır. İstenmeyen bir durumla karşılaşıldığında zorlayıcı gücün etkisi yöneticinin çalışanlarına gösterdiği cezanın durumuna bağlıdır. Eğer cezanın algılanma seviyesi belirli ölçüde önemli ise çalışanlar gösterdikleri iş performansında gözle görülür bir davranış değişikliği gösterirler. Bazı durumlarda ödül gücü ve zorlayıcı güç arasında ayırım yapabilmek zordur. Buna bağlı olarak çoğu kimse bir ödülün verilmemesini bir tür ceza olarak görebilmektedir. Bu durumda yönetici ile çalışanların bu durumu nasıl algıladıkları devreye girmektedir (Klein, 1998, s. 3).

Bu güç kaynağı bir kişinin bu gücü kullanan kişi tarafından cezalandırılabilmesi algısına dayanmaktadır. Bu durumda birey, gücü kullanan kimsenin tehdit yoluyla zarar verebilme ve bu tehditler yoluyla işini yaptırabilme gücüne sahip olduğuna inanmaktadır. Alan yazında zorlayıcı güç ve ödül gücü genellikle yaptırımlar olarak birlikte tanımlanmaktadır. Zorlayıcı güç cezadan kaçmak için birinin bu gücü kullanan kişinin alanından gönüllü olarak ayrılması varsayımını da içerir (Olsen, 2009, s. 32). Bir bireyin başka bir birey tarafından cezalandırılabilme algısına dayanmakta olması sonucunda, eğer A'nın isteklerine B uymazsa bu durumda B kişisi A kişisi tarafından ceza ve müeyyidelerle karşılaşabilmektedir. Zorlayıcı güç yöneticilerden çalışanlara doğru aşağı yönde ya da çalışanlar arasında aynı yönde meydana gelebilmektedir. Bu gücün ortaya çıkmasında hedefte bulunan çalışanların itaat etmesini sağlayabilme ihtiyacı bulunmaktadır (Sass, 2016, s. 66).

2.2.2.3. Karizma gücü

Karizma gücü bir kişinin diğerleri tarafından sevilme ve diğer insanlarla olan ilişki kabiliyetine dayanır. French ve Raven'a (1959, s. 154-155) göre bir kişinin sempatikliği ne kadar çoksa, tanınırlığı da o kadar çok olur ve sonuç olarak karizma gücü de o kadar artar. Kişisel güç, Bolman ve Deal'a göre bir kimsenin karizması, enerjisi ve dayanıklılık ve politik yeteneklerinden gelir (Akt., Thompson, 2014, s. 32).

Karizma gücü, etkileyici unsurun varlığında ya bağımlı ya da bağımsız olarak değişime neden olabilir ve bu durumlardan hiçbiri gözetim ya da denetimden etkilenmez. Bu güç türü diğer güç türlerinden daha farklı bir etki alanına sahiptir.

Hedefteki kişi ya da kişiler sadece bir ya da neredeyse tüm davranışlarını değiştirebilirler. Dahası karizma gúcünün etki alanı sabit değildir. French ve Raven'a göre; bireylerin etkileyen unsuru tanımlama isteği sonucunda, etkileyen unsurun sahip olduğu gúc, onu tanımlama isteklerine göre farklılık gösterir (Gould, 2000, s. 22).

Karizma gúc kaynağı liderle takipçisi arasındaki ilişkiden kaynaklanan bir gúc kaynağı çeşidir. Karizma gúc kaynağı diğer insanların lideri bir referans kaynağı olarak görmelerinden, onun tarafından bilinmek istemelerinden ve sonuç olarak da onun davranışlarını model alarak ona değer vermelerinden ortaya çıkmaktadır. Bu gúc kaynağını aynı zamanda kişisel gúc kaynağı olarak tanımlayanlar da vardır (Graham, 2015, s. 33).

Karizma gücü çalışanların yöneticilerini nasıl tanımlamak istedikleri konusundaki arzularından meydana gelmektedir. Bu gúcün hedefindeki kimseler gúce sahip olan kişiyi iyi ya da kötü olarak tanımlarlar ve onu sevip sevmeme konusunda kendileri karar verirler. Eğer bu gúcün sahibi olan kimse çalışanlar tarafından beğenilen özelliklere sahipse karizma gücü meydana gelir. Bu gúce sahip olan bireyin sevilen ve hayran olunan özellikleri ne kadar çoksa hedefteki kimseler tarafından algılanan karizma gúcünün etkisi o kadar büyük olur. Karizma gücü bu gúce sahip olan kimsenin belirli bir durumda yaptığı şeylerin hedefteki kimselerin de o şekilde davranmaları, inanmaları, algılamaları durumunda kazanılmaktadır. Bu gúc etkisini; hedefteki kimselerin, gúce sahip olan kimsenin bazı özelliklerini kendilerine katmak istedikleri zaman gösterir (Klein, 1998, s. 5).

Bu gúc türünde çalışanların bu gúce sahip olan yöneticilerinin inançlarına ve davranışlarına karşı bir istek duymaları ve bunu bu şekilde algılamaları esastır. Yöneticilerin bu gúcün çalışanları üstündeki etkilerinden haberdar olmaması bile mümkündür. Bu gúcün kaynağı bir birey değil de herhangi bir norm, rol ya da grup olsa bile çalışanlar ya da bu gúcün etkisindeki kişiler o norm, rol ya da grup gibi hareket ederek bunun onlara prestij ya da bir nevi aidiyet duygusu kazandıracasını düşünürler (Olsen, 2009, s. 34).

Karizma gúcünün temelinde kimlik olgusu yatmaktadır. Yasal gúce zıt olarak, örgütte çalışan elemanların kişisel özellikleriyle olan ilgisinden dolayı karizma gücü aynı zamanda kişisel gúc olarak da bilinir. Bu özellikler içerisine karizma, siyasi beceriler ve hitabet becerisi girebilir. Bir çalışanın yöneticisi ile olan ilişkisi ne kadar güçlüyse, yöneticinin o çalışan üzerindeki karizma gücü o kadar yüksek olmaktadır. Araştırmalar, yöneticisi tarafından doğrudan kabul görmüş olduğuna inanan çalışanların

aynı algıya sahip olmayan çalışanlara göre daha yüksek iş doyumları olduğunu, işlerinin nasıl yapılacağını daha iyi anladıklarını ve daha iyi performans gösterdiklerini göstermektedir. Karizma gücü genellikle aşağı yönde meydana gelir ve çalışanlar bilinçli bir şekilde yöneticilerinin onların üzerinde bu güce sahip olduklarının farkında değildir (Sass, 2016, s. 67-68).

2.2.2.4. Yasal güç

Yasal güç örgütsel pozisyondan gelen otoritedir ve örgüt içerisindeki hiyerarşik seviye ve durumdan kaynaklanır. Bu güce sahip olan biri isteklerinin iş görenleri tarafından yerine getirilmesini bekleme hakkına sahiptir. Yasal güç birinin sahip olduğu konumdan gelen otorite gücüdür (Thompson, 2014, s. 31).

En karışık güç kaynağı olarak bilinen yasal güç, zaman içerisinde bağımsız bir değişim ortaya çıkarsa da, bu gücü kullanan unsurun var olması halinde genellikle bağımlı bir değişim ile sonuçlanır. Başka birinin yasal gücü kullanması sonucunda hedef grupta meydana gelen değişimler hedef grup tarafından içselleştirilir ve bunun sonucunda denetim önemsiz hale gelir. Referans gücü gibi yasal güç de yasal gücün bulunduğu kuruma bağlı olarak değişebilen farklı etki alanına sahiptir. Örneğin; kültürel değerler üzerine kurulan yasal gücün hedef grupta bulunan bireylerin tüm hayatını etkileyebilecek bir etki alanına sahip olduğu görülmektedir. Bunun bir örneği de bazı kültürlerde yüksek toplum yapısına sahip insanların düşük toplum yapısındaki bireylerin davranışlarını hemen hemen uygulamaya çalışmalarıdır. Yasal gücün daha yaygın olarak görülen diğer kullanımları ise daha sınırlı alanlara yol açabilir. Bu kullanım alanları yasal gücün bir yasama yapıcı tarafından verilmesi ya da sosyal bir yapının kabul edilmesi ile oluşan durumlardır. Aynı şekilde bu güç kaynağının etki alanı dışında kullanılmaya çalışılması yasal gücün azalması ve bu gücü kullanan unsura karşı ilgi azalması ve bununla beraber de referans gücünde de azalma ile sonuçlanabilir (Gould, 2000, s. 22-23).

Yasal güç takipçilerin liderin söylediklerini yapmaları için bir hakkının olduğunu düşünmeleri ile ilgilidir. Bir lider yasal güce sahipse onun aynı zamanda kurumda makamdan kaynaklı bir güce de sahip olduğu ve bu gücü o makamdan aldığı anlamı ortaya çıkmaktadır (Graham, 2015, s. 32-33). Yasal güç belirli bir durumda yöneticinin çalışanlarından itaat etmelerini isteme hakkının olması algısından meydana gelir. Bu güce sahip olan kimse gücünü olgunluk, fiziksel özellikler ve entelektüel beceriler gibi kültürel değerlerden kazanmış olabilir. Çoğu kültürde yaşça büyük

olanların küçüklere göre daha fazla yasal gücü olduğu görülmektedir. Toplumun sosyal yapısı bireylerin sahip oldukları yasal gücü geçerli hale getirmede yardımcı olmaktadır. Örgütlerdeki hiyerarşik yapı da hangi bireylerin ya da grupların otoriteye ya da yasal güce sahip olmaları gerektiğini belirlemektedir. Buna ilaveten, iş tanımlarınca öyle olması gereken kişiler üzerinde diğer çalışanların davranışlarını yönlendirmede daha fazla yasal güç olduğu söylenebilir (Klein, 1998, s. 4).

French ve Raven bu güç türünü bir rol olarak tanımlarlar. Bunun nedeni bu gücü kullanan yöneticilerin, çalışanların üzerinde yapmaları gerekenleri belirleme hakkının olduğunu düşünmeleri ve çalışanların da buna göre inanç ve davranışlarının şekillendiğini ifade etmeleridir. Bu gücün asıl kaynağı kültürde ve sosyal yapıda bulunmaktadır. Bu gücün ana kaynağı aile içi eğitim, okul eğitimi, dinsel öğretiler ve bireylerin bir işi nasıl yapmalarının gerekli olduğu herhangi bir durum olabilir. Bu güç türünün iki çeşidi olduğu da söylenmiştir. Makamdan kaynaklı olan resmi yasal güç bunun birinci çeşididir. Diğerleri ise karşıtlılık, eşitlik ve bağımlılık yönünden sayılabilecek yasal güç çeşitleridir. Karşıtlılık çeşidine örnek olarak gücü kullanan kişinin bu güçten etkilenen kişinin o kültürde yapması zorunlu olan bir duruma karşı iyilik yapmak için onun üzerinde çaba sarf etmesidir. Eşitlik gücü bir bakıma adaletli olmaktır. Eğer bir birey başka bir bireye zarar verdiyse bu durumda ona yardımcı olmak için yapması gereken bir zorunluluk olmasıdır. Bağımlılık yönünden ise biri başka birine muhtaçsa onlara yardım etme durumunun ortaya çıkmasıdır (Olsen, 2009, s. 33).

French ve Raven çalışmalarında yasal gücü en karmaşık güç kaynağı olarak tanımlamışlardır. Bu güç kaynağının hedefte bulunan çalışanların yöneticilerinin onları etkileme hakkı olduklarına yönelik içsel bir değer taşıması ve bu durumu kabullenmek zorunda oldukları fikrinden ortaya çıkmış olduğu belirtilmektedir. Resmi örgütlerde yasal güç insanlar arasında bulunan ilişkilerden çok makamlar ile ilgili konularla ilgilidir. Aynı zamanda bu güç kaynağı için makam gücü de denmektedir. Yasal gücün işleyiş olarak yönü aşağı doğru olsa da bazı durumlarda aynı yönde de meydana gelmektedir (Sass, 2016, s. 66-67).

2.2.2.5. Uzmanlık gücü

Uzmanlık gücü mevcut örgütsel bir sorun ya da durumda ihtiyaç duyulan tecrübeye sahip olan bir kimsenin sahip olduğu güç olarak tanımlanabilir. French ve Raven'a göre bu kişiler sahip oldukları uzmanlık güçlerinden dolayı saygı ve kabul görürler. Mintzberg bu güç kaynağını örneğin ileri düzeyde bilgisayar bilgisine sahip

olan bir grubun bu bilgiden kaynaklı sahip oldukları güç gibi önemli teknik becerilerin kontrolüne sahip olma olarak tanımlamaktadır (Thompson, 2014, s. 32).

Uzmanlık gücünün kullanımı da bu gücü kullanan unsurun var olmasının devamına bağlı olarak değişim bağımlılığına neden olur. Ancak, uzmanlık ham bilgi şeklinde meydana geliyorsa bu gücün kullanımı sonunda gücü kullanan unsurun değişim bağımsızlığı ile sonuçlanır. Gücün bu şekli ile hedeflenen bireylerin denetimi belirgin değildir. Uzmanlık gücünün etki alanı bu gücü kullanan unsurun uzmanlığa sahip olduğunun bilindiği yerler ile sınırlıdır. Bu gücü kullanan unsur uzmanlığının dışında bir alanda bu gücü kullandığında uzmanlık gücü azalır (Gould, 2000, s. 23). Uzmanlık gücü lider tarafından gösterilen bilgi ve uzmanlıktan ortaya çıkmaktadır. Takipçiler liderlerini bir işi tamamlayabilmek için gerekli olan bilgi ve becerilere sahip olan biri olarak bilirler (Graham, 2015, s. 33).

Uzmanlık gücü bu gücün etkisi altında olan kimselerin algılarına göre güce sahip olan kimsenin belirli bir alanda özel bilgisinin ya da uzmanlığının olduğu zaman ortaya çıkmaktadır. Uzmanlık gücünün etkisi ya da yoğunluğu belirli bir alanda bu güce sahip olan kimsenin, bu gücü üzerinde kullandığı kimselerin algılarına göre uzmanlık bilgisinin miktarına bağlıdır. Yöneticilerin belirli bir alanda elde ettikleri diploma, sertifika gibi belgeleri çalıştıkları ofiste sergilemelerinin onların uzmanlık gücünü artırdığı yönünde bilgiler verilmektedir. Aynı zamanda bu gücü kullanmak isteyen yöneticilerin kendi meslek alanlarındaki son gelişmeleri yakından takip etmelerinin de onları alanlarında uzman olarak görülmelerini sağlayabilmektedir (Klein, 1998, s. 5-6).

Bu güç türünde çalışanların bu güce sahip olan yöneticilerinin belirli bir alanda sahip olduğu bilgi ya da becerisi olduğu algısına karşı bir inançlarının olması esastır. Yöneticilerin sahip olduğu bilgi ve becerinin kendilerininkinden daha çok olması ya da aynı konumdaki başka birinden daha çok olması çalışanların yöneticilerine saygı duymalarına neden olur. Dahası bu güç türü olumlu ya da olumsuz olarak gruplandırılabilir (Olsen, 2009, s. 34-35).

Uzmanlık gücünün temelinde A kişinin algısına göre B kişinin yeterliliği yatmaktadır. Daha basit bir ifadeyle birinin başkası hakkında onun sahip olduğu bilgi, beceri ve uzmanlık konularındaki üstünlüğüdür. Bu güç kaynağının işleyiş olarak yönü genellikle aşağıya doğru olsa da aynı zamanda aynı yönde ve yukarı doğru da olabilmektedir (Sass, 2016, s. 68).

Sonuç olarak, her ne kadar çok fazla detaylı olarak açıklanmasa da French ve Raven'in ortaya çıkarmış olduğu bu güç kaynakları ile farklı güç kaynakları

kullanmanın avantajları da dezavantajları da görülebilmektedir. Bireylerin kullanacakları bu güç kaynaklarını bilinçli bir şekilde kullanmaları akıllıca olacaktır. Gücü kullanacak unsurun birden çok güç kaynağına sahip olması durumunda diğer mevcut güç kaynaklarının üzerinde belirli bir güç kullanımının olası etkilerine büyük önem vermesi gerekmektedir. Aynı zamanda bu belirli gücün kullanımının hedefteki bireyleri nasıl etkileyeceğini ve gereken kaynaklar üzerinde de bu gücün kullanımının olası etkilerini düşünmelidir (Gould, 2000, s. 23).

Dahl güç kavramının herhangi bir sosyal teorinin önemli göreceği kadar eski ve yaygın olduğunu ifade etmektedir. Güç örgütsel davranış ve yönetim konusunda şüphesiz en önemli çalışma alanlarından biridir. Örgütsel davranış konusunda yapılan çalışmalar göz önüne alındığında 65 konu başlığı arasında güç ve etki en sık çalışılan sekizinci konu olarak görülmektedir. Ancak güç ile ilgili çalışma yapmak için gücü ölçmede kullanılacak olan ölçme aracının geçerli ve güvenilir bir araç olması önemlidir. Lider ya da yönetici gücünün sınıflandırılması amacıyla birçok çalışma yapılmıştır. Ancak French ve Raven'in güç kaynakları sınıflandırması hala uygulamada temsil gücüne en çok sahip olan ve popüler bir sınıflandırma olarak kabul edilmektedir. French ve Raven'in yaptığı güç kaynakları sınıflandırmasını ölçmek için düzenlenen birçok ölçek bulunmaktadır. Bunlara Bachman, Smith ve Slesinger, Student ve Rahim örnek olarak verilebilir (Akt., Rahim, 1988, s. 491-492).

French ve Raven'in hazırlamış olduğu bu beş güç kaynağı ile ilgili bu güç kaynaklarının hangi durumlara göre hazırlandığını gösteren bilgiler Tablo 2.6'da verilmektedir. Tablo 2.6'ya göre çalışanların yöneticilerinden bekledikleri davranış türlerine göre bir gruplandırma yapılmıştır (Klein, 1998, s. 31). Alan yazında güç kategorileri belirsiz gibi görünmektedir. Güç kaynaklarının yorumlanması yazarların bu durumu yorumlamasına bağlıdır. French ve Raven'in yaptığı sınıflandırmaya ek olarak Bolman ve Deal onların yaptığı listeye kişisel gücü de eklemiştir. Boulding, sevgi ve saygı gücünü; Gardner, gelenek, inançlar ve kamuoyu fikrini güç kaynakları olarak belirtmektedir (Akt., Walker, 1991, s. 10-11). Bu nedenle güç kavramı halen gelişime açık bir kavram olarak değerlendirilebilir.

Tablo 2.6

French ve Raven'in Güç Kaynakları Ölçeğinin Maddeleri

	• Yöneticim
Uzmanlık Gücü	<ul style="list-style-type: none"> • bana iyi teknik öneriler verebilir. • benimle tecrübelerini ve/veya almış olduğu eğitimle ilgili bilgilerini paylaşabilir. • bana işle ilgili faydalı tavsiyeler sunabilir. • bana gerekli olan teknik bilgiyi sunabilir.
Karizma Gücü	<ul style="list-style-type: none"> • beni değerli hissettirebilir. Bana değer verdiğini hissettirebilir. • kişisel olarak kabul edildiğimi hissettirebilir. • beni önemli hissettirebilir.
Ödül Gücü	<ul style="list-style-type: none"> • benim maaşımı artırabilir. • bana özel ayrıcalıklar sağlayabilir. • terfi almamda etkili olabilir.
Zorlayıcı Güç	<ul style="list-style-type: none"> • bana istemediğim işler verebilir. • bana işimde zorluklar çıkarabilir. • işlerimi berbat hale getirebilir. • işyerinde olmamı hoş olmayan bir duruma getirebilir.
Yasal Güç	<ul style="list-style-type: none"> • bana halletmem gerek işlerimin olduğunu hissettirebilir. • bana işle ilgili konularda yapmam gerekenleri yerine getirmemi hissettirebilir. • bana yerine getirmem gerekli olan sorumluluklarım olduğu hissini verebilir. • bitirmem gereken işlerimin olduğunu bana hatırlatabilir.

Not: Klein'dan (1998, s. 32) uyarlanmıştır.

2.2.3. Örgütsel güç ve yükseköğretimde güç kavramı

Güç genellikle örgütsel otorite ya da etki ile ilişkilendirilmektedir. Güç terimi ve gücün kullanımı olumsuz anlamlara sahip olabilmektedir, fakat güç örgütsel liderliğin ayrılmaz ve önemli bir parçasıdır. Eğer çalışanlar örgüt yapısında liderlerini güçlü olarak algılasa liderler daha fazla işin üstesinden gelir ve daha fazla saygı kazanırlar. Güç etkililiğe neden olur. Örgütsel güç kavramının içerisinde yasal (formal) güç ve

yasal olmayan (informal) güç olmak üzere iki güç türünden bahsedilmektedir. Yasal güç gücü yasal hale getiren hiyerarşik yapılara bağlı olan otoritedir. Yasal olmayan güç ise daha çok hiyerarşik yapıların dışında kullanılan etkidir (Thompson, 2014, s. 12).

Yükseköğretim kurumlarında örgütsel güç diğer tüm örgütlerde olduğu gibi yasal ya da yasal olmayan olarak ikiye ayrılabilir fakat bazı önemli farklar bulunmaktadır. Paylaşımli yönetimin yasal gücü yükseköğretim örgütlerine hasır. Yükseköğretim kurumlarının başında olan rektörlerin yönetme güçlerini etkileyen birçok unsur bulunmaktadır. Yasal olmayan güç ile ilgili olarak söylenebilecek en önemli unsur ise bütçe ayrılması ile ilgili olan konularda güce odaklı olan yükseköğretim örgütlerindeki yasal olmayan güç odakları akla gelmektedir (Thompson, 2014, s. 35).

2.2.3.1. Yasal güç

Bir örgüt daha önceden belirlenen bir hedefe ulaşmak için birbirleriyle etkileşim içinde olan insanların oluşturduğu karmaşık bir yapıdır. Yapısal bürokrasinin başarısı açık olarak tanımlanmış amaçlara, rollere, faaliyetlere ve raporlama kanallarına bağlıdır. Örgütsel şemalar, stratejik planlar, hedefler ve öncelikler, politikalar, işleyişler ve prosedürler modern örgütsel yapıları simgeler. Bir bireyin yasal gücü örgütün hiyerarşik yapısındaki pozisyonuna bağlıdır. Araştırmacılar örgütsel yasal gücü dikey, yapısal ve hiyerarşik güç olarak kullanırlar (Thompson, 2014, s. 15).

Yasal güç denilince akla otorite gelmektedir. Bu bağlamda okullarda otorite genellikle işleyişin tamamlayıcı bir parçası olarak görülmektedir. Otorite temeline dayanan okul-içi işleyişler denilince öğretmenlerin yöneticilerle, öğrencilerin öğretmenlerle ya da diğer çalışanların üst yöneticilerle olan ilişkileri akla gelebilir. Ancak otorite ile diktatörlük kavramları çoğu kimse tarafından yakın anlamda kabul edilmektedir. Okullarda otorite ile işlerin yürütülmesi aslında baskı içermez (Hoy, Miskel ve Turan, 2010, s. 203-204).

2.2.3.2. Yasal olmayan güç

Yasal olmayan güç örgütün yasal hiyerarşik sisteminin dışındaki güçtür. Bu güç hem örgütteki bireysel üyeler hem de örgütsel güce sahip olan örgütteki birimler için mümkündür. Yasal olmayan güç için daha sıklıkla yatay güç ifadesi kullanılır ve bu güç az ve önemli kaynaklar çevresinde oluşur (Salancik ve Pfeffer, 1977, s. 8). Mali konular ve bütçe ile ilgili kaynaklara ilaveten diğer önemli kaynaklar pozisyon, fiziksel alan ve

dostlukları içerirler. Örgüt elemanları tarafından meydana gelen gücün kullanımını iç ve dış güçler / kuvvetler etkileyebilirler (Akt., Thompson, 2014, s. 20).

Yasal güç ve yasal olmayan güce ilaveten örgütsel işleyişler yasal olmayan bireysel güç yoluyla da etkilenir. Yasal olmayan bireysel güç, yasal hiyerarşik güç yapısının dışında kalan faktörlere dayanan bir bireye atfedilen güçtür. Mintzberg örgütsel davranışın bir güç oyunu olduğunu ve bireylerin örgütün uygulamalarında, politikalarında, kararlarında ve hareketlerinde kontrol sahibi olarak bir etki sahibi olmayı istediklerini öne sürmektedir. Bu etki sahibi olan bireyler yasal olmayan gücü uygulamak için örgütün merkezinde yer alarak bilgiye sahip olduklarında bu gücü ustalıkla kullanırlar. Bu güç kullanımının da ağ / şebeke pozisyonuna bağlı olduğu öne sürülmektedir. Araştırmacılar bilginin örgütlerde bireyler için bir güç kaynağı olduğunu öne sürmektedirler. Yasal olmayan güç bir güç dayanağına bağlıdır, ancak bir güç kaynağına sahip olmak bir bireyin yasal olmayan gücü için tek kaynağı değildir. Güç dayanakları, etkileme gücüne sahip olmak isteyen bireyler için 'istek ve yetenek' ile eşleştirilmelidir (Thompson, 2014, s. 26).

2.2.3.3. Yükseköğretimde güç

Yükseköğretim kurumlarında görev yapan öğretim elemanlarının algılarına yönelik yöneticilerinin kullandığı güç türleri konusu ele alındığında Türkiye'de lisansüstü düzeyde yapılmış yeterli sayıda çalışma olmadığı görülmektedir. Son on beş yıllık süre içerisinde, alan yazına bakıldığında yok denecek kadar az sayıda çalışmaya rastlanılmaktadır. Bu bakımdan ele alınan kaynaklar çoğunlukla yabancı araştırmacılara ait olduğundan Türkiye'de yükseköğretim kurumlarında görülen güç ve güç ilişkileri konusu sınırlı ölçüde incelenmektedir.

Yükseköğretimde görülen örgütsel güç, diğer kurumlarda olduğu gibi yasal ya da yasal olmayan güç şeklinde görülebilir. Ancak bunların arasında önemli farklılıklar vardır. Yükseköğretimde var olan paylaşımlı yönetimsel yasal güç, yükseköğretime özgüdür. Yükseköğretim kurumlarında yönetimin en üst seviyesinde olan rektörlerin yönetme gücünü etkileyen birçok unsur bulunmaktadır ve bunların arasında en önemli unsur da fakültelerde ve diğer birimlerde çalışan öğretim elemanlarıdır. Yasal olmayan güç ile ilgili çalışmalarda ise odak noktası, bütçe ayarlamaları ile ilgili güç unsurları üzerine yoğunlaşmaktadır (Thompson, 2014, s. 34).

Yükseköğretimdeki yasal örgütsel gücün diğer kurumlarda görülen yasal güç gibi olduğu söylenebilir, ancak yönetimsel paylaşım yönüyle benzersiz bir yapıya

sahiptir. Bu konuyla ilgili yapılan çalışmalarda araştırmacılar yükseköğretimdeki yasal liderliği paylaşımlı bir yönetim sistemi olarak tanımlarlar. Rektörler kurumlarını yönetirler ve aynı zamanda rektörlerin senatoya, yönetim kuruluna, toplu sözleşme birimlerine, öğrenci gruplarına ve mezunlar topluluğuna karşı sorumlu olduğu ve açıklaması gereken durumlar oluşur. Yükseköğretimde güç öğretim elemanları, öğrenciler, mezunlar ve idari personel tarafından paylaşılır ve koordinasyon fikir birliği ile sağlanır. Rektörler üniversitenin sesidir ve öğretim elemanları rektörlerin liderliği üzerinde en önemli etkiye sahiptir (Thompson, 2014, s. 35).

Rektörler yükseköğretim kurumlarında kurumun sembolik liderleridir, fakat liderlik tek başına rektörlükten gelmez. Cohen ve March rektörlerin görevini amaç, güç, deneyim ve başarı gibi karmaşık durumlarla karşı karşıya gelen düzenli bir anarşi içerisindeki liderlik olarak tanımlamışlardır. Rektörlerin gücü yapmaya çalıştıkları işler tarafından etkilenmektedir. Rektörlerin hem iç hem de dış unsurlar tarafından da etkilendikleri söylenmektedir. Dış unsurlar olarak rektörlerin sorumluluğunda devlet koordinasyon ya da yönetim kurullarına, hükümet birimlerine, akreditasyon kurumlarına, adalet kurumlarına, öğrenci-mezun gruplarına ve geniş ölçüde kamuya karşı bir cevap verme yükümlülüğü bulunmaktadır. İç unsurlar olarak ise fakültelerde paylaşımlı olarak yapılan yönetim birimleri, toplu sözleşme birimleri ve öğrenci işleri birimlerini yönetme ve denetleme görevi üstlenir. Bunlara ilaveten kurumun bütçesini ve finansal işlerini yürütmek, uzun vadeli kurum planlamaları yapmak, akademik programları koordine etmek, uygun kalite standartlarını sağlamak, personel alımı yapmak ve öğrencileri memnun etmek gibi diğer iç sorumluluklar da bulunmaktadır. Görünen o ki üniversitelerde rektörler bütün sorumlulukları üstlenen fakat hiçbir güce sahip olmayan bir durumla karşı karşıyadır (Akt., Thompson, 2014, s. 36).

Yükseköğretim kurumlarında yer alan paylaşımlı yönetim günümüzde yükseköğretim kurumlarında kabul edilen ve de beklenen bir olgudur. Yöneticiler sahip oldukları güce karşı bu paylaşımlı yönetim mekanizmasının koyduğu sınırları bilirler ancak bu durumun faydalarından da memnun olurlar. Yöneticiler zor kararlar verirken bu paylaşımlı yönetim sistemini kullanarak işlerini bu doğrultuda yürütürler (Thompson, 2014, s. 39).

Konuyla ilgili yapılan çalışmalarda yükseköğretimde kaynakların sağlanması ve dağılımı ile ilgili konuların sürekli artan bütçenin bürokratik etkenlere, örgütsel ve bölümlerdeki değişimlere ve siyasi güce dayandığı söylenmektedir. Buna ilaveten kaynak dağılımı yerine yapısal işleyişler ile birlikte kaynakların dağılımı üzerinde

sözleşmelerin, koalisyonların ve tavizlerin de katkısı olduğu söylenmektedir. Bu gibi konular düşünülünce yasal olmayan örgütsel gücün örgütün yapısında önemli bir etkisi olduğu ve güç konusunda önemli bir rol oynadığı söylenebilir (Thompson, 2014, s. 48).

Yükseköğretimde gücü elinde bulunduran ve gücü kullanan en üst noktada rektörler bulunsa da yükseköğretimin tarihi gelişimine bakıldığında üniversitelerin artan iş yükü, gelişmesi ve büyümesi neticesinde bütün bu işlere tek bir kişinin bakması yeterli gelmemektedir. Bu yüzden artan talepler ve işler yüzünden 1900'li yılların başlarında rektörlerin sorumluluklarını paylaşmaları gereği ortaya çıkmıştı. Daha önceleri rektör yardımcısı adıyla bilinen bir görev bulunmamaktaydı. Üniversitelerin yönetiminde bir mütevelli heyeti, bir rektör ve fakülte öğretim üyelerinden oluşan bir heyet bulunmaktaydı. Sonrasında rektörlerin iş yükünü paylaşmak için rektör yardımcılarını yönetime dâhil edilmiştir (Sass, 2016, s. 31-34).

Dışarıdan gelen etkilere karşı direnme birçok kültürde yer alan belirgin bir davranıştır ve özellikle bu durum bireylerin otonomisini koruyan uzun bir tarihe sahiptir. Bu durum benzer bir şekilde, otonom akademik çalışanlar tarafından kendi liderliğini tercih eden bir sektör olan yükseköğretimde de geçerlidir. Ancak bu durum hep karmaşık bir yapıya sahiptir. Yapılan çalışmalarda, bazı akademik çalışanların, gücün işletmecisi mantığıyla kullanılmasına karşı geldikleri söylenebilir de diğerlerinin bu tip yeni yönetim şekillerine karşı rıza gösterdikleri söylenmektedir. 21. yy. başlarında yükseköğretimde yönetim şeklinin en uygun rasyonel şekli, bir yönden bu durumu kabullenmektir. Diğer taraftan bu durum yeni yönetim şekillerinin norm olarak kabul edilmesi amacıyla başkalarının düşünme tarzlarını değiştirmeyi başaran liderlerin üç boyutlu güç gösterisidir (Lumby, 2018, s. 3).

Diğer örgütlerde olduğu gibi yükseköğretim kurumlarında da çalışanlar arasında alt düzey ve üst düzey olmak üzere bir takım güç ilişkisi olduğu ve bu ilişkinin belirli kurallar dâhilinde hiyerarşik olarak uygulanması gerekliliği bilinmektedir. Bu durum üniversitenin büyüklüğü, araştırma kapasitesi ve çalışan öğretim üyelerinin yurt içinde ve dışında göstermiş oldukları başarılarla göre değişebilir. Yapılan bazı çalışmalarda yükseköğretim kurumlarında yetki ve güç sahibi olan kişilerin veya birimlerin diğerlerine göre daha fazla önemli görüldüğü ve güce sahip olan kişilerin ve birimlerin güç ilişkisi bağlamında anlamlı bir faktör olduğu anlaşılmaktadır (Can ve Çelikten, 2000, s. 280).

2.2.4. Örgütsel güç ile ilgili araştırmalar

Örgütsel güç konusunda yapılan araştırmalara bakıldığında güç ile birçok farklı değişkenin ilişkisi ve güç kavramının nasıl meydana geldiği ve neleri etkilediği konusunda çok sayıda araştırmaya rastlanmaktadır. Bu araştırmalara örnek olarak, okul yöneticilerinin güç kaynaklarını belirlemek için yapılan bir araştırmada, MEB’de çalışan yöneticilerin ve öğretmenlerin algılarına göre uzmanlık, karizma, ödüllendirme, yasal ve zorlayıcı güç türlerini yüksek düzeyde kullandıkları belirlenmiştir. Öğretmenlerin algılarına göre yöneticilerin kullandığı yasal ve zorlayıcı güç ile cinsiyet arasında kadınların lehine anlamlı bir farklılık olduğu ifade edilmektedir. Yine araştırmada yöneticilerin kullandığı ödüllendirme gücü ile kıdem arasında ve uzmanlık gücü ile cinsiyet arasında anlamlı farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Yorulmaz, 2014, s. vii).

İlköğretim ve liselerde çalışan okul yöneticilerinin kullandığı güç türlerinden uzmanlık, bilgi, karizmatik, ödül, zorlayıcı, karşılıklı ve bağlılık güç türlerinin incelenmiş olduğu ve bunlardan en çok hangisini kullandıklarını tespit etmeye çalışılmış olan bir araştırmada okul yöneticilerinin genel olarak yumuşak güç türlerine daha çok meyilli oldukları ve öğretmenlerin algılarına göre bağlılık, uzmanlık ve bilgi güçlerini daha sıklıkla kullandıkları belirlenmiştir. Yönetici ve öğretmenlerin algılarına göre araştırmanın yapıldığı okullarda görev yapanların bağlılık güç türünü sıklıkla, karizmatik güç türünü ise bazen kullandıkları belirtilmektedir (Aslanargun, 2009, s. 162-165).

Okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları ile ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin algılarına göre örgüt iklimi arasında bir ilişkinin olup olmadığının incelendiği bir çalışmanın sonuçlarına bakıldığında okul yöneticilerinin kullandığı zorlayıcı güç ile cinsiyet değişkeni arasında erkeklerin lehine anlamlı düzeyde bir farklılık olduğu belirtilmiştir. Öğretmenlerin branş değişkenine göre ise yöneticilerin kullandıkları kişilik gücü boyutu arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Örgüt iklimi üzerinde yöneticilerin emredici, kısıtlayıcı davranışları ve samimi öğretmen davranışları ile cinsiyet arasında anlamlı bir farklılık olduğu ifade edilmektedir. Araştırma sonucuna bakıldığında okul yöneticilerinin kullandığı güç kaynakları ile örgüt iklimi arasında olumlu yönde anlamlı ilişki olduğu söylenmektedir (Diş, 2015, s. 85-86).

MEB’de çalışan okul yöneticilerinin güç kullanımını, kullanılan güç türlerini ve öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları konusunu inceleyen bir araştırmada

yöneticilerin öğretmenler üzerinde yasal yolu tercih ettiklerini ve bunun öğretmenlerin algısına göre sözle ifade edilme şeklinde olduğu belirtilmiştir. Yöneticilerin sırasıyla en çok uzmanlık, karizmatik, ödül, yasal ve zorlayıcı gücü kullandıkları söylenmektedir. Yöneticilerin bu güç türlerini genellikle orta düzeyde kullandıkları ifade edilmiştir. Yöneticilerin kullandıkları güç türleri ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık algıları arasında düşük düzeyde ve olumlu bir ilişki olduğu görülmektedir (Demir, 2014, s. 111-112).

Yükseköğretim kurumlarında bölüm başkanlarının güç kullanımının bölümde çalışanların algılarına göre uygunluğunu ve bu algılardaki farklılıklara yol açan bölüm başkanlarının ve çalışanların özelliklerinin incelendiği bir araştırmada; demografik özelliklere, kuruma, mevcut akademik unvana, kıdeme vb. özelliklere göre, gücün bu değişkenleri doğrudan etkilediği ifade edilmektedir. Bölüm başkanlarının idari konulardaki uzmanlığı uzmanlık gücünü doğrudan ve olumlu yönde etkilemektedir. Bölüm başkanlarının alanında sahip olduğu uzmanlığı ise yasal güç ile olumlu olarak ilişkilidir. Teori olarak karizma gücünün fakülte üyelerinin algılarında olma ihtimali düşüktür. Yükseköğretim kurumlarında güç ile ilgili araştırmalarda French ve Raven'ın yapmış olduğu sınıflandırmanın geçerli bir sınıflandırma olduğunun altı çizilmiştir (Gould, 2000, s. 123-124).

Liselerde görev yapan okul müdürlerinin güç kullanımları ile öğretmenlerin kişisel profesyonellik algıları arasındaki ilişkinin incelendiği bir araştırmada yedi farklı güç türü irdelenmiştir. İstatistiksel olarak bu kavramlar arasında hiçbir anlamlı ilişki bulunamamasına rağmen öğretmenlerin kişisel profesyonellik algıları üzerinde müdürlerin güç kullanımının doğrudan ve olumsuz olarak bir ilişkisi olduğu sonucu ortaya çıkmıştır (Graham, 2015, s. 95-98).

Bir sağlık kuruluşunda çalışan yöneticilerin ve çalışanların aralarındaki güç türlerinin önem derecelerinin ortalama algıları üzerine yapılan bir inceleme çalışmasında; yöneticilerin karizma gücü kullanımı hakkında çalışanların algısına göre önemli farklılıklar olduğunu söylenmektedir. Yöneticilerin daha çok uzmanlık ve karizma güç türlerini kullandıklarını söylediklerini ifade edilmektedir. Bunun yanında çalışanların algılarına göre yöneticilerin daha çok uzmanlık gücünü ve yasal gücü kullandıkları söylenmektedir. Yine çalışanların algılarına göre uzmanlık gücü ve karizma gücü ile yönetimden duyulan memnuniyet arasında bir ilişkinin olduğu sonucu ifade edilmiştir (Klein, 1998, s. 77-79).

Yükseköğretim kurumlarında idari kadrolarda çalışanların sahip oldukları yasal olmayan güç kaynaklarının rolünün incelendiği bir araştırmada en önemli yasal olmayan güç kaynaklarının üretimsel güç (siyasi ilişkiler), bilgi gücü ve kaynaklara sahip olma gücü olduğu belirlenmiştir. Çalışmada idari personelin yasal olmayan güce ulaşma şanslarının yüksek olduğu ve bu gücü kullanmaya istekli olan ve bu gücü kullanmayı becerebilen idari personelin bölüm bazında alınan kararlarda etkili olduğunun altı çizilmiştir (Thompson, 2014, s. 140-142).

2.3. Dışlanmışlık Kavramı

Akademik dışlanma ile ilgili alan yazında yapılan çalışmalarda ilk olarak dışlanmanın ne olduğu ve kavram olarak ilk olarak ne zaman ortaya çıktığı gibi bilgiler yer almaktadır. Yükseköğretim kurumlarında karşılaşılan akademik dışlanmışlık hakkında net bir araştırmaya rastlanılamamıştır. Bu bağlamda çalışmanın bu kısmında dışlanma ile ilgili genel bilgiler verilmesi amaçlanmaktadır.

2.3.1. Dışlanmışlığın tanımı

'Les exclus' (dışlanma) terimi ilk olarak 1974 yılında Fransa'da Rene Lenoir tarafından sosyal koruma planlarından çıkarılan birey gruplarını (özellikle gençler, yaşlılar, engelliler ve tek ebeveynli aileler) tanımlamak için türetilmiştir (Zelenev, 2011, s. 6). Sosyal dışlanma kavramını üç kavramsal paradigma ile göz önüne çıkaran çalışmalardan ilki Silver tarafından 1994 yılında yapılan çalışmadır. Silver bu çalışmasında ilk olarak dışlanmayı sosyal anlaşmanın çiğnenmesiyle sonuçlanan birey ve devlet arasındaki sosyal bağların koparılması olarak tanımlar. Bu manada farklı etnik, dini, ulusal ve kültürel kimlikleri belirleyen sınırlara has bir durum olarak görülür. İkinci paradigma olarak sosyal dışlanmayı bazı bireyleri sosyal takas ya da bir faaliyette yer almaktan engelleyen grup ya da bireysel tercihlerden kaynaklı bir tür ayrımcılık olarak görmektedir. Üçüncü paradigmada ise sosyal dışlanma önemli kaynakların güçlü çıkar grupları ve sınıf, statü ve güç etkileşimi sayesinde tekelleşmesi yoluyla sosyal kapanmadan dolayı ortaya çıkmaktadır (Zelenev, 2011, s. 9-11).

Genel manada diğerleri tarafından görmezden gelinme ve dışarıda bırakılma olarak tanımlanan dışlanmışlık duygusu en küçük şekilde bile acı verici bir tecrübedir. Yapılan çalışmalarda dışlanmışlık duygusu yaşayanların bireysel manada tutum ve davranışlarında farklı yıkıcı etkileri olduğu görülmektedir. Bu etkiler arasında bireylerin bilişsel fonksiyonlarında, kişisel farkındalığında ve diğerlerine empati yapabilme

tutumunda geri çekilme görülmektedir. Bununla birlikte dışlanmışlık duygusu yaşayan bireylerin saldırgan davranışlara daha meyilli olduğu söylenebilir. Diğer yandan ise bir grubun dışına itilen birey gruptaki eski yerine dönebilmek için performansını artırarak değerini kanıtlama yolunu seçebilir. Ancak dışlanan bireyin bu durumda yapıcı mı yoksa yıkıcı mı bir tutum içinde olacağı net değildir (Yang, 2012, s. 8).

Dışlanma bireylerin aidiyet duygularını hedef alan ve onları yalnızlıkla yaralayan bir sosyal kontrol/ceza mekanizmasıdır. Dışlanma her türlü sosyal bağlamda meydana gelebileceği gibi, bir takım bireylerin çatışan çıkarlar bağlamında belirli bir amaç için beraber çalışmasından dolayı işyeri ortamı dışlanma için daha uygun bir ortam teşkil eder. Dışlanmanın somut negatif etkileri fiziksel cezalandırmadaki gibi açık seçik bir şekilde görülmesi de, işyerinde meydana gelen dışlanma bireylerin ruhsal sağlıkları, davranışları, çalışma davranışları ve başarı seviyeleri üzerinde gözle görülebilir istenmeyen etkilere sahiptir. Bu durum örgütsel performansı dolaylı ve negatif bir şekilde etkileyen bir durum olarak da adlandırılabilir. İşyerinde dışlanmanın üzerinde etkili olduğu bir diğer faktör de o işte çalışanların gayret gösterme seviyeleridir. İşyerinde dışlanan çalışanlar, mutsuzluk, uzaklaşma, depresyon, sinir ve huzursuzluk gibi çalışanlarda işe karşı çaba göstermemeye neden olabilecek istenmeyen duygular yaşama potansiyeline sahip olurlar (Türkmen, Doğan, ve Karaeminoğulları, 2016, s. 2).

Dışlanmışlık bir kimsenin ya da grubun göz ardı edilmesi ya da dışarıda bırakılması ile meydana gelir ve bir bireyin kasıtlı olarak diğerleri tarafından önemsenmemesi olarak tanımlanabilir. Bu davranma şekli işyerinde de bireylerin karşısına çıkabilir. Bununla ilgili çalışmalar işyerinde dışlanmışlık duygusu yaşayan bireylerin de farklı koşullarda dışlanmışlık yaşayanlar gibi yüksek depresyon, işi bırakma eğilimi ve iş doyumunda azalma, iş performansında düşüş, işyerinde gerilimin artması ve yüksek duygusal bıkkınlık gibi olumsuz duygular yaşamakta olduğunu göstermektedir. Bu bağlamda iş yerinde dışlanmışlık farklı durum ve koşullar altında çalışılmaya devam edilmesi gereken ciddi ve önemli bir konudur (Gebhardt, 2016, s. 4-5).

Dışlanma ya da dışlanmışlık kavramının farklı bağlam ve zamanlara göre çeşitli anlamları olduğundan tek ve net bir anlamı yoktur (Zelenev, 2011, s. 6). Ancak genel manada dışlanmışlık insanların buldukları ortamda veya çevrede yok sayılmaları ve görmezden gelinmeleri biçiminde tanımlanmaktadır. İnsanoğlunun varoluşundan bu yana ortaya çıkmış olan bu kavram, bu duyguyu yaşayan bireyler için kötü sonuçlar

doğurmuştur. Dışlanma her türlü ortamda olabileceği gibi bireylerin çalıştıkları yerde de görülebilmektedir. Bu durum kişiye olduğu kadar çalışılan yere de zarar verebilmektedir. Dışlanan bireylerin motivasyonu azalmakta, performansı düşmektedir. Bunların sonucunda birey, görevini yerine getirememekte ve örgütün işleyişine de zarar vermektedir (Koşar, 2014, s. 5).

Dışlanmışlık konusu antropoloji, sosyoloji, biyoloji, psikoloji ve hukuk gibi birçok alanda çalışılmış bir konudur ve her bir farklı alanda bu davranışları tanımlamak için birçok farklı terim kullanılmıştır. Bunlar arasında; soğuk muamele, kaçınma, sakınma, görmezden gelinme, yüzüne bakmama, tepkisiz kalma, sürgün, kovma, uzaklaştırma, zamanı dolma ve sessizleştirilme gibi terimler sayılabilir. Bu terimlerden ve tanımlamalardan farklı olarak bu çalışmada genel olarak bilinen tabiriyle dışlanma, sosyal dışlanma ve kişiler arası reddedilme tanımlamaları daha yaygın olarak kullanılmaktadır (Yang, 2012, s. 26).

Dışlanmışlığın önemli ayırt edici özelliklerinden biri de kötü muamelede bulunmanın bariz türlerinden olan anlam karmaşasıdır. Bir çalışanın yöneticisi ile konuşma şansının olmadığı bir durum ona yöneticisinin onu kasıtlı olarak görmezden geldiği duygusuna kapılmasını hissettirebilir. Bir diğer durum ise yöneticisinin oldukça yoğun olduğu ve onunla konuşma fırsatı bulamadığı anlamına da gelebilir. Her ne sebeple olursa olsun bu durum çalışanın dışlanılmış olup olmadığı konusunda anlam karmaşası yaratır. Bu durumla ilgili yapılmış çalışmalar, dışlanmışlıkla ilgili olan anlam karmaşası yaşayan bireyleri, olumsuz olarak etkilediğini göstermektedir (Gebhardt, 2016, s. 8).

Araştırmacılar işyerinde dışlanmanın ayırt edici bir tanımı üzerinde fikir birliğine varamamışlardır. Fakat işyerinde dışlanmanın örgüt ve üyeleri üzerinde zarar verici bir etkisi olan bir davranış çeşidi olduğuna inanmaktadırlar. İlk olarak işyerinde dışlanma fikrini Ferris ortaya atmıştır ve işyerinde çalışanların diğerleri tarafından dışlanılma, göz ardı edilme ve saygı duyulmama gibi duyguları algıladıklarında insanların dışlanma duygusu çektiklerini düşünmüştür. İşyerinde dışlanma dışlananla göz teması kurmama, kaçınma davranışları ve geri çevirme gibi davranışlarla sonuçlanmaktadır. Yönetimden kötü muamele görme, medeni olamayan davranışlar ve fiziksel şiddet gibi kavramlarla karşılaştırıldığında işyerinde dışlanma örgüt ve çalışanları içerisinde var olan bir pasif-saldırgan tür olarak söylenebilir. Dahası, sessizlik, göz ardı edilme, selam verilmeme gibi üstü kapalı bir şekilde görülebilir. Ayrıca, bir bireye göre herhangi bir olgu dışlanılma olabileceği gibi başkası için bu

doğru olamayacağından kişiden kişiye göre değişebilir. Chughtai, uygun olmayan kişilerarası bir etkileşim olarak dışlanmanın kişilerarası olumsuz yaşantılara ve örgüt içinde çalışanlar arasında gergin ilişkilere neden olacağını, daha sonra insanların olumsuz davranışlara sebep olan kızgınlık ve küçük düşürülmüş olarak hissedeceklerini ve bunun sonucunda örgütlerine zarar verebileceklerini hatta örgüt üyeliklerini kaybedeceklerini düşünmektedir. Jiaang Le ve diğerleri, işyerinde dışlanma algısını işyerinde çalışanların örgüt içerisinde kişilerarası umursamazlıktan rahatsızlık çekmesi olarak düşünmektedir (Akt., Liu ve Xia, 2016, s. 1-3).

Dışlanma bir veya daha çok birey tarafından göz ardı edilmek, dışlanılmak, tepkisiz davranılmak ya da geri çevrilmek olarak tanımlanabilir (Williams ve Nida, 2011, s. 1). Dışlanma ile ilgili kullanılan bazı terimlerin arasında ‘soğuk muamele, kaçınma, sakınma, göz ardı ile davranma, selamı kesme, tepkisiz muamele, sürülme, uzaklaştırma, çıkarma, uzaklaştırma, susturma’ gibi terimler söylenebilir. Dışlanma, araştırma bulgularının da desteklediği gibi, evrensel bir yaşantıdır. Çoğu birey dışlanma ile ya kurban ya da fail olarak ilişkilidir (Sommer, Williams, Ciarocco, ve Baumeister, 2001, s. 225-226).

İşyerinde dışlanmanın tanımını bir bireyin ya da grubun örgütteki başka bir üyeyi bir işi yapması için uygun olduğunda bile işin içerisine sokmaması olarak, başka bir deyişle onu örgütsel manada uzak tutması şeklinde yapabiliriz. Dışlanmışlık ile ilgili yapılan çalışmalar 1900’l yılların başlarına kadar gitse de iş yerinde dışlanmışlık konusunda yapılan çalışmalar neredeyse yenidir. Bu çalışmaların çoğu 1900’l yılların ortalarında çıkmaya başlamış ve genelde insanlar için temel motivasyon kaynakları olan ait olma ya da sosyal ilişkiler kurma arzusu gibi konular ile ilişkilendirilmiştir. Bu çalışmalarda sosyal yönden iyi ilişkileri olan insanların olmayanlara göre daha az stres yaşadığı söylenmiştir (Gebhardt, 2016, s. 8).

2.3.2. Dışlanmışlık kavramına benzer diğer kavramlar

Dışlanmışlık konusunda yapılan çalışmalarda birbirine yakın olarak kullanılan bazı başka kavramlar da görülebilmektedir. Bunlar arasında sosyalleşememe, ayrımcılık, yabancılaşma, mobbing, zorbalık vs. gibi kavramlara da alan yazında ulaşmak mümkündür. Günümüzde dünyanın her tarafında sosyal eşitsizliklerde artış görülmektedir. Sosyal standartların sağlanmasına yönelik gelişmeler olmakla birlikte eksikliklerin giderilmesine yönelik faaliyetler de yapılmaktadır. Sosyal açıdan dışlananlar ve yoksulluğa terk edilmiş olanların etkinlikleri, ekonomik kaynaklı olmanın

yanı sıra birbirleriyle ilişkilerini de içine alan yapıyı kapsamaktadır (Saraçoğlu ve Bulut, 2005, s. 320-322). Bu kavramlar aşağıda kısaca özetlenmiştir:

2.3.2.1. Ayrımcılık

Ayrımcılık; kişi ya da gruplara ırk, cinsiyet, yaş vb. nedenlerle eşit şekilde davranılmaması anlamına gelmektedir. Ayrımcılığın da toplumsal yapıda bütünleşmeyi olumsuz etkilediği görülmektedir. Yasalarımızda temel güvence olarak ayrımcılık yasağı tanınmaktadır. Cinsiyet, ırk, renk, din, dil, siyasal veya diğer kanaatler, ulusal veya sosyal köken, doğum veya herhangi başka statü gibi hiçbir nedenle ayırım yapılmaması belirtilmektedir (Alp ve Taştan, 2010, s. 13-21).

2.3.2.2. Yabancılaşma

Dışlanmışlık için kullanılabilecek diğer bir kavram da yabancılaşmadır. Bu terim insanların birbirinden ya da bir ortam veya süreçten uzaklaşmaları olarak söylenebilir. Karl Marx'ın eserlerinde önemli bir yer edinen terim Marksist Sosyoloji'de sıklıkla anılır. Bu konunun felsefi, sosyolojik ve psikolojik alanda boyutları bulunmaktadır. Felsefi alanda ünlü Alman idealist düşünür Hegel, Marx'a Kantçı düalizmi (ikiciliği) aşması için gereken düşünceleri sağlamıştır. Sosyolojik manada yabancılaşma daha çok bireysel soğuma sonucunda insanların özündeki insani yanlarını yadsıyarak onları ezen toplumsal yapıların bir sonucu olduğunu öngören yazılarında kullandığı söylenebilir. Buna göre yabancılaşma, insanlığın türsel varlığıyla nesnelleşmesinin kapitalizmde büründüğü çarpık biçimidir. Marx'ın yabancılaşma konusundaki düşünceleri; işbölümü, özel mülkiyet ilişkilerinin evrimi ve birbiriyle çatışan sınıfların ortaya çıkması hakkındaki sosyolojik düşüncelerinden ayrılamaz. Melvin Seeman, yabancılaşmanın psikolojik halinin 'güçsüzlük, anlamsızlık, tecrit olma, normsuzluk ve kendinden soğuma' gibi boyutlardan meydana geldiğini dile getirmektedir (Marshall, 1999, s. 798-799).

2.3.2.3. Zorbalık

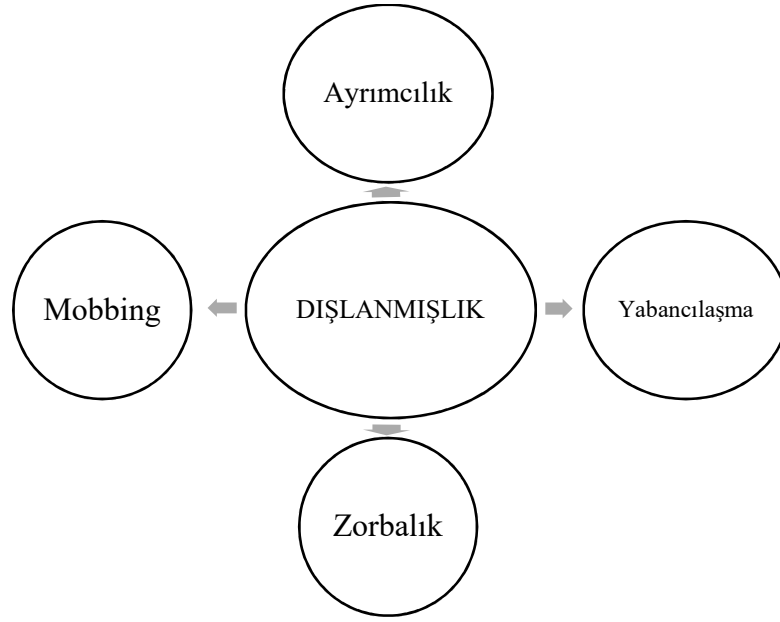
Dışlanmışlık ile ilgili yapılan araştırmalara benzer diğer bir konuda zorbalık olarak adlandırılabilir. Bu durumun tanımı da bir veya daha fazla sayıda çalışana yönelik mağdur tarafından istenmeyen kasten ya da bilinçsizce yapılan küçük düşürücü, utandırıcı ve üzücü sonuçları olan iş performansını ilgilendiren ve hoş olmayan bir iş ortamına yol açan tekrarlı muamele ve uygulamalar olarak tanımlanmaktadır. Bu

tanımın dışlanmışlık ile farkı tekrarlı ve devamlı olarak yapılan muamelenin mağdur tarafından düşmanca algılanması ve zorbalığı yapanın da bunu düşmanca niyetlerle yapmasıdır. Zorbalık kültürden kültüre değişmektedir. Zorbalığa uğramış olan kişilerin bu duruma uğramasının nedeni sorulduğunda çoğu bu durumun kıskançlık kaynaklı olduğu, kendilerine olan özgüvenlerinin yüksek olduğu ve diğerlerine göre daha başarılı olduğu gibi nedenler yer almaktadır. Bazı durumlarda ise diğerleri tarafından sinir bozucu olarak görülmek ve bu yüzden saldırgan davranışlara maruz kalmak olarak da görülmektedir. Yine de temel sebeplerden birisinin çalışanların iş yerinde zorbalığa uğramalarının iş yerindeki diğer çalışanlardan kişilik yönünden bir bakıma farklı olmaları söylenebilir (Jennifer, Cowie, ve Ananiadou, 2003, s. 489-490).

2.3.2.4. Mobbing

Mobbing aslında zorbalık olarak da adlandırılabilir. Terim olarak dilimize bu kullanımı ile geçmiş olup yapılan çalışmalarda yine anılan bu isimle kullanılmaktadır. Örgütlerde çalışanları taciz etme ve bu durumun şiddetli olması durumu olarak tanımlanabilir. Tek bir bireye karşı yapılabileceği gibi bir grup çalışana da uygulanabilen mobbing olgusu psikolojik bir şiddet içerir. Teorik manada mobbing iş yerinde yaşanan sosyal stres kaynaklarının en uç çeşididir. Normal olarak görülen stres kaynaklarının tersine mobbing hedef alınan birey üzerinde sistematik bir şekilde sık sık tekrar eden taciz edici davranışlar yapılması sonucunda uzun süreli ve artış gösteren bir çatışma yaşama sürecidir. Bu davranışı genellikle yöneticiler tek bir kişi üzerinde uygular ve bunu yapmalarının nedeni olarak da iş yerindeki örgütsel problemler veya liderlik davranışlarında görülen problemler olarak söylenebilir (Zapf, 1999, s. 70-71).

Dışlanmışlık kavramı ile yakın anlamda kullanılan kavramlar Şekil 2.2'de gösterilmektedir. Bu kavramlar incelendiğinde birbirine benzer ve farklı yönlerinin olduğu görülmektedir. Benzerlikler ile ilgili olarak dışlanmışlık duygusu yaşayan bireylerde görülen psikolojik ya da sosyolojik etkilerin birçoğu diğer kavramları yaşayan ya da bu duruma maruz kalan bireylerde de görülebilir. Bu kavramlar genel manada olumsuz bir duygu durumunu ifade etmektedirler. Farklılıkları hakkında ise genel manada zorbalık kavramına bakıldığında fiziksel şiddeti, mobbing kavramına bakıldığında psikolojik şiddeti, ayrımcılık ve yabancılaşma kavramlarına bakıldığında bireyler arası özellik farkları göze çarpmaktadır. Dışlanmanın sebepleri bunlardan biri olabileceği gibi farklı sebeplerden de dışlanma yaşanabilmektedir.



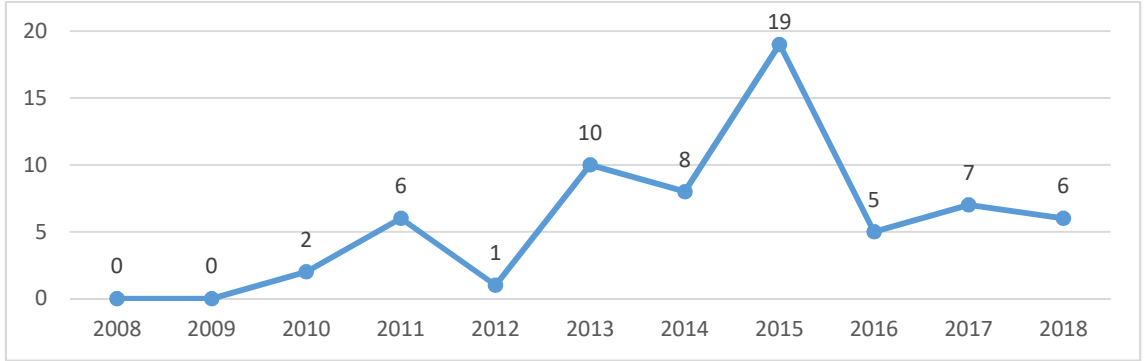
Şekil 2.2. *Dışlanmışlık ile İlgili Diğer Kavramlar*

2.3.3. Dışlanmışlığın tarihçesi

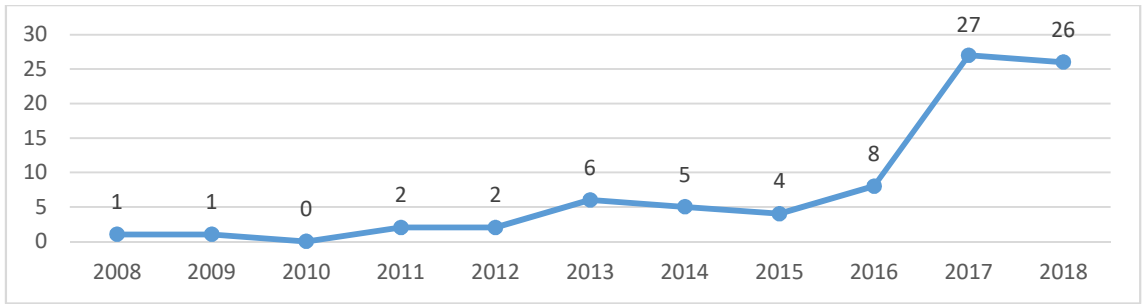
İşyerinde dışlanma çok yaygın bir işyeri olgusunu temsil etmektedir. Geçtiğimiz son on yıllık süreçte örgüt içerisinde işyeri dışlanması ile ilgili birçok araştırma yapılmıştır ve akademik ve endüstriyel yaşam içerisinde yaygın bir ilgi odağı haline gelen önemli bir araştırma konusu olarak görülmektedir. Aslında yeni bir çalışma alanı olarak işyerinde dışlanma konusu, Ferris ve diğerlerinin 2008 yılında *Journal of Applied Psychology* dergisinde yayınladıkları ‘When Silence Is Not Golden: Measuring Ostracism in the Workplace’ isimli makalelerinde resmi olarak ‘İşyerinde Dışlanma’ düşüncesini tanıtmaları ve gelecek çalışmalarda kullanılması için geliştirdikleri bir ‘İş Yerinde Dışlanma Ölçeği’ ile ortaya çıkmıştır (Akt., Liu ve Xia, 2016, s. 197). Şekil 2.3 ve Şekil 2.4’de görüldüğü üzere işyerinde dışlanma üzerine yapılan çalışmalar ile ilgili 2008 yılında yapılmaya başlanmış olup 2018 yılına kadar olan süreçte 90’a yakın çalışma yapıldığı anlaşılmaktadır (Liu ve Xia, 2016, s. 198).

1990’lu yılların sonlarında işyerinde dışlanma ile ilgili çalışmalarda artış görülmeye başlamıştır. Bu çalışmalarda da dışlanmışlığın bir bireyin ya da bir grup insanın bağlı oldukları gruptan dışlanılmış hissettikleri zaman ortaya çıktığı belirtilmektedir. Bu çalışmalardan birinde fiziksel / bireysel dışlanmışlık ile sosyal dışlanmışlık kavramları arasında bulunan bir ayırmadan söz edilmiştir. Fiziksel dışlanmışlık bireyin diğerlerinden fiziksel olarak ayrılmış olduğu durumlar için

kullanılmaktadır. Buna örnek olarak annesi ile sorun yaşayan bir çocuğun kendi başına çaresiz kalması verilebilir (Gebhardt, 2016, s. 7-8).



Şekil 2.3. 2008-2018 Yılları Arasında CNKI'da Çıkan İşyerinde Dışlanma Çalışmalarının Sayıları



Şekil 2.4. 2008 – 2018 Yılları Arasında Web of Science'da Çıkan İşyerinde Dışlanma Çalışmalarının Sayısı. Not: Liu ve Xia'dan (2016, s. 198) uyarlanmıştır.

İşyerinde ise uygun olmayan davranışlar gösteren birinin süresiz olarak terkedilmiş hissetmesi fiziksel dışlanmışlık olarak görülebilir. Diğer yandan sosyal dışlanmışlık ise, daha çok bireyler arası seviyede meydana gelir ve o bireyi önemsemeyen bireylerin olduğu ortamda diğerleri tarafından görmezden gelinme duygusuyla yakından ilişkilidir. Sosyal ilişkiler örgüt ortamında kaçınılmaz bir durumdur ve çevre genelde bu ilişkilerin bir ürünüdür. Bu yönüyle iş yerinde dışlanmışlık konusu sosyal dışlanmışlık konusunun bir çeşididir (Gebhardt, 2016, s. 7-8).

İşyerinde dışlanma bireylerin çalıştıkları işyerinde diğer çalışanlar tarafından göz ardı edildiğini algıladıkları bir olgudur (Ferris vd., 2008, s. 1349; Wu, Yim, Kwan, ve Zhang, 2012, s. 178). Çalışanların dışlanma seviyesi durumdan duruma göre değişiklik gösterebilir. Bazı çalışanlar dışlanmaya her zaman ve her koşulda tamamıyla

maruz kalabilirken bazı çalışanlar zaman zaman kısmi ölçüde dışlanmış, göz ardı edilmiş ya da hariç tutulmuş olabilir (Jones, Carter-Sowell, Kelly ve Williams, 2009, s. 158). İşyerinde dışlanma hem çalışanlar hem de örgütler üzerinde gözle görünür ölçüde olumsuz etkilere sahiptir. İşyerinde dışlanma çalışanların psikolojik sağlığını kötüleştirebilir (depresyon, huzursuzluk, duygusal bunalım ve iş stresi); olumsuz çalışma davranışları yaptırabilir (iş memnuniyetsizliği, düşük bağlılık); geri çekilme davranışları ortaya çıkartabilir (işten ayrılma, iş arama); işte sapmalara neden olabilir (örgütsel ve kişilerarası sapma); çalışanların performansında bir düşüşe neden olabilir. Bütün bunların dışında bulgular, dışlanmanın fiziksel sağlık durumları üzerinde de olumsuz etkileri olduğunu göstermektedir (Wu, Wei ve Hui, 2011, s. 25-26).

2.3.4. Dışlanmışlığın sonuçları

Heapy ve Dutton işyerinde dışlanmanın insanların psikolojik ihtiyaçlarını gidermeleri için önemli olan sosyal etkileşim şansını azalttığını ifade etmişlerdir. Bununla birlikte işyerinde dışlanma, çalışanların zihinsel ve fiziksel sağlıklarını da etkilediğini belirtmişlerdir (Akt., Wu vd., 2012, s. 178). O'Reilly ve Robinson ise işyerinde dışlanmanın, aidiyet duygusunun küçümsenmesini ve işyerine yapılan katkının azalmasını açıklamada çok önemli ve ikna edici bir değişken olduğunu iddia etmişlerdir (Akt., Haq, 2014, s. 1310). İşyerinde dışlanma konusunun önemine ve yaygınlığına rağmen, şaşırtıcı bir şekilde bu olgu hakkında çok az araştırma yapılmıştır. Bu nedenle iş ve işyeri ile ilgili çıktılar üzerine dışlanmışlık ve bunun etkilerini anlamak son derece önemlidir (Ferris vd., 2008, s. 1348).

İşyerinde dışlanma kişilerarası bir stres etkenidir ve strese yol açan sancılı bir deneyimdir (Sommer vd., 2001, s. 226). Bu nedenle işyerinde dışlanma ve stresle ilgili sonuçlar arasındaki ilişkiyi incelemek önemlidir (Wu vd., 2012, s. 179). Ayrıca dışlanma ile baş edebilme stratejileri, dışlanma ve onun işyeri ile ilgili çıktıları üzerindeki olumsuz etkileri ilişkileri zayıflatabileceğinden, dışlanma ile nasıl baş edileceği de önemlidir (Williams, 2007, s. 439). Williams, dışlanma çıktılarını tahmin edebilmek için gereken en popüler modeli geliştirmiştir. Bu model dışlanmanın sosyal kaynakları tehdit edebileceği ve sonuç olarak da bir stres etkeni olarak görülebileceği görüşüne dayanmaktadır (Sommer vd., 2001, s. 228). Son yıllarda yapılan araştırmalar sosyal dışlanmanın kızgınlığı da içeren bir dizi psikolojik olarak caydırıcı tepkilere yol açabileceğini göstermektedir (Chow, Tiedens ve Govan, 2008, s. 896). Örgütsel araştırmalar, işyerinde dışlanmanın memnuniyet düzeyini azalttığını ve psikolojik

sağlığa etki ederek kaygı düzeyinin artmasına ve depresyona neden olduğunu ortaya çıkarmıştır. Ayrıca iş arama davranışları ve iş bırakma istekleri ile bağlantılı olduğunu göstermiştir (Ferris vd., 2008, s. 1349; Hitlan, Kelly, Schepman, Schneider ve Zárate, 2006, s. 56-57).

Taylor, dışlanmanın sancılı ve olumsuz bir tecrübe olduğunu ve araştırmalarda olumsuz yaşantıların iş yerinde yoğun duygusal tepkilere, strese neden olduğunu belirtmektedir. Vigoda ise tek başına stresli bir iş ortamı ile karşılaşmanın, iş performansını düşürmekte yeterli olduğunu dile getirmiştir. Maertz ve Griffeth, mevcut işlerinde sosyal stres etkenleri ile karşılaşan çalışanların önemli ölçüde kaynaklarının azalmasından dolayı daha düşük stres düzeyli işler aramaya yönlendiklerini belirtmişlerdir (Akt., Haq, 2014, s. 1312).

Katılma veya gruba dahil olma bir aitlik duygusu ortaya çıkarır ve bireyde örgüte ait olma duygusu oluştuğu zaman motivasyon ve çalışma isteği artar. Çeşitlilik bir şirkette bulunan bütün departmanlardaki çalışanların katılımı olarak tanımlanmaktadır (Gilbert ve Ivancevich, 2000, s. 93). İşyerinde dışlanma köken itibarıyla bireylerin diğer çalışanlar tarafından dışlanması, göz ardı edilmesi ya da umursanmaması olarak tanımlanmaktadır. İşyerinde dışlanma geniş ölçüde dikkat çeken bir çeşit soğuk şiddettir. Tek kelimeyle söylenecek olursa, işyerinde dışlanmanın fiziksel olmayan bir davranış olduğunu ve dışlanma olup olmadığının bir bakıma insanların öznel algısına dayandığını ve işyerinde dışlanmanın hoş olmayan duygular getireceğini ve dışlananın kaçınma davranışı, iş değiştirme eğilimi ve azalan ilgi gibi uygunsuz hareketlere itebileceği varsayılabilir. İşyerinde dışlanmanın etkileri üç şekilde özetlenebilir:

- 1) İşyerinde dışlanma örgüt içerisindeki üyelerin akıl sağlığını etkileyebilir ve iş doyumunu azaltabilir;
- 2) Dışlanma işyerinde vatandaşlık davranışlarını azaltarak üretkenlik-karşıtı davranışlara neden olabilir;
- 3) İşyerinde dışlanma çalışanların neden düşük performans gösterdiklerini açıklamada etkili bir değişken olarak kullanılabilir.

Birçok çalışmada işyerinde dışlanma yaşayan çalışanların işyerinde yüksek tansiyon, duygusal çöküntü, zihinsel depresyon ve düşük iş doyumunu gibi bir dizi psikolojik isteksizlik davranışı yaşadıklarını göstermektedir (Liu ve Xia, 2016, s. 199). Dışlanmışlığın ve özellikle de iş yerinde yaşanan dışlanmışlığın bireyler üzerinde uzun süren ve derin kötü etkileri olduğu anlaşılmaktadır. Bu duruma ait üç safhadan

bahsedilebilir. Bunlarda ilki olan ani gelişen dışlanmışlık duygusu çok uzun bir süre etkisini sürdürebilir. İnsanların temel ihtiyaçları hiyerarşisi göz önüne alınırsa dışlanmışlığın ani ortaya çıkma safhası bireyde ait olma, kendine güven, kontrol ve anlamlı varoluş duygularında bir tehdit oluşturur. İş yerinde bu durumda olan birey kendine güvenini, o yere olan bağlılığını, o grubun bir üyesi olma hissini kaybetmiş gibi hissedebilir. Bu durum da ona özgüvenini kaybettirebilir ve değersiz olma hissi ve depresyon duygusu yaşamasına yol açabilir. İkinci safhada ise birey dışlanmışlık yaşadığının farkına varmış ve bu durumla baş etmenin yollarını aramaktadır. Bu durumda olan bir birey dışlanmışlığının nedenlerini arayarak bu duruma karşı stratejiler geliştirmeye çalışır. Üçüncü safha ise uzun süreli olan dışlanmışlıktır. Bu durum bireyde uzun süredir devam eden dışlanmışlık hali olup depresyon, değersizlik ve üzüntü hali gibi duygular yaşanmasına neden olur (Gebhardt, 2016, s. 10-11).

2.3.5. Akademik dışlanma

Yükseköğretim kurumlarında çalışmakta olan akademik personelin dışlanmışlık düzeylerini konu alan çalışmalara bakıldığında cinsiyet üzerine yaşanan dışlanmışlık, etnik köken ve din konularında yaşanan dışlanmışlık ve bazı akademisyenlerin yapmış oldukları çalışmalardan dolayı akademi dünyasından dışlanmaları gibi çalışmalar olduğu görülmüştür. Yükseköğretimi konu alan dışlanmışlık üzerine yapılmış olan çalışmalarda genellikle üniversite öğrencilerinin yükseköğretimden dışlanmasını konu alan çalışmalar olduğu da görülmektedir.

Akademik dışlanma konusunda alan yazında bu çalışmaya benzer çok fazla çalışma bulunmamaktadır. Bununla birlikte yapılan tarama sonuçlarında ilk olarak 1880’li yıllarda Alexander Del Mar adındaki bir akademisyenin akademi dünyasından dışlanmış olduğu ile ilgili çalışmalara rastlanılmaktadır. Bu çalışmalarda Alexander Del Mar’ın 19. yüzyılın son bölümlerinde ekonomi alanında para politikaları konusunda yapmış olduğu temel görüş ve prensiplere aykırı yönde yapmış olduğu eleştirilerden dolayı akademi dünyasından dışlanmış olduğu söylenmektedir (Aschheim ve Tavlas, 2004, s. 31; Hillman ve Ursprung, 2016, s. 1; Mundell, 2004, s. 61).

Yükseköğretim kurumlarında kadınların yaşamış olduğu problemlerin başında cinsiyet kaynaklı sorunların geldiğine ilişkin yapılmış çalışmalara da sıklıkla rastlanmıştır. Yapılan çalışmalarda cinsiyet dışında etnik kökenin de ayrımcılığa ve dışlanmışlığa yol açtığını ifade eden bilgiler bulunmaktadır. Kadınların işe

alınmalarında, terfi ettirilmelerinde ve danışmanlık yaptırılmalarında engeller olduğu iddia edilmektedir (Chung, 2008, s. 7; Rollins, 2017, s. 9).

Amerika Birleşik Devletleri'nde okullarda yaşanan dışlanmışlık konusunda yapılmış olan araştırmalarda etnik kökenden dolayı Afrika kökenli öğrencilerin hem ilk ve orta öğretim okullarında hem de üniversitelerde yaşamış oldukları dışlanmışlık olgusuna ilişkin çalışmalar görülmektedir. Bu konuyla ilgili olarak sosyo-ekonomik yönden dezavantajlı durumda olan öğrencilerin de dışlanmışlık yaşadığına rastlanılmıştır (Dunbar Jr, 1999, s. 245-246; Frazier, 2018, s. 4; Richardson ve Le Grand, 2002, s. 512-513).

Araştırmada adı geçen akademik dışlanma olgusunun yükseköğretim kurumlarında akademik unvana sahip olan iş görenlerin yaşadığı sosyal dışlanma olgusu olarak kabul edilmektedir. Yapılan kaynak taraması sonucunda konuyla ilgili yapılan çalışmaların farklı biçimlerde ele alınmış olduğu görülmektedir. Bu yönüyle bakıldığında, Türkiye'de akademik dışlanmışlık konusu üzerine yapılan ilk lisansüstü düzeyde tez çalışması olarak değerlendirilebilir.

2.3.6. İşyerinde dışlanma ve ilgili araştırmalar

Son yıllarda yapılan araştırmalara göre, örgütsel bilgi açısından ve önemli karar verme işlerinden dışlanmış olmak, günümüzün farklı işgücü ile karşı karşıya gelinen en önemli problemlerinden biridir. Çalışanların dışlanmışlık algısı, kurumun hâkim eğiliminden farklı olan çalışanlar tarafından tecrübe edilen fırsat noksanlığı ile onların iş doyumunu arasındaki ilişkiyi açıklamada kritik bir rol oynayabilir (Barak ve Levin, 2002, s. 135). Barak ve Levin'in kurumun hâkim eğiliminden farklı olan çalışanların katılma/dışlanmışlık algıları üzerine ileri teknoloji sanayisi alanında yaptıkları bir çalışmada, yetersiz temsil edilmiş azınlıkların dışlanmış hissetmeye daha yatkın olduğu ve bu dışlanmışlığın iş doyumsuzluğu ve düşük refah hissi ile bağlı olduğunu göstermektedir (Dotson, 2008, s. 5).

Yoksulluğun neden olduğu, toplumsal düzeyde karşılaşılan sorunlar ve hizmetlere ulaşma ile ilgili yapılanların göz önüne çıkarıldığı Tunca (2010, s. 1-2) tarafından yapılan 'Sosyal Dışlanma Sorunu ve Mücadele Yöntemleri' başlıklı çalışmada sosyal dışlanmaya; gelir durumu, sosyal güvence ve yaşanan konut koşullarının da etkisinin olduğu dile getirilmektedir. Ricard (2011, s. 102-103) tarafından yapılan 'Temel İhtiyaçların Karşılanması, Kendi Kendine Motivasyon, Bireylerarası İlişkilerin Oryantasyonu ve Davranışsal Öz-Denetimi Üzerine Sosyal

Dışlanmışlık ve Dâhil Olmanın Etkileri' başlıklı çalışmada temel ihtiyaçlar ve motivasyonun da etkileriyle sosyal dışlanmanın ortak işbirliğini azalttığı yönünde iken, sosyal dâhil olmanın ise ortak işbirliği üzerinde ters bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Dahası, sosyal dışlanmanın bireyin motivasyonu ve davranışsal özdenetimi üzerinde kötü yönde etkileri olduğu görülmüştür.

Sosyal dışlanmanın saldırgan davranışlara yol açtığı sonucunu gösteren çalışmalar bağlamında Anatca (2010, s. 43-45) tarafından yapılan 'Sosyal Dışlanmanın Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkisi' başlıklı çalışmasında araştırmancının sonuçları ile birlikte değerlendirildiğinde sadece sosyal dışlanmanın değil, aynı zamanda bunun sonucunda bireyde meydana gelen duygu çöküntüsü ve olumsuz duyguların da kişileri saldırganlığa iletebileceği düşünülmüştür.

'İşsizliğin Sosyal Dışlanma Üzerindeki Etkileri' üzerine Şenol (2010, s. 261-262) tarafından yapılan çalışmada elde edilen sonuçlar, işsizliğin sosyal dışlanma üzerinde oldukça yüksek düzeyde etkisinin bulunduğunu ve işsizlerin çalışanlara göre çok daha yüksek düzeyde sosyal dışlanmaya uğradıklarını, istatistiksel verilerle ortaya koymuştur. Ayrıca, ülkemizin geleneksel yapısı ve eş/dost/akraba/aile ilişkilerine önem verilmesi nedeniyle, ülkemizde dayanışma ve yardımlaşma kültürü bulunduğundan, bu olgu, işsizlerde görülen sosyal dışlanmışlığın daha yüksek düzeylere çıkmamasında etkili olduğunu da göstermiştir. Sonuç olarak, işsizliğin sosyal dışlanma üzerindeki etkileri, hem birey hem de toplum üzerinde kendini göstermekte olup, bu etkiler hem ekonomik hem sosyal hem de psikolojiktir.

Kadın istihdamında fırsat eşitsizliği ve toplumsal dışlanmışlık üzerine Topoğlu (2007, s. 194-196) tarafından yapılan 'Kadın İstihdamında Fırsat Eşitsizliği Toplumsal Dışlanmışlık; Türkiye-AB Karşılaştırması' başlıklı çalışma konuyu farklı yönlerden incelemektedir. Konuyla ilgili olarak, bunun çok boyutlu sebeplerle süregelen bir sorun olduğu, sorunun çözümü için, toplumsal cinsiyete bakış açısına sahip, olayın aile içi iş bölümü, geleneksel kısıtlamalar, işgücü piyasasında ayrımcılık gibi çok çeşitli boyutlarını eş zamanlı ele alan, çok yönlü ve uzun vadeli bir eylem planı oluşturmak gerektiği söylenmektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. Yöntem

Bu bölümde araştırma deseni, çalışmanın evren ve örneklem grubu, veri toplamada kullanılan araçlar, verilerin toplanması ve çözümlenmesi ile ilgili bilgilere yer verilmiştir.

3.1. Araştırma Deseni

Bu araştırmada yükseköğretim kurumlarında güç bağlamında akademik dışlanmışlık kavramının incelenmesi amacıyla korelasyonel desen benimsenmiştir. Korelasyonel araştırma yöntemi, değişkenler arasındaki ilişkiyi açıklama ve sonuçları tahmin etme fırsatı sunmaktadır (Tekbıyık, 2014, s. 101). Korelasyonel araştırma, iki ya da daha çok değişken arasında var olan ilişkinin hiçbir şekilde bu değişkenlere müdahale edilmeden incelendiği araştırmalardır. Değişkenlere müdahale edilmemesi nedeniyle korelasyonel araştırmalarda sadece değişkenlerin birlikte değişimleri incelenir. Bu inceleme bir neden-sonuç ilişkisinin olabileceği konusunda araştırmacıya fikir verebilir fakat kesinlikle neden-sonuç şeklinde yorumlanamaz. Hem bireysel hem de sosyal ilişkiler içerisinde insan davranışlarının tanımlanması ve incelenmesi oldukça karmaşık bir süreçtir. Bu süreci biraz daha anlaşılabilir hale getirmenin bir yolu daha basit bir düzeyde bu ilişkileri belirleyerek anlamaya çalışmak olabilir. Bu anlamda korelasyonel araştırmaların, değişkenler arasındaki ilişkilerin açığa çıkarılmasında, bu ilişkilerin düzeylerinin belirlenmesinde etkili ve bu ilişkilerle ilgili daha üst düzey araştırmaların yapılması için gerekli ipuçlarını sağlayan önemli araştırmalar oldukları söylenebilir (Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2012, s. 15-16).

3.2. Çalışma Grubu

Araştırmada 2016-2017 yılları içerisinde Türkiye’de yükseköğretim kurumlarında profesör, doçent, doktor öğretim üyesi (yardımcı doçent – eski tanımı), araştırma görevlisi ve öğretim görevlisi (öğretim görevlisi, okutman, uzman vd. – eski tanım) gibi kadrolarda görev yapan öğretim elemanları evren olarak belirlenmiştir. Bu doğrultuda Yüksek Öğretim Kurulu tarafından 2017 yılının Nisan ayında yayınlanan 2016-2017 öğretim elemanları sayıları özet tablosuna göre Türkiye’de yükseköğretim kurumlarında profesör, doçent, doktor öğretim üyesi, öğretim görevlisi, araştırma

görevlisi olarak çalışan toplam personel sayısı 151.763 olarak görülmektedir (bkz. EK-3).

Araştırmada ise araştırmacı tarafından ulaşılabilen farklı üniversitelerde ve belirtilen kadrolarda görev yapan yaklaşık 25.000 öğretim elemanına elektronik posta yoluyla ulaşılmak istenmiş olup çalışma grubu olarak geri dönüt alınabilen 725 öğretim elemanı belirlenmiştir. Örneklem yöntemi olarak elde bulunan e-posta listesine göre internet tabanlı araştırma yöntemleri ve örneklem metotlarından olan bir listeye bağlı örneklem yöntemi seçilmiştir. Bu yöntemle araştırmacı elinde bulunan e-posta listesini her bir katılımcının e-posta adresine internet yoluyla gönderip onlardan cevaplamalarını ister (Fricker, 2008, s. 202). Örneklem büyüklüğü hesaplamada ise araştırmalarda gereken örneklem büyüklüğü hesaplamasında %95 güven seviyesi, 5 güven aralığı ve 151.763 ana kütle sayısı olarak hesaplanan tavsiye edilen örneklem büyüklüğü 383 olarak görülmüştür.

Bu doğrultuda çalışma grubu olarak belirlenen 725 öğretim elemanından alınan veriler yeterli olarak görülüp bu veriler ile analizler yapılmıştır. Araştırmaya katılan öğretim elemanlarının cinsiyete, çalıştıkları kurum türüne, çalıştıkları alan türüne, unvanlarına ve kıdemlerine göre dağılımları Tablo 3.1’de görülmektedir.

Tablo 3.1’e göre katılımcıların 389’u (%53.7) erkek, 335’i (%46.2) kadın katılımcılardır. Cinsiyet değişkeni için 1 katılımcı cevap vermemiştir. Katılımcıların 650’si (%89.7) fakültelerde, 54’ü (%7.4) yüksekokullarda ve 19’u (%2.6) ise enstitülerde görev yapmaktadır. Kurum türü için 2 katılımcı cevap vermemiştir. Katılımcıların 545’si (%75.2) sosyal bilimler alanında, 151’i (%20.8) fen bilimleri alanında ve 27’si (%3.7) sağlık bilimleri alanında görev yapmaktadır. Alan türü için 2 katılımcı cevap vermemiştir. Katılımcıların 192’si (%26.5) doktor öğretim üyesi olarak, 155’i (%21.4) profesör doktor olarak, 137’si (%18.9) doçent doktor olarak, 135’i (%18.6) araştırma görevlisi olarak, 84’ü (%11.6) öğretim görevlisi olarak görev yapmaktadır. Unvan için 14 katılımcı ya eksik ya da hatalı cevap vermiştir. Kıdem için katılımcılardan görev yaptıkları süreyi yıl olarak açık uçlu bir şekilde yazmaları istenmiştir. Demografik olarak bu bilgileri üç grupta toplayarak 1-10 yıl için 206 (%28.4), 11-20 yıl için 224 (%30.9) ve 20 yıl ve üzeri için ise 245 (%33.8) katılımcı olduğu görülmektedir. Hatalı veya eksik cevap veren katılımcıların kıdemi tabloda yer almamaktadır.

Tablo 3.1

Örneklem Grubunun Demografik Özelliklerine İlişkin Dağılımlar

		1	2	3	4	5	Toplam
		Erkek	Kadın				
Cinsiyet	n	389	335				724
	%	53.7	46.2				99.9
		Enstitü	Fakülte	Yükseköğretim			
Kurum	n	19	650	54			723
	%	2.6	89.7	7.4			99.7
		Fen	Sosyal	Sağlık			
Alan	n	151	545	27			723
	%	20.8	75.2	3.7			99.7
		Ar. Gör.	Dr. Öğr. Üyesi	Doç. Dr.	Prof. Dr.	Öğr. Gör.	
Unvan	n	135	192	137	155	84	711
	%	18.6	26.5	18.9	21.4	11.6	97.1
		1-10 yıl	11-20 yıl	20 ve üzeri			
Kıdem	n	206	224	245			675
	%	28.4	30.9	33.8			93.1

3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada kullanılacak veriler çeşitli kaynaklardan, çeşitli araç ve tekniklerle toplanabilir. Bu çalışmada veri toplamak için Ferris ve diğerlerinin (2008) 13 maddeden oluşan 5'li Likert tipindeki *İşyerinde Dışlanma Ölçeği'nin (Workplace Ostracism Scale)* Koşar (2014) tarafından yapılan Türkçe çevirisi ve Altınkurt ve Yılmaz (2013) tarafından geliştirilen 40 maddelik 5'li Likert tipinde uygulanan *Okullarda Örgütsel Güç Ölçeği* kullanılmıştır. Maddelerin yanıtlanmasında kullanılan 5'li Likert tipindeki her iki ölçekte de 1: Hiçbir zaman, 2: Çok nadir/Nadiren, 3: Bazen, 4: Çoğunlukla/Çoğu zaman ve 5: Her zaman şıklarının işaretlenmesi istenmiştir. Çalışmada verilerin toplanması amacıyla kullanılan ölçeklerin geçerlik ve güvenirlik analizlerinin bulguları aşağıda gösterilmektedir.

3.3.1. Okullarda örgütsel güç ölçeğinin geçerlik analizi

Altinkurt ve Yılmaz (2013) tarafından geliştirilen *Okullarda Örgütsel Güç Ölçeği* (OÖGÖ) toplam 40 maddeden oluşmaktadır. Ölçekte her madde 5’li Likert tipinde yanıtlanmaktadır. Yazarlar tarafından ölçek geliştirme işlemi esnasında ölçeğin açımlayıcı faktör analizi yapılarak ölçeğin beş faktörden meydana geldiği görülmüştür. Altinkurt ve Yılmaz (2013) tarafından yapılan doğrulayıcı faktör analizine ilişkin ölçeğin maddelerinin hangi faktörlere ait olduğunu ve faktör yüklerini de Tablo 3.2’de verilmektedir.

Tablo 3.2

DFA ile Elde Edilen Standartlaştırılmış Faktör Yükleri (λ_i), R2 ve t Değerleri

Faktörler	Madde No	Standartlaştırılmış Faktör Yükleri (λ_i)	R2	t değeri	p
Yasal Güç	M1	0.72	0.52	6.37	0.01
	M2	0.85	0.73	5.77	
	M3	0.74	0.54	13.83	
Ödül Gücü	M5	0.63	0.39	6.54	0.01
	M7	0.82	0.67	37.38	
	M8	0.90	0.80	40.42	
	M9	0.87	0.75	40.91	
	M10	0.45	0.20	6.66	
Karizma Gücü	M11	0.78	0.60	26.21	0.01
	M12	0.66	0.44	15.85	
	M13	0.59	0.35	7.77	
	M32	0.76	0.58	13.49	
	M33	0.81	0.65	21.33	
	M35	0.74	0.55	22.28	
	M36	0.93	0.87	41.19	
	M37	0.90	0.81	43.33	
Zorlayıcı Güç	M38	0.73	0.53	10.39	0.01
	M39	0.86	0.74	32.98	
	M40	0.84	0.71	23.53	
	M14	0.32	0.10	2.99	
	M15	0.80	0.63	13.86	
	M16	0.82	0.67	23.12	
	M17	0.66	0.43	5.96	
	M18	0.77	0.59	16.70	
	M19	0.67	0.45	9.53	
	M20	0.85	0.72	9.63	
Uzmanlık Gücü	M21	0.79	0.63	13.67	0.01
	M22	0.75	0.57	7.48	
	M23	0.62	0.39	9.85	
	M24	0.75	0.56	20.61	
	M25	0.73	0.54	19.21	
	M26	0.88	0.78	52.80	
	M27	0.86	0.74	45.58	
	M28	0.70	0.49	10.65	
	M29	0.80	0.64	28.33	
	M30	0.79	0.62	20.84	
	M31	0.90	0.80	30.67	

Not: Altinkurt ve Yılmaz (2013, s. 8).

Araştırmadan elde edilen veriler doğrultusunda beş boyuttan oluşan *Okullarda Örgütsel Güç Ölçeğinin* yapı geçerliğinin tespiti için maksimum olabilirlik tekniğiyle doğrulayıcı faktör analizi kullanılmıştır. Yapılan analiz sonuçları Tablo 3.3'te verilmiştir. Tablo 3.3'e göre uygulanan doğrulayıcı faktör analizine ilişkin uyum indekslerinden olan ve istatistikî anlamlılık düzeyleri serbestlik derecesine bağlı olarak düşük Ki-kare (χ^2) değeri [$\chi^2/df = 6.78$] olarak hesaplanmıştır. Aynı zamanda modellere ait diğer uyum iyiliği indeksleri de [RMSEA= .09, AGFI= .68, GFI= .71] modelin kabul edilebilir olduğunu göstermektedir (Anderson ve Gerbing, 1984, s. 166-170; Marsh, Balla ve McDonald, 1988, s. 194-197).

Tablo 3.3

Okullarda Örgütsel Güç Ölçeği Geçerlik Analizi Sonuçları

Uyum Parametresi	Katsayı
χ^2 / df	6.78
p	0.00
RMSEA	0.09
NFI	0.96
CFI	0.97
GFI	0.71
AGFI	0.68

Sonuç olarak *Okullarda Örgütsel Güç Ölçeği* 5'li Likert tipi toplam kırk (40) madde şeklinde ve doğrulayıcı faktör analizi sonucunda (i) *Ödül Gücü* (reward power), (ii) *Zorlayıcı Güç* (coercive power), (iii) *Karizma Gücü* (referent power), (iv) *Yasal Güç* (legitimate power) ve (v) *Uzmanlık Gücü* (expert power) olmak üzere beş faktör olarak düzenlenmiştir.

3.3.2. İşyerinde dışlanmışlık ölçeğinin geçerlik analizi

Ferris ve diğerleri (2008) tarafından geliştirilen *İşyerinde Dışlanmışlık Ölçeğinin* (*Workplace Ostracism Scale*) Koşar (2014) tarafından yapılan Türkçe çevirisi toplam 13 maddeden oluşmaktadır. Ölçekte her madde 5'li Likert tipinde yanıtlanmaktadır. Araştırmadan elde edilen veriler doğrultusunda tek boyuttan oluşan *İşyerinde*

Dışlanmışlık Ölçeğinin yapı geçerliğinin tespiti için maksimum olabilirlik tekniğiyle doğrulayıcı faktör analizi kullanılmıştır. Yapılan analiz sonuçları Tablo 3.4'te verilmiştir.

Tablo 3.4'e göre uygulanan doğrulayıcı faktör analizine ilişkin uyum indekslerinden olan ve istatistikî anlamlılık düzeyleri serbestlik derecesine bağlı olarak düşük Ki-kare (χ^2) değeri [$\chi^2/df = 9.15$] olarak hesaplanmıştır. Aynı zamanda modellere ait diğer uyum iyiliği indeksleri de [RMSEA= .10, AGFI= .83, GFI= .89] modelin kabul edilebilir olduğunu göstermektedir (Anderson ve Gerbing, 1984, s. 166-170; Marsh vd., 1988, s. 194-197). Sonuç olarak *İşyerinde Dışlanmışlık Ölçeği* 5'li Likert tipi toplam on üç (13) madde şeklinde ve doğrulayıcı faktör analizi sonucunda (i) *Dışlanma* (exclusion) olmak üzere tek faktör olarak düzenlenmiştir.

Tablo 3.4

İşyerinde Dışlanmışlık Ölçeği Geçerlik Analizi Sonuçları

Uyum Parametresi	Katsayı
χ^2 / df	9.15
p	0.00
RMSEA	0.10
NFI	0.96
CFI	0.96
GFI	0.89
AGFI	0.83

3.3.3. Okullarda örgütsel güç ölçeği ve işyerinde dışlanmışlık ölçeğinin güvenilirlik analizi

Çalışmada kullanılan ölçeklerin ölçüm güvenilirliklerini belirlemek üzere Cronbach Alpha katsayıları hesaplanmıştır. Her bir ölçeğin faktörlerindeki madde sayıları ve Cronbach Alpha güvenilirlik katsayıları Tablo 3.5'te verilmektedir. Tablo 3.5'e göre Cronbach Alpha katsayıları güvenilirlik yönünden kabul edilir düzeydedir.

Tablo 3. 5

Okullarda Örgütsel Güç Ölçeği ve İşyerinde Dışlanmışlık Ölçeği Güvenirlilik Analizi Sonuçları

Ölçekler	Madde Sayısı	Alpha
Okullarda Örgütsel Güç Ölçeği	40	.89
1- Yasal Güç	5	.71
2- Ödül Gücü	8	.85
3- Zorlayıcı Güç	10	.89
4- Uzmanlık Gücü	8	.93
5- Karizma Gücü	9	.95
İşyerinde Dışlanmışlık Ölçeği	13	.85
1-Dışlanma	13	.85

3.4. Verilerin Toplanması

Araştırma problemi doğrultusunda seçilen nicel araştırma desenine göre verilerin toplanması, veri toplama araç/tekniklerinin uygulanması ile ilgili olarak araştırmada ulaşılmaması düşünülen yaklaşık 25000 öğretim elemanına belirtilen ölçeklerin Google Formlarda oluşturulan çevrimiçi bağlantısı 2017 yılının Nisan ve Mayıs aylarında elektronik posta yoluyla gönderilmiştir. Çevrimiçi anket uygulaması, aynı elektronik posta adreslerine 15 gün aralıkla toplamda iki defa gönderilmiştir. Çevrimiçi anket uygulaması için profesyonel bir şirketten belirtilen elektronik posta adreslerine posta göndermesi için yardım alınmıştır. Yapılan bu uygulama sonucunda geri dönüş yapan 725 yanıtlanmış anket formuna ulaşılmıştır.

3.5. Verilerin Çözümlemesi

Çalışmada elde edilen veriler SPSS (20.0) ve Lisrel (8.0) veri analiz programları kullanılarak çözümlenmeye çalışılmıştır. Veri toplamak için kullanılan ölçeklerin doğrulayıcı faktör analizleri LISREL (8.0) programı ile yapılmıştır. Diğer analizler ise IBM SPSS (20.0) programı ile yapılmıştır. Bu doğrultuda veriler öncelikle demografik özelliklerine göre betimlenmiştir. Daha sonraki aşamalarda araştırma soruları kapsamında dışlanmışlık ve güç kavramları arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla fark testleri, korelasyon analizi ve çoklu regresyon analizi yapılmıştır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. Bulgular

Çalışmanın bu kısmında veri toplama sonucunda elde edilen verilerin araştırmanın amacı ve araştırma soruları doğrultusunda yapılan analizlerinin bulguları sunulmuştur.

4.1. Örgütsel Güç Ölçeği Puanlarına İlişkin Bulgular

Araştırmada katılımcıların ‘Örgütsel Güç Ölçeği’ puanlarına ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 4.1’de sunulmuştur. Tablo 4.1’e göre katılımcıların algıladıkları örgütsel güç puanlarının aritmetik ortalaması, faktörler bağlamında 2.58 ile 3.61 arasında değişmektedir. Yükseköğretim kurumlarında algılanan güç türlerinden ‘Yasal Güç’ değişkeni en yüksek ortalamaya sahip iken, ‘Zorlayıcı Güç’ değişkeni en düşük ortalamaya sahiptir.

Tablo 4.1

Okullarda Örgütsel Güç Ölçeği Faktörlerinin n , \bar{x} , SS Değerleri

Faktörler	n	\bar{x}	SS	Min	Max
1- Yasal Güç	725	3.61	.86	1.00	5.00
2- Ödül Gücü	725	3.20	1.03	1.00	5.00
3- Karizma Gücü	725	2.97	1.08	1.00	5.00
4- Zorlayıcı Gücü	725	2.58	.88	1.00	5.00
5- Uzmanlık Gücü	725	3.36	1.01	1.00	5.00

4.2. İşyerinde Dışlanma Ölçeği Puanlarına İlişkin Bulgular

Araştırmada katılımcıların ‘İşyerinde Dışlanma Ölçeği’ puanlarına ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 4.2’de sunulmuştur. Tablo 4.2’ye göre katılımcıların algıladıkları ‘Dışlanma’ puanının aritmetik ortalaması 1.59 olarak görülmektedir.

Tablo 4.2

İşyerinde Dışlanma Ölçeği Faktörlerinin n, \bar{x} , SS Değerleri

Faktörler	n	\bar{x}	SS	Min	Max
1- Dışlanma	725	1.59	.45	1.00	4.46

4.3. Örgütsel Güç Ölçeği ve İşyerinde Dışlanma Ölçeği Puanlarının Cinsiyet Değişkeni Açısından Değerlendirilmesi

Örgütsel güç ölçeği ve işyerinde dışlanma ölçeği puanlarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla bağımsız gruplar t-testi analizi yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda elde edilen sonuçlar Tablo 4.3 ve Tablo 4.4'te sunulmaktadır. Elde edilen istatistiksel sonuçlara göre, araştırmada katılımcıların algılarına göre maruz kaldıkları güç türleri faktörlerine ve dışlanma faktörüne ilişkin görüşlerinde cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık saptanmamıştır [$p < .05$].

Tablo 4.3

Okullarda Örgütsel Güç Ölçeği Faktörlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre T-Testi Sonuçları

Faktörler	Cinsiyet	n	\bar{x}	SS	t	p
Yasal güç	Erkek	390	3.60	.83	-.37	.70
	Kadın	335	3.63	.89		
Ödül gücü	Erkek	390	3.23	1.06	.83	.40
	Kadın	335	3.17	1.00		
Karizma gücü	Erkek	390	2.96	1.09	-.07	.94
	Kadın	335	2.97	1.07		
Zorlayıcı gücü	Erkek	390	2.59	.83	.36	.71
	Kadın	335	2.57	.94		
Uzmanlık gücü	Erkek	390	3.36	1.00	.21	.83
	Kadın	335	3.35	1.02		

SD=723

Tablo 4.4

İşyerinde Dışlanma Ölçeği Faktörlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre T-Testi Sonuçları

Faktörler	Cinsiyet	n	\bar{x}	SS	t	p
Dışlanma	Erkek	390	1.62	.48	1.70	.08
	Kadın	335	1.56	.41		

SD=723

4.4. Örgütsel Güç Ölçeği ve İşyerinde Dışlanma Ölçeği Puanlarının Kurum Türü Değişkeni Açısından Değerlendirilmesi

Örgütsel güç ölçeği ve işyerinde dışlanma ölçeği puanlarının kurum türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda elde edilen sonuçlar Tablo 4.5'te sunulmaktadır. Elde edilen istatistiksel sonuçlara göre, araştırmada katılımcıların algılarına göre maruz kaldıkları güç türleri faktörleri yönünden 'Ödül Gücü' faktörünün enstitüde çalışan katılımcılarla yüksekokulda çalışan katılımcılar arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir [$F=3.26$; $p<.05$]. Bu anlamlı farklılık enstitüde çalışan katılımcıların lehine olarak görülmektedir. Diğer örgütsel güç faktörleri ve dışlanma faktörüne ilişkin katılımcıların görüşlerinde kurum türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık saptanmamıştır [$p>.05$].

Tablo 4.5

Örgütsel Güç Ölçeği ve İşyerinde Dışlanma Ölçeği Puanlarının Kurum Türü Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (Anova) Sonuçları

Faktörler	Kurum	n, X ve SS Değerleri				ANOVA Sonuçları				
		n	X	SS	Var. K.	K.T.	SD	K.O.	F	p
Yasal güç	Fakülte	650	3.61	.85	G. Arası	.310	2	.15	.20	.81
	Enstitü	19	3.65	.69	G. İçi	533.36	720	.74		
	Yüksekokul	54	3.68	1.01	Toplam	533.67	722			
	Toplam	723	3.61	.85						
Ödül gücü	Fakülte	650	3.19	1.03	G. Arası	6.96	2	3.48	3.26	.03
	Enstitü	19	3.75	.80	G. İçi	768.52	720	1.06		
	Yüksekokul	54	3.05	1.08	Toplam	775.48	722			
	Toplam	723	3.20	1.03						

Tablo 4.5 (Devam)

Örgütsel Güç Ölçeği ve İşyerinde Dışlanma Ölçeği Puanlarının Kurum Türü Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (Anova) Sonuçları

Faktörler	Kurum	n, X ve SS Değerleri				ANOVA Sonuçları				
		n	X	SS	Var. K.	K.T.	SD	K.O.	F	p
Karizma gücü	Fakülte	650	2.97	1.07	G. Arası	6.85	2	3.42	2.93	.054
	Enstitü	19	3.47	.96	G. İçi	841.15	720	1.16		
	Yüksekokul	54	2.77	1.15	Toplam	848.01	722			
	Toplam	723	2.96	1.08						
Zorlayıcı güç	Fakülte	650	2.60	.89	G. Arası	3.51	2	1.75	2.25	.10
	Enstitü	19	2.19	.67	G. İçi	560.37	720	.77		
	Yüksekokul	54	2.49	.84	Toplam	563.89	722			
	Toplam	723	2.58	.88						
Uzmanlık gücü	Fakülte	650	3.35	1.00	G. Arası	5.56	2	2.78	2.73	.06
	Enstitü	19	3.85	.78	G. İçi	733.45	720	1.01		
	Yüksekokul	54	3.23	1.12	Toplam	739.01	722			
	Toplam	723	3.35	1.01						
Dışlanma	Fakülte	650	1.59	.44	G. Arası	.06	2	.03	.15	.85
	Enstitü	19	1.61	.68	G. İçi	147.36	720	.20		
	Yüksekokul	54	1.62	.45	Toplam	147.43	722			
	Toplam	723	1.59	.45						

4.5. Örgütsel Güç Ölçeği ve İşyerinde Dışlanma Ölçeği Puanlarının Alan Türü Değişkeni Açısından Değerlendirilmesi

Örgütsel güç ölçeği ve işyerinde dışlanma ölçeği puanlarının alan türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda elde edilen sonuçlar Tablo 4.6'da sunulmaktadır. Çalışmada elde edilen verilere göre katılımcıların maruz kaldıkları güç türleri ile alan türleri arasında herhangi bir fark görülmemiştir [$p > .05$].

Tablo 4.6

Örgütsel Güç Ölçeği ve İşyerinde Dışlanma Ölçeği Puanlarının Alan Türü Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (Anova) Sonuçları

Faktörler	Alan	n. X ve SS Değerleri				ANOVA Sonuçları				
		n	X	SS	Var. K.	K.T.	SD	K.O.	F	p
Yasal güç	Sosyal Bilimler	546	3.59	.85	G. Arası	2.02	2	1.01	1.37	.25
	Fen Bilimleri	151	3.70	.83	G. İçi	533.43	721	.74		
	Sağlık Bilimleri	27	3.76	1.04	Toplam	535.46	723			
	Toplam	724	3.62	.86						
Ödül gücü	Sosyal Bilimler	546	3.18	1.04	G. Arası	1.05	2	.52	.49	.61
	Fen Bilimleri	151	3.23	1.00	G. İçi	776.13	721	1.07		
	Sağlık Bilimleri	27	3.37	1.17	Toplam	777.18	723			
	Toplam	724	3.20	1.03						
Karizma gücü	Sosyal Bilimler	546	2.93	1.07	G. Arası	3.19	2	1.59	1.35	.25
	Fen Bilimleri	151	3.09	1.08	G. İçi	848.07	721	1.17		
	Sağlık Bilimleri	27	2.95	1.27	Toplam	851.26	723			
	Toplam	724	2.97	1.08						
Zorlayıcı güç	Sosyal Bilimler	546	2.59	.89	G. Arası	1.39	2	.69	.88	.41
	Fen Bilimleri	151	2.51	.86	G. İçi	567.75	721	.78		
	Sağlık Bilimleri	27	2.72	.95	Toplam	569.14	723			
	Toplam	724	2.58	.88						

Tablo 4.6 (Devam)

Örgütsel Güç Ölçeği ve İşyerinde Dışlanma Ölçeği Puanlarının Alan Türü Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (Anova) Sonuçları

Faktörler	Alan	n. X ve SS Değerleri			ANOVA Sonuçları					
		n	X	SS	Var. K.	K.T.	SD	K.O.	F	p
Uzmanlık gücü	Sosyal Bilimler	546	3.34	1.00	G. Arası	.634	2	.31	.30	.73
	Fen Bilimleri	151	3.41	1.00	G. İçi	740.65	721	1.02		
	Sağlık Bilimleri	27	3.40	1.21	Toplam	741.29	723			
	Toplam	724	3.35	1.01						
Dışlanma	Sosyal Bilimler	546	1.59	.43	G. Arası	.17	2	.08	.42	.65
	Fen Bilimleri	151	1.60	.50	G. İçi	147.40	721	.20		
	Sağlık Bilimleri	27	1.51	.40	Toplam	147.57	723			
	Toplam	724	1.59	.45						

4.6. Örgütsel Güç Ölçeği Ve İşyerinde Dışlanma Ölçeği Puanlarının Unvan Türü Değişkeni Açısından Değerlendirilmesi

Örgütsel güç ölçeği ve işyerinde dışlanma ölçeği puanlarının unvan türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda elde edilen sonuçlar Tablo 4.7'de sunulmaktadır. Çalışmada elde edilen verilere göre katılımcıların maruz kaldıkları güç türleri ile unvan türleri arasında herhangi bir fark görülmemiştir [$p > .05$].

Tablo 4.7

Örgütsel Güç Ölçeği ve İşyerinde Dışlanma Ölçeği Puanlarının Unvan Türü Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (Anova) Sonuçları

Faktörler	Unvan	n, X ve SS Değerleri			ANOVA Sonuçları					
		n	X	SS	Var. K.	K.T.	SD	K.O.	F	p
Yasal güç	Prof.Dr.	155	3.59	.78	G. Arası	1.30	4	.32	.44	.77
	Doç.Dr.	137	3.58	.94	G. İçi	518.3	707	.73		
	Dr.Öğr.Üyesi	192	3.59	.83	Toplam	519.6	711			
	Ar.Gör.	142	3.69	.84						
	Öğr.Gör.	86	3.65	.89						
	Toplam	712	3.61	.85						
Ödül gücü	Prof.Dr.	155	3.36	.97	G. Arası	7.53	4	1.88	1.76	.13
	Doç.Dr.	137	3.12	1.07	G. İçi	754.1	707	1.06		
	Dr.Öğr.Üyesi	192	3.26	1.04	Toplam	761.7	711			
	Ar.Gör.	142	3.11	1.02						
	Öğr.Gör.	86	3.10	1.05						
	Toplam	712	3.21	1.03						
Karizma gücü	Prof.Dr.	155	3.08	1.00	G. Arası	3.43	4	.85	.73	.57
	Doç.Dr.	137	2.92	1.09	G. İçi	829.5	707	1.17		
	Dr.Öğr.Üyesi	192	2.95	1.09	Toplam	832.9	711			
	Ar.Gör.	142	3.02	1.10						
	Öğr.Gör.	86	2.87	1.11						
	Toplam	712	2.98	1.08						
Zorlayıcı güç	Prof.Dr.	155	2.55	.86	G. Arası	2.44	4	.61	.77	.54
	Doç.Dr.	137	2.62	.88	G. İçi	554.1	707	.78		
	Dr.Öğr.Üyesi	192	2.59	.89	Toplam	556.6	711			
	Ar.Gör.	142	2.62	.94						
	Öğr.Gör.	86	2.43	.78						
	Toplam	712	2.57	.88						
Uzmanlık gücü	Prof.Dr.	155	3.44	.93	G. Arası	3.96	4	.99	.97	.41
	Doç.Dr.	137	3.28	1.04	G. İçi	716.8	707	1.01		
	Dr.Öğr.Üyesi	192	3.33	1.01	Toplam	720.8	711			
	Ar.Gör.	142	3.46	1.01						
	Öğr.Gör.	86	3.29	1.03						
	Toplam	712	3.36	1.00						
Dışlanma	Prof.Dr.	155	1.58	.43	G. Arası	.64	4	.16	.79	.53
	Doç.Dr.	137	1.63	.46	G. İçi	143.4	707	.20		
	Dr.Öğr.Üyesi	192	1.59	.48	Toplam	144.0	711			
	Ar.Gör.	142	1.54	.36						
	Öğr.Gör.	86	1.62	.47						
	Toplam	712	1.59	.45						

4.7. Yükseköğretim Kurumlarında Çalışan Öğretim Elemanlarının Örgütsel Güç Türleri ve İşyerinde Dışlanma Alguları ile Kıdem Arasındaki İlişkilere İlişkin Bulgular

Tablo 4.8’de araştırmada katılımcıların örgütsel güç türleri ve işyerinde dışlanma algı puanları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını belirlemek amacıyla gerçekleştirilen Pearson Korelasyon analizi sonuçları sunulmuştur. Yapılan analize göre katılımcıların kıdemleri ile ‘Ödül Gücü’ faktör puanı [$r=.11$] arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Örgütsel Güç Ölçeğinin ‘Yasal Güç’ faktör puanıyla ‘Ödül Gücü’ faktörü [$r=.34$], ‘Karizma Gücü’ faktörü [$r=.32$] ve ‘Uzmanlık Gücü’ faktörü [$r=.47$] arasında pozitif yönde anlamlı ilişkiler saptanmıştır.

Örgütsel Güç Ölçeği’nin ‘Ödül Gücü’ faktör puanıyla ‘Karizma Gücü’ [$r=.75$] ve ‘Uzmanlık Gücü’ faktörü [$r=.70$] arasında pozitif yönde anlamlı ilişkiler saptanırken yine ‘Ödül Gücü’ faktör puanıyla ‘Zorlayıcı Güç’ faktörü [$r=.42$] ve İşyerinde Dışlanma Ölçeği’nin ‘Dışlanma’ faktörü [$r=.11$] arasında negatif yönde anlamlı ilişkiler saptanmıştır.

Örgütsel Güç Ölçeği’nin ‘Karizma Gücü’ faktör puanıyla ‘Uzmanlık Gücü’ faktörü [$r=.81$] arasında pozitif yönde anlamlı ilişki saptanmış olup ancak ‘Zorlayıcı Güç’ faktörü [$r=.45$] ve İşyerinde Dışlanma Ölçeği’nin ‘Dışlanma’ faktörü [$r=.11$] arasında ise negatif yönde anlamlı ilişkiler saptanmıştır.

Örgütsel Güç Ölçeği’nin ‘Zorlayıcı Güç’ faktör puanıyla ‘Uzmanlık Gücü’ faktörü [$r=.40$] arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki saptanmış olup İşyerinde Dışlanma Ölçeği’nin ‘Dışlanma’ faktörü [$r=.17$] arasında ise pozitif yönde anlamlı bir ilişki saptanmıştır.

Örgütsel Güç Ölçeği’nin ‘Uzmanlık Gücü’ faktör puanıyla İşyerinde Dışlanma Ölçeği’nin ‘Dışlanma’ faktörü [$r=.12$] arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki saptanmıştır.

Tablo 4.8

Yükseköğretim Kurumlarında Çalışan Öğretim Elemanlarının Kıdeme Göre Örgütsel Güç Türleri ve İşyerinde Dışlanma Algı Puanları Arasındaki Pearson Çarpım Momentler Korelasyon Analiz Sonuçları

Faktörler	1	2	3	4	5	6	7
1- Kıdem	1	-.005	.115**	.063	-.014	.035	.041
Örgütsel Güç Ölçeği							
2- Yasal güç		1	.345**	.325**	.031	.477**	-.043
3- Ödül gücü			1	.756**	-.426**	.706**	-.111**
4- Karizma gücü				1	-.457**	.812**	-.119**
5- Zorlayıcı güç					1	-.405**	.178**
6- Uzmanlık gücü						1	-.123**
İşyerinde Dışlanma Ölçeği							
7- Dışlanma							1

Not: n =725. *p<.05. ** p<.01

4.8. Yükseköğretim Kurumlarında Çalışan Öğretim Elemanlarının Örgütsel Güç Türleri ve İşyerinde Dışlanma Algılarına İlişkin Kıdem ve Cinsiyete Göre Çoklu Regresyon Analizleri Sonuçları

Araştırmada katılımcıların örgütsel güç türleri algılarının iş yerinde dışlanma algılarını yordama düzeyini saptamak amacıyla gerçekleştirilen çoklu regresyon analizi sonuçları Tablo 4.9’da sunulmuştur. Tablo 4.9’a göre katılımcıların algıladıkları örgütsel güç faktörlerinin işyerinde dışlanma algılarının ortalamasını yordama gücü istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=3.54$, $p<.01$). Örgütsel güç faktör puanlarının katılımcıların işyerinde dışlanma algılarının ortalamasının %2’sini ($R=.18$, $\Delta R^2=.02$) açıklayabildiğini, %98’lik kısmının ise diğer değişkenlerle açıklanabileceği saptanmıştır. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde ‘Zorlayıcı Güç’ faktörünün dışlanma üzerinde anlamlı bir yordayıcı olduğu görülmekte olup dışlanma varsayısının %14’ünü açıklamaktadır.

Tablo 4.9

Yükseköğretim Kurumlarında Çalışan Öğretim Elemanlarının Örgütsel Güç Türleri ve İşyerinde Dışlanma Algılarına İlişkin Kıdem ve Cinsiyete Göre Çoklu Regresyon Analizleri Sonuçları

Dışlanma	B	SHB	β	t	p
Sabit	1.464	.114		12.890	.000
1- Yasal Güç	-.012	.024	-.022	-.487	.626
2- Ödül Gücü	-.008	.027	-.019	-.314	.754
3- Karizma Gücü	.002	.031	.004	.060	.952
4- Zorlayıcı Güç	.074	.023	.146	3.252	.001
5- Uzmanlık Gücü	-.017	.032	-.038	-.528	.598
6- Kıdem	.002	.002	.040	1.022	.307
7- Cinsiyet	.045	.035	.049	1.278	.202

Not: n=725, R=.189, $\Delta R^2=.026$, F=3.542, p<.01

BEŞİNCİ BÖLÜM

5. Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Çalışmanın bu bölümünde araştırma kapsamında yapılan analizler sonucunda elde edilen bulgulara ilişkin sonuç, tartışma ve öneriler yapılarak araştırma ile ilgili taranan alan yazın ve çalışma sonuçları özetlenecektir.

5.1. Sonuç ve Tartışma

Araştırmanın konusuyla ilgili alan yazın incelemesinde yöneticilerin sahip oldukları güç türleri ve bu gücün kaynaklarının ne olduğu hakkında çeşitli tanımlamalar yapılmaya çalışılmıştır. Bunun nedeni yöneticilerin sahip oldukları güç kaynaklarının türünün önem taşımasıdır. Alan yazında gücün kaynakları konusunda yapılan sınıflamalar çoğunlukla birbirine benzemektedir. Bu konudaki en kayda değer araştırmalardan biri French ve Raven'in sınıflamasıdır. French ve Raven gücün kaynaklarını; yasal güç, ödül gücü, zorlayıcı (baskı) güç, karizma (referans) gücü ve uzmanlık gücü olmak üzere beş boyut altında toplamıştır. Bu çalışmada da bu sınıflama tercih edilmiştir.

Bu çalışmada, French ve Raven'in güç kaynakları sınıflandırmasının tercih edilmesinin başlıca nedeni, bu sınıflamanın örgütsel güç konusunda belirli bir çerçeve sunması ve konu ile alakalı temel kavramları içermesidir. Bu hali ile French ve Raven'in gücün kaynakları sınıflandırması eğitim örgütleri hakkında yapılan çalışmalarda daha uygun görünmektedir. Bu sınıflama, konuyla ilgili olarak eğitim örgütlerinde yapılan daha önceki yıllarda yapılmış çalışmalarda da yaygın olarak kullanılmaktadır (Altinkurt ve Yılmaz, 2013, s. 2).

Yükseköğretim kurumlarında çalışan öğretim elemanlarının algılarına göre görev yaptıkları birimlerdeki yöneticilerinin kullandıkları örgütsel güç türleri bağlamında algılamış oldukları dışlanmışlık olgusunun incelendiği bu çalışmada öncelikle örgütsel güç türleri belirlenmeye çalışılmıştır. Bu bağlamda elde edilen verilere göre örgütsel güç türleri çalışmada kullanılan veri toplama aracına bağlı olarak beş ayrı kısımda incelenmektedir. Bunlar sırasıyla '*Yasal Güç, Ödül Gücü, Karizma Gücü, Zorlayıcı Güç ve Uzmanlık Gücü*' olarak belirlenmiştir. Diğer veri toplama aracında ise '*dışlanmışlık*' düzeyleri belirlenmeye çalışılmıştır. Yapılan

analizler sonucunda örgütsel güç türleri ile dışlanmışlık düzeyleri arasındaki ilişki açıklanmaya çalışılmıştır.

Katılımcıların algılarına göre görev yaptıkları birimlerde en çok karşılaştıkları güç türleri sırasıyla '*Yasal Güç, Uzmanlık Gücü, Ödül Gücü, Karizma Gücü ve Zorlayıcı Güç*' olarak görülmektedir. '*Yasal Güç*' faktörünün ilk sırada gelmesinin nedenlerinden birinin yükseköğretim kademesinde görev yapan yöneticilere kanunların çok geniş yetkiler vermesi olarak düşünülmektedir. Bu sonuçla aynı doğrultuda; Eğitim fakültesi yöneticilerinin güç kullanma biçimlerinin örgüt kültürüne etkisi başlıklı çalışmalarında Özcan, Karataş, Çağlar ve Polat (2014, s. 545) yöneticilerin en çok kullandıkları güç türlerinin yasal güç, zorlayıcı güç ve ödül gücü olduğunu söylemektedirler. Karizmatik güç ve uzmanlık güçlerinin ise çalışanlar üzerinde çok bir etkisinin görülmediğini ifade etmişlerdir. Eğitim fakültelerindeki yöneticilerin daha ziyade yasal güç, zorlayıcı güç ve ödül gücünü kullanmalarının çalışma ortamında daha çok bürokrasi ve bir güç kültürü meydana gelmesine neden olduğunu söylemişlerdir. Karizmatik gücün ve uzmanlık gücünün kullanılmaması durumunda kurumda başarı ve destek kültürünün oluşmadığını ve hatta bürokratik kültürün de oluşturulamayacağını söylemektedirler.

Alan yazında bulunan çalışmalardan bazılarının tek yönlü olarak güç türleri ve bu güç türlerini kullanma düzeyleri ile ilgili, bazılarının ise güç türleri ile farklı değişkenleri karşılaştırmak amacıyla yapılmış olduğu görülmektedir. Yorulmaz (2014, s. vi-vii) ortaöğretim kurumlarında görev yapan okul yöneticilerinin örgütsel güç kaynaklarını ve bu güç kaynaklarını kullanma düzeylerini incelemek amacıyla yaptığı çalışmada bu güç türlerini okul yöneticilerinin yüksek düzeyde kullandığı sonucuna varmıştır. Öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin kullandıkları yasal ve zorlayıcı güç türleri ile cinsiyet bazında kadınların lehine anlamlı bir farklılık olduğunu söylemektedir. Aynı zamanda ödül gücü ile kıdem arasında anlamlı bir farkın olduğunu ve bu farkın 1-10 ile 11-20 yıl arasında meydana geldiğini ifade etmiştir. Yöneticilerin algılarına göre uzmanlık gücü ile cinsiyet değişkeni arasında erkek öğretmenler lehine anlamlı bir farklılık olduğunu ifade etmiştir.

Öğretmenlere ve de okul müdürlerine göre yönetimde en az tercih edilen güç türleri olarak ödül gücü, zorlayıcı güç ve karizmatik güç türleri gösterilmektedir. Öğretmen ve müdür algılarına bakıldığında, okul müdürlerinin kullandığı güç türlerinden bağlılık güç türü davranışlarını sıklıkla, karizmatik güç türü davranışlarını ise bazen sergilemektedir. Bu çalışmada ilköğretim ve liselerde çalışan okul

müdürlerinin genellikle daha çok yumuşak güç türlerine başvurduklarının sonucuna varılmıştır. Öğretmenler özellikle bağlılık, uzmanlık ve bilgi güç türlerinin ilk sıralarda kullanıldığını; okul müdürleri ise en çok bağlılık, bilgi ve uzmanlık güç türlerini kullandıklarını belirtmektedir (Aslanargun, 2009, s. v).

Araştırmada katılımcıların algılarına göre ‘Zorlayıcı Güç’ değişkenini dışlanma üzerinde önemli bir yordayıcı olarak görülmüştür. Buna paralel olarak okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları ile örgüt iklimi arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yapılan çalışmada Diş (2015, s. iii), öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin kullandıkları güç türlerinden zorlayıcı güç ile cinsiyete göre kadınların lehine anlamlı bir fark olduğunu söylemektedir. Öğretmenlerin algılarına göre branş değişkeni ve yöneticilerin kullandıkları kişilik gücü boyutu arasında anlamlı bir farklılık görüldüğü ifade edilmektedir. Öğretmenlerin algılarına göre kıdem değişkeni ve yöneticilerin kullandıkları tüm güç türleri arasında herhangi bir anlamlı fark görülmediği söylenmektedir.

Araştırmada elde edilen bulguların tersine bir sonuç olarak örgütsel vatandaşlık davranışı ile okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynaklarını incelediği çalışmada Demir (2014, s. iv), okul yöneticilerinin kullandıkları güç türlerinin öğretmenlerin ve yöneticilerin algılarına göre sırayla uzmanlık, karizmatik, ödül, yasal ve zorlayıcı güç olarak ifade etmektedir. Öğretmenlerin algılarına göre genellikle okul yöneticilerinin gücü orta düzeyde kullandıklarını ve okul yöneticilerinin yasal gücü, ödül gücünü, karizmatik gücü ve uzmanlık gücünü yüksek düzeyde kullanmakta iken zorlayıcı gücü düşük düzeyde kullanmakta olduklarını söylemektedir. Okul yöneticilerinin güç kullanımı ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışını arasında düşük düzeyde olumlu bir ilişki olduğu ifade edilmektedir. Bu durum, bu çalışmada alınan sonuca göre farklılık göstermektedir. Bunun da nedeninin bu araştırmada bulunan çalışma grubunun farklı olmasından kaynaklanması şeklinde düşünülmektedir.

Güç türleriyle ilgili yapılmış alan yazında bulunan farklı çalışmalardan biri olarak devlet okullarının yönetiminde gücün ve güç uygulamalarının incelendiği çalışmada Walker (1991, s. iii) okullarda yöneticilerin kullandığı bazı güç türlerinin neler olduğunu incelemiştir. Eğitim liderlerinin yönetmek için gücü nasıl kullanmaları gerektiğini, gücü nasıl sağlamaları gerektiğini ve değişimi desteklemek için politik yönden güçlü olan okul yönetim kurulları ile nasıl çalışmaları gerektiğini anlamaları gerekmektedir. Çalışmasını yaptığı okul olan St. Paul okul idaresinin gücün okul

yönetiminde iyi bir örnek teşkil ettiğini söylemiştir. Bu yönüyle konuya farklı bir bakış açısı getirmektedir.

Üniversitelerde bölüm başkanlarının gücü ile fakültelerdeki çatışma, yetkilendirme ve uyum arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yapılan bir çalışmada beş temel güç türünden en etkili olanının uzmanlık gücü olduğu ve bundan sonra sırasıyla yasal güç ve karizma gücünün geldiği sonucuna varılmıştır. Etki bağlamında ödül gücünün ve zorlayıcı gücün ise düşük seviyeli olduğu söylenmektedir. Uzmanlık gücü hem tutumsal hem de davranışsal uyuma sebep olmakta iken yasal güç sadece davranışsal uyuma yol açmaktadır. Karizma gücünün tutumsal uyuma ve de çatışmaya yol açmakta olduğunu, ödül gücünün herhangi bir uyuma neden olmadığını ancak yetkilendirmeye sebep verdiğini ve son olarak da zorlayıcı gücün ise çatışmaya neden olduğunu söylemektedir. Bu yönüyle bu araştırma, bu çalışmanın tersine bir sonuç göstermiştir. Bunun nedeni olarak çalışma grubunun farklı olması söylenebilir (Soranastaporn, 2001, s. 104-105).

French ve Raven'in öne sürdüğü gücün kaynaklarının yükseköğretimde fakülte yöneticilerinin ve bölüm başkanlarının kullanımı ile ilgili algılarının incelendiği bir çalışmada, fakültelerde çalışan akademisyenlerin demografik özellikleri, bölüm başkanlarının özellikleri, fakülte üyelerinin disiplinleri, meslekteki hizmet süresi, kurumu ve mevcut akademik düzeyleri araştırılmıştır. Bu değişkenlerin doğrudan bölüm başkanlarının ödül, zorlayıcı, karizma, yasal ve uzmanlık güçlerini kullanma algılarını etkilediği söylenmektedir. Uygulamalı bilimler alanındaki fakültelerde bölüm başkanının yasal gücü kullanma algısı üzerinde hizmet süresinin olumlu bir etkisi olduğu dile getirilmiştir. Bölüm başkanlarının uzmanlık gücünü kullanmaları üzerindeki hizmet süresinin etkisi de fakülte üyelerinin disiplini hakkında koşullu bir değişken olduğu ifade edilmektedir. Bölüm başkanının yönetim konusundaki uzmanlığı ve bu göreve nasıl geldiği de doğrudan ve olumlu olarak bölüm başkanlarının uzmanlık gücünü etkilemektedir. Bölüm başkanının eğitimi ya da alanı konusundaki uzmanlığı da yasal gücü kullanmasındaki algıyla olumlu yönde ilişkilidir. Araştırma konusunda yapılan tüm ilişkiler orta düzeyde güce sahipken ödül gücü konusunda hiçbir değişken çalışanların algılarını açıklamamıştır (Gould, 2000, s. iii-v).

Öğretmenlerin profesyonellik konusunda kişisel algıları ve lise müdürlerinin güç kullanımı arasındaki ilişkinin incelendiği bir araştırma, 7 temel güç kaynağı ile öğretmenlerin profesyonellik algılarını incelemektedir. Bu güç kaynakları ödül, zorlayıcı, yasal, karizma, uzmanlık, bilgi ve ilişki gücü olarak tanımlanmıştır.

İstatistiksel olarak belirlenen değişkenler arasında hiçbir ilişki bulunamazken bulguların liselerde görev yapan müdürlerin güç kullanımı ile ilgili olarak öğretmenlerin profesyonellik algılarının doğrudan ve ters yönde ilişkili olduğunu gösterdiğini söylemektedir. Güçlerini kullanmanın, öğretmenlerin profesyonellik algılarını nasıl geliştireceğini ya da engelleyeceğini anlamış olan müdürlerin öğretmenlere hem olumlu hem de faydalı profesyonel gelişim sağlamaları yönünde araçlar edindireceğini ifade edilmiştir (Graham, 2015, s. x).

Araştırmada cinsiyet değişkenine göre katılımcıların algıladıkları güç türleri ve dışlanmışlık düzeylerine bakıldığında herhangi bir fark görülmemiştir. Ancak kurum türü değişkenine göre bakıldığında katılımcıların algıladıkları güç türlerinden ödül gücü değişkeninin enstitülerde çalışan katılımcılarla yüksekokullarda çalışan katılımcılar arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Bunun nedeninin ödül gücünün enstitülerde araştırma görevlisi olarak görev yapan katılımcıların lehine olmasından kaynaklandığı düşünülmektedir. Yüksekokullarda çalışan öğretim elemanlarının ödül gücü bazında beklentilerinin olmaması ya da düşük olması da bunun başka bir nedeni olduğu düşünülmektedir. Bir başka sonuç ise dışlanmışlık algısı erkeklerde daha fazla görülmektedir.

Katılımcıların alan türleri ve unvan türleri değişkenlerine göre örgütsel güç türleri arasında herhangi bir fark bulunmadığı görülmüştür. Yükseköğretim kurumlarında dışlanmışlık değişkeninin örgütsel güç türleri değişkenleriyle cinsiyete, kurum türüne, alan türüne ve unvan türüne göre farklılık göstermediği sonucu bunun başka değişkenlerle açıklanabileceğini göstermektedir. Örgütsel güç türleri ile iş yerinde dışlanma algılarına göre yapılmış olan Pearson Korelasyon analizine göre çalışmaya konu olan değişkenler arasında da farklı düzeyde ilişkiler olduğu görülmektedir. *Yasal Güç* ve *Dışlanmışlık* algısı değişkeninin yüksekokullarda daha fazla algılandığı bunun da sebebinin yüksekokullarda çalışan akademisyenlerin büyük bir çoğunluğunun öğretim görevlisi gibi kadrolarda çalışan öğretim elemanları olması ve aralarında bir hiyerarşinin olmamasından kaynaklandığı düşünülmektedir.

Ödül gücü ile beraber *Karizma Gücü* ve *Uzmanlık Gücü* değişkenlerinin de enstitülerde çalışan katılımcılarda daha fazla algılandığı görülmektedir. Bunun sebebinin ise akademik statü olarak yüksek bir seviyede olan yöneticinin bulunması bu değişkenlerin görülmesine neden olduğu düşünülmektedir. Fakültelerde görev yapan katılımcıların algılarına göre *Zorlayıcı Güç* diğer güç türlerine göre daha yüksek bir oranda algılanmaktadır. Akademik olarak aralarında unvan farkı bulunan öğretim

elemanlarının diğerk güç türlerine nazaran bu gücü kullandıkları sanılmaktadır. Doçent unvanı olan ve bölüm başkanı olarak görev yapan bir akademisyenin profesör unvanı olan başka bir akademisyene görev vermesi sonucu zorlayıcı gücün ortaya çıkmasına neden olduğu düşünülmektedir.

Sağlık alanında görev yapan katılımcılarda ise sırasıyla *Yasal Güç*, *Ödül Gücü* ve *Zorlayıcı Güç* algılarının yüksek olduğu görülmüştür. Bunun nedeninin üniversite araştırma hastanelerinde mevcut olan döner sermaye işletmelerinin çalışanlar üzerinde var olan etkisi olduğu düşünülmektedir. Alan bakımından incelendiğinde yine fen alanında görev yapan katılımcıların algılarına göre en çok algılanan güç kaynakları *Uzmanlık Gücü* ve *Karizma Gücü* olarak görülmektedir. *Dışlanmışlık* algısının da diğer alanlara göre fen alanında görev yapan katılımcılarda daha yüksek olduğu görülmüştür.

İlk olarak ‘Örgütsel Güç Ölçeği’ kapsamında ölçekte bulunan alt boyutlar incelendiğinde *Yasal Güç* ve *Uzmanlık Gücü* faktör puanları arasında pozitif yönde anlamlı ve yüksek bir ilişki olduğu görülmektedir. Bunun da nedeninin yasal güce sahip olan bireylerin uzmanlık gücü ile bunu desteklediği ya da uzmanlık gücü yüksek olan bireylerin yasal gücü kullanmada daha etkili oldukları sanılmaktadır.

İkinci olarak *Ödül Gücü* faktör puanının sırasıyla *Karizma Gücü* ve *Uzmanlık Gücü* faktörleri arasında pozitif yönde anlamlı ve yüksek bir ilişki olduğu görülmektedir. Araştırmada kullanılan ölçeğin, ölçek geliştirme çalışmasında da bu faktörler arasında .70’in üzerinde ilişki olduğu görülmüştür. Bu faktörler arasında yüksek bir ilişkinin olmasının sebeplerinden birinin bu faktörler için kullanılan ölçek maddelerinin yeterince belirleyici olamaması olarak düşünülmektedir. Bunun başka bir sebebinin ise, ödül gücü ile bireylerin sahip olduğu karizma ve uzmanlık güçlerinin toplumsal düzeyde ve iş yaşamı düzeyinde birbirleriyle örtüşük olarak görülmesi sanılmaktadır. Başka bir deyişle, karizma gücüne ve uzmanlık gücüne sahip olan bireylerin ödül gücü de bununla beraber doğru orantılı bir şekilde anlamlı olduğu varsayılmaktadır. Ödül gücüne sahip olan bireylerin aynı zamanda uzmanlık gücüne ve karizma gücüne sahip oldukları söylenebilir.

Araştırmada ödül gücü faktörünün zorlayıcı güç ve dışlanma faktörü ile negatif yönde anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu görülmektedir. Bu da ödül gücünün zorlayıcı güç ve dışlanma ile ters orantılı bir ilişkisinin olduğunu veya zorlayıcı gücün ve dışlanmanın ödül gücü ile örtüşmediği şeklinde düşünülmüştür. Bir diğerk sebebin ise dışlanmaya maruz kalmış bireyler ile ödül gücüne sahip olan bireyler arasında anlamlı

ve pozitif yönlü bir ilişkinin olmamasının sebebi olarak dışlanmışlık yaşayan bireylerin ödül gücü yüksek olan bireylerle ilişkilerinin olmadığı sanılmaktadır.

Karizma gücüne sahip olan bireylerin uzmanlık gücü ile pozitif yönde anlamlı bir ilişkiye sahip olduğunun görülmesi ile ilgili olarak uzmanlık gücünün karizma gücüne katkı sağladığı söylenebilir. Dördüncü olarak ise zorlayıcı güç ile uzmanlık gücü arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Bunun uzmanlık gücü düşük olan bireylerin çalışanlarına zorlayıcı gücü hissettirmelerinin var olduğu şeklinde açıklanabilir. Yine zorlayıcı güç ile dışlanma arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Aynı zamanda elde edilen bulgulara göre zorlayıcı gücün dışlanmanın en önemli yordayıcısı olduğu da saptanmıştır. Bu nedenle zorlayıcı gücün dışlanmaya yol açtığı sonucuna varılabilir.

Son olarak ise uzmanlık gücü ile dışlanma arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Bunun da nedeninin uzmanlık gücü yüksek olan bireylerin çalışanları arasında yeterli meslek bilgisi olmayan bireylere karşı olumsuz tutumları olduğu ve bu yüzden de çalışanların dışlanma duygusu taşıdığı sayılabilir. Örgütsel güç türlerinin katılımcıların dışlanmışlık algılarını ne düzeyde yordadığı incelendiğinde katılımcıların örgütsel güç türleri algılarının dışlanmışlık düzeyleri üzerinde %2 yordama gücü olduğu saptanmıştır. Buna bağlı olarak geriye kalan %98'lik kısmın başka değişkenlerle açıklanabileceği sonucuna varılmıştır.

Katılımcıların görev yaptıkları birimlerde algıladıkları '*Dışlanmışlık*' düzeyi ise nispeten düşük bir düzeyde görülmektedir. İş yerinde dışlanmışlık üzerine yapılmış olan alan yazında mevcut bulunan çalışmaların bu alanda çok sayıda değerli bilgiler getirdiği dile getirilmektedir. Ancak akademik dergilerde basılmış yayınlar bazında iş yerinde dışlanmışlık konusunun incelendiği çalışmaların çok az olduğu ve bu konuda yapılması gereken daha çok teorik yönden ve özel araştırma içerikli olan çalışmalar olması gerektiği söylenmektedir. İş yerinde dışlanmanın çalışanların sıra dışı hissetmelerine yol açtığını, onların psikolojilerine ve hatta fizyolojilerine büyük zararlar verdiğini ve sonuçta da bu duygudan etkilenen çalışanların da iş yerinde değişik davranışlar sergilediğini söylenmektedir. İşyerinde dışlanma konusuyla ilgili olarak yapılan çalışmaların genelde örgütsel vatandaşlık davranışları ve zarar verici iş davranışı gibi konularla ilgili konularda yapıldığı söylenmektedir (Liu ve Xia, 2016, s. 199-200).

Bu yönüyle bakıldığında iş yerinde dışlanmışlık ve zarar verici iş davranışı arasında bulunan ilişkinin araştırıldığı bir çalışmada, örgütsel zarar verici iş davranışı ile kişiler arası zarar verici iş davranışı arasında iş yerinde dışlanmışlık olgusunu

karşılaştırılmaktadır. Kişiler arası zarar verici iş davranışı üzerinde iş arkadaşlığının etkisinin kişinin kendi kişiliği üzerinde bağımlı olduğu söylenmektedir. Bunun da kişiler arası etkileşimin düzeyi ile ilgili olduğunun, çalışanların birbirine karşı tutumlarının etkili olduğunun, birbirleriyle geçirdikleri zamanın etkisinin olduğunun üzerinde durulmaktadır. Diğer yandan örgütsel zarar verici iş davranışı ise çalışanların davranışlarının kişilikleri ile sınırlandırıldığında çok az farkın ortaya çıktığının görüldüğü söylenmektedir (Hitlan, 2009, s. 494-496).

Örgütsel vatandaşlık davranışlarının işyeri dışlanmışlığı ile olan ilişkisini araştırmak amacıyla yapılan bir çalışmada, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarına bağlı kalarak iş yerinde dışlanmaya karşı niçin ve ne zaman tepki gösterdikleri araştırılmıştır. Çalışmada hipotez olarak iş yerinde dışlanmışlığın çalışanların örgütün kimliğini görmezden gelerek vatandaşlık davranışlarını azalttığı ön görülmüştür. Ayrıca, algılanan iş hareketliliğinin dışlanma yaşanıldığında örgütün kimliğine karşı çalışanların düşüncelerini etkilediği ön görülmüştür. Sonuç olarak bu hipotezlerin yapılan çalışma sonucunda doğrulanmakta olduğu söylenmektedir (Wu vd., 2015, s. 2).

Dışlanmışlığın çalışma gayreti üzerine etkisi (The Impact of Ostracism on Work Effort) adlı bir çalışmada, Türk ve Azeri çalışanların iş yerinde maruz kaldıkları dışlanmanın çalışanların çalışma gayreti seviyelerine olan etkisi incelenmiştir. Buna göre iş yerinde dışlanmışlığın belirgin ancak düşük seviyede olduğunu ve çalışma gayretiyle olumsuz şekilde ilişkili olduğu sonucuna varılmıştır. Bununla birlikte alan yazında da dışlanmışlığın seviyesinin artmasının çalışma gayretini düşürdüğü yönünde destekleyici çalışmalar olduğu ifade edilmiştir. Aynı zamanda iş yerinde dışlanmışlık yaşayan 240 çalışanın çalışma gayretlerinin düştüğü sonucuna ulaşıldığı söylenmektedir. Bunun dışında iş yerinde dışlanma ve çalışma gayreti yönüyle erkek ve kadın çalışanlar arasında belirgin farklar olduğu dile getirilmiştir (Türkmen vd., 2016, s. 123).

İş yerinde dışlanmışlık ve iş çıktıları adlı bir çalışmada, iş yerinde dışlanmanın önemli ölçüde iş stresi ve işten ayrılma isteği ile olumlu yönde bir ilişkiye ve iş performansı ile de olumsuz yönde bir ilişkiye sahip olduğu söylenmektedir. Psikolojik yönden iyi durumda olan çalışanların iş yerinde dışlanmışlık ve iş performansı arasında olumsuz bir ilişki varken, iş stresi ve işten ayrılma isteği arasında düşük bir düzeyde ilişki olduğu söylenmektedir (Haq, 2014, s. 1309).

İş yerinde dışlanmanın pragmatik (faydacı) etkisi başlıklı bir çalışmada, çalışanların yaşadığı psikolojik etkilerinden ziyade dışlanmışlığın yöneticiler tarafından çalışanlar üzerinde hissedilen pragmatik etkilerinin üzerinde durulmaktadır. Bu yönüyle dışlanan çalışanların kurumun bilgi ve kaynaklarına ulaşma isteklerinin azaldığını ve bu yönde de yöneticilerin dışlanan çalışanları kazanmasına yönelik tedbirler almaları yönünde öneriler getirilmektedir. Bu düşünceler beş yönde özetlenmektedir:

Birinci olarak, yöneticiler dışlanmış çalışanların psikolojik etkilerine değil onların örgütü güçlendirmede ne gibi yetenekleri olduğuna odaklanması gerektiği yönünde düşünülmektedir. İkinci olarak, iş yerinde dışlanmış olan bireylerin kaynak ve bilgilere erişiminin olmaması olumsuz performans çıktılarına katkı sağlayabilir. Bu yüzden örgüt yönetimiyle ilgili farkındalığı artırmak amacıyla yöneticiler hizmet-içi seminerler düzenleyebilirler. Böylece çalışanlar arasındaki bağlar zayıflamamış olur. Üçüncü olarak, yine ikinci öneriye paralel olarak, yöneticilerin çalışanların dışlanmışlık durumlarını takım çalışmaları yoluyla güven ve şeffaflık ilkelerini gözeterek ortadan kaldırmaları gerektiğini söylemektedir. Bu yönüyle dışlanmayı bir ceza olarak görmeden çalışanlar arasında sosyal ilişkiler tesis edecek belirli kurallar ortaya koyabileceklerini ifade etmektedir. Dördüncü olarak, iş yerinde meydana gelen olumsuz bağların varlığı ve kaynağının tanımlanmasının güç olacağından bunları belirlemek amacıyla yöneticilerin ağ analiz araçlarını kullanması gerektiği önerilmektedir. Son olarak ise, yöneticilerin çalışanların iş yapmalarına olanak sağlayacak uygulamalar üzerine odaklanması gerektiğini ve dışlanmaya sebep olacak değişkenlere de dikkat etmeleri gerektiğini ifade etmektedir. Özetle, bu yapılan çalışmada iş yerinde yaşanan dışlanmışlığın çalışanların psikolojik olarak ne hissettikleri ve çalışma performansları üzerinde ne gibi olumsuz etkilerinin olduğundan ziyade yöneticilerin iş yerinde dışlanan bireyleri kazanmalarının nasıl mümkün olabileceği konusu incelenmiştir (Al-Atwi, 2017, s. 44).

Dışlanmışlık kavramının sosyalleşme yanlısı ve sosyalleşme karşıtı davranışlar üzerine etkisinin araştırıldığı 'Why am I left out?' başlıklı bir çalışmada, dışlanma yoluyla saygı görmeme duygusunun kızgınlık ve devamında da saldırganlık duygularını artırdığı söylenmektedir. Sevilmeme hissinin sosyalleşme davranışlarını artıran büyük bir üzüntüye neden olduğu ve bunun da yeni arkadaşlıklar kurma ihtiyacını doğurduğu ileri sürülmektedir. Genel olarak bir kimsenin dışarıda bırakılması onun duygu ve hislerinde önemli bir etki bıraktığı ve devamında da davranışsal reaksiyonlara neden olduğu söylenmektedir. Bu çalışmadan elde edilen bilgilere dayanılarak iş yerinde

yaşanılan dışlanmışlığın da bu tür etkilere sahip olabileceği düşünülmektedir (DeBono, 2011, s. 40).

Çalışanların iş doyumu ve farklılaşma bilinci üzerinde iş yeri farklılaşmasını yönetmenin etkisinin araştırıldığı bir çalışmada iş doyumu ve farklılaşma bilinci arasında olumlu bir ilişkinin var olduğu söylenmektedir. Örgütler iş yerini yönetmede kullandıkları politikalar ve işleyiş esaslarını belirlerken bu esasların çalışanların iş doyumu üzerinde etkilerinin olabileceğinden söz edilmektedir. Bunun da yapılan çalışmada iş yerinde algılanan yasal güç faktörü ile çalışanların dışlanmışlık algıları arasında bulunan olumsuz ilişkiyle ilgili olabileceği düşünülmüştür (Buckingham, 2010, s. 63).

Örgüt kültürü ve iş yerinde dışlanmanın araştırıldığı bir lisansüstü tez çalışmasında Mersin Üniversitesi'nde çalışanlar üzerinde iş yerinde dışlanma ile örgüt kültürü arasında anlamlı ve olumsuz bir ilişkinin olduğu söylenmektedir. İş yerinde dışlanmanın cinsiyet değişkeni göz önüne alındığında erkeklerde daha yüksek oranda görüldüğü ifade edilmektedir. Diğer değişkenlere göre ise (medeni durum, yaş, kurumdaki görev, görev süresi ve eğitim düzeyi) anlamlı bir fark olmadığı dile getirilmiştir. Bu araştırmada elde edilen sonuçlar ele alındığında iş yerinde dışlanma ile cinsiyet faktörü arasında anlamlı bir ilişki olmaması farklı sonuçlar olarak göze çarpmaktadır (Koşar, 2014, s. 89).

Hizmet sektöründeki örgütlerde iş yerinde dışlanmışlığın etkilerinin araştırıldığı bir çalışmada, iş yerinde dışlanmışlığın hizmet performansı ile olumsuz ilişkili olduğu, işe bağlılık yönünden çalışanların hizmet performansını olumsuz etkilediği ve duygusal dengesizliğin, iş bağlılığı üzerinde iş yeri dışlanmışlığının doğrudan etkisini ve hizmet performansı üzerindeki dolaylı etkisini güçlendirdiği söylenmektedir. Bu bağlamda iş yerinde dışlanmanın bir çalışanın kaynaklarını bitirdiğini ve işe bağlılığı ile hizmet performansını düşürdüğü sonucuna ulaşıldığı söylenmektedirler (Leung, Wu, Chen & Young, 2011, s. 836).

İş yerinde algılanan dışlanma konusunda, işle ilgili davranışlar ve psikolojik sağlık üzerinde konuşulan dilin ve cinsiyetin etkileri adlı iki farklı çalışmada, dışlanmışlığın iş yerinde dil üzerinde önemli bir ilişki içinde olduğu ve düşük iş grubu bağlılığı ile cinsiyet üzerinde ise erkeklerin düşük doyum ve psikolojik sağlık seviyesi gösterdikleri söylenmektedir. Cinsiyet yönünden erkeklerin kadınlara göre iş davranışları ve psikolojik sağlık durumları üzerinde yüksek seviyedeki dışlanmışlığın daha güçlü olumsuz bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Konuşulan dilin de iş yerinde

dışlanmışlık üzerinde belirli bir etkisinin olduğu ve bunun üstesinden gelmek için bu durumun farkına varılıp konuşulan dilin tüm çalışanlara öğretilmesi gerektiği üzerinde tavsiyelerde bulunulmuştur (Hitlan, Kelly, Schepman, Schneider & Zárate, 2006, s. 56; Hitlan, Clifton & DeSoto, 2006, s. 228-230).

Çalışanların konuşma davranışları üzerinde iş yerinde dışlanmanın etkisinin incelendiği başka bir çalışmada, yönetici dışlanmışlığının çalışanların konuşma davranışları üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olduğu ifade edilmiştir. Aynı zamanda çalışma arkadaşlığı dışlanmışlığının aynı konuda herhangi bir etkisinin olmadığı ve yüksek gelenek bağı olanlarda dışlanmışlığın etkisinin düşük olduğu ifade edilmektedir. Çalışanların güç uzaklığının yönetici dışlanmışlığı ve çalışanların konuşma davranışları ile arasındaki olumsuz ilişkiyi azalttığı söylenmektedir (Li ve Tian, 2016, s. 281).

Bütün bu verilen çalışma özetlerinden yola çıkarak, yapılan bu araştırma ile alan yazında ulaşılabilen çalışmalar arasında dışlanmışlık değişkeninin farklı şekillerde ele alındığı söylenebilir. Yükseköğretim kurumlarında görülen dışlanmışlık algısının bu çalışmada tek yordayıcısı olarak '*Zorlayıcı Güç*' faktörü belirlenmiştir. Bunun dışında alan yazında belirtilen dışlanmışlık ile ilgili verilmiş sonuçlar incelendiğinde bunun diğer değişkenlerle de açıklanabileceği görülmektedir. Bu değişkenler arasında etnik köken, psikolojik sağlık, sosyal iş sağlığı, çalışanların iş yerindeki tutum ve davranışları sayılabilir. Son olarak araştırmanın eğitim bilimleri alanında lisansüstü düzeyde güç kaynakları ve dışlanmışlık olgusunun araştırılması açısından kayda değer bir araştırma olduğu düşünülmektedir. Bu doğrultuda gelecekte bu konuyla ilgili yapılması gereken bir takım öneriler sunulmak istenmiştir.

5.2. Öneriler

Yükseköğretim kurumlarında görev yapan öğretim elemanlarının güç bağlamında dışlanmışlık düzeylerinin incelenmesi amacıyla yapılan bu araştırma ilgili alan yazın incelendiğinde lisansüstü çalışmalar düzeyinde yapılan öncül çalışmalardan biridir. Örgütsel güç ve dışlanmışlık konusunda yapılmış çalışmalar bağlamında bu iki konu birçok farklı çalışmada ayrı ayrı incelenmiş bulunmaktadır. Her ne kadar dışlanmışlık konusu eğitim örgütlerinde çok fazla incelenmemiş bir konu olmuş olsa da alan yazında eğitim örgütlerinde güç türleri konusunda yapılmış çok sayıda çalışmaya rastlamak mümkündür. Bu durum göz önüne alınarak araştırmanın sonuçlarına yönelik ve araştırmacılara yönelik bazı öneriler verilebilir.

5.2.1. Araştırma sonucuna yönelik öneriler

- Yapılan ilgili alan yazın taramasında görülen dışlanmışlık konusu ile ilgili çalışmalar sınırlıdır. Bu bağlamda yapılabilecek araştırmalar dışlanmışlık konusunu daha farklı yönleriyle irdelemeye yönelik yapılabilir.
- Bu araştırmada elde edilen sonuçlara göre yükseköğretimde dışlanmışlık yaşayan öğretim elemanlarına yönelik bununla başa çıkabilme teknikleri konusunda bilgi verilebilir. Dışlanmışlık yaşayan çalışanlara yönelik kurum içinde bir destek merkezi kurulması önerilebilir.
- Gücün kullanılması sonucunda yaşanabilecek dışlanmışlık olgusu ve bunun kurumlara verebileceği zararlar hakkında kurum yöneticilerine bilgi verilebilir.

5.2.2. Araştırmacılara yönelik öneriler

- Araştırma konusu olarak dışlanmışlık daha çok sosyolojik, psikolojik ve ekonomik alanlarda araştırılmış bir konu olduğundan eğitim örgütlerinde de çalışılması ve değişik çalışma grupları içerisinde araştırılması gerektiği düşünülmektedir. Eğitim örgütlerinde farklı düzeylerde ve farklı çalışma gruplarında görülmesi muhtemel dışlanmışlık düzeylerinin incelenmesi önerilebilir. Araştırma elde olan olanaklar doğrultusunda niceliksel olarak yapılmış olup ileride yapılacak çalışmalarda niteliksel yönde de çalışmalar yapılabileceği düşünülmektedir.
- Bu çalışmada elde edilen veriler ve bulguların yetersizliği düşünüldüğünde araştırmacılara yükseköğretim kurumlarında kullanılan güç türlerini ve öğretim elemanlarının dışlanmışlık algılarını ölçebilecek düzeyde ölçek geliştirme çalışmaları yapmaları önerilebilir.
- Dışlanmışlık konusunda araştırma yapmak isteyen araştırmacılar bu konu ile farklı değişkenler arasındaki ilişkiyi hem nitelik yönüyle hem nicelik yönüyle hem de karma yöntem kullanarak inceleyebilirler.

Araştırmada incelenen çalışmalar doğrultusunda ileride yapılmak istenen çalışmalarda işyerinde;

- Dışlanmışlık ile örgüt kültürü,
- Dışlanmışlık ile örgütsel vatandaşlık,
- Dışlanmışlık ile tükenmişlik,
- Dışlanmışlık ile örgüte bağlılık gibi konularda araştırmalar yapılması önerilebilir.

KAYNAKÇA

- Akçay, C. R. (2006). *Türk eğitim sistemi*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Al-Atwi, A. A. (2017). Pragmatic impact of workplace ostracism: Toward a theoretical model. *European Journal of Management and Business Economics*, 26(1), 35-47.
- Alp, S., ve Taştan, N. (2010). *Türkiye’de ırk veya etnik köken temelinde ayrımcılığın izlenmesi raporu*. (Rapor No. belirtilmemiş). İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi İnsan Hakları Hukuku Uygulama ve Araştırma Merkezi.
- Altinkurt, Y., ve Yılmaz, K. (2013). Okullarda örgütsel güç ölçeği'nin geliştirilmesi: Geçerlik ve güvenilirlik çalışması / Development of organizational power scale at schools: A reliability and validity study. *E-Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 4(4), 1-17.
- Anatca, V. Y. (2010). *Sosyal dışlanmanın saldırgan davranışlar üzerindeki etkisi* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Anderson, J. C., & Gerbing, D. (1984). The effect of sampling error on convergence, improper solutions, and goodness-of-fit indices for maximum likelihood confirmatory factor analysis. *Psychometrika*, 49(2), 155-173.
- Armstrong, K. D. (1985). *The effect of power on the role of the governing board in the governance of the private colleges & universities of Illinois* (Unpublished doctoral dissertation). Northwestern Üniversitesi, Illinois.
- Aschheim, J., & Tavlas, G. S. (2004). Academic exclusion: The case of Alexander Del Mar. *European Journal of Political Economy*, 20(1), 31-60.
- Aslanargun, E. (2009). *İlköğretim ve lise müdürlerinin okul yönetimde kullandığı güç türleri* (Yayınlanmamış doktora tezi). Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Aslanargun, E., ve Eriş, H. M. (2013). Öğretim elemanlarının sınıf yönetiminde kullandıkları güç türleri ölçeğinin geliştirilmesi. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(2), 207-220.
- Balderston, F. E. (1995). *Managing today's university: Strategies for viability, change and excellence* (2. Baskı ed.). California: Jossey-Bass Inc.
- Barak, M. E. M., & Levin, A. (2002). Outside of the corporate mainstream and excluded from the work community: A study of diversity, job satisfaction and well-being. *Community, Work & Family*, 5(2), 133-157. doi:10.1080/13668800220146346

- Barnes, B. (1988). *The nature of power*. Cambridge: Polity Press.
- Bolman, L. G., & Deal, T. E. (2017). *Reframing organizations: Artistry, choice, and leadership*: San Francisco: John Wiley & Sons.
- Brown, R. E. L. (2010). *Presidential leadership in decision-making: A study of three historically black colleges and universities* (Unpublished doctoral dissertation). Harvard Üniversitesi, Boston.
- Buckingham, C. D. E. (2010). *A case study exploring the impact of managing workplace diversity on diversity awareness and employee job satisfaction* (Unpublished doctoral dissertation). Capella Üniversitesi, Minnesota.
- Bursalıoğlu, Z. (2002). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*: Ankara: Pegem A Yayınları.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, K. Ş., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2012). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. (12. Basım). Ankara: Pegem.
- Can, N., ve Çelikten, M. (2000). Alt düzey personelin güç kaynakları: Erciyes Üniversitesi örneği. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 22(22), 269-290.
- Chow, R. M., Tiedens, L. Z., & Govan, C. L. (2008). Excluded emotions: The role of anger in antisocial responses to ostracism. *Journal of Experimental Social Psychology*, 44(3), 896-903.
- Chung, J. R. (2008). *The journey: Asian American females in higher education administration* (Unpublished doctoral dissertation). University of Southern California, Los Angeles.
- Çoğaltay, N. (2015). Türkiye'de yükseköğretim: Alanı, kapsamı ve politikaları. A. Aypay (Ed.). *Yükseköğretimde öğrenciler içinde*. Ankara: Pegem Akademi.
- DeBono, A. E. (2011). *Why am I left out? interpretations of exclusion affect anti-social and pro-social behaviours* (Unpublished doctoral dissertation). New York State Üniversitesi, New York.
- Demir, A. (2014). *Örgütsel vatandaşlık davranışının öncülü olarak okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Cumhuriyet Üniversitesi, Sivas.
- Diş, O. (2015). *Okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları ve örgüt iklimi arasındaki ilişki* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Atatürk Üniversitesi, Erzurum.

- Doğramacı, İ. (2007). *Türkiye'de ve dünyada yükseköğretim yönetimi*. Ankara: Meteksan [e-kitap sürümü]. http://www.dogramaci.net/turkiyede_ve_dunyada_yuksekokretim_yonetimi.pdf adresinden erişilmiştir.
- Dotson, G. A. (2008). *No employee left behind: The lived workplace experiences of inclusion/exclusion of African American engineering professionals within the semiconductor industry* (Unpublished doctoral dissertation). Capella Üniversitesi, Minnesota.
- Dunbar Jr, C. (1999). African American males and participation: Promising inclusion, practicing exclusion. *Theory into Practice*, 38(4), 241-246.
- Erdoğan, İ. (1992). *Higher education and national development: The contribution of higher education to the national development of Turkey since 1980* (Unpublished doctoral dissertation). Columbia Üniversitesi, New York.
- Ferris, D. L., Brown, D. J., Berry, J. W., & Lian, H. (2008). The development and validation of the workplace ostracism scale. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1348-1366. doi: 10.1037/a0012743
- Frazier, D. I. (2018). *Power, school, culture, and exclusion: The socio-academic realities of four under-credited black male youth* (Unpublished doctoral dissertation). San Francisco State University, San Francisco.
- French, J. R., & Raven, B. H. (1959). The Bases of Social Power. In *Studies in Social Power*. D. P. Cartwright (Ed.). Ann Arbor: Institute for Social Research, University of Michigan, s. 150–167. https://www.researchgate.net/publication/215915730_The_bases_of_social_power adresinden erişilmiştir.
- Fricker, R.D., Jr. (2012). Sampling Methods for Web and E-mail Surveys, *SAGE Internet Research Methods* içinde, J. Hughes (Ed.), London: SAGE Publications. Reprinted from *The SAGE Handbook of Online Research Methods*, N. Fielding, R.M. Lee and G. Blank (Ed.), Chapter 11, London: SAGE Publications, 195-216. <http://hdl.handle.net/10945/38713> adresinden erişilmiştir.
- Gebhardt, S. T. (2016). *The moderating effects of harmony enhancement and disintegration avoidance on the relationship between workplace ostracism and outcomes* (Unpublished doctoral dissertation). Hofstra Üniversitesi, New York.
- Gilbert, J. A., & Ivancevich, J. M. (2000). Valuing diversity: A tale of two organizations. *Academy of Management Perspectives*, 14(1), 93-105.

- Gould, C. H. (2000). *Higher education faculty and their perceptions of the department chair's use of French and Raven's (1959) bases of power* (Unpublished doctoral dissertation). Pennsylvania State Üniversitesi, Pennsylvania.
- Gök, E., ve Gümüş, S. (2015). Türkiye'de yükseköğretim: Alanı, kapsamı ve politikaları. A. Aypay (Ed.). *Yükseköğretimin yönetimi ve politikalar* içinde. Ankara: Pegem Akademi.
- Graham, T. W. (2015). *The relationship between the high school principal's use of power and the teachers' self-perception of professionalism* (Unpublished doctoral dissertation). University of Missouri, Columbia.
- Gülmez, D. (2016). *Türkiye, Amerika Birleşik Devletleri ve İngiltere'deki Yükseköğretim Kurumlarının Örgüt Boyutları Bakımından Değerlendirilmesi* (Yayınlanmamış doktora tezi). Necmettin Erbakan Üniversitesi, Konya.
- Gümüş, S. (2018). State level higher education boards in the USA and reform suggestions for Turkey: Governance, Quality Assurance, and Finance. *Ted Eğitim ve Bilim*, 43(193). 45-61. doi:10.15390/eb.2018.7476
- Haq, I. U. (2014). Workplace ostracism and job outcomes: Moderating effects of psychological capital. In *Human capital without borders: Knowledge and learning for quality of life: Proceedings of the management, knowledge and learning international conference*. 2014 (s. 1309-1323). Örebro, Sweden: ToKnowPress.
- Helmes, C. L. (2017). *Denominational affiliation of christian colleges and universities and its effect on social exclusion in the workplace and faculty job satisfaction* (Unpublished doctoral dissertation). Northcentral Üniversitesi, California.
- Hickson, D. J., Hinings, C. R., Lee, C. A., Schneck, R. E., & Pennings, J. M. (1971). A strategic contingencies' theory of intraorganizational power. *Administrative Science Quarterly*, 16(2). 216-229. doi: 10.2307/2391831
- Hillman, A. L., & Ursprung, H. W. (2016). Academic exclusion: some experiences. *Public Choice*, 167(1-2), 1-20.
- Hitlan, R. T., Kelly, K. M., Schepman, S., Schneider, K. T., & Zárate, M. A. (2006). Language exclusion and the consequences of perceived ostracism in the workplace. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 10(1), 56-70. doi:10.1037/1089-2699.10.1.56

- Hitlan, R. T., Clifton, R. J., & DeSoto, M. C. (2006). Perceived exclusion in the workplace: The moderating effects of gender on work-related attitudes and psychological health. *North American Journal of Psychology*, 8(2), 217-236.
- Hitlan, R. T., & Noel, J. (2009). The influence of workplace exclusion and personality on counterproductive work behaviours: An interactionist perspective. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 18(4), 477-502. doi: 10.1080/13594320903025028
- Hoy, W. K., Miskel, C. G., & Turan, S. (2010). *Eğitim yönetimi: Teori, araştırma ve uygulama*: Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Hubbard, A. (1983). *Structural power and resource allocation in the multicampus university system* (Unpublished doctoral dissertation). Nebraska Üniversitesi, Lincoln.
- Jennifer, D., Cowie, H., & Ananiadou, K. (2003). Perceptions and experience of workplace bullying in five different working populations. *Aggressive Behavior*, 29(6), 489-496. doi:10.1002/ab.10055
- Jones, E. E., Carter-Sowell, A. R., Kelly, J. R., & Williams, K. D. (2009). I'm out of the loop': Ostracism through information exclusion. *Group Processes & Intergroup Relations*, 12(2), 157-174.
- Kennedy, D. (1997). *Academic duty*. London: Harvard University Press.
- Kim, D. Y. (1993). *Power and decision making in organisations* (Unpublished doctoral dissertation), Michigan Üniversitesi, Michigan.
- Klein, C. J. (1998). *French and Raven's bases of social power in a non-profit health care facility: Perceptions and satisfaction* (Unpublished doctoral dissertation). Nova Southeastern Üniversitesi, Florida.
- Koşar, A. (2014). *rgt kültürü ve işyerinde dışlanma arasındaki ilişkinin Mersin niversitesi'nde çalışanlar üzerinde incelenmesi* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Mersin Üniversitesi, Mersin.
- Koşar, S., ve alık, T. (2011). Okul yöneticilerinin yönetimde gücü kullanma stilleri ile örgüt kültürü arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 17(4), 581-603.
- Leung, A. S., Wu, L. Z., Chen, Y. Y., & Young, M. N. (2011). The impact of workplace ostracism in service organizations. *International Journal of Hospitality Management*, 30(4), 836-844. doi:10.1016/j.ijhm.2011.01.004

- Li, C. F., & Tian, Y. Z. (2016). Influence of workplace ostracism on employee voice behavior. *American Journal of Mathematical and Management Sciences*, 35(4), 281-296. doi: 10.1080/01966324.2016.1201444
- Liu, H., & Xia, H. (2016). Workplace ostracism: A review and directions for future research. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 04(03), 197-201. doi:10.4236/jhrss.2016.43022
- Lumby, J. (2018). Leadership and power in higher education. *Studies in Higher Education*. Erken çevrimiçi yayın. doi:10.1080/03075079.2018.1458221
- Marsh, H. W., Balla, J. R., & McDonald, R. P. (1988). Goodness-of-fit indexes in confirmatory factor analysis: The effects of sample size. *Psychological Bulletin*, 103(3), 391-410. doi: 10.1007/BF01102761
- Marshall, G. (1999). *Sosyoloji sözlüğü* (O. Akınhay ve D. Kömürcü, Çev.). Ankara: Bilim ve Sanat Yayınları.
- Milli Savunma Üniversitesi. Tarihçe. <https://msu.edu.tr/tarihce> adresinden erişilmiştir.
- Mundell, R. (2004). Comment on academic exclusion: the case of Alexander Del Mar. *European Journal of Political Economy*, 20(1), 61-68.
- O'Reilly, J., & Robinson, S. L. (2009). The negative impact of ostracism on thwarted belongingness and workplace contributions. *Academy of Management Proceedings*. 2009(1). 1-7. doi: 10.5465/AMBPP.2009.44243707
- Oğuz, O., Oktay, A., ve Ayhan, H. (2010). *21. yüzyılda eğitim ve Türk eğitim sistemi*: Ankara: Pegem Akademi.
- Olsen, C. G. (2009). *The use of social power bases by southern baptist leaders: A mixed method study* (Unpublished doctoral dissertation). The Southern Baptist Theological Seminary, Kentucky.
- Omisore, B. O., & Nweke, A. N. (2014). The influence of power and politics in organizations. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 4(7). doi:10.6007/IJARBS/v4-i7/997
- Özcan, K., Karataş, İ. H., Çağlar, Ç. ve Polat, M. (2014). Eğitim fakültesi yöneticilerinin güç kullanma biçimlerinin örgüt kültürüne etkisi: Bir durum çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri Educational Sciences: Theory & Practice*, 14(2), 545-569.
- Özoğlu, M., Gür, B. S., ve Gümüş, S. (2015). Rapid expansion of higher education in Turkey: The challenges of recently established public universities (2006–2013). *Higher Education Policy*, 29(1), 21-39. doi:10.1057/hep.2015.7

- Pfeffer, J. (1992). *Managing with power: Politics and influence in organizations*: Boston MA: Harvard Business Press.
- Pfeffer, J., & Villeneuve, F. (1994). *Competitive advantage through people: Unleashing the power of the work force* (Vol. 61). Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Pierro, A., Raven, B. H., Amato, C., & Bélanger, J. J. (2013). Bases of social power, leadership styles, and organizational commitment. *International Journal of Psychology, 48*(6), 1122-1134. doi:10.1080/00207594.2012.733398
- Rahim, M. A. (1988). The Development of a Leader Power Inventory. *Multivariate Behavioral Research, 23*(4), 491-503. doi:10.1207/s15327906mbr2304_6
- Rektör Adayı Olmak İsteyenlerin Başvurusuna İlişkin Usul ve Esaslar. (2018, 02 Ekim). Resmi Gazete (Sayı: 30553). <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2018/10/20181002-9.pdf> adresinden erişilmiştir.
- Ricard, N. (2011). *Effects of social exclusion and inclusion on basic needs satisfaction, self-determined motivation, the orientations of interpersonal relationships, and behavioural self-regulation* (Unpublished doctoral dissertation). Ottawa Üniversitesi, Kanada.
- Richardson, L., & Le Grand, J. (2002). Outsider and insider expertise: the response of residents of deprived neighbourhoods to an academic definition of social exclusion. *Social Policy & Administration, 36*(5), 496-515.
- Rollins, D. A. (2017). *Navigating racism in higher education: A grounded theory study of black male administrators* (Unpublished doctoral dissertation). Maryland Üniversitesi, College Park.
- Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1977). Who gets power—and how they hold on to it: A strategic-contingency model of power. *Organizational Dynamics, 5*(3), 3-21.
- Saraçoğlu, M., ve Bulut, E. (2005). Uluslararası ticaret ve sosyal damping. *İktisat Fakültesi Mecmuası, 55*(1), 297.
- Sass, M. A. (2016). *Presidential assistants in higher education and their use of power, authority and influence*. (Unpublished doctoral dissertation). New York State Üniversitesi, Albany.
- Sommer, K. L., Williams, K. D., Ciarocco, N. J., & Baumeister, R. F. (2001). When silence speaks louder than words: Explorations into the intrapsychic and interpersonal consequences of social ostracism. *Basic and Applied Social Psychology, 23*(4), 225-243.

- Soranastaporn, S. (2001). *The relationship between power of department chairs and faculty conflict, empowerment, and compliance at Mahidol University in Thailand* (Unpublished doctoral dissertation). Illinois State Üniversitesi, Illinois.
- Soyer, B. B., Özdemir, S., ve Aypay, A. (2015). Türkiye'de yükseköğretim: Alanı, kapsamı ve politikaları. A. Aypay (Ed.). *Yükseköğretimin yönetimi ve organizasyonu* içinde. Ankara: Pegem Akademi.
- Şenol, E. (2010). *İşsizliğin sosyal dışlanma üzerindeki etkileri* (Yayınlanmamış doktora tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Şişman, M. (2007). *Örgütler ve kültürler: Örgüt kültürü*: Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- T.C. Milli Eğitim Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı (2017). Milli eğitim istatistikleri örgün eğitim. http://sgb.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2018_09/06123056_meb_istatistikleri_orgun_egitim_2017_2018.pdf adresinden erişilmiştir.
- Tekbıyık, A. (2014). *Kuramdan uygulamaya eğitimde bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Thompson, D. (2014). *Higher education: Power and influence of academic administrative staff members* (Unpublished doctoral dissertation). Minnesota Üniversitesi, Minnesota.
- Topoğlu, S. (2007). *Kadın istihdamında fırsat eşitsizliği toplumsal dışlanmışlık; Türkiye-AB karşılaştırması* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Tunca, R. G. (2010). *Sosyal dışlanma sorunu ve mücadele yöntemleri (Çanakkale Fevzi Paşa mahallesi örneği)* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale.
- Tutkun, Ö. F. (1998). *An historical investigation on birth of Turkish higher education* (Unpublished doctoral dissertation). University of Pittsburgh, Pittsburgh.
- Türk, E. (2002). *Türk eğitim sistemi ve yönetimi*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Türkmen, E., Doğan, A., ve Karaeminoğulları, A. (2016). The impact of ostracism on work effort: a comparison between Turkish and Azerbaijani employees. *International Journal of Human Resource Studies*, 6(4), 110. doi:10.5296/ijhrs.v6i4.10300
- Walker, J. R. (1991). *Power and its application in public school governance: An ethnographic study* (Unpublished doctoral dissertation). University of St. Thomas, St. Paul.

- Ward, Y. D. (2007). *The governance roles of Turkish public university presidents based on the Cohen and March model of governance roles* (Unpublished doctoral dissertation). Sam Houston State Üniversitesi, Texas.
- Williams, K. D. (2007). Ostracism. *Annual Review of Psychology*, 58(2007). 425-452.
- Williams, K. D., & Nida, S. A. (2011). Ostracism: Consequences and coping. *Current Directions in Psychological Science*, 20(2), 71-75.
- Wu, L., Wei, L., & Hui, C. (2011). Dispositional antecedents and consequences of workplace ostracism: An empirical examination. *Frontiers of Business Research in China*, 5(1), 23-44. doi:10.1007/s11782-011-0119-2
- Wu, L. Z., Yim, F. H. K., Kwan, H. K., & Zhang, X. (2012). Coping with workplace ostracism: The roles of ingratiation and political skill in employee psychological distress. *Journal of Management Studies*, 49(1), 178-199.
- Yang, J. (2012). *Workplace ostracism and performance related outcomes: A process model incorporating social influence and social identity theories*. (Unpublished doctoral dissertation), New York State Üniversitesi, New York.
- Yorulmaz, A. (2014). *Ortaöğretim kurumlarındaki okul yöneticilerinin örgütsel güç kaynakları ve kullanma düzeyleri*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi), Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Yükseköğretim Kanunu ile Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun. (2018, 06 Mart). Resmi Gazete (Sayı: 30352). <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2018/03/20180306-11.htm> adresinden erişilmiştir.
- Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı Tez Merkezi Tarama Sonuçları. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp> adresinden erişilmiştir.
- Zapf, D. (1999). Organisational, work group related and personal causes of mobbing/bullying at work. *International Journal of Manpower*, 20(1/2), 70-85. doi:10.1108/01437729910268669
- Zelenev, A. (2011). *Analyzing and measuring social exclusion in the United States*. (Unpublished doctoral dissertation), Yale Üniversitesi, Yale.

EKLER

Ek Numarası	Başlık	Sayfa Numarası
EK 1	Örgütsel Güç Ölçeği	101
EK 2	İşyerinde Dışlanma Ölçeği	103
EK 3	Unvan, Cinsiyet ve Kurumlara Göre Akademisyen Sayıları 2016-2017	104

EK 1
Örgütsel Güç Ölçeği

KİŞİSEL BİLGİLER

Cinsiyet Erkek () Kadın ()

Kurum Yüksekokul () Enstitü () Fakülte ()

Bilim Dalı Sosyal Bilimler () Fen Bilimleri () Sağlık Bilimleri ()

Unvan Prof.Dr. Doç.Dr. Yrd. Doç.Dr. Ar. Gör. Öğr. Gör. Okutman
() () () () () ()

Hizmet

Süresi yıl

Açıklama: Bu bölümde yer alan ifadeler arasında doğru ya da yanlış yoktur. Lütfen, aşağıdaki ifadeleri dikkatle okuyarak, her ifadenin sizin durumunuzu yansıtmaya derecesini karşısındaki seçeneklerden uygun olanı işaretleyerek belirtiniz. Sizden, her ifadeyi yanıtlarken sizin duygu ve düşüncelerinizi (durumunuzu) yansıtmaya özen göstermeniz beklenmektedir. Burada önemli olan sizin görüşlerinizdir. Yapacağınız işaretlemelerde göstereceğiniz samimiyet ölçme aracının başarısını yükseltecektir. Ölçeği yanıtlamak için zaman ayırdığınız için teşekkür ederiz.

Yüksekokul / Bölüm Yöneticisi		Hiçbir zaman	Çok nadir	Bazen	Çoğunlukla	Her zaman
1	Kurallara uyulması konusunda çok titizdir.	1	2	3	4	5
2	Konuşmalarında sık sık mevzuata atıfta bulunur.	1	2	3	4	5
3	Okuldaki işlerin yürütülmesinden yasal olarak sorumlu olduğunu hissettirir.	1	2	3	4	5
4	Gücünü daha çok makamından alır.	1	2	3	4	5
5	Yapılan işlerde resmi prosedüre uyulması konusunda hassastır.	1	2	3	4	5
6	Okulun yararına olsa bile bürokratik işleri hızlandırmak için inisiyatif almaz.	1	2	3	4	5
7	Başarılı çalışanları takdir eder.	1	2	3	4	5
8	Çalışanları ödüllendirmede adaletli davranır.	1	2	3	4	5
9	Verilen görevi başarı ile yapan çalışanları kutlar.	1	2	3	4	5
10	Etkinliklere gönüllü katkı sağlayan çalışanlara ayrıcalıklı davranır.	1	2	3	4	5
11	Yaratıcı ve okul yararına düşünceleri destekler.	1	2	3	4	5

12	Başarılı çalışanlarının ödüllendirilmesi için üst makamlara teklifte bulunur.	1	2	3	4	5
13	Çalışanları ödüllendirmede ayrımcılık ya da kayırmacılık yapmaz.	1	2	3	4	5
14	Çalışanlara, özellikle eksik yönlerini vurgulayarak uyarılarda bulunur.	1	2	3	4	5
15	Bazı çalışanlara mevzuatı daha katı biçimde uygular.	1	2	3	4	5
16	İsteklerini yerine getirmeyen çalışanlara, 'kimsenin istemediği görevleri' verir.	1	2	3	4	5
17	Şikâyetlere göre toplantılarda isim belirterek uyarılarda bulunur.	1	2	3	4	5
18	Yapılan işleri beğenmediğinde, mesafeli ve soğuk davranır.	1	2	3	4	5
19	Çalışanların eksikliklerini bilir ve gerektiğinde kullanır.	1	2	3	4	5
20	Ders programı ya da sair görevleri bir baskı aracı olarak kullanır.	1	2	3	4	5
21	Okulun idarecisinin kendisi olduğunu her fırsatta hissettirir.	1	2	3	4	5
22	Toplantılardaki tavrından dolayı, çalışanlar söz almaktan çekinirler.	1	2	3	4	5
23	Bazı çalışanların dersini sık sık denetler.	1	2	3	4	5
24	Yeterli yönetim deneyimine sahiptir.	1	2	3	4	5
25	Mevzuat konusunda danışılacak kadar bilgi sahibidir.	1	2	3	4	5
26	Yönetimle ilgili konular hakkında oldukça bilgilidir.	1	2	3	4	5
27	Özlük hakları ile ilgili yeterli düzeyde bilgi sahibidir.	1	2	3	4	5
28	Alanı ile ilgili gelişmeleri takip eder.	1	2	3	4	5
29	Çalışanların mesleki gelişimine önem verir.	1	2	3	4	5
30	Yapılması gerekenler konusunda çalışanları bilgilendirir.	1	2	3	4	5
31	Alan uzmanlığına önem verir.	1	2	3	4	5
32	Herkesi kolaylıkla ikna edebilir.	1	2	3	4	5
33	İdarecilik ona gerçekten çok yakışıyor.	1	2	3	4	5
34	Zor zamanlarda bile soğukkanlı davranır.	1	2	3	4	5
35	Etkili bir konuşma yeteneği vardır.	1	2	3	4	5
36	Empati becerisi yüksektir.	1	2	3	4	5
37	Karşısındakine güven verir.	1	2	3	4	5
38	Gerektiğinde cesur kararlar almaktan çekinmez.	1	2	3	4	5
39	Çalışanlar üzerinde önemli bir etkiye sahiptir.	1	2	3	4	5
40	Davranışları ile çalışanlara ilham verir.	1	2	3	4	5

EK 2
İşyerinde Dışlanma Ölçeği

İş yerinde Dışlanma: İş yerinde dışlanma, insanların psikolojik ihtiyaçlarını gerçekleştirilmesine olanak sağlayan sosyal etkileşim fırsatını azaltan ve çalışanların mental - psikolojik sağlıklarını olumsuz yönde etkileyen bir kavramdır.	Hiçbir zaman	Çok nadir	Bazen	Çoğunlukla	Her zaman
1. İşyerindeki diğer çalışanlar beni umursamaz.	1	2	3	4	5
2. İşyerine girdiğimde diğer çalışanlar ortamı terk eder.	1	2	3	4	5
3. İşyerinde selamlarım alınmaz.	1	2	3	4	5
4. İşyeri yemekhanesinde kalabalıkta yalnız otururum.	1	2	3	4	5
5. İşyerindeki diğer çalışanlar benden uzak durur.	1	2	3	4	5
6. İşyerindeki diğer çalışanlar benim yüzüme bakmazlar.	1	2	3	4	5
7. İşyerindeki sohbetlere katılırım.	1	2	3	4	5
8. İşyerindeki çalışanlar beni sohbetlerine almazlar.	1	2	3	4	5
9. İşyerindeki diğer çalışanlar benimle konuşmak istemezler.	1	2	3	4	5
10. İşyerindeki diğer çalışanlar ben yokmuşum gibi davranırlar.	1	2	3	4	5
11. İşyerindeki diğer çalışanlar kahve molası verdiklerinde beni davet etmezler ya da bana bir şey ister misin diye sormazlar.	1	2	3	4	5
12. İşyerindeki diğer çalışanlar benimle konuşmazlar.	1	2	3	4	5
13. İşyerinde sosyalleşmek için sohbeti başlatan taraf ben olmak zorunda kalıyorum.	1	2	3	4	5

EK 3**Unvan, Cinsiyet ve Kurumlara Göre Akademisyen Sayıları 2016-2017**

	Profesör	Doçent	Doktor Öğretim Üyesi (Yardımcı Doçent)	Öğretim Görevlisi Okutman Uzman Çevirici Eğitim-Öğretim Planlamacısı	Araştırma Görevlisi	Toplam
Devlet Üniversiteleri	19141	12545	28140	27624	42403	129853
Ön Lisans	173	270	2113	12044	228	14828
Lisans	18461	11872	25679	15429	38865	110306
Enstitüler	267	157	255	147	3304	4130
Araştırma Merkezleri	240	246	93	4	6	589
Vakıf Üniversiteleri	3391	1655	6485	7011	2918	21460
Ön Lisans	164	90	816	2812	11	3893
Lisans	3224	1563	5652	4187	2903	17529
Enstitüler	3	2	16	7	4	32
Araştırma Merkezleri	-	-	1	5		6
Vakıf Meslek Yüksekokulları	3	3	27	417		450
Ön Lisans	3	3	27	417		450
Ön Lisans	340	363	2956	15273	239	19171
Lisans	21685	13435	31331	19616	41768	127835
Enstitüler	270	159	271	154	3308	4162
Araştırma Merkezleri	240	246	94	9	6	595
Toplam	22535	14203	34652	35052	45321	151763

Not: (https://istatistik.yok.gov.tr/yuksekogretimIstatistikleri/2017/2017_T2.pdf)

*Veri toplama çalışmasının yapıldığı tarihlerde (Nisan – Mayıs 2017) yükseköğretim kurumlarında görev yapmakta olan öğretim elemanlarına ilişkin özet tablodur.

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı SOYADI : Gökhan POLAT
Doğum Yeri : Isparta
Doğum Tarihi : 07 Kasım 1981

Eğitim Durumu

Lise Isparta Özel Altınbaşak Erkek Lisesi 1999
Lisans Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi 2003
Yüksek Lisans Süleyman Demirel Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Eğitim Yönetimi Teftişi, Planlaması ve
Ekonomisi Bölümü 2008

Yabancı Dil

İngilizce: Okuma (Çok iyi), Yazma (İyi), Konuşma (İyi)

Mesleki Geçmiş

Görev	Kurum	Çalışma Tarihleri
Öğretim Görevlisi	Süleyman Demirel Üniversitesi	2005 - halen

Akademik Çalışmalar

Yayımlar

SCI, SSCI ve AHCI dışındaki indeks ve özlere tarafından taranan dergilerde yayımlanan teknik not, editöre mektup, tartışma, vaka takdimi ve özet türünden yayımlar dışındaki makale

1. Büyükoğlu, H. ve Polat, G. (2017). Öğrenci liderliği uygulamaları ölçeğinin Türkçe'ye uyarlanması: Geçerlik ve güvenilirlik çalışması, *International Journal of Eurasia Social Sciences*, 8(26), 303-317.

2. Tomul, E. ve Polat, G. (2013). The effects of socioeconomic characteristics of students on their academic achievement in higher education. *American Journal of Educational Research*, 1(10) 449-455. doi: 10.12691/education-1-10-7.

Alanında makale, kitap bölümü ve karar tahlili çevirisi

1. Eğitim okuryazarlığı (G. Polat, Çev.), *Eğitim araştırma ve politikalarının eleştirel değerlendirilmesi - öğretme ve öğrenmede temel sorunlar - Reading educational research and policy - key issues in teaching and learning*. A. Aypay (Çev. Ed.). Ankara: Nobel Yayıncılık.

Ulusal toplantıda sunulacak özet metin olarak yayımlanan bildiri

1. Büyükoğlu, H. ve Polat, G. (2016, Nisan). Sürekli optimal performans duygu durum-2 ölçeğinin yükseköğretim kurumlarındaki yabancı dil eğitimi veren hazırlık sınıflarında değerlendirilmesi. *25. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi*, 21-23 Nisan 2016, Antalya.

Uluslararası toplantıda sunulacak özet metin olarak yayımlanan bildiri

1. Polat, G. ve Karadağ, E. (2018, Ekim). Yükseköğretim örgütlerinde güç bağlamında akademik dışlanmışlık kavramının incelenmesi, *III. Uluslararası Yükseköğretim Çalışmaları Konferansı*, 11-13 Ekim 2018, Kayseri.

2. Polat, G. ve Büyükoğlu, H. (2018, Eylül). Nasreddin hoca ve eğitim felsefesi, *I. Uluslararası Eğitimde ve Kültürde Akademik Çalışmalar Sempozyumu, (International Symposium of Academic Studies on Education And Culture I-Sasec 2018)*, 13-15 Eylül 2018, Mersin.

3. Büyükoğlu, H. ve Polat, G. (2018, Nisan). Mahatma Gandhi'nin eğitim felsefesi, *International Congress of Eurasian Social Sciences (ICOESS)*, 4-7 April / Nisan 2018, Side / Antalya.

4. Polat, G. ve Tomul, E. (2008, Ekim). The effect of socio-economic structure on the academic success of students, *Educational Planning in an Era of Dilemmas and Wicked Problems International Society for Educational Planning 38th Annual Meeting*, October 16 – 18, 2008 - Istanbul, Turkey.

Yüksek Lisans Tezi

Polat, G. (2008). *Sosyo-ekonomik değişkenlerin yükseköğretim öğrencilerinin akademik başarısı üzerindeki etkisi*. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta. (Tez Danışmanı Yrd. Doç. Dr. Ekber TOMUL).

İletişim

E-posta adresi: gokhanpolat@sdu.edu.tr