

**T.C.  
SİİRT ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI BAŞKANLIĞI**

**Leyla UÇAR**

**OKUL YÖNETİCİLERİNİN KULLANDIKLARI GÜÇ TÜRLERİ  
VE ÖRGÜTSEL DEPRESYON: BİR İLİŞKİSEL TARAMA  
MODELİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Eşef Hakan TOYTOK**

**SİİRT-2016**



T.C.  
SIIRT ÜNİVERSİTESİ  
Sosyal Bilimler Enstitüsü

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE**

Siirt Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliğine göre hazırlamış olduğum "Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Türleri Ve Örgütsel Depresyon: Bir İlişkisel Tarama Modeli" adlı tezin tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezinin kağıt ve elektronik kopyalarının Siirt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım.

Lisansüstü Eğitim-Öğretim yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca gereğinin yapılmasını arz ederim.

Tezinin 1 yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezinin tamamı her yerden erişime açılabilir.

27/12/2016  
Leyla UÇAR



T.C.  
SİİRT ÜNİVERSİTESİ  
Sosyal Bilimler Enstitüsü

TEZ KABUL TUTANAĞI

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

Yrd. Doç. Dr. Eşef Hakan TOYTOK danışmanlığında, Leyla UÇAR tarafından hazırlanan bu çalışma 22./12./2016 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Eğitim Bilimleri Anabilim Dalında yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan	: Prof. Dr. Ayşe OTTEKİN DEMİRBOLAT	İmza:
Jüri Üyesi	: Prof. Dr. Mehmet KORKMAZ	İmza:
Jüri Üyesi	: Doç. Dr. Hasan Basri MEMDUHOĞLU	İmza:
Jüri Üyesi	: Doç. Dr. Hacı İsmail ARSLANTAŞ	İmza:
Jüri Üyesi	: Yrd. Doç. Dr. Eşef Hakan TOYTOK	İmza:

Yukarıdaki imzalar adı geçen öğretim üyelerine aittir.

3.../1.../2017

Doç. Dr. Ökkeş KESİCİ  
Enstitü Müdürü

## İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER .....	II
ÖZET .....	IV
ABSTRACT .....	VI
TABLolar DİZİNİ .....	VIII
ŞEKİLLER DİZİNİ .....	IX
TEŞEKKÜR.....	X
GİRİŞ .....	1
BİRİNCİ BÖLÜM.....	1
I. Problem Durumu.....	1
II. Araştırmanın Amacı .....	7
III.Araştırmanın Önemi.....	8
IV.Varsayımlar .....	8
V. Sınırlılıklar.....	8
VI.Tanımlar .....	8
İKİNCİ BÖLÜM .....	11
2. KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....	11
2.1. YÖNETİCİLERİN KULLANDIKLARI GÜÇ KAYNAKLARI.....	11
2.2. YÖNETİM .....	11
2.3. YÖNETİCİ VE LİDER .....	12
2.4. GÜÇ KAVRAMI .....	14
2.5. GÜÇ KAYNAKLARI .....	19
2.5.1. Yasal Güç.....	21
2.5.2. Ödül Gücü .....	23
2.5.3. Zorlayıcı Güç.....	24
2.5.4. Uzmanlık Gücü .....	26
2.5.5. Karizmatik Güç.....	27
2.6. Örgüt Kavramı.....	30
2.7. ÖRGÜTSEL DEPRESYON İLE İLİŞİKİLİ KAVRAMLAR .....	32
2.7.1. Depresyon .....	33
2.7.2. Stres.....	35
2.7.3.Tükenmişlik.....	37
2.7.4. İş Doyumu.....	39
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM .....	58

<b>3. YÖNTEM.....</b>	<b>58</b>
<b>3.1. ARAŞTIRMA MODELİ .....</b>	<b>58</b>
<b>3.2. EVREN VE ÖRNEKLEM .....</b>	<b>58</b>
<b>3.3. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI.....</b>	<b>59</b>
<b>3.3.1. Güç Türleri Ölçeği.....</b>	<b>59</b>
<b>3.3.2. Örgüt Depresyonu Ölçeği .....</b>	<b>62</b>
<b>3.4. VERİLERİN ANALİZİ.....</b>	<b>64</b>
<b>BÖLÜM IV .....</b>	<b>70</b>
<b>4. BULGULAR VE YORUM.....</b>	<b>70</b>
<b>BEŞİNCİ BÖLÜM .....</b>	<b>79</b>
<b>5. TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER .....</b>	<b>79</b>
<b>5.1. TARTIŞMA.....</b>	<b>79</b>
<b>5.2. SONUÇ.....</b>	<b>86</b>
<b>5.3. ÖNERİLER.....</b>	<b>87</b>
<b>5.3.1. Uygulayıcılara Yönelik Öneriler .....</b>	<b>87</b>
<b>5.3.2. Araştırmacılara Yönelik Öneriler .....</b>	<b>88</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>89</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>109</b>
<b>EK-1. ÖLÇEK FORMLARI.....</b>	<b>109</b>
<b>EK-2.ÖLÇEK İZİNLERİ .....</b>	<b>113</b>
<b>EK-3. VIII. ALT PROBLEMİ CEVAPLANDIRMAK İÇİN KULLANILAN REGRESYON ANALİZİNİN EŞİT VARYANS VE DOĞRUSAL İLİŞKİ KABULLERİNE İLİŞKİN BULGULAR.....</b>	<b>117</b>
<b>EK-4.ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>118</b>

**ÖZET**  
**YÜKSEK LİSANS TEZİ**  
**OKUL YÖNETİCİLERİNİN KULLANDIKLARI GÜÇ TÜRLERİ VE**  
**ÖRGÜTSEL DEPRESYON: BİR İLİŞKİSEL TARAMA MODELİ**

**Leyla UÇAR**

**Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Eşef Hakan TOYTOK**

**2016, 118 sayfa**

**Jüri Üyesi :Prof. Dr. AYŞE OTTEKİN DEMİRBOLAT**  
**Jüri Üyesi :Prof. Dr. Mehmet KORKMAZ**  
**Jüri Üyesi :Doç. Dr. H. İsmail Arslantaş**  
**Jüri Üyesi :Doç. Dr. Hasan Basri MEMDUHOĞLU**  
**Jüri Üyesi :Yrd. Doç. Dr. Eşef Hakan TOYTOK**

Örgüt depresyonu, örgüte yayılmış bir hareketsizlik, saplanıp kalmış olma hali, sıklıkla geleceği planlamada yetersiz kalma, örgütteki bireylerin gelecekte ne yapacakları hakkında bir vizyonlarının olmayışı ve denemekten vazgeçmiş halde olmaları olarak tanımlanmaktadır. Örgüt depresyonu örgüt iklimini olumsuz etkileyen, çalışanların örgütsel bağlılığını ve motivasyonunu düşüren, örgüt hedeflerine ulaşmada güçlükler yaratan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır.

Örgütlerin hedeflerine ulaşması sürecinde verimliliği, etkinliği ve etkililiğini etkileyen en önemli faktörlerden biri de o örgütün başındaki yönetici veya yöneticilerdir. Bir örgütün verimli ve etkili bir işleyişe sahip olması ve etkin olması, örgüt çalışanlarının, örgütsel amaçlar doğrultusunda iyi bir şekilde yönetilmesi ve yönlendirilmesini sağlayabilen yöneticiler sayesinde olmaktadır. Yöneticiler ise yönetim görevlerini bir takım güç kaynaklarını kullanarak yerine getirmektedirler.

Bu çalışmanın amacı, öğretmenlerin okul yöneticilerinin kullandığı güç türlerine ilişkin algı düzeyleri ile öğretmenlerin örgütsel depresyon algı düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Nicel verilerin analiz edildiği araştırma yöntemlerinden betimsel ilişkisel tarama modelindeki bu araştırmanın evrenini Siirt ili merkezindeki ilkökul, ortaokul ve liselerde görev yapan yönetici ve öğretmenler oluşturmaktadır. Bu amaçla okullarda görev yapan öğretmenlere Örgüt Depresyonu Ölçeği ve Güç Türü Ölçeği uygulanmıştır. Araştırmada öğretmenlerin okul yöneticilerinin kullandıkları güç türlerine ilişkin algı düzeyleri ve örgütsel depresyon algı düzeylerinin cinsiyet, branş, memleket, okul türü ve hizmet yılı değişkenleri bakımından anlamlı bir fark gösterip göstermediği araştırılmış ve öğretmenlerin yöneticilerinin kullandıkları güç türlerine

ilişkin algı düzeylerinin öğretmenlerin örgütsel depresyon algı düzeyleri ile olan ilişkisi incelenmiştir. Araştırma sonucuna göre cinsiyet ve memleket değişkenlerinde öğretmenlerin ödül gücüne ilişkin algı düzeylerinde, hizmet yılı değişkeninde bağlılık gücü algı düzeylerinde ve okul türü değişkenlerinde ise karizmatik ve karşılıklı güç algı düzeylerinde anlamlı farklılıklara rastlanmıştır. Ayrıca öğretmenlerin örgütsel depresyon algı düzeylerinde ise branş ve memleket ve okul türü değişkenlerinde anlamlı farklılıklara rastlanmıştır. Elde edilen verilerin sonuçlarına göre okul yöneticilerinin kullandıkları güç türlerine ilişkin öğretmen algı düzeyleri ile öğretmenlerin örgütsel depresyon algı düzeyleri arasında bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bunun yanı sıra örgütsel depresyon algı seviyeleri ile öğretmenlerin okul yöneticilerinin kullandıkları zorlayıcı güce ilişkin algıları arasında pozitif yönde ve anlamlı, bağlılık gücü, karşılıklı güç ve uzmanlık gücü arasında ise negatif yönde ve anlamlı bir ilişkiye rastlanmıştır.

**AnahtarKelimeler:** Örgüt, Depresyon, Örgütsel Depresyonu, Güç, Güç Türleri, Okul Yöneticileri

**ABSTRACT  
MSc THESIS**

**THE POWER TYPES THAT ARE USED BY SCHOOL ADMINISTRATORS  
AND THE ORGANIZATIONAL DEPRESSION : A CORRELATIONAL  
SCREENING MODEL**

**Leyla UÇAR**

**Advisor: Assistant Prof. Eşef Hakan TOYTOK**

**2016, 118 pages**

**Jury :Professor Doctor Ayşe OTTEKİN DEMİR BOLAT**

**Jury :Professor Doctor Mehmet KORKMAZ**

**Jury :Associate Professor Hasan Basri MEMDUHOĞLU**

**Jury :Associate Professor H.İsmail ARSLANTAŞ**

**Jury :Assistan Professor Eşef Hakan TOYTOK**

Organizational depression is described as a state of inertia and being stuck across the organization, frequently failing to plan the future by individuals in the organization, absence of a vision among them about what to do in the future and making no effort. Organizational depression is a concept that negatively affects the organizational loyalty of the organization's members, reduces the motivation and creates difficulties through the process in succeeding.

The most important factor that affects the effectiveness and efficiency of an organization in the process of achieving the organizational goals, is the leaders of that organization. Being efficient and having an effective operation for an organization is through the leaders who can lead the members to the organizational goals. Leaders fulfill their management tasks by using some power sources.

This research is considered necessary because any research is not founded within the accessible resources in nor national neither international studies. In this respect the aim of this study is to determine if there has been any significant differences



## VII

in the teachers' perception levels of the power types used by school administrators and the teachers' perception levels of organizational depressions regarding the gender, the homeland, the experience, the school type and the branch variables. Also it is aimed to determine the relationship between the teacher perceived power types used by school administrators and the teacher perceived organizational depression levels. The study is in descriptive - screening model of the qualitative research methods. The universe of the research consists of teachers working at primary, middle and high schools in Siirt province. For this purpose The Organizational Depression Scale and The Power Type Scale were applied to the teachers. The relationship between the personal characteristics and responses to the scales, as well as, the effect of the teacher perceived power types used by school administrators on the teacher perceived organizational depression levels were analyzed.

As a result of study, there were significant differences at the teacher perceived reward power usage of administrators with respect to teachers' gender and homeland. Likewise there was also significant difference in the teacher perceived loyalty power usage of administrators regarding teachers' experience. Similarly, there were significant differences in the teacher perceived mutual power usage and the teacher perceived charismatic power usage of administrators with respect to school types that teachers are employed. Moreover, there was a significant difference between the perception of teachers' organizational depression levels with respect to their branch and homeland and school types. Finally, significant relationships were detected in the relationship between the teacher perceived power types usage of school administrators and the teacher perceived organizational depression levels. Especially, teachers who perceived more cohesive power usage by administrator also perceived higher levels of organizational depression. On the other hand, teachers who perceived more mutual power, experience power, and loyalty power usages by school administrators, also perceived lower levels of organizational depression.

**Key Words:** Organization, Depression, Organizational Depression, Power, Power Styles, School Administrators.

**TABLolar DİZİNİ**

Tablo 3.1 Örneklem Grubundaki Öğretmenlere İlişkin Kişisel Bilgiler.....	59
Tablo 3.2 Güç Türleri Ölçeği Frekansları .....	60
Tablo 3.3.Örgüt Depresyonu Ölçeği Frekansları .....	62
Tablo 3.4.Güç Türleri Alt Boyutları Shapiro-Wilk Testi Sonuçları .....	65
Tablo 3.5.Hizmet Yılı Alt Boyutuna İlişkin Eşit Varyans Testi Sonuçları .....	67
Tablo 3.6.Okul Türü Alt Boyutuna İlişkin Eşit Varyans Testi Sonuçları.....	68
Tablo 4.1.Güç Türleri Algı Düzeylerine İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri .....	70
Tablo 4.2.Cinsiyet Değişkenine Göre Güç Türleri Algı Düzeyleri ve Örgütsel Depresyon Algı Düzeylerine İlişkin Aritmetik Ortalama ve t-testi Sonuçları .....	71
Tablo 4.3. Branş Değişkenine Göre Güç Türleri Algı Düzeyleri ve Örgütsel Depresyon Algı Düzeylerine İlişkin Aritmetik Ortalama ve t-testi Sonuçları .....	72
Tablo 4.4. Memleket Değişkenine Göre Güç Türleri Algı Düzeyleri ve Örgütsel Depresyon Algı Düzeylerine İlişkin Aritmetik Ortalama ve t-testi Sonuçları.....	73
Tablo 4.5. Hizmet Yılı Değişkenine Göre Güç Türleri Algı Düzeyleri ve Örgütsel Depresyon Algı Düzeylerine İlişkin ANOVA Sonuçları.....	75
Tablo 4.6. Okul Türü Değişkenine Göre Güç Türleri Algı Düzeyleri ve Örgütsel Depresyon Algı Düzeylerine İlişkin ANOVA Sonuçları.....	76
Tablo 4.7. Güç Türleri Algı Düzeyleri ve Örgütsel Depresyon Algı Düzeylerine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları.....	77

**ŞEKİLLER DİZİNİ**

**Şekil 1:** G¼c¼n Kaynakları ve Temelleri (Robbins, 1991 Akt. Bayrak, 2001.....20  
**Şekil Ek-3.1.** Standartlaştırılmış Hatalar Grafiği.....117



## TEŞEKKÜR

Bu çalışmanın gerçekleştirilmesinde beni tecrübeleri, bilgi birikimi ve sabrı ile yönlendiren başta danışman hocam Sayın Yrd. Doç. Dr. Eşef Hakan TOYTOK'a, engin deneyim ve tecrübeleri sayesinde bizlere yeni ufuklar açarak farklı bakış açıları kazandıran, sahip olduğu değerli bilgi birikimini paylaşarak çoğaltan ve yönlendirmeleri sayesinde yüksek lisans ve tez çalışmalarımın her alanına doğrudan ve dolaylı katkılar sunan değerli hocam Sayın Prof. Dr. Mehmet KORKMAZ'a, bilgilerimi yenileyerek çoğaltan hocam Sayın Prof. Dr. Ayşe OTTEKİN DEMİRBOLAT'a, Sayın Doç. Dr. Hasan Basri MEMDUHOĞLU'na, Sayın Doç. Dr. İsmail ARSLANTAŞ'a katkılarından dolayı Sayın Dr. Sungur GÜREL'e, çalışmalarım sırasında uzaktan da olsa destek ve tavsiyelerini esirgemeyen, bilgilerini benimle paylaşan Sayın Doç. Dr. Engin ASLANARGUN ve Sayın Yrd. Doç. Dr. Sevgi SEZER'e, eğitim hayatımın her aşamasında benimle birebir ilgilenerek bana yol gösteren, beni bugünlere getiren ve tez çalışmalarım süresince de hep yanımda olan babam Emekli Uzman Öğretmen Mustafa UÇAR'a ve annem Tayyibet UÇAR'a, Siirt Üniversitesi Eğitim Bilimleri Bölümünde Yüksek Lisans Programlarında öğrenim gören arkadaşlarıma ve adını yazamadığım diğer tüm dostlarıma sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

**Leyla UÇAR**

**Siirt, Aralık-2016**

## GİRİŞ

Bu bölümde araştırmanın problemi, alt problemleri, önemi, sayıtlılar, sınırlılıkları ve araştırmada yer alan bazı kavramlara ilişkin tanımlar hakkında bilgi verilmiştir.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### I. Problem Durumu

Ticari işletmeler, eğitim kurumları, dernekler, kulüpler, çeşitli meslek birlikleri, sağlık kurumları gibi örneklerini çeşitlendirebileceğimiz, birbirinden farklı amaçlara ve yapılara sahip olan örgütler, toplumun her alanında birebir ilişki içerisinde olabileceğimiz birimlerdir. Bireyler yaşantıları süresince formal ya da informal örgütlerle sürekli olarak ilişki halindedirler (Toytok, 2014: 30). Örgüte ilişkin tanımlar incelendiğinde bu tanımların ortak yönü örgütlerin belirlenmiş amaçlar etrafında meydana geldiğine vurgu yapmış olmalarıdır (Güçlü , 2003; Ayaç, 2004). Örgütler farklı farklı alt birimlerden oluşmaktadır. Birbirinden farklı yapılarda olan bu birimlerin kendisine özgü belirlenmiş birer amacı ya da amaçları vardır. Örgütler, kar elde etmek, toplumsal bir görevi yerine getirmek, kültürel mirasların aktarımı gibi çeşitli amaçlara sahiptirler (Aslanargun, 2009: 1). Örgütler ancak işgörenlerinin sayesinde bu amaçlarını gerçekleştirebilmektedirler. Bu nedenle örgütlerde yer alan bireylerden beklenen, etkin ve verimli bir işleyiş içerisinde performans göstermeleri ve belirlenen amaçlara sağlam bir şekilde ulaşmalarıdır.

Örgütlerin maddi ve beşeri kaynaklarının organize edilerek örgütsel amaçlara yönlendirilmesi görevini üstlenenler ise örgütlerde yönetici konumunda olan bireylerdir. Bir örgütte yönetici konumunda olan bireyin asıl işlevi, örgütsel amaçlara ulaşmak için örgüt dinamiklerini harekete geçirerek örgütsel kaynakların amaçlar doğrultusunda yönlendirilmesi ve örgüt üyelerinin bu yönde güdülenmelerinin sağlanmasıdır (Yılmaz ve Altinkurt, 2012). Örgüt üyelerinin belirli amaçlara yönlendirilerek bireylerde davranış değişikliği oluşturma süreci ise yöneticilerin, bireylerin davranışlarını etkilemesi sayesinde gerçekleşmektedir. Bu etkileme sürecinin, çoğunlukla yöneticinin güç kullanması yolu ile oluştuğu görülmektedir (Özaslan, 2006: 1). Bu nedenle yöneticiler örgütsel faaliyetleri yönlendirebilmek için güç kaynaklarından elde ettikleri gücü kullanma yoluna giderek bunu

gerçekleştirebilmektedirler. Bu açıdan bir anlamda yöneticinin başarısı, sahip olduğu güç kaynaklarını verimli ve etkin bir biçimde kullanabilmesine bağlıdır (Titrek ve Zafer, 2009). Literatürde yöneticilerin yararlandıkları güç türleri çeşitli şekillerde sınıflandırılıp yorumlanmıştır. Bu kaynaklar genel olarak yöneticinin konumu vasıtası ile elde ettiği güç türleri ve kişisel özelliklerinden kaynaklanan güç türleri olarak iki ayrı kategoride değerlendirilmiştir (Koşar, 2008). Bu çerçevede en yaygın kabul gören kategorinin ise French ve Raven'e ait olan sınıflandırma olduğu görülmektedir (Rahim, Antonioni ve Psencika, 2001). Buna göre yöneticinin kullandığı güç türlerinin çoğunlukla yasal güç, zorlayıcı güç, ödül gücü, karizma gücü ve uzmanlık gücü olmak üzere beş 5 kategoriye ayrıldığı görülmektedir. Yasal güç, yöneticinin örgütteki hiyerarşik mevki ve konumu vasıtası ile elde ettiği bir güç türü olup kendisine yasalar ya da üstler tarafından verilen ve kişiye diğerlerine yapmaları ya da yapmamaları gereken konularda emir verme yetkisi veren bir etki gücünü açıklamaktadır (Rahim, 2001; Eraslan, 2004; Bağcı ve Bursalı, 2011; Altinkurt ve Yılmaz, 2012). Zorlayıcı gücün ise temelinde korkuya dayandığı ve yöneticinin, taleplerine üyelerin karşı gelmesi halinde ya da üyelerin başarısız girişimlerinde bu durumu kontrol etme ve buna dayanarak cezalandırma gücünü ifade ettiği belirtilmiştir (Ragins, 1989; Aşan ve Aydın, 2006: 272; Bakan ve Büyükmeşe, 2010). Ödül gücü, yöneticilerin, bir kişi ya da gruba ödül sunabilme ya da onları ödülünden mahrum bırakabilme gücünü ifade etmektedir (Uğurlu ve Demir, 2016). Yöneticiler, buldukları konuma dayanarak kişilere bazı ödüller sunduklarında ya da onları bu ödüllerden mahrum bıraktıklarında sahip oldukları ödül gücünü kullanmış olurlar. Uzmanlık gücü, yöneticinin sahip olduğu bilgi, yetenekleri ve tecrübelerinden kaynaklanan güç türüdür (Koşar, 2008). Karizmatik güç, liderin çekiciliği, karizma ve karakteri ile ilgili olup örgüt üyelerinin güç sahibine karşı beğenisi ve saygısını ifade etmektedir (Salzwedal, 2002). Aslanargun (2009) ise yöneticilerin kullandığı güç türlerini, sert ve yumuşak güç türleri olarak iki ayrı başlıkta değerlendirmiştir. Bu sınıflamada ise zorlayıcı güç, karşılıklı güç, ve ödül gücünün sert güç türleri arasında yer alırken uzmanlık gücü, karizmatik güç, bağlılık gücü ve bilgi gücünün ise yumuşak güç türleri arasında yer aldığı görülmektedir. Bu çalışmada esas alınan sınıflandırma ise Aslanargun (2009)' un araştırmasında ele aldığı ve güç türlerini ödül gücü, zorlayıcı güç, karşılıklı güç,

uzmanlık gücü, bilgi gücü, karizmatik güç ve bağlılık gücü olmak üzere yedi kategoriye ayırmış olduğu sınıflandırmadır.

Günümüz örgütlerinde beşeri kaynakların duygu, ihtiyaç ve motivasyonu her geçen gün daha fazla önem kazanmakta ve bu faktörlerin yapısı yöneticinin kullandığı gücü hangi kaynaklardan aldığına ve bu gücü nasıl kullandığına göre şekillenmektedir (Çavuş ve Harbalıoğlu, 2016). Bu nedenle bir yöneticinin sıklıkla başvurduğu güç türleri aslında yöneticinin kendi yönetim stiline de bir belirleyicisi olmaktadır. Kullanılan güç türlerinin çalışanlar açısından çeşitli sonuçlar yarattığı belirtilmektedir (Korkmaz ve Abaan, 2005).

Yöneticinin yönetim görevini yerine getirirken gücü kullanma biçimi ve yaklaşımının ve dolayısıyla yönetim stiline tüm çalışanları, örgütsel davranışı, örgüt iklimini, diğer örgütsel dinamikleri ve örgütsel performansı olumlu ya da olumsuz yönde etkilediği bilinmektedir (Korkmaz, 2005; Korkmaz, 2007; Korkmaz, 2008; Bakan, 2009; Bağcı ve Bursalı, 2011; Bozdoğan ve Sağnak, 2011; Koşar ve Çalık, 2011; Altinkurt, Yılmaz, Erol ve Salalı, 2014; Kaya ve Akyüz, 2015; Çavuş ve Harbalıoğlu, 2016; Uğurlu ve Demir, 2016).

Yöneticilerin örgütsel işleyiş ve süreçlerin yanı sıra tek tek örgüt üyeleri ve üyelerin işe ve örgüte yönelik algısı ve tutumlarını da etkileyerek bu açıdan örgüt performansı üzerinde doğrudan ve dolaylı etkisi söz konusudur. Çünkü örgüt üyelerinin işe yönelik geliştirdikleri duygu, düşünce ve tutumların, bireysel performansın yanısıra örgütsel performansı da önemli ölçüde etkilediği yapılan araştırmalarda görülmektedir (Ceylan ve Ulutürk, 2006; Çelik, Turunç ve Beğenirbaş, 2011; Gürbüz ve Yüksel, 2011). Örgütlerin hedeflere yönlendirilmesi ve belirlenen amaçlara ulaşması sürecinde yaşanan sıkıntı, aksaklık ve sorunları çeşitli değişkenlere dayandırarak inceleyen araştırmaların ortak bir yönü de bu süreçlerde yöneticinin çalışanlar üzerindeki etkisini saptamış olmalarıdır (Cemaloğlu, 2007; Buluç, 2009; Kul ve Güçlü, 2010; Altinkurt ve Yılmaz, 2011).

Bireylerin buldukları iş ortamına ve yaptıkları işe karşı geliştirdiği tutumlar özellikle örgüt yaklaşımlarının son zamanlarda psikososyal açıdan da irdelenmeye ve yorumlanmaya başlanması ile farklı değişkenler açısından incelenmiştir. Bu yaklaşımın temelinde ise örgütlerin tek tek bireylerden oluşması nedeni ile örgütü oluşturan ve

karmaşık fiziksel ve psikolojik gereksinimlere sahip olan her bir bireyin psikolojik durumunun, ihtiyaç ve beklentilerinin örgütsel düzeydeki faktörlere etkileri olduğu görüşü yer almaktadır (Sezer, 2010). Bu görüş doğrultusunda örgütsel davranışların ve tepkilerin analizi için öncelikle örgütteki bireylerin psikososyal açıdan incelenmesi ve örgüt yaklaşımlarının buna göre yorumlanması gerektiğine vurgu yapılmaktadır. Bu nedenle 20' inci yy'ın sonlarında örgüt yaklaşımları patolojik açıdan da ele alınmaya başlanmış ve uzmanlar örgütlerin de bazen hedeflerinden uzaklaştıklarını ve amaçlarına ulaşamadıklarında ise insanlar gibi psikolojik tepkiler verebildiğine dikkati çekmişlerdir (Sezer, 2011).

Bireylerin işlerine karşı geliştirdikleri tutumları farklı değişkenler açısından ve farklı başlıklar altında yorumlayan araştırmalar ve özellikle mesleki ruh sağlığı çalışmaları çerçevesinde de ayrıntılı olarak incelenen bir takım kavramlar bu yaklaşımlara ışık tutmaları açısından önemlidir. Çalışanları iş ortamları dışında da strese maruz bırakarak örgüt iklimini olumsuz etkilediği düşünülen bir takım örgütsel davranışlar, çeşitli araştırmalarda farklı değişkenler açısından incelenmiştir. Çalışanlarda örgüte karşı negatif tutumlara sebep olmalarının yanısıra, belirtileri davranışsal boyutta da somut olarak gözlenebilen ve ilerleyen safhalarda örgütsel depresyona neden olabilecek depresyon, iş stresi, mesleki tükenmişlik gibi kavramlar ile bunların örgütsel boyuttaki sonuçları üzerine yapılan çalışmalar günümüzde giderek artmaktadır. Son zamanlarda ülkemizdeki bazı araştırmacılar, insanlarla birebir ilişki içinde çalışmayı gerektiren sağlık, güvenlik, eğitim gibi alanlarda sıklıkla maruz kaldıkları bir tür stres olan örgüt depresyonu kavramını incelemeye başlamışlardır (Yılmaz ve Ekinci, 2003; Gümüştekin ve Öztemiz, 2004; Sezer, 2010; Sezer, 2011; Aydın, 2012; Aslan, Aslan, Göksoy ve Sağır, 2014; Bakan, Taşlıyan ve Aka, 2014; Sağır, 2015).

Örgütsel depresyon, iş yaşamını olumsuz etkileyen, işin veriminde ve iş başarısında önemli oranda düşüş yaratan, bireyde meydana getirdiği olumsuz psikolojik etkilerinden dolayı kişinin örgütüne bağlılığını ve motivasyonunu düşüren bir kavramdır (Aslan, Aslan, Göksoy ve Sağır, 2014). Örgüt depresyonu; örgüte yayılmış genel bir hareketsizlik hali, geleceği planlamada yetersiz kalınması , örgütte çalışan kişilerin geleceğe dönük bir vizyonlarının olmayışı ve bu kişilerin çaba göstermeyi bırakmaları şeklinde tanımlanmaktadır (Bilchik, 2000). Örgütsel depresyonun, bireyde



olumsuz bir takım tutum ve davranış değişikliklerine sebep olduğu için örgüt iklimini olumsuz etkilediği ve hedeflenen amaçlara ulaşma sürecinde tikanıklıklar yaratarak örgütle birlikte onu çevreleyen diğer bireysel ve toplumsal unsurları da olumsuz etkilediği söylenebilir. Örgüt depresyonu yaşıyan bir örgütteki bireylerin güçsüzlük, umutsuzluk, ,isteksizlik duygularına sahip olduğu söylenebilir (Bilchik, 2000). Bu kişiler; çalışma isteği olmayan, sorunlar karşısında yenik düşen, ,çevreleri ile uzlaşma halinde olamayan birey özellikleri sergilemektedirler (Bilchik, 2000).

Örgütsel amaçlar, içinde bulunulan zamana ve koşullara göre değişebileceği gibi örgütün yapısı, niteliği ve işleyişleri de bu amaçlara göre yeniden şekillenebilmektedir. Sanayi devriminden sonra ortaya çeşitli ölçeklerde, uzmanlaşmış birimleri içeren, kitlesel yapıda endüstriyel kuruluşlar çıkmıştır. Ortaya çıkan bu yeni ve karmaşık yapıların amaçlara yönelik işleyişinin sağlanması ve maksimum verimin elde edilebilmesi için yönetimlerde yeni yaklaşımlara ihtiyaç duyulmuştur. Bu da yöneticilerin yeni özellikler ve yeteneklere sahip olmasını gerekli kılmıştır. Yöneticinin, örgüt üyelerinin örgüte yönelik bakış açıları, işe karşı eğilimleri, yöneticiyi ve kendilerini algılama şekilleri, kendilerini örgüt içerisinde nasıl konumlandıkları, örgüte karşı geliştirdikleri tutum, davranış ve örgütten beklentileri gibi birçok faktöre önemli düzeyde etkisi vardır (Aslanargun, 2009: 34). Yöneticilerin gelişen ve hızla değişen dünyada modern bir yaşam tarzının benimsenmesi ile birlikte birbirinden farklı eğitim seviyesi, bakış açısı ve ihtiyaçlara sahip örgüt üyelerini amaçlar doğrultusunda en verimli şekilde nasıl yönlendirebileceği de önemli bir sorun olarak halen tartışılmaktadır (Aslanargun, 2009: 1). Bu tartışma ve araştırmalardan ortaya çıkarılan genel sonuçlar bize göstermektedir ki günümüz örgütleri amaçlarına ulaşmaları için lider özelliklerine sahip etkili yöneticilere gereksinim duymaktadır (Özaslan, 2006; Zafer, 2008; Aslanargun, 2009; Liu ve Liao, 2013; Allayarova, Tatiana, Kalashnikova ve Moisenka, 2014; Toytok, 2014).

Güç, liderliğin ve yöneticiliğin önemli enstrümanları arasında yer almaktadır (Atmaca, 2014: 8). Liderlerin yani etkili yöneticilerin bu rollerinde başarılı olmaları için sahip oldukları gücü doğru kullanmaları ve bunu etkili bir şekilde yönetmeleri gerekmektedir (Atmaca, 2014; 8). Günümüz yöneticilerinden beklenen ise sahip oldukları gücü tanımları, bu gücün çalışanlar üzerindeki etkilerinin bilincinde

olmaları, sahip oldukları gücü yerinde, zamanında ve örgütsel amaçlara uygun olarak doğru bir şekilde kullanmalarınıdır.

Okullara baktığımızda son yıllarda eğitim kurumlarında örgütsel bağlılık, yıldırma, örgütsel vatandaşlık, örgütsel sinizm, örgütsel adalet, örgütsel sağlık gibi örgütsel çıktılar üzerine pek çok çalışma yapıldığı görülmektedir. Bunlara ek olarak eğitim kurumlarında görevli personelin iş doyumu, stres, mesleki tükenmişlik depresyon ve örgütsel depresyon düzeyleri üzerine yapılan araştırmalar da son zamanlarda dikkati çekmektedir. Tüm bu değişkenler ile birlikte okul ortamlarını doğrudan veya dolaylı olarak etkilediği belirtilen faktörlere bakıldığında, okul yöneticilerinin liderlik özelliklerinin ve gücü kullanma şekillerinin bunda önemli bir etkiye sahip olduğu görülmektedir (Atmaca, 2014: 1). Bu nedene okul yöneticilerinin, öğretmenleri okulun amaçları doğrultusunda etkileyebilmek için sahip oldukları gücü etkin bir biçimde kullanabilme yeterliliklerinin ve sıklıkla başvurdukları güç türlerinin belirlenerek, öğretmenlerin ve okulun verimine etkisinin saptanması önemli bir araştırma konusu olarak ortaya çıkmaktadır.

Literatür incelendiğinde okullarda yöneticinin güç kullanımı ile örgütsel sinizm, örgütsel bağlılık, iş doyumu, motivasyon, tükenmişlik, örgütsel sağlık, örgütsel vatandaşlık, örgütsel adalet gibi örgütsel kavramlar üzerine birçok çalışma olmasına rağmen ulaşılabilen kaynaklar dahilinde yurtiçi veya yurtdışında, çalışanların, yöneticinin kullandığı güce yönelik görüşleri ile çalışanların örgütsel depresyon algıları arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan herhangi bir araştırmaya rastlanmamıştır. Bu bilgiler doğrultusunda çalışmanın amacı öğretmenlerin okul yöneticilerinin kullandıkları güç türlerine ilişkin algılarının öğretmenlerin örgütsel depresyon algıları ile bir ilişkisinin olup olmadığını, var ise bu ilişkinin miktarı ve yönünü belirlemektir.

Her örgüt hizmet verdiği alan ve amaçlarına göre farklı özellikler gösterir. Bu çalışmada örgüt olarak okullar incelenmiştir. Okullarda görev yapan öğretmenlerin, öğrencilerin topluma hazırlanmasında ve öğrencinin akademik başarısı üzerinde etkili olan en önemli faktörlerden biri olduğu söylenebilir. Çünkü öğretmenler, okullardaki diğer faktörlere göre öğrenci ile daha fazla birebir ilişki içerisinde olup onlarla uzun süreler aynı ortamda vakit geçirmektedir. Böylelikle de öğrencilerin bilgi birikimleri, yaklaşım ve tutumları ile davranışları üzerinde daha fazla etkiye sahip olabileceği

düşünülmektedir. Bu nedenle öğretmenlerin daha verimli olabilmeleri için çalışma ortamlarının iyileştirilmesi, gereksinimlerinin karşılanması ve mesleki gelişimlerini sağlanmaları için ideal ortamların oluşturulması gerekmektedir.

Bu amaçla; yönetim, liderlik, yöneticilerin kullandığı güç kaynakları ve örgütsel depresyon ile ilgili literatür ele alınmış, daha sonra da konu ile ilgili envanterler yardımıyla elde edilen bulgular araştırma modeli çerçevesinde yorumlanmış, değişkenler arası ilişkiler ve birbirlerine etki dereceleri test edilerek sonuç ve öneriler bölümü ile eğitim yönetimi çalışmaları alanına bir katkı sunması amaçlanmıştır.

## **II. Araştırmanın Amacı**

Çalışmanın amacı ilk, orta ve lise düzeyi resmi okullarda görev yapan öğretmenlerin okul yöneticilerinin kullandıkları güç türlerine ilişkin algıları ile örgütsel depresyon algıları arasındaki ilişkiyi belirlemektir.

Bu amaçla aşağıda yer alan aşağıda yer alan alt problemlere cevap aranmıştır.

1. Öğretmenlerin, okul yöneticilerinin kullandığı güç türlerine ilişkin algı düzeyleri düzeyleri nedir?
2. Öğretmenlerin örgütsel depresyon algı düzeyleri nedir?
3. Öğretmenlerin okul yöneticilerinin kullandığı güç türlerine ilişkin algı düzeyleri ve öğretmenlerin örgütsel depresyon algı düzeyleri cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
4. Öğretmenlerin okul yöneticilerinin kullandığı güç türlerine ilişkin algı düzeyleri ve öğretmenlerin örgütsel depresyon algı düzeyleri branş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
5. Öğretmenlerin okul yöneticilerinin kullandığı güç türlerine ilişkin algı düzeyleri ve öğretmenlerin örgütsel depresyon algı düzeyleri memleket değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

6. Öğretmenlerin okul yöneticilerinin kullandığı güç türlerine ilişkin algı düzeyleri ve öğretmenlerin örgütsel depresyon algı düzeyleri hizmet yılı değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
7. Öğretmenlerin okul yöneticilerinin kullandığı güç türlerine ilişkin algı düzeyleri ve öğretmenlerin örgütsel depresyon algı düzeyleri okul türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
8. Öğretmenlerin okul yöneticilerinin kullandığı güç türlerine ilişkin algı düzeyleri ve öğretmenlerin örgütsel depresyon algı düzeyleri arasındaki ilişkinin miktarı ve yönü nedir?
9. Öğretmenlerin okul yöneticilerinin kullandığı güç türlerine ilişkin algı düzeyleri, öğretmenlerin örgütsel depresyon algı düzeylerinin ne kadarını yordamaktadır?

### **III. Araştırmanın Önemi**

Araştırmada elde edilecek bulguların, sonuçlar ve çözüm önerileriyle birlikte eğitim yönetimi alanına ve alan yazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu sayede okulların verimli ve etkili çalışma ortamlarına sahip olmaları adına da katkı sağlanabileceği düşünülmektedir.

### **IV. Varsayımlar**

Araştırmaya katılan öğretmenler veri toplama araçlarında yer alan maddelere samimi ve doğru cevap vermişlerdir.

### **V. Sınırlılıklar**

Bu araştırma; 2015-2016 eğitim-öğretim yılında Siirt ili merkezinde resmi okullarda görev yapan öğretmenlerle ve Kişisel Bilgi Formu, Güç Türü ve Örgüt Depresyonu envanterlerinde yer alan maddelerle sınırlıdır.

### **VI. Tanımlar**

Bu bölümde araştırmada kullanımına sıklıkla başvuru alan ve araştırma için temel oluşturan kavramlar açıklanmaktadır.

**Güç:** Bir kimsenin diğer bir bireyin tutumlarını, değerlerini, düşünce ve davranışlarını, ihtiyaçlarını ve amaçlarını değiştirmek isteği nedeni ile bu değişimi gerçekleştirme veya kontrol etme kapasitesidir (Rahim ve Magner, 1996).

**Güç Kaynakları:** Bireylerin başkalarını etkileyebilmek için faydalandıkları kaynaklardır (Özdemir, 2013).

**Depresyon:** İnsanın yaşama faaliyetleri için istek ve zevkinin kaybolduğu, kötümser ve karamsar düşüncenin hakim olduğu, günlük aktivitelerde azalma ve psikomotor etkinliklerde yavaşlama ile seyreden, ölüm düşüncesi ile birlikte bireyi intihar etme noktasına taşıyabilen, uyku, iştah, cinsel istek vb. gibi fizyolojik bozuklukları da içeren ve psikiyatrik düzeyde yardım gerektiren ruhsal bir bozukluktur (Firth-Cozens, 1998; Brooks-Gunn, Auth, Petersen ve Compas, 2001; McCauley, Pavlidis, ve Kendall, 2001; Özdel, Bostancı, Özdel ve Oğuzhanoglu, 2002).

**Örgütsel Depresyon:** Örgüte yayılmış genel bir hareketsizlik hali, geleceği planlamada yetersiz kalınması , örgütte çalışan kişilerin geleceğe dönük bir vizyonlarının olmayışı ve bu kişilerin çaba göstermeyi bırakmalarındır (Bilchik, 2000).

**İş Stresi:** Bireyin tehdit olarak algıladığı çevresel özelliklere karşı gösterdiği tepkidir (Balcı, 2000).

**Tükenmişlik:** Uzun süreli iş stresine maruz kalan bireyin, işinin özgün amacından kopması, enerji kaybı, motivasyon eksikliği, negatif tutumlar ve diğerlerinden geri çekilmesidir (Kaçmaz, 2005).

**İş Doyumu:** Genel olarak, işin özelliklerinin değerlendirilmesi sonucu onun hakkında oluşan pozitif duygudur (Robbins ve Judge, 2012: 27).

**Yumuşak Güç:** Okul yönetiminde kişisel niteliklere dayalı, öğretmenler üzerinde sempati uyandıracak tarzda nazik ve arkadaşça bir dil kullanımının ön plana çıktığı, profesyonel, olumlu, zorlama içermeyen, ince ve derin bir güç kullanımını içeren yönetici davranışlarıdır. Uzmanlık, karizmatik, bilgi ve bağlılık güç türleri bu gruba dahildir (Aslanargun, 2009).

**Sert Güç:** Okul yönetiminde daha çok makama bağlı, dikey iletişim kanalının kullanılması ve emir verici bir tarzda öğretmenlerin yönlendirilmesidir. Ödül, zorlayıcı ve karşılıklı güç türleri bu gruba dahil olmaktadır (Aslanargun, 2009).

**Zorlayıcı Güç:** Yöneticinin, taleplerine üyelerin karşı gelmesi halinde ya da üyelerin başarısız girişimlerinde bu durumu kontrol etme ve buna dayanarak cezalandırma gücüdür. (Rahim, 2004).

**Ödül Gücü:** Yöneticilerin, bir kişi yada gruba ödül sunabilme yada onları ödülünden mahrum bırakabilme gücüdür (Uğurlu ve Demir, 2016).

**Uzmanlık Gücü:** Yöneticinin sahip olduğu bilgi, yetenekleri ve tecrübelerinden kaynaklanan güç türüdür (Koşar, 2008).

**Karşılıklı Güç:** Okul müdürlerinin sahip olduğu yasal yetkiyle, daha önceki olumlu performanslarına karşılık olarak öğretmenlere daha hoşgörülü ve esnek olması, yöneticilik görevi teklif etmesi ve her iki tarafın da beklenilenin üzerinde olumlu davranmasıdır (Aslanargun, 2009).

**Bağlılık Gücü:** Okul müdürlerinin, işbirliği sağlamaya, öğretmenlerin desteğini almaya ve uyumlu bir ortamda öğretim yapılmasına yönelik öğretmenlere karşı sergilediği davranışlardır (Aslanargun, 2009).

**Bilgi Gücü:** Okul müdürlerinin karar sürecinde öğretmenleri bilgilendirmesi, onlara gerekli açıklamaları yapması, ikna gücüne dayanarak ve bilgisini ön plana çıkararak yönetim etkinliklerini yerine getirmesidir (Aslanargun, 2009).

**Karizmatik Güç:** Yöneticinin diğerleri tarafından benimsenmesi ve bireylerin kendilerini onunla özdeşleştirerek bu kişi ile bütünleşmesini sağlayan güç türüdür (Ragins,1989).

## İKİNCİ BÖLÜM

### 2. KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde yöneticilerin kullandıkları güç kaynakları ve örgüt depresyonuna temel oluşturan kavramlara ilişkin açıklamalar verilmiştir.

#### 2.1.Yöneticilerin Kullandıkları Güç Kaynakları

Yöneticiler yönetim görevlerini örgütlerin kaynaklarını, işleyişlerini ve süreçlerini belirlenen hedefler doğrultusunda organize ederek, yönlendirerek yerine getirmektedirler. Yöneticilere bu organize etme ve yönlendirme işlevlerini kazandıran ise yöneticinin örgüt kaynakları ve süreçler üzerinde sahip olduğu etki gücüdür. Bir örgütte yönetici konumunda bulunan birey sahip olduğu etki gücünü ise bir takım güç kaynaklarından almaktadır.

Örgüt kaynaklarının verimli bir şekilde yönlendirilmesi ve düzenlenmesi yani örgütün etkili bir şekilde yönetilebilmesi için yöneticinin, sahip olduğu güç kaynaklarını örgütün amaçlarına uygun bir şekilde yönlendirebilmesi, nerede ve nasıl kullanması gerektiğini bilmesi gerekmektedir.

Bir yöneticinin yönetimde ağırlıklı olarak kullandığı güç kaynakları ve bu kaynakları kullanma şekli ise onun yönetim tarzını belirlemektedir. Literatürdeki yeni araştırmaların geniş bir alanına yayılan ve liderlik stillerinin örgütsel dinamiklere etkisini inceleyen çalışmaların günümüz koşullarına uygun olarak doğru bir şekilde yorumlanması gerekmektedir. Bu da yönetici ve liderin kullandığı güç kaynaklarının, örgütün içinde bulunduğu zamana ve koşullara uygun bir şekilde ele alınarak incelenmesi ile mümkün olacaktır. Yöneticilerin kullandığı güç kaynaklarını açıklamadan önce araştırmaya katkısı olması açısından yönetim, yönetici ve lider kavramlarına kısaca değinilmiştir.

#### 2.2. Yönetim

Toplumlar özünde kendilerini oluşturan örgütlerin bir birleşimi gibi düşünülebilirler. Toplumsal yapı içerisinde bireysel ve sosyal yaşamın her alanında karşımıza çıkan devlet kuruluşları, dinsel birlikler, kulüpler, eğitim kurumları, hastaneler, ticari kuruluşlar, dernekler gibi bir takım örgütsel yapılar, günlük yaşamda iç içe olduğumuz birimlerdir. Örgüt bilimciler tarafından, birbirlerinden ilk etapta

formal ve informal olarak, daha sonra da farklı kriterlere göre ayrılan ve sınıflandırılan bu yapıların ortak noktaları ise bir amaç etrafında biraraya gelmiş olmalarıdır. Bireylerin belirli amaçlar doğrultusunda bir araya gelerek örgütleri oluşturmaları ve belirlenen hedeflere ulaşma yönünde faaliyette bulunmaları da belirli aşamalardan oluşan yönetim süreçleri sayesinde gerçekleşmektedir. Yönetimin, örgütlerin amaçları gerçekleştirmesinde rol oynamakta iken yönetici ve liderlerin ise bu amaçların gerçekleşmesine yardım ettiği belirtilmekte ve yönetim, bir planlama, organize etme, liderlik etme, örgüt üyelerinin eksikliklerini kontrol etme ve örgüt amaçlarını gerçekleştirme doğrultusunda diğer örgütsel kaynakları kullanma süreci olarak tanımlanmaktadır (Stoner, 1978 akt. Aydoğan, 2008). Yönetim, belli amaçları gerçekleştirmek üzere oluşturulan formal bir örgütteki insan ve madde kaynaklarının amaçlar doğrultusunda yönlendirilmesi, denetlenmesi ve değerlendirilmesi gibi eylemlerin gerçekleştiği bir süreç olarak ifade edilebilir (Aydın, 2010: 70). Yönetim süreci, amaçları gerçekleştirmeye yönelik sosyal ve grupsal bir süreç olup beşeri ve maddi kaynakların verimli ve uyumlu bir şekilde kullanımını gerektirmektedir. Yöneticinin otoritesini zorunlu kılan, aynı zamanda da yönetici ve yönetilenler arasında bir ahenk ve uyum gerektiren rasyonel bir süreç olan yönetim, her insanın bilgi, yetenek ve tecrübesi doğrultusunda uzmanlaşmasını gerektirmektedir (Ballıoğlu, 2012).

### **2.3. Yönetici ve Lider**

Örgütler, belirli bir amaca ulaşmak için bir araya gelmiş üyelerle birlikte bu amacı gerçekleştirmeye yardımcı olacak bir takım maddi ve manevi kaynaklardan oluşmaktadır. Örgüt kaynaklarının ve etkinliklerinin belirlenmiş hedeflere yönelik olarak organize edilmesi ve yönetilmesi gerekmektedir. Bu yönetim ve organizasyon görevini yerine getirenler ise örgüt yöneticileridir.

Yöneticiler, belirlenmiş amaçlar için bir araya gelen bireylerin, bu amaçlara ulaşma yönünde işbirliğini sağlayarak etkili ve verimli bir şekilde yönetilmesi sorumluluğunda olan kişilerdir (Erdoğan, 2000: 33). Bir yöneticinin verimli olabilmesi için etkin olması gerekmektedir. Etkili yönetici, günümüzde lider olarak tanımlanan kişidir. Yönetim literatüründe çok sık kullanılan ve yönetim kavramı ile birlikte akla ilk gelen kavramlardan biri olan liderlik, yöneticilik kavramı ile özdeş olmasa dahi birbirini tamamlayan düşünce ve uygulamaları içerdiğinden, bazen aynı anlamda bazen



de farklı anlamlarda kullanılıp yorumlanabilmektedir. Yöneticilik; planlama, örgütlenme, kontrol gibi yönetim işlevlerinin yerine getirilmesi ile ilgili bir kavram iken, liderlik bir eylemin gerçekleştirilmesinin beşeri yönleri üzerinde duran ve bireylerin motive edilmesi, yönlendirilmesi, harekete geçirilmesi ve yetkilendirilmesi ile ilgilidir. (Leblebici, 2008 Akt. Toytok, 2014: 10). Benzer şekilde Herdman (2012) araştırmasında yöneticilerin daha fazla görev yönelimli olmalarına rağmen liderleri ilham verici ve vizyoner olarak ifade etmektedir. Herdman'a göre yöneticilik yerine getirilmesi gereken bir fonksiyon olup liderlik ise kuruma ilham veren ve kurumu dinamikleştiren liderler ile yönetilenler arasındaki bir ilişki türüdür. Bu tanımlara göre liderlik ve yöneticilik birbirine benzese de iki kavramı birbirinden ayıran unsur, amaçları gerçekleştirmek üzere kullandıkları araçlardır. Yönetici yetki sahibidir ve yetkisini astlarını planlanmış hedeflere yönlendirmek için kullanır; lider ise güç sahibidir ve izleyicilerini yönetme yeteneğini kullanır (Leblebici, 2008 Akt. Toytok, 2014: 10). Tanımlar incelendiğinde, herkesin yönetici olabileceği ama lider olamayacağı söylenebilir (Aydın, 2010: 5).

Yönetim bilimi alanında liderlik olgusu en çok çalışılan konulardan biri olup sadece liderlik kavramı üzerine yapılmış birçok çalışma bulunmaktadır. Liderlikle ilgili yapılan tanımların çoğunda, liderliğin bir etki gücü olduğu ve grubu ortak bir amaca yönlendirme görüşünün öne çıktığı görülmektedir (Yukl, 2002; Argon ve Mercan, 2009; Lunenberg, 2012). Yani liderlik, belirli amaçların gerçekleştirilmesi yönünde insanların etkilenmesi, davranışlarının değiştirilmesi süreci olarak tanımlanabilir. Lider ise, bu etkileme işlevini yerine getiren kişi ya da kişilerdir diyebiliriz. Bu anlamda bakıldığında liderlikte önemli olan temel unsurun etkileme olduğu görülmektedir. Korkmaz (2006)' a göre örgüt davranış bilimcileri liderliğin, bir bireyin grup içerisinde oynadığı role ve bu rolün grup üyelerinin beklentilerini biçimlendirmesine dayanan karşılıklı etkileşim süreci sırasında oluştuğunu ifade etmektedirler. Bir başka ifadeyle lider, örgütsel amaçları başarmada etkileme gücüne sahip olan kişidir. Liderler sahip oldukları gücü kullandıklarında insanları etkileyebilirler. Bahsedilen bu güç başkalarının davranışlarını etkileme gücüdür ve bireylerin veya grupların sahip olmadığı ama ihtiyaç duyduğu kaynakların elde edilmesiyle kazanılır (Aydoğan, 2008).

Bu açıklamalardan yola çıkarak yönetici ve lider arasındaki farkları şöyle sıralayabiliriz (Bennis, 1994 Akt. Toytok, 2014:11).

- Yönetici mevcut durumu koruyarak idare eder, lider ise geliştiricidir ve yenilik yapar.
- Yönetici kopyadır ve taklit eder, lider ise orijinaldir ve meydana getirir.
- Yönetici sistem ve yapı odaklıdır, statükoyu kabullenir, lider ise statükoya meydan okur ve insan odaklıdır.
- Yöneticinin sorduğu sorular nasıl ve ne zamandır, lider ise ne ve niçin sorularını sorar.
- Yönetici kar ve zarar odaklı iken, liderin düşüncesi daha geniş ufuklardadır.
- Yönetici kısa vadede düşünür, lider ise uzun vadeli.
- Yönetici iyi bir askerdir, lider ise başına buyruktur.
- Yönetici kontrol etmeye yöneliktir lider ise güven telkin eder.
- Yönetici işleri doğru yaparken lider ise doğru işleri yapar.

Örgütlerin günümüzdeki hızlı değişim ve gelişime ayak uydurmaları, örgütleri dinamik bir yönetim anlayışı ve çok boyutlu liderlik süreçlerini içeren bir yaklaşımla yöneten liderler sayesinde olmaktadır (Gümüşeli, 2001). Örgütlerin artık amaçlarına uygun şekilde, insan ve madde kaynaklarını en verimli biçimde kullanan, liderlik özelliklerine sahip yöneticilere ihtiyaçları olduğu söylenebilir (Tahaoğlu ve Gedikoğlu, 2009). Bu nedenle günümüz yöneticilerinden beklenen etkili bir lider olmalarıdır.

Yönetici ve etkili liderlerin hedeflenen amaçlar doğrultusunda istenen değişimi yaratabilmeleri için bir takım güç kaynaklarına ihtiyaçları vardır. Bunun daha iyi anlaşılabilmesi için ise güç ve güç kaynaklarının neler olduğuna değinilecektir.

#### **2.4. Güç Kavramı**

Literatürde farklı boyutları ile ortaya konan yöneticilik, liderlik ve güç kavramları, örgüt ve yönetim kuramcıları tarafından daha çok örgütsel dinamiklere ve davranışlara etkisi yönünden incelenerek ele alınmıştır (Salancık ve Pfeffer, 1974; Mumby ve Stohl, 1991; Gökçe, 2005; Bağcı, 2009; Yaman ve Irmak, 2010; Dikili, 2014; Erkutlu, Chafra ve Bumin, 2011; Alakavuklar, 2012; Özcan, Karataş, Çağlar ve Polat, 2014). İnsanların bir arada yaşamaya başlamaları ve bu yaşam tarzı ile ortaya

örgütsel amaçları gerçekleştirme çabası ile yönetilmesini gerekli kılmıştır. Ortak amaçlar etrafında bir araya gelen üyelerin oluşturduğu örgütlerde beşeri ve maddi kaynakların verimli bir şekilde kullanılması, örgüt uygulamalarının amaçlarla uyumlu bir şekilde gerçekleştirilmesi, işleyiş ve akışların amaçlar doğrultusunda yönlendirilmesi ve düzenlenmesi gerekmektedir. Günümüz koşullarının hızlı değişimi ile birlikte toplumu oluşturan örgütlerin amaç, işleyiş ve yapılarında da bir takım değişiklikler sürekli olarak meydana gelmektedir. Belirlenen hedeflere değişen bu süreçlerle uyumlu bir şekilde ulaşılması için örgütlerin bu süreçlere uygun ve etkili bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir. Bu açıdan örgütlerde görünmeyen fakat etkisi hissedilen, soyut ve aynı zamanda zorlayıcı bir yanı olan gücün doğru kullanımı, örgütlerde etkililiği sağlamanın bir yoludur (Özkalp ve Kırel, 2011).

Güç kavramını açıklamaya yönelik araştırmalar, sosyal bilimlerde insan ilişkileri göz önünde bulundurularak yorumlanmaya çalışılmış ve örgütlenmelerde bir çeşit sosyal kontrol mekanizması olarak ele alınmış (Emerson, 1962; Grimes, 1978); yönetim bilimlerinde ise örgüt hiyerarşisi içerisinde yöneten ve yönetilen ilişkisi ve bunun örgüt amaçlarına katkısı açısından incelenmiş (Rahim,1989; Chan, Huang ve Ng, 2007), sosyo-psikolojik incelemelerde ise bireyleri belirlenmiş amaçlara yönlendiren ortamları ve koşulları oluşturan aşamalar boyutunda ele alınmış (Ward, 1998; Petrova, 2015), hukuk alanında ise yönetim görevini üstlenenler ve yönetilenler arasındaki taahhütlere dikkat çekilmiştir (Eye, 1975). Politik alanda güç tanımını ise genellikle diğerlerini etkileme kabiliyeti ve dışarıya karşı bir direnç alanı olarak yorumlanmıştır (Corsini, 1998 akt. Petrova, 2015).

Güç kavramı en basit haliyle, kişinin bir işi yerine getirebilme kapasitesi olarak tanımlanmaktadır. Araştırmacılar gücü, işlerin yerine getirilebilmesi için bir kimsenin tek başına üstesinden gelemeyeceği davranış ve eylemleri diğerlerine yaptıran bireysel bir yetenek ya da kapasite olarak görmüş ve kişinin güçlü olmasını, diğerlerini kendi istediği ya da belirlediği yönde davranışa yönlendirebilmesine bağlamışlardır (Rahim, 1989; Rahim, Antonioni ve Psenicka, 2001). Yani bu açıdan kavram kısaca birine bir şey yaptırmaya yeteneği olarak da ifade edilebilir (Şimşek, 2002: 183). Bir bireyin diğer bireylerin davranışlarını kontrol ederek değiştirebilme kapasitesi üzerinde duran yaklaşımlarda güç, örgütsel davranış boyutunda, üyeler üzerinde kontrol ve etki gücüne

sahip olmayı ifade etmektedir. (Alkın, 2006; Bağcı ve Bursalı, 2011; Koşar ve Çalık, 2011).

Daha geniş bir tanımla Rahim ve Magner (1996) araştırmalarında gücü, bir kimsenin diğer bir bireyin tutumlarını, değerlerini, düşünce ve davranışlarını, ihtiyaçlarını ve amaçlarını değiştirmek istemesini ve bu değişimi gerçekleştirme veya kontrol etme kapasitesini içeren bir kavram olarak kabul etmektedir. Benzer şekilde Bursalıoğlu (2002: 179) da gücü, insanların diğerlerini eyleme geçirebilmesi olarak ifade ederken bu araştırmalarda yer alan ifadelerin bir kısmında başkaları üzerinde davranış değişikliği oluşturabilme isteği ve yeteneği, belirlenen hedeflerin gerçekleştirilmesi amacına yoğunlaşmıştır. Bursalıoğlu, (2002: 179–180) amaca götüren bir araç olarak tanımladığı gücü bu anlamda amaca yönelik eylemlerin başlatılması ve devam ettirilmesi için gerekli bir unsur olarak görmüştür.

Emerson (1962) araştırmasında insanların, belirli amaçları bir araya getirebilmek için birbirleri ile sürekli olarak etkileşim halinde bulunduğunu belirtmiş ve güç kavramını sosyal ilişkiler açısından ele alarak kavramın aslında bir güç-bağımlılık ilişkisi olduğunu ifade etmiştir. Bu ilişkide tarafların birbirine olan bağımlılığını, güçlü ya da zayıf konumda olmaları belirlemektedir. Bir ilişkide, A kişinin B kişisi üzerindeki bağımlılığı, B'nin aracılığıyla elde edeceği amaçları ile doğru orantılı iken, amaçlarını bu ilişki dışında başka türlü elde edip edemeyeceği ile ters orantılı olacağı belirtilmiştir. Bu nedenle A kişinin, diğer yollardan elde edemeyeceği amaçlarını gerçekleştirmek için B'ye olan bağımlılığı, B'nin A kişisi üzerindeki gücünün dayanağını oluşturmaktadır.(Emerson, 1962) Aynı şekilde Bağcı ve Bursalı (2011) araştırmasına göre de güç olgusu, sosyal ilişkiler içerisinde karşılıklı etkileşimin olduğu her yer ve zamanda kendini göstermektedir. Bu yaklaşımlara göre gerek sosyal ortamlarda gerekse örgüt ortamında bir arada bulunmak zorunda olan insanların karşılıklı ilişkilerinden doğan ve bireyler arasındaki bağımlılığı ifade eden bu durum, güç olgusunun temelini oluşturmaktadır.

Alkın (2006) araştırmasında gücün bir boyutunun; işlerin tanımlanması, faaliyete geçme ve bir araya gelme şeklinde olumlu durumlar içerdiğini belirtmektedir. Bu açıdan gücün, insan ilişkilerinin özellikle birbirine bağımlı faaliyetlerin var olduğu gruplarda ve belli bir amaç doğrultusunda ilişkilerin bütünleştirildiği her durumda, istenen bir

olgu olduğu söylenebilir. Gücün diğer boyutunu ise diğerlerine hükmetme, onlardan üstün olma, davranışlarını kontrol etme ve istediklerini yaptırma gibi genellikle olumsuz algı yaratan durumları kapsayan ifadeler oluşturmaktadır. Gücü bu yaklaşımla ele alan araştırmacılar, özellikle sosyal alanda kişilerin ya da grupların, çıkarlarını korumak için güç elde etmeye çalıştıklarından söz etmektedirler. Bu açıdan güç diğerlerine ayrıca sosyal ve dini değerleri benimsetmek, kişisel fayda ya da grup çıkarları için ekonomik ve sosyal projelerin gerçekleştirilmesine yönelik destek sağlamak için gerekli olabilmektedir (Petrova, 2015).

Farklı boyutlarıyla ele alınarak incelenen ve çeşitli tanımları yapılan güç kavramının bu tanımlardaki ortak noktası, bir kişinin diğerlerini istedik yönde davranışa yönlendirebilmesidir. Literatürde bu değişimi gerçekleştirme kapasitesi ve yeteneğinin dayandığı nokta ise bir bireyin diğerini etkileme gücüne bağlanmaktadır. Yani araştırmalara göre bu kapasite ve yeteneğin diğer bireyler üzerinde meydana getirdiği yönlendirme ve değişim kişilerin etkilenmesi yolu ile gerçekleşmektedir.

Birçok çalışmada güç, hedeflenen amacı gerçekleştirmek amacıyla başkalarını etkileyebilme yeteneği ve kapasitesi olarak görülmüştür (Boyatzis, 1971; Bağcı ve Bursalı, 2011; Arslanargun ve Eriş, 2013; Uğurlu ve Demir 2016). Bu anlamda güç için en basit ve genel tanımı ile bir kişinin diğerini etkileyebilme yeteneğidir diyebiliriz (Boyatzis, 1971). Arslanargun (2013)'a göre güç, etkileme yeteneği olarak tanımlanmakta iken etkileme ise bu yeteneğin sonuca dönüşmesidir. Gücü bu açıdan tanımlayan araştırmacılar örgütlerin idaresinde etkiyi, çalışanların verimli bir şekilde yönetilmesini sağlayan bir işlev olarak görmüşlerdir. Bu da güç kavramını örgütsel yaşamda yöneten ve yönetilen ilişkileri çerçevesinde incelemeyi gerektirmiş ve bu çerçeve literatürde güç konusunun geniş bir alanını oluşturmuştur.

Örgütsel yaşamda örgüt üyelerinin hedeflere yönlendirilmesi için gerekli ortamın ve iklimin yaratılarak üyelerin güdülenmesi, üyeler ile ilişkilerin bu amaçla düzenlenmesi, belirlenen etkinlik uygulama ve faaliyetlerin hayata geçirilmesi ve tüm bunlardan beklenen verimin alınması, belirlenen amaçların gerçekleştirilmesi açısından oldukça önemlidir. Güç, örgüt ve yönetim alanının önemli bir konusu olarak literatürde sıklıkla çalışılan konulardan biridir. Güç, örgüt içerisinde hedeflenen faaliyetleri, istedik davranışları, örgütsel öğrenmeyi etkileyen ve istikrarı sağlayan en önemli

enstrüman olarak görülmektedir (Gökkaya, 2010 akt. Uğurlu ve Demir, 2016). Korkmaz ve Abaan (2005) araştırmalarına göre de güçlü olmak bir ideal değil örgütün amaçlarını gerçekleştirmesi için yönetici ve çalışanlarından beklediği bir özelliktir. Bu anlamda Petrova (2015) araştırmasında gücü istenen bir sonucu elde etmek için haklar üzerinde sahip olunan tekel ya da sahip olunan ayrıcalık olarak ifade edilmektedir. Örgütlerde, gücün bu şekilde kullanımına hakim olan ve gücü yönlendirenler ise örgüt yöneticileridir. Sonuç olarak örgütsel ve bireysel amaçlara ulaşabilmek için, bir şekilde güç kullanımı zorunludur. Yöneticiler güç yoluyla örgüt üyeleri üzerinde etkisi olan kişilerdir. Yöneticinin kişi veya grupları etkileme yeteneğinin bir ürünü olan gücün, yöneticinin başkalarını yönetme yetkisinden değil, onları iş yapma konusunda etkileyebilmesinden ileri geldiği ifade edilmektedir (Werner, 1993 akt. Titrek ve Zafer, 2009). Bu anlamda yöneticilerin kullandığı güç kaynağı insan ilişkilerini nasıl algıladığı ile yakından ilgidir. Yöneticilerin, üyeleri örgütsel amaçlara yönlendirebilmesini sağlayan bir işleve sahip olan bu etkileme sürecinde ise gücü kullanma şekli ve zamanı da önem arz etmektedir. Bu açıdan güç, yöneticilerin astlar ile olan ilişkisinin niteliğini de belirlemektedir (Ward, 1998).

Araştırmacılar, gücün birtakım karakteristik özellikleri olduğuna değinmişlerdir (Özkalp ve Kirel, 2001). Buna göre güç sosyal bir terim olarak insanlar arası etkileşimi karakterize eden, zamana ve bireylere göre değişiklik gösterebilen ve otorite ile yakından ilgili olup otoritenin yasal halini ifade eden bir kavramdır.

Çalışma yaşamında birimlerin hedeflerine ulaşmaları için kullandıkları bir araç olan gücün, ulaşılabilen tanım ve içerikler incelendiğinde, genel anlamı ile bir kişinin diğerlerini ve bulunduğu çevreyi istedik tutum ve davranışlara yönlendirebilmek için etkileyebilme kapasitesi olduğu sonucuna varılabilir. Bu etki, gücün örgütlerde beklenen verimi sağlayabilmesi ise nasıl kullanıldığına bağlıdır. Edinilen etki gücü, bir örgütün içinde bulunduğu koşullara, zamana, o örgütteki bireylerin yapısına, beklentilerine ve ayrıca örgütün amaçlarına uygun bir şekilde kullanıldığı sürece beklenen verimi sağlayabilir. Bu açıdan yönetici ve liderlerden beklenen, kendilerine sunulan gücü istenen sonuçlara ulaşma yönünde doğru bir şekilde kullanmalarıdır.

## 2.5. Güç Kaynakları

Yaşam koşullarının giderek zorlaştığı, ve değişimlerin çok hızlı bir şekilde yaşandığı rekabet ortamında örgütlerin hedeflerine ulaşmak için öncelikli olarak bu değişime uyum sağlamaları ve varlıklarını sürdürebilmeleri gerekmektedir. Örgütlerin günümüz ortamında diğer örgütler karşısında ayakta kalabilmeleri, bazı güç kaynaklarına sahip olabilmeleri sayesinde olmaktadır. Bağcı ve Bursalı (2011) araştırmasına göre örgütler ve çalışanlar bu konumu, kendilerini diğerlerinden ayıran ve onları kendilerine bağımlı hale getiren bir takım güç kaynakları ile sağlamaktadır. Çünkü bağımlılıklarından dolayı zayıf olan taraftaki kişiler kendilerine göre daha güçlü konumdaki taraf karşısında kendilerini güvencede hissedecekleri bir dayanak ararlar. Sahip olunan güç kaynakları, kişilere söz konusu bu güvenceyi sağlaması açısından son derece önemlidir. Örgütlerde gücü sağlamanın en önemli yolu bu kaynakların kontrolü sağlayabilmektir (Güney, 2001: 26). Gücün bu şekilde kullanımını ve kaynakların kontrolünü ellerinde tutanlar ve dağıtanlar ise örgüt yöneticileridir. Salzwedal (2002)' a göre; lideri var eden izleyenlerdir ve izleyenler de ancak güç kullanımını sayesinde yönetilebilirler; güç ise basit olarak bir kişinin diğerlerini etkileyebilme yeteneğidir. Bireylerin başkalarını etkileyebilmek için faydalandıkları kaynaklar ise güç kaynaklarıdır (Özdemir, 2013).

Güç kaynakları, kişinin diğerlerini yönlendirmek ve etkileyebilmek için yararlandığı kaynakları açıklamaktadır. Yöneticiler örgütlerin hedeflere ulaşması için örgüt üyelerini bir takım güç kaynaklarını kullanarak etkilemekte ve bu sayede davranışlarını istedik yönde değiştirebilmektedirler (Korkmaz ve Abaan, 2005; Munduate ve Gravenhorst, 2003). Heifetz (2002), araştırmasında bu güç kaynaklarının, işin ne olduğundan bağımsız olarak her çalışana uygulanabilecek nitelikte olduğunu ifade etse de Krueger (2002), yöneticilerin ilk olarak güçlerini, izleyenlerinin ihtiyaçlarını karşılayacak kaynaklar üzerine kurması gerektiğini ifade etmiş daha sonrada diğerlerini istedik değişimlere yönlendirmek için kullanmaları ve sorumluluklarını yerine getirmelerinin önemi üzerinde durmuştur. Bu noktada örgüt üyelerinin istedik davranış yönünde etkilenmesi diğer bir deyişle hedeflenen sonuçların alınması için yöneticiden örgüt üyelerinin özelliklerine, örgütün yapısına, işin türüne ve önemine uygun olan güç tiplerini kullanması beklenmektedir (Abdala, 1987).

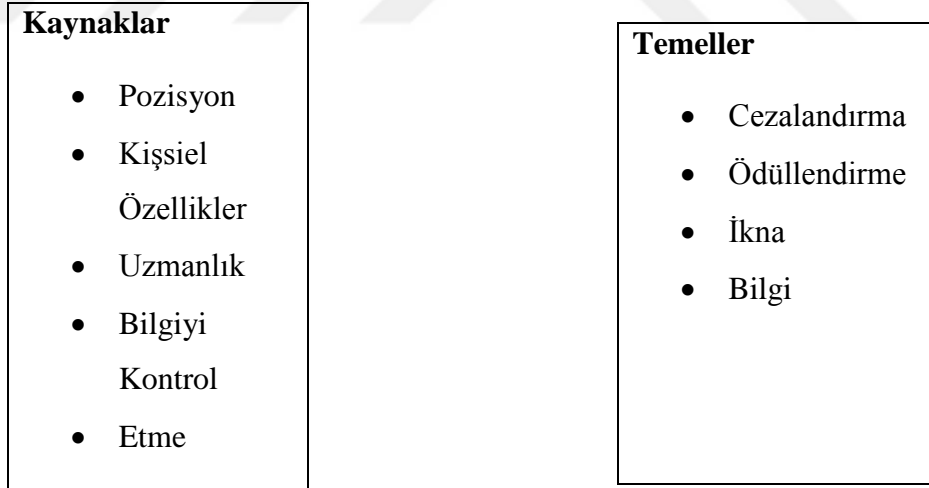
Bazı araştırmalar gücü, yöneticinin bulunduğu tabaka ile ilgili olan ve kendisine üstler tarafından verilen makam gücü ve bireysel karakterinden kaynaklanan bireysel güç olmak üzere iki başlıca türe ayırmış ve makam gücünün örgütsel kaynaklardan, bireysel gücün ise kişisel özelliklerden kaynaklandığını belirtmişlerdir (Hitt, Black ve Porter, 2005:352, akt. Koşar, 2008).

Güç kaynakları Bayrak (2001)'e göre, bulunulan pozisyon, kişisel özellikler, uzmanlık, bilgiyi elde etme ya da bilgiye engel olma fırsatları olmak üzere dört kategoride incelenebilir. Ancak bu araştırmada kaynakları açıklamak için asıl güç temeli üzerinde durulmuştur. Buna göre güç kaynağı aslında güç sahibinin güç temelini nerden aldığını, güç temeli ise kişiye gücünü veren şeyin ne olduğunu açıklamaktadır. Sonuç olarak bir kişinin güç sahibi olduğunu varsayarsak, başkalarının davranışlarını yönlendirmek için neyi kontrol ettiği o kişi için güç temelidir diyebiliriz.

Gücü Nerden Elde Edebilirim?

Başkalarını Etkilemek İçin Hangi Araçları

Kullanabilirim?



**Şekil 1:**Gücün Kaynakları ve Temelleri (Robbins, 1991 akt. Bayrak, 2001)

Konu ile ilgili çalışmaların büyük çoğunluğu gücün, konumdan ve otoriteden, kişilikten ya da doğuştan kaynaklandığını belirtse de bazı araştırmalarda finansal kaynakların gücü, bilgiye ulaşma ve kullanma gücü , gölge güç, ilişki gücü ve kaynak gücünden de söz edilmiştir (Heifetz ve Linsky, 2002; Krueger, 2002; Schumacher,



2012 Petrova, 2015). Literatürde güç kaynakları çeşitli şekillerde sınıflandırılmıştır. Bu sınıflandırmaların bir kısmında Etinozi 'nin güç sınıflandırmasına uygun şekilde zorlayıcı güç, kazanç gücü ve normatif güç olmak üzere üç başlık kullanmış, bazen de güç, otorite sistemleri, ideoloji ve uzmanlık sistemleri, politika sistemleri olmak üzere üç kategoride ele alınmıştır (Mintzberg, 1983; Hoy ve Miskel, 1991 akt. Atmaca, 2014). Güç kaynakları sınıflandırmaları içinde yaygın olarak kabul göreni ise güç kaynaklarını beş ayrı türde inceleyen tanımlamadır. Özellikle yöneticilerin kullandığı güç tiplerine yönelik olarak yapılan çeşitli araştırmalar sonucu elde edilen ve French ve Raven tarafından oluşturulan bu sınıflamaya göre güç kaynakları yasal güç, zorlayıcı güç, ödül gücü, karizma gücü ve uzmanlık gücü olarak beş 5 kategoride incelenmektedir (Rahim, Antonioni ve Psenicka, 2001; Salzwedel, 2002; Arslanargun, 2009; Eraslan,2004; Yılmaz ve Altinkurt, 2012).

Genel olarak uzmanlık ve özdeşlik (karizma) güç tipleri kişisel özelliklerden kaynaklanan bireysel güç kategorisinde incelenmekte; yasal, zorlayıcı ve ödüllendirici güç tipleri ise örgüt yapısına bağlı olan, otorite ve konumdan kaynaklanan pozisyonel güç yani makam gücü olarak ifade edilmektedir (Korkmaz ve Abaan, 2005; Medina, Munduate ve Guerra, 2008; Tahaoğlu ve Gedikoğlu, 2008). Araştırmacılar, bu güç türlerinin yanı sıra astların, liderin etkili çevre ve kişiler ile ilişki kurma ve bağlantıda olma yeteneğine yönelik algısını yansıtan ilişki gücünden de söz etmişlerdir (Hersey ve Goldsmith, 1980).

Bu kısımda araştırmacılar tarafından genel kabul görerek güç türlerine ilişkin yapılan diğer sınıflandırmalara temel oluşturan ve French ve Raven tarafından oluşturulan sınıflandırmaya esas olan ve sıklıkla kullanılan kavramlar incelenecektir.

### **2.5.1. Yasal Güç**

Kişinin organizasyondaki yeri ile ilgili olan güç türüdür. Yöneticinin mevki ve konumundan kaynaklanmaktadır. Yöneticilere konumlarının verdiği yetkileri ve hakları kullanarak astlarını yönetme olanağı sağlar.

Genel olarak daha yüksek makamlar ya da kontrol edilen kişi sayısının fazlalığı pozisyon gücünü artırmaktadır. Meşru güç olarak da ifade edilen bu güç türü, örgütlerde hiyerarşik düzeyle ilgili olup bireyin kişiliğinden bağımsız olarak, bulunduğu konum ve statüsünden kaynaklanan, kendisine yasalar ya da üstler

tarafından verilen, kişiye diğerlerine yapmaları ya da yapmamaları gereken konularda emir verme yetkisi veren bir etki gücünü açıklamaktadır (Eraslan, 2004; Rahim, 2004; Altinkurt ve Yılmaz, 2012). Bu güç türü örgüt yöneticilerine, diğer üyelerin kendisine uymasını talep etme hakkı vermekte ve çalışanlar ve yönetenler bu taleplere uyulmasının zorunlu olduğu ve üyelerin bu konuda sorumluluk sahibi olduğu konusunda görüş birliği içerisindeyler (Erkutlu ve Chafra, 2006).

Bayrak (2001) araştırmasında, pozisyon gücü olarak adlandırdığı yasal güç ile ilgili olarak birden fazla etken olduğuna dikkati çekmiş; bir yöneticinin yasal gücü kullanabilme potansiyelinin önemine ve bu gücü yaymaya yardımcı olacak bilgi, para, insan v.b. kaynakların bundaki rolüne değinmiştir. Pozisyonlara organizasyonlar tarafından, otorite gücünün etkin ve verimli kullanılmasını sağlayacak dinamik bir yapı oluşturulabilmesi için verilmiş olan bu kaynaklar, yöneticiye yasal gücün kullanımında ödül ve ceza güçlerinden yararlanabilme olanağını da sağlamaktadırlar.

Bakan ve Büyükbeşe' (2010) nin Silver (1981)' den aktardığına göre ise araştırmacılar, yasal güce dayanan etkileme gayretlerinin nezareti gerektirdiğini ve bunun için uygun bir ortamın bulunmasını, aksi takdirde yasal güç kaynağının azalacağını belirtmişlerdir. Nitekim yine Bayrak (2001) araştırmasında da belirtildiği gibi bir örgütte yasal güç açıkça tanımlanmamış ya da ortaya koyulmamış ise bu güç alanından doğacak olan boşluk başka kaynaklar tarafından doldurulmaya çalışılacaktır. Buna göre bunun ilk sonucu ise güç boşluğunun, hiyerarşinin daha alt basamakları tarafından doldurulması olacaktır. Çünkü bir yönetici işi ile ilgili kararlar ve sonuçlar ortaya koyamıyorsa yasal gücünü kullanamadığını ve bu gücünü başkalarına bıraktığını söyleyebiliriz.

Yöneticiler ve astlar yöneticinin sahip olduğu bu konum gücünün farkında olup bu gücün kullanımı ile ilgili genel bir kabul söz konusudur. Makamın gerektirdiği işi yapma ve yaptırma hakkına sahip olmayı ifade eden bu yönetsel güç türünde grup üyeleri nasıl davranmaları gerektiğini belirleme hakkının yöneticide olduğunu kabullenmişlerdir (Brass ve Burkhardt, 1993; Kaya ve Akyüz, 2015). Yasal gücün abartılı bir şekilde kullanımının ise yöneticide otoriterleşmeye; çalışanlarda da iş doyumsuzluğuna, direnmelere ve çatışmalara neden olabileceği ifade edilmektedir (Yılmaz ve Altinkurt, 2012; Akyüz ve Kaya, 2015; Altinkurt, Yılmaz, Erol ve Salalı,

2014). Zafer 2008, araştırmasında yasal gücün verimi olumsuz yönde etkileyebileceğini ve düşük bir düzeyde itaat oluşturabileceğini ifade etmiştir. Bu güç türünün resmi otoriteden kaynaklanması nedeniyle, üyeler arasında direnme ve çatışmalara neden olabileceği belirtilmektedir (Başaran, 2000: 65-66).

### 2.5.2. Ödül Gücü

Yöneticinin örgüt çalışanlarına, ihtiyaç duydukları ya da onlar için önemli olan bir ödül sunabilme gücü olarak ifade edilebilir. Yöneticiler, sahip olduğu yetkilere dayanarak örgüt içinde beklenen verimin sağlanabilmesi için üyeleri motive etmek amacı ile ödül sunabilir ya da istenmeyen bir durum karşısında da caydırıcı olduğunu düşündüğü bir ceza uygulayabilir.

Rahim(1984) araştırmasında bu güç türünü, kişinin kendisinden istenen davranışı gerçekleştirmesi karşılığında yöneticinin onu ödüllendirebileceği algısına dayandırmıştır. Çavuş ve Harbalıoğlu (2016) ise araştırmalarında bu kaynağı ödül gücü sağlayarak başkalarının davranışlarını etkilemeye yönelik yetenekler olarak ifade etmektedirler.

Yöneticiler, buldukları konuma dayanarak kişilere bazı ödüller sunabilir ya da onları bu ödüllerden mahrum bırakabildikleri için ödül gücü, yöneticilerin, bir kişi ya da gruba ödül sunabilme yada onları ödülünden mahrum bırakabilme gücünü ifade etmektedir (Uğurlu ve Demir, 2016). Yani yöneticinin ödüllendirme gücü olumlu şeylerin kazanılması ya da olumsuz şeylerin uzaklaştırılması şeklinde ödüllendirici sonuçları dağıtma yeteneğine dayanır (Kaya ve Akyüz, 2015). Ödül gücü aynı zamanda üyelerin, yöneticinin taleplerine ödül alma ve bu yolla kazanç elde etme amacı ile uymalarını ifade etmektedir (Çelik, 2003; 69). Bu bakımdan ödül gücü, bireylerin değerleri için yararlı ödüllere ulaşma ve aracılık edilmesi olarak ifade edilmiş olup buradaki amacın görevlerin yapılmasından gelecek yararları vurgulamak ve diğerleri için değer yaratan şeylerin ya da diğerlerinin kullanımına yarayacak bilginin tek elde toplanmasını sağlamak olduğu belirtilmiştir (Jex, 2002 akt. Bakan ve Büyükbeşe, 2010).

Yöneticinin üyelerine sunduğu ödüller genelde ücret artışı, terfi, ikramiye, yeni araçlar gibi maddi olabileceği gibi daha fazla yetki ve sorumluluk verme, takdir etme, başarılarını övme gibi maddi olmayan unsurlardan da oluşabilir (Lunenberg, 2012).

Benzer şekilde Henderson and Gysbergs (1998), araştırmalarında asıl ödöl türünün para ya da maaş olmasının yanı sıra diğer ödöllerin bireysel çalışma (kişinin gerçek anlamda kendisinin yaptıkları), başarı (diğerlerinin kişi ile ilgili düşünceleri), sorumluluk alma (diğerlerine yardımcı olma duygusu), ilerleme (kişinin neler yapabileceği ile ilgili fikirleri) ve gelişme olanağına sahip olma (kişinin neler yapabileceğine olan inancı) şeklinde olabileceğini belirtmişlerdir (Krueger, 2002). Bu açıdan fayda sağlayıcı bir güç olarak görölebilecek ödöl gücü, maddi kaynakların kontrolüne de dayanak oluşturmaktadır (Etinozi, 1961 akt. Meydan ve Polat, 2010). Para, terfi, tanınma gibi ödöllerin kullanılması ile ilgili bir güç olan ödöl gücü, çalışanların örgüte katkısını sağlamak amacı ile ve ölçüsünde kullanıldığında her zaman etkili bir güç olarak kabul edilmektedir (Altınkurt, Yılmaz, Erol ve Salalı, 2014). Ödöl gücü yalnızca maddî fenomenlere bağlı olmadığından lider, çalışanlarına başarılı olmalarından dolayı somut ödöller sunabileceği gibi onları takdir ederek onurlandırma yoluna da gidebilir (Eraslan, 2004).

Ödöl gücünün kullanılması çalışanların onları elde etmesi veya edememesi sonucu motivasyonlarını düşürdüğünde olumsuz etkilere de sahip olabilmektedir. Bu nedenle yöneticilerin ödöl gücünü kullanırken dikkatli ve becerikli olmaları gerekmektedir (Hitt ve diğ., 2005 akt. Koşar ve Çalık, 2011). Fakat yöneticilerin sahip oldukları bu ödöl gücü, başarı ile kullanılabilir ve ödöller adaletli bir şekilde dağıtılabirirse bu ödöl gücünün grup üyelerini etkilemede önemli bir kaynak olduğu düşünölebilir (Titrek ve Zafer, 2009).

Genel olarak bir liderin denetimindeki ödöller ne kadar çok ise ve bu ödöllerin astlar için önemi ne kadar fazla ise, liderin ödöllandirme gücü o kadar fazladır. Ödöl gücünün yaygın kullanımı; liderin isteklerini yaptırmak için teşvik ediciler önermesidir.

### **2.5.3. Zorlayıcı Güç**

Üyeler kendilerinden istenen bir görevi yerine getirmediğinde ya da istenen bir durumu karşılamadıklarında yöneticinin buna dayanarak üyeleri cezalandırması ya da olumsuz bir durum ile karşı karşıya bırakmasını açıklar.

Ağırlıklı olarak korkuya dayanan (Ragins, 1989) ve ödöl gücünün karşıtı olan bu güç türü (Altınkurt ve Yılmaz, 2012; Bakan ve Büyükmeşe, 2010) yöneticinin, taleplerine üyelerin karşı gelmesi halinde ya da üyelerin başarısız girişimlerinde bu

durumu kontrol etme ve buna dayanarak cezalandırma gücünü ve yeteneğini (Aşan ve Aydın, 2006: 272; Rahim, 2004), verilmiş ödülleri geri alma, ya da bireyleri hoş olmayan bir takım deneyimlerle ve yaşantılarla karşı karşıya bırakmasını ifade eder (Ragins,1989).

Zorlayıcı güç algısı örgütten örgüte değişebilmekte ve rütbeden düşürme, ücret kesintisi ya da ücret artışına engel olma, cezalandırma, örgütle bağlantısını kesme gibi zorlayıcı güç araçları da farklılık gösterebilmektedir (Meydan ve Polat,2010).

Eraslan (2004)' a göre cezalandırmak, liderin otoritesini ifade eder ve zorlayıcı güç, iş görenlerin, örgütün zorunlu kıldığı görevleri yerine getirmedikleri takdirde cezalandırılacakları korkusu ile iş görmelerine neden olur. Bu nedenle çok gerekli olduğu durumlar dışında etkili bir lider genellikle zor kullanmaktan kaçınmalıdır. Çünkü zor kullanma, çalışanların kızgınlığına ve verimin düşmesine yol açabilir.

Zorlayıcı güç türünü bazı araştırmacılar sadece liderin sahip olduğu cezalandırma yetkisini kullanma yönünden incelememiş aynı zamanda bu gücün grup üyelerinin algısı ile de bağlantılı olduğunu belirtmişlerdir. Lee (1977) araştırmasında bu gücün etkinliğini üyelerin başarısız olmaları durumunda yöneticilerinin kendilerini cezalandırma hakkının olduğu algısına dayandırmaktadır. Koçel'e (2014: 652) göre yöneticinin üyeleri cezalandırma olanağı bulunsa bile üyelerin bu durumu bu yönde algılaması da önem arz etmektedir. Bu bakımdan Altınkurt, Yılmaz, Erol ve Salalı (2014) araştırmalarında üyelerin bu güç türüne yönelik algısını korkuya dayandırarak, bu gücü yöneticilerin çalışanlara yönelik korkutma ve yıldırma aracı olarak kullandığı bir baskı gücü şeklinde ifade etmiştir. Buna göre grup üyelerini korkutan her bir şey bu gücün kaynağı sayıldığından ve gücün kullanımı çalışanlarda korku yarattığından örgüt yönetiminde aşırı derecede kullanıldığında etkili bir yönetsel güç olmaktan çıkmaktadır. Akyüz ve Kaya (2015) araştırmalarında bu yaklaşıma benzer bir ifade ortaya koyarak, yöneticinin maddi ve manevi zorlamaları şeklinde gördüğü bu gücü bir korkutma ve yıldırma aracı olarak açıklamış ve yöneticinin bu yolla kendisine bir kontrol aracı yarattığını vurgulamışlardır. Bu araştırmacılar maaş kesintisi, ihtar , işten çıkarma tehdidi gibi cezaların astların, yöneticinin her istediğini yapmasını sağlasa da çok katı veya tutarsız bir kullanım söz konusu olduğunda istenmeyen sonuçlara neden olabileceğini belirtmişlerdir.

Kureger (2002) araştırmasında, genelde negatif sonuçları olduğu düşünülen bu güç ile ilgili olarak etkili bir lider tarafından doğru kullanılması gerektiğini belirtmiş; övgü ve onaylanmaların aleni bir şekilde, eleştirinin ise özel ve gizli olarak yapılması gerektiğine dikkati çekmiştir. Sonuç olarak etkili bir yönetim için bu gücün kullanımında doğru olanın yüceltilmesi, yanlış olanın ise düzeltme yoluna gidilmesi gerektiği kanısına varılmıştır.

Bağcı ve Bursalı (2011)' ya göre zorlayıcı güç ve ödül gücü ekonomik güç olarak tek bir kategoride değerlendirilmiştir. Bu yaklaşıma göre, ödüllendirme yönü ve zorlama (ya da cezalandırma) yönü olmak üzere iki yönlü olarak incelen ekonomik güç, elde bulunan ya da belli yollarla kontrol altında tutulan para ve ekonomik değeri olan varlıklardan oluşan bir güç kaynağıdır. Bu açıdan ele alındığında kaynağın ödüllendirme yönü, örgütlerde çalışanlara iyi bir ücret sunma, terfi ettirme, örgütün diğer maddi olanaklarından yararlandırma gibi ekonomik temelli getiriler sunma gücünü; zorlayıcı ya da cezalandırıcı yönü ise çalışanları bu olanaklardan mahrum bırakabilme gücünü ifade etmektedir.

#### **2.5.4. Uzmanlık Gücü**

Yöneticilerin kendilerinde bulunan ve çoğunlukla diğerlerinin sahip olmadığı uzmanlık bilgisi ve deneyimlerini, astlarını yönetmek ve örgüt içindeki uygulamalara yön vermek için kullandığı bir güç kaynağıdır. Liderin, grubun gereksinimlerini karşılayacak düzeyde sahip olduğu özel bilgi ve deneyimleri içermektedir.

Rudolph ve Peluchette (1993) araştırmalarında liderin sahip olduğu uzmanlık gücünün, çalışanlar tarafından, kişinin atanmış olmasından elde ettiği ve bulunduğu konum ile ilişkili olan yasal güç, ödül gücü ve zorlayıcı güç türlerinden daha saygın bir güç türü olarak algılandığını ifade etmektedir. Uzmanlık gücü, diğer kişilerde bulunmayan bilgi ve donanımlara sahip olunması ile ilgilidir (Ragins,1989).

Araştırmacılar, yöneticilerin sahip oldukları uzmanlık gücünü karizma gücü ile ilişkilendirmektedirler (Bağcı ve Bursalı, 2011). Çünkü bu güç türü bireylerin aldıkları eğitim ve deneyimler sonucunda mesleklerinde uzmanlaşarak diğerlerinin güven ve takdirini kazanması ile ilgili olup, bu donanıma sahip kişiler çözülmesi zor problemlerle daha kolay başa çıkabildiğinden ve sorunlarla karşılaştığında ortaya daha pratik ve mantıklı çözümler sunabildiklerinden diğer kişilerin nazarında etkileyici

bir kişilik gücü ne sahip olabilmektedir. Bu açıdan uzmanlık gücü, yöneticinin bilgi ve deneyimi ile ilgili olsa da, gücün etkin bir şekilde kullanımında astların bu konudaki algısı çok önemlidir (Başaran, 2000: 65-66). Burada gücün etkililiğini çalışanların algısı belirlemektedir; yani astların, yöneticilerinin bilgili ve tecrübeli olduğuna yönelik algısı, o yöneticinin astlarını bilgi ve deneyimi sayesinde daha kolay etkileyebilmesine olanak sağlamaktadır (Bakan ve Büyükbeşe, 2010; Çavuş ve Harbalıoğlu, 2010). Zafer ve Titrek (2008)' e göre uzmanlık gücü iş başarısının saptanmasında en etkili araçlardan biridir ve yönetici bu gücünü kullanarak üyeleri motive etmektedir. Balderson (1975), ilköğretim yöneticileri üzerinde yaptığı bir araştırmada, yüksek uzmanlık gücüne sahip yöneticilerin, öğretmenlerin morali ve iş doyumunu üzerinde olumlu etkisi olduğunu belirlenmiştir (Çelik, 2003 akt. Altınkurt ve Yılmaz, 2012). Her ne kadar bu güç, yöneticinin sahip olduğu faydalı bilgi ile sınırlı olsa da astların, yöneticinin sahip olduğu uzmanlık ve deneyime verdiği değer, yöneticiden daha fazla etkilenmelerini sağlamaktadır. Bu nedenle yöneticinin sahip olduğu uzmanlık gücü, iş performansı ve iş tatminini önemli ölçüde etkilemektedir. Buluç (1998) araştırmasında çalışanların, yöneticinin uzmanlık gücüne inandıklarında itaate daha eğilimli oldukları ve yöneticiye karşı tutumlarının daha olumlu olduğunu belirtmektedir. Çalışanların bu tutumlarına sebep olan algı ise Dyer'ın(1979) araştırmasına göre insanların, bir konu hakkında deneyim ve bilgi sahibi olan yöneticilerin istek ve talimatlarını kabul etmeye daha eğilimli olmalarından ileri gelmektedir. Heifetz (2002)' e göre ise uzmanlaştırılmış bir alanda bilgi ve yeterliliğe sahip tek uzman olmak aynı zamanda iş güvencesi anlamına da gelmektedir. Bununla birlikte liderlik boyutunda ele alındığında bu bilginin paylaşımının uzun vadede daha verimli sonuçlar yaratacağı belirtilmektedir.

Sonuç olarak, bu gücü kullanabilmek için Krueger (2002)' nin de belirttiği gibi bilgiyi aktarabilme kapasitesine sahip olunmalı ve organizasyonel yetenekler problem çözmek için kullanılmalıdır.

### **2.5.5. Karizmatik Güç**

Yöneticinin örgüt üyelerini yönetirken kendisine özgü ve üyeler tarafından benimsenen bir yönetim tarzı geliştirmiş olması ile ilgilidir. Liderin çekiciliği, karizma ve karakteri ile ilgili olan güç türüdür.

Salzwedel (2002)' a göre gerçek bağlılığın ortaya çıktığı güç türü olarak kabul edilen bu gücün kullanımında, üyeler kendilerinden isteneni ve bekleneni yerine getirmektedirler çünkü bireyler güç sahibini beğenmekte, takdir etmekte ya da ona saygı duymaktadırlar. Yönetici, sahip olduğu kişilik özellikleri, üslubu, konuşma biçimi ya da giyinme tarzı nedeni ile karşısındakiler üzerinde bir hayranlık veya beğeni hissi oluşturmak sureti ile ikna edici ve etkileyici bir özelliğe sahiptir (Bağcı ve Bursalı, 2011). Araştırmacıların özdeşlik gücü olarak da adlandırdıkları bu güç türünde astlar yöneticinin kişisel özelliklerinden etkilenmektedir. Yöneticinin diğerleri tarafından benimsenmesi ve bireylerin kendilerini onunla özdeşleştirerek bu kişi ile bütünleşmesi bir özdeşlik gücünün varlığını ortaya koymaktadır (Ragins,1989).

Bu güç türü, mantığa değil yöneticinin kişisel kabiliyet ve yeterliliklerin gücüne ve astları üzerinde kontrol mekanizması oluşturan karizmatik etkisine dayalıdır. Bu da yöneticilerin astlarda eksik olan niteliklere sahip olmasına yani yöneticinin niteliğine bağlıdır (Petrova, 2015). Liderin sahip olduğu bu karizma gücü arttıkça bireyler üzerinde daha etkili olabileceği söylenebilir

Güç sınıflandırmaları bazı araştırmalarda astların algısı çerçevesinde incelenmiştir. Buna göre zorlayıcı güç, astların liderin ceza uygulama gücüne yönelik algısından; ödül gücü, astların liderin ödül sunma gücüne yönelik görüşünden; yasal güç, astların liderin pozisyon ya da işlevinden haberdar olmasından; karizma gücü, liderin astlarda uyandırdığı hayranlık ve pozitif etkiden; uzmanlık gücü de astların lideri bir konuda deneyimli ve yeterli biri olarak görmesinden kaynaklanmaktadır.(Garcia ve Barabara, 2009 akt. Hersey ve Blanchard, 1993). Salzwedel (2002) araştırmasına göre örgütlerde izleyenler, zorlayıcı güç kullanımında liderin cezalandırma özelliğinden ve cezadan çekindikleri için; ödül gücü kullanımında ödülü almak için, yasal güç kullanımında güç sahibinin meşruluğuna inandıkları için, uzmanlık gücü kullanımında bilgi ihtiyacı nedeniyle ve karizmatik güç kullanımında ise güç sahibini beğendikleri ve onu çekici buldukları için itaat etmektedir.

Bu sınıflamaya daha sonradan 6. güç olan ve liderin astlar için gerekli olan bilgiyi elde etmesini ifade eden bilgi gücü eklenmiştir (French ve Raven, 2004). Bilgiye dayalı gücün, önemli bilgileri örgütsel operasyonları ve gelecek planlarını kontrol etme ve



kullanmadan kaynaklandığı belirtilmektedir (Bartol ve Martin 1991 akt. Aydoğan, 2008).

Bazı sınıflandırmalarda bilgi gücü uzmanlık gücü kategorisinde incelenmektedir. Fakat uzmanlık gücünde astlar yöneticinin uzmanlığı konusunda ortak bir inanca sahip iken, bilgi gücünde yöneticinin kendilerinden üstün olduğu izlenimini yaratan ise yöneticinin ikna kabiliyeti ve uygulamalarıdır. Bilgi gücünün temelinde, yöneticinin ikna kabiliyeti ve uygulamaları sayesinde astları üzerinde bıraktığı izlenim vardır. Astlar, yöneticinin bu vasıfları nedeni ile yöneticinin kendileri karşısındaki üstünlüğünü kabul etmektedirler (Wilson, 2005 akt. Aslanargun, 2009). Bilgi Gücü, kurumların nasıl işleyeceğine ilişkin yönetsel güç ile görevlerin yerine getiriliş biçimini düzenleyen teknik güç olarak tanımlanmaktadır (Hales,1997 akt. Aslanargun, 2009).

French ve Raven'in 6. Kategoriye ayırarak genişlettiği bu sınıflama daha da detaylandırılarak sonradan 14 alt gruba ayrılmış; önceki düzenlemelerde yer alan güç türlerinden uzmanlık ve karizmatik güç türleri olumlu ve olumsuz şeklinde ikiye ayrılmış, ödül ve zorlayıcı güç türleri kişisel ve kişisel olmayan şeklinde iki alt grupta incelenmiş, bilgi gücü doğrudan ve dolaylı olmak üzere farklılaşmış ve son olarak yasal güç türü de resmi, karşılıklı, bağlılık ve dengeleyici olmak üzere dört alt başlıkta değerlendirilmiştir.(French ve Raven,1999 akt. Aslanargun). Araştırmacılar, bilgi gücünün yanı sıra astların, liderin etkili çevre ve kişiler ile ilişki kurma ve bağlantıda olma yeteneğine yönelik algısını yansıtan ilişki gücünden de söz etmişlerdir (Hersey ve Goldsmith, 1980).

Güç kaynakları çok farklı isimler altında toplanmasına rağmen, aslında anlam olarak birbirleriyle ortak yönleri çoktur. Bu sebeple de birbirlerini tamamlamaktadırlar. Güç kaynaklarının sadece birisine sahip olmak diğer güç kaynaklarına ulaşmak açısından kolaylık sağlar ve böylece yöneticiler güç kaynaklarının birine veya birkaçına sahip olabilmektedirler (Koşar ve Çalık, 2011). Ancak güç kaynaklarının gerektiği gibi etkin ve verimli kullanımı ise yöneticinin kendisine bağlıdır (Karaman,1999: 61). Bu görüşe dayanarak tüm güç türlerinin birbirleri ile bağlantılı kullanılması gerektiğini, her durumda her güç türünün kullanılmayacağını ve yöneticinin hangi durumlarda hangi güç türünü kullanacağını bilmesi gerektiği söylenebilir.

## 2.6. Örgüt Kavramı

Örgütler hem toplumun bir parçası olarak kabul edilmekte hem de insanların ihtiyaçlarını karşılayabilmesi için bir zorunluluk olarak ifade edilmektedirler (Özkalp ve Kırel, 2013: 1).

İnsanlar, tarihler boyunca ihtiyaçlarını karşılayabilmek ve yaşamlarını sürdürebilmek için başka kişilerle işbirliği ihtiyacı içinde olmuştur ve bu nedenle yaşamları süresince hep birlikte hareket etme gereği duymuşlardır. Bu zorunluluğun bir sonucu olarak da ortaya toplumsal gruplar çıkmış ve bu toplumsal gruplar insanoğlunun örgütlenme sürecini başlatmıştır (Güney, 2007: 27). Toplumsallaşma ile ortaya çıkan işbirliği ihtiyacı nedeniyle örgütsel süreçlerin içinde doğal olarak yer alan bireyler, zaman içerisinde içinde buldukları süreçleri daha sistemli hale getirmişlerdir. Günlük yaşantılarda da bu örgütlenme süreçleri devam etmekte ve zorunlu olan bu ilişkiler ağı, toplum içerisinde formal ya da informal örgütlenme biçiminde yer almaktadır.

Örgütler, toplumsal yaşamın her alanına yayılmışlardır. Bireyler günlük yaşamları boyunca hastaneler okullar dernekler şirketler ve kamu kurumları gibi çeşitli birimlerle sürekli olarak ilişki içerisinde dirler (Güney, 2007: 27) Günlük hayatta iç içe olduğumuz bu birimler toplumu oluşturan örgütlerdir. Bu nedenle yaşadığımız toplumlar aslında birer örgütler birleşimidir. Çünkü örgütler, ayrı birer birim olarak düşünülse de kendilerini çevreleyen daha geniş sitemin birer parçaları yani alt sistemleri olarak kabul edilmektedirler (Aydın, 2007: 30).

Örgüt kavramını açıklamaya yönelik incelenen tanımlarda biyolojik, sosyolojik ve antropolojik temeller dikkati çekmektedir. (Şişman, 2014: 25). Buna göre, biyolojik açıdan incelendiğinde örgütler, canlı bir varlık olarak kabul edildiğinden örgütlerin, varlığını sürdürebilmeleri uygun çevresel koşullara ve ihtiyaç duyulan girdilere sahip olunması sayesinde gerçekleşmektedir. Antropolojik olarak örgütlerin, kendilerine özgü bir kimlik ve kültür geliştirdikleri ifade edilmekte iken sosyolojik bir yapı olarak örgütlerin, küçük bir toplum olarak görüldüğü belirtilmektedir.

Örgütler, toplumsal olarak incelendiğinde birey en küçük yapı ve toplum ise en büyük yapı olarak kabul edilmekte ve ikisi arasında kurumlar, örgütler, gruplar yer almaktadır. Bu yapısal incelemede insan, örgütün bir parçası olarak kabul edilmekte ve örgüt ile etkileşimleri belli bir grubun parçası olarak gerçekleşmektedir. İnsanlar,

örgütlerle sürekli olarak etkileşim halindedir ve bu nedenle de örgüt-insan ilişkisi sürekli olarak devam etmektedir (Ağlargoç, 2012: 46). Örgütler; üretim için zorunlu olan maddi ve manevi araçların, belirli bir düzen içerisinde bir araya getirilmesi sonucunda ortaya çıkan yapılardır (Efil, 2004 akt. Bolat, Bolat, Seymen ve Erdem, 2014: 119).

Toplumsal yaşamın her alanına yayılmış olan örgütü, belirli hedefleri gerçekleştirmek üzere bir araya gelen insanların işbirliği ve koordinasyon içinde, ortak amaçlara yönelik çabalarından oluşan bir grup olarak tanımlayabiliriz (Aytaç, 2004). Birden fazla kişinin ortak bir amaca yönelik olarak davranışlarını düzenlediği yapılar olarak kabul edilen örgütler, belirli bir görevi yerine getirmek ve devam ettirmek amacı ile bir kişinin yönetiminde oluşturulmuş insan topluluğu olarak düşünülebilirler. Kısaca örgütler, birden fazla kişinin bilinçli olarak oluşturduğu bir güç ve eylem birliğidir (Güney, 2007: 27). En genel tanımı ile örgüt, üyeleri tarafından kurulan bir koalisyon olarak görülebilir (Bursalıoğlu, 2011: 15). Ancak bu koalisyonun örgüt olması için sadece bir amacı gerçekleştirmek üzere birden fazla insanın bir araya gelmeleri yeterli olmamaktadır. Örgüt üyeleri ile maddi ve maddi olmayan kaynakların organize edilmesi, amaçlara yönlendirilmesi ve görev dağıtımının sağlanması da gerekmektedir.

Son yıllarda örgüt kavramını açıklamaya yönelik yaklaşımlar, örgütleri birer toplumsal sistem olarak ele almakta ve bu yaklaşımlar örgütü bir bütünü oluşturan öğeler şeklinde incelemektedir. Burada örgütler ayrı parçalar olarak değil de bu parçaların birbiri ile etkileşimi ve ilişkisi incelenerek birer sistem olarak görülmekte ve buna göre bir sistemi diğer sistemlerden girdi alan ve başka bir sisteme çıktı üreten öğeler olarak tanımlanmaktadır (Aydın, 2007: 54) .

Örgüt kuramcılarının çoğunda olduğu gibi örgütü açık bir sistem olarak ele alan Edgar H. Schein ise bir örgüt tanımını yapmak için bazı özellikler sıralamıştır (Schein, 1965: 95 akt. Alıç, 1995; 3)

- Örgüt, çok amaçlı veya çok işlevli bir sistemdir. Örgüt ile çevresi arasında çok yönlü etkileşimler bulunmaktadır.
- Örgüt, birçok alt sistemi olan bütündür. Her bir alt sistem birbirleriyle dinamik bir etkileşim içindedir.

- Örgütlerin alt sisteminde meydana gelen değişiklikler, diğer alt sistemlerin tamamını da etkileyecektir.
- Örgüt, dinamik bir çevre içinde bulunmaktadır. Çevre, örgütlerin yapısını etkiler ve hatta örgütte değişikliklere de neden olur.
- Örgütle çevresi arasında çok yönlü ilişkiler mevcuttur. Bu nedenle bir örgütü çevresinden ayıran sınırları çizmek pek mümkün değildir.

Tek bir tanım ile ifade edilmeyecek geniş bir alana yayılan kavram ile ilgili tanım ve incelemelerin ortak yönü örgütlerin kolektif yapılar olduğunu belirtmiş olmalarıdır. Çünkü bireyler, örgütler vasıtası ile tek başlarına gerçekleştiremeyecekleri hedeflere ulaşma fırsatı bulmaktadırlar (Toytok, 2014: 30). Örgütlerin, varlıklarını koruyarak ayakta durabilmeleri ise bu hedeflerin gerçekleşmesi ölçüsünde sağlanabilmektedir. Bunu sağlayabilmenin yolu da örgütün etkili ve verimli bir işleyişe sahip olmasından geçmektedir.

## 2.7. Örgütsel Depresyon İle İlişkili Kavramlar

Örgütler birbirinden farklı psikolojik ve fiziksel yapılara sahip üyelerden oluşmaktadır. Örgütü meydana getiren bu bireylerin karmaşık psikolojik ve fiziksel gereksinimlerinin karşılanması ve psikososyal açıdan sağlıklı olmaları ise örgütün verimi açısından son derece önemlidir. Bu açıdan bazı örgütsel davranışların analizi için öncelikle örgütteki bireylerin psikososyal açıdan incelenmesi ve birtakım örgütsel tepkilerin buna göre yorumlanması gerektiği söylenebilir.

Çalışanları iş ortamları dışında da strese maruz bırakarak örgüt iklimini olumsuz etkilediği düşünülen bir takım örgütsel davranışlar çeşitli araştırmalarda farklı değişkenler açısından incelenmektedir. Çalışanlarda örgüte karşı negatif tutumlara sebep olmalarının yanısıra belirtileri davranışsal boyutta da somut olarak gözlenebilen ve ilerleyen safhalarda örgütsel depresyona neden olabilecek depresyon, iş stresi, mesleki tükenmişlik gibi kavramlar ile bunların örgütsel boyuttaki sonuçları üzerine yapılan çalışmalar günümüzde giderek artmaktadır. Son zamanlarda ülkemizdeki bazı araştırmacılar insanlarla birebir ilişki içinde çalışmayı gerektiren sağlık, güvenlik, eğitim gibi alanlarda çalışanların sıklıkla maruz kaldıkları bir tür stres olan örgüt depresyonu kavramını incelemeye başlamışlardır (Yılmaz ve Ekinci, 2003; Gümüştekin ve Öztemiz,2004; Sezer, 2010; Sezer, 2011; Aydın, 2012; Aslan, Aslan, Göksoy ve

Sağır, 2014; Bakan, Taşlıyan ve Aka, 2014; Sağır, 2015; Akman ve Abaslı, 2016; Saygılı, Avcı, Uğurluoğlu ve Özer, 2016).

Örgütsel depresyon, iş yaşamını olumsuz etkileyen, işin veriminde ve iş başarısında önemli oranda düşüş yaratan, bireyde meydana getirdiği olumsuz psikolojik etkiler den dolayı kişinin örgütüne bağlılığını ve motivasyonunu düşüren örgütsel bir kavramdır. (Aslan, Aslan, Göksoy ve Sağır, 2014). Örgütsel depresyonun, bireyde olumsuz bir takım tutum ve davranış değişikliklerine sebep olduğu için örgüt iklimini olumsuz etkilediği ve hedeflenen amaçlara ulaşma sürecinde tikanlıklar yaratarak örgütle birlikte onu çevreleyen diğer bireysel ve toplumsal unsurları da olumsuz etkilediği söylenebilir.

Örgütsel depresyonu daha iyi anlayabilmek için psikolojik bir hastalık olarak depresyon ve bununla ilişkili olarak çalışan performansını önemli ölçüde düşürdüğü belirtilen iş stresi ve mesleki tükenmişlik kavramları da ayrıca incelenecektir. (Tuğrul, 2000; Lacovides, Fountoulakis, Kaprinis ve Kaprinis, 2003; Rada ve Johnson-Leong, 2004; Kaçmaz, 2005; Aholo ve Hakanen, 2007; Sağır, 2015; Taycan, Kutlu, Çimen ve Aydın, 2006). Araştırmalar, iş yerinde depresyon, iş stresi, mesleki tükenmişlik gibi problemlerin bireyin çalışma koşullarından kaynaklandığını ve işinden memnun olmaması ile ilgili olduğunu göstermektedir.(Avşaroğlu, Deniz ve Kahraman, 2005; Baltaş ve Baltaş, 1998 akt. Aslan, Aslan, Göksoy ve Sağır, 2014). Dolayısıyla bu kavramlarla bağlantılı olarak çalışanların işleri hakkındaki algılarını ve bu algıya verdikleri duygusal tepkiyi ifade eden iş tatmini konusuna da değinilmesi gerekli görülmektedir. (Lindquist ve Whitehead, 1986; Bacharach ,Bamberger ve Conley , 1991;Grunfeld, Whelan ve Zitzelsberger, 2000; Rothmann, 2008; Altay, 2009; Onay ve Kılıcı, 2011).

### **2.7.1. Depresyon**

Genellikle psikolojik bir rahatsızlık olarak kabul edilen ve daha çok psikolojik temelde ele alınarak incelenen depresyon, diğer bir deyişle bireylerdeki bunalım ve çöküntü hali, günlük yaşamda birçok alanda farklı şekillerde karşımıza çıkmaktadır. Araştırmacılar, toplumlarda sık rastlanan bir bozukluk olan ve tanımlanması Hipokrat dönemine kadar uzanan depresyonun istenmeyen günlük olaylar, önceki yıllarda deneyimlenen önemli yaşam olayları ve spesifik bir takım yaşam durumlarından

(ekonomik güçlükler, anne-babanın boşanması, ağır hastalık vb) kaynaklanabileceğini belirtmişlerdir (Tuğrul, 2000). Sadece olumsuz bir deneyimden değil bazen de sürekli olarak strese maruz kalma ya da çevresel şartlar nedeni ile ortaya çıkabilen depresyonun belirtileri arasında ümitsizlik ve çaresizlik hissi, enerjide düşüş, dikkat dağınıklığı, zihinsel ve fiziksel etkinliklerde azalmaya rastlanabilmektedir (Bakan, Taşlıyan, Taş ve Aka, 2014).

Önemli düzeyde iş ve güç kaybına yol açtığı belirtilen ve yapılan araştırmalar neticesinde toplumda önemli ölçüde yaygınlığı tespit edilen depresyonun; insanın yaşama faaliyetleri için istek ve zevkinin kaybolduğu, kötümser ve karamsar düşüncenin hakim olduğu, günlük aktivitelerde azalma ve psikomotor etkinliklerde yavaşlama ile seyreden, ölüm düşüncesi ile birlikte bireyi intihar etme noktasına taşıyabilen, uyku, iştah ve cinsel istekte azalma gibi fizyolojik bozuklukları da içeren, psikiyatrik düzeyde yardım gerektiren ruhsal bir bozukluk olduğu ifade edilmektedir (Firth-Cozens, 1998; McCauley, Pavlidis, ve Kendall, 2001; Brooks-Gunn, Auth, Petersen ve Compas, 2001, Özdel, Bostancı, Özdel ve Oğzuhanoglu, 2002). Depresyon ile ilgili öne sürülen bazı yaklaşımlarda ise olumsuz düşünce ve olumsuz beklentiler ile umutsuzluk kavramı arasında da bir ilişki kurulmuştur. Umutsuzluğun, bireyin ruhsal sağlığını olumsuz etkileyerek depresyon teşhisinde klinik belirtilerin bir parçası olabileceği belirtilmiştir (Dilbaz ve Seber, 1993 Çelikel ve Erkorkmaz, 2008).

Tuğrul (2000) araştırmasında, stres faktörleri ile depresyon arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu açıklamaktadır. Araştırmacılar, depresyonun en önemli sebebinin aşırı derecede maruz kalınan uzun süreli stres olduğunu belirtmektedirler. (Gültekin, Ekici ve Tepe, 2011 akt Aslan, 2014). Araştırmalar, depresyon ve buna benzer problemlerin, bireyin çalışma koşullarından ve işinden memnun olmaması ile de ilgili olduğunu göstermektedir (Sağır, 2015).

Depresyonun, yarattığı olumsuz etkiler nedeniyle bireyin günlük yaşantısını olumsuz etkilediği, kişilerarası ilişkilerine yansiyarak aile, okul ya da iş yaşamındaki performansının düşmesine neden olabileceği öngörülmektedir. Stres yaratan bazı negatif olayların da neden olabileceği belirtilen depresyon, bireyin aile ortamını ve sosyal yaşamdaki ilişkilerini olumsuz etkileyerek problemler yaşamasına neden olabilmektedir (Tezel, Özkan ve Parlak, 2004). Sezer (2011), araştırmasında klinik bir

vaka olarak kabul edilen depresyonun; bireyin iş ortamında, aile hayatında ve sosyal çevresi ile olan ilişkilerinde bozukluklar yarattığını ve depresyon geçirmekte olan kişinin işe devamsızlık göstererek, sosyal çevresi ile olan bağı kopardığını, içine kapandığını belirtmiştir. Depresyonun, tedavi edilmeyerek ilerlediğinde, kişinin kendisi ve işi açısından bir takım zararlara neden olduğu ve bu olumsuz etkilerin zamanla para kaybına ve hatta üretimde zarar edilmesi gibi sonuçlara yol açabileceği belirtilmektedir (Yıldız ve Yıldız, 2009). Çalışan bireyler tarafından deneyimlenen depresyon ve depresyon kökenli rahatsızlıkların bir sonucu olarak iş gücü kaybı, verimlilikte düşüş ve medikal harcamalar nedeni ile Amerika'nın, yıllık olarak otuz ile kırk milyar dolar arasında bir kayba uğradığı belirtilmektedir (Elinson ve diğ., 2004 akt. Hall , Dollard, Winefield, Dormann, ve Bakker, 2003). Dünya Sağlık Örgütü ise Avrupa da hastalık ve rahatsızlıklar nedeniyle tespit edilen 118 milyar Euroluk kayıp miktarının yüzde altısının depresyon kökenli sorunlardan kaynaklandığını açıklamıştır (Sobocki, Jonsson, Angst ve Rehnberg, 2006).

### 2.7.2. Stres

Çalışan performansını etkileyen faktörlerden biri olan depresyon, örgütsel ortamda strese maruz kalan bireylerde görülmektedir (Yılmaz ve Ekinci, 2003). Çalışmalar, depresyon ve stresin birbiri ile yakından ilişkili olduğunu, stresin de tıpkı depresyon gibi sosyal ve bireysel bir takım değişken ve deneyimlerden kaynaklandığını ve bu değişkenlerin çoğunlukla ortak ya da birbirine benzer deneyimlerden oluştuğunu belirtmektedir (Costa, Macrea, Zonderman, 1987; Depua, Monroe,1986 Akt. Firth-Cozens, 1999, Tennant, 2001; Tsutsumi ve diğ., 2001, Akbağ, Sayiner ve Sözen; 2005, Dahilin, Jonebor ve Runeson, 2005; Hammen, 2005).

Stres kısaca bireyin tehdit olarak algıladığı çevresel özelliklere karşı gösterdiği bir tepki olarak tanımlanmaktadır (Balcı, 2000). Genellikle olumsuz bir durum olarak ifade edilen stresi, bireylerde fiziksel veya psikolojik talepler yaratan herhangi bir dışsal etkinlik, durum neticesinde oluşan ve bireysel özellikler veya psikolojik süreçlerle meydana gelen bir uyum tepkisi olarak da tanımlayan araştırmacılar, stresin kişinin çevresi ile etkileşiminden kaynaklandığını belirtmektedirler (Aktaş,1992).

Günümüzde bir çok örgütsel ve bireysel kaynak strese neden olabilmektedir. Örgütsel faaliyetlerdeki yoğunluk, toplumsal rollerdeki değişimler, örgüt ortamlarında

yaşanan rekabet ve çalışanlar arasındaki çatışmalar, beklentilerin yüksek olması gibi faktörler çalışanların ruhsal durumlarını olumsuz yönde etkileyerek strese neden olabilmektedir (Kul ve Güçlü, 2010).

Yapılan araştırmalarda yaşanan yoğun stresin depresyona neden olduğu belirlenmiştir .Yılmaz ve Ekinci (2003) araştırmasına göre depresyon, uzun süreli ve aşırı strese maruz kalınması sonucunda meydana gelmektedir. Depresyonun, stres sonucunda oluşan duygusal tepkiler ve rahatsızlıklar olduğu ifade edilirken olumsuz stresin, kişilerde performans düşüklüğüne, depresyona, tükenmişliğe sebep olduğu belirtilmiştir (Aslan ve diğ., 2014). Araştırmacılar, bireylerin sağlığının yanı sıra örgütsel verimlilik açısından da olumsuz etkileri bulunan birçok sorunun kökeninde stresin olduğunu belirtmektedirler (Cemaloğlu, 2007). Stres, örgütlerde verimsizliğe ve performansın düşmesine, işe devamsızlığa kalitede düşüşe, sağlık için harcanan ödemelerde artışa, çalışanlarda fiziksel rahatsızlıkların yanı sıra endişenin artmasına, kaygı depresyon, fiziksel ve zihinsel tükenme gibi psikolojik rahatsızlıklara ve iş doyumunda azalmaya neden olmaktadır (Ekinci ve Ekici,2003; Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 229).

Stres ile ilgili genel tanımların içeriklerine benzer şekilde, çalışan ve çevresi arasındaki etkileşim sonucunda yaşanan gerilimi ifade eden iş stresinin , iş ortamının kişide yarattığı baskı ile kişinin kapasitesi arasındaki uyumsuzluktan meydana geldiği belirtilmektedir.(Efeoğlu ve Özgen, 2007). Lazarus (1995) araştırmasında çalışanların, çevreleri ile olan ilişkilerinin durağan değil sürekli değişken olması nedeni ile, iş stresini her zaman yaşayabileceklerini ifade etmiştir. Yumuşak (2007) ise araştırmasında iş stresine neden olan kaynakları 6 kategoride sınıflandırarak açıklamıştır. Buna göre çalışanların maruz kaldıkları örgütsel stres faktörleri:

- Örgüt Yapısı ve Örgüt İklimi İle İlgili Stres Kaynakları
- Fiziki Çevre Şartları İle İlgili Stres Kaynakları
- Yapılan İşle İlgili Stres Kaynakları
- Kariyer Gelişimi İle İlgili Stres Kaynakları
- İşletme İçi İlişkiler İle İlgili Stres Kaynaklarıdır.



Deneyimlenen iş stresi kişilerin iş dışındaki yaşamlarında da karşılaştıkları sorunlarla bir araya geldiğinde hem bireysel hem de örgütsel açıdan önemli problemler oluşturabilmektedir (Cemaloğlu, 2007). Kamu veya özel sektörün her alanında yer alan iş görenler açısından stres, örgütsel faaliyetlerin etkili biçimde yürütülmesini, örgütsel başarı ve performansı olumsuz etkilemektedir (Aktaş, 2001).

İcra edilen mesleğin özelliği, örgüt yapısı ve koşulları strese maruz kalmayı belirleyen bir faktördür. Amerikan Stres Enstitüsü'nün yapmış olduğu çalışmaların sonuçlarına göre eğitim alanında çalışanlar bu anlamda yüksek riskli grupta yer almaktadır (Baltaş ve Baltaş, 1998; 62).

Araştırmacılar deneyimlenen bireysel stresin ve iş stresinin mesleki tükenmişlik ile olan ilişkisi üzerinde durmuşlardır (Maslach, 1978; , Altmaier ve Van Velzen, 1987; Bacharach, Bamberger ve Conley, 1991; Hayes ve Wheatington, 2007; Russel). İş ortamında yaşanan stres günlük iş taleplerinin bir parçası olarak kabul edilirken; yerine getirilmesi gereken iş talepleri, bir birey kendisini ortaya koyamadığında ve desteklenmediğinde, o bireyin uzun süreli stres yaşamasına neden olarak tükenmişliğe dönüşebilmektedir (Çokluk, 2000, Akt. Avşaroğlu, Deniz ve Kahraman, 2005). Tükenmişlik, örgüt ve birey için önemli ve ağır sonuçlar yaratacağından önlem alınması gereken bir sorun olarak kabul edilmektedir. (Ağaoğlu ve diğ. 2004).

### **2.7.3.Tükenmişlik**

Tükenme kavramı, ilk olarak Freudenberg tarafından ortaya atılan ve daha sonra Maslach ve Jackson tarafından geliştirilen bir kavramdır (Dolunay, 2002). İş görenler tarafından yaşanan yorgunluk, hayal kırıklığı ve işi bırakmayla sonuçlanan bir deneyimi tanımlamak amacı ile ortaya atılan tükenmişlik kavramını Maslach, uzun süreli iş stresine maruz kalan bireyin, işinin özgün amacından kopması, enerji kaybı, motivasyon eksikliği, negatif tutumlar ve diğerlerinden geri çekilmesi olarak tanımlamıştır.(Kaçmaz,2005).

Maslach, insanlarla birebir çalışan bireylerde daha sık görülen bir tür stres olan “tükenmişlik” kavramını bir sendrom olarak incelemiş ve sendromu duygusal tükenme (emotional exhaustion), duyarsızlaşma (depersonalizasyon) ve kişisel başarı duygusunda (personel accomplishment) eksiklik olmak üzere üç kategoriye ayırmıştır (Çimen, Şahin, Akbolat ve Işık, 2012). Maslach tükenmişliği, kişinin iş ve sosyal

yaşamında bir takım sorunlara ve olumsuzluklara neden olan özsaygı yitimi, kronik yorgunluk, çaresizlik ve umutsuzluk duygularının gelişimi ile meydana gelen fiziksel, duygusal ve entelektüel tükenmeyle seyreden bir sendrom şeklinde ifade etmiştir. (Maslach, 1981 akt. Taycan, O. ve Kutlu, L., 2006). Tükenmişliği tutum ve algı boyutunda inceleyen birçok araştırmacı da kavramın kişisel bir psikolojik tepki olduğu varsayımında uzlaşmaktadır (Ağaoğlu ve diğ., 2004; Gökçakan ve Özer, 1999). Cherniss (1980), tükenmişliği gelip geçici bir yorgunluktan ziyade bireyin yaşamakta olduğu iş stresi ve hissettiği doyumsuzluğa karşı gösterdiği bir tepki olarak yorumlamaktadır. Bu sendromun yaşanmasında bireyin kişisel özelliklerinin etkili olduğu belirtilmişse de tükenmişlik, duygusal tükenmeden kaynaklanan, iş yükünün ve çalışma saatlerinin fazla olmasına ve iş yerinde yaşanan sorunlara karşı gösterilen bireysel psikolojik bir tepki olarak kabul edilmekte yani asıl neden olarak bireyin yoğun ve uzun süreli olarak yaşanan iş stresine maruz kalmış olması gösterilmektedir (Gonzalez-Roma, Schaufeli, Bakker ve Lloret, 2006; Khan, Schneider, Jenkins-Henkelman ve Moyle, 2006; Havle, İlnem, Yener ve Gümüş, 2008). Ardiç ve Polatçı (2009) araştırmalarına göre de bir sendrom olarak tükenmişlik, sadece bireysel faktörlerden değil aynı zamanda örgütsel faktörler olarak inceledikleri iş yaşamının birey üzerindeki olumsuz etkileri ile meydana gelmektedir.

Mesleki tükenmişliğin bireysel ve örgütsel birtakım sonuçları olduğu ifade edilmektedir (Khan ve diğ., 2006). Tükenmişlik, bireyde davranışsal, duygusal, tutumsal ve güdüsel boyutta davranış değişikliklerine yol açmaktadır (Avşaroğlu, Deniz ve Kahraman, 2005). Fiziksel olarak yorgun ve güçsüz hissedilen, uyku bozukluğu ve enerjide düşüş yaşayan birey, duygusal olarak da depresif, karamsar ve güvensiz bir ruh hali içerisindedir. Tükenme durumunda bu fiziksel ve duygusal tepkilere bir takım zihinsel tepkiler de eşlik etmektedir. Bireyin zihinsel tükenmişlik belirtileri de kişinin kendine, işine ve yaşamına karşı doyumsuzluğu ve negatif tutumları olarak özetlenebilir (Havle ve diğ., 2008). İş stresine aşırı derecede maruz kalınması sonucu yaşanan mesleki tükenmişlik ile ilgili yapılan çalışmalar tükenmişliğin işi gereği insanlarla yüz yüze ilişki içerisinde olmak zorunda kalan, insanlara hizmet veren ve yardım eden bankacılar, öğretmenler, okul müdürleri, satış sorumluları gibi meslek gruplarında daha sık yaşandığını ortaya koymaktadır. (Cemaloğlu ve Şahin, 2007). Örneğin; öğretmenlerde duygusal yıpranma sonucunda

yaşanan mesleki tükenmişliğin göstergesi öğretmenin mesleğine karşı duyarsızlaşması ve kişisel başarısında azalmadır (Sağır, 2015). Eğitim sistemlerindeki asıl iş gören öğretmen olduğundan öğretmenlerde yaşanan tükenmişlik sendromu öğrenci başarısını olumsuz yönde etkileyerek tüm sistemde tıkanıklıklara yol açabilmektedir (Kırılmaz, Çelen ve Sarp, 2003). Öğretmenlerin yaşadığı mesleki tükenmişlik, bir sarmal halinde kendisi ve çevresi ile birlikte öğrencilerini, okulunu ve dolayısıyla yüzeyde görünenden daha geniş bir çevreyi etkilemekte ve yerine getirilen eğitim öğretim etkinliklerinin nitelik ve niceliğinde bozulmalara neden olmaktadır. (Girgin ve Baysal, 2005).

Tükenmişlik kavramı ile birlikte sıkça sözü geçen diğer bir kavram da iş doyumudur. Tükenmişlik doğal olarak iş ve yaşam doyumunu, stres ve yaşam kalitesi ile ilişkili bir kavramdır. Bu ilişki, bireylerin yaşam şartlarındaki değişik tepki ve tutumlarından gözlemlenebilmektedir (Avşaroğlu ve diğ., 2005). Buna bağlı olarak stresin yoğun olarak yaşandığı ve iş doyumunu sağlanamayan ortamlarda yaşayan bireylerin yaşam doyumunu ve tükenmişlik düzeyinin olumsuz yönde etkilendiği söylenebilir. İş doyumunun azalmış olması, bireysel sonuçlar kadar yaygın örgütsel sonuçlara da yol açan bir sendrom olarak kabul edilen tükenmişliğin diğer bir önemli nedeni olarak gösterilmektedir (Ünal, Karlıdağ ve Yoloğlu, 2001). Son dönemlerde yapılan birçok çalışmada iş doyumunu ve tükenmişlik kavramını birbiriyle yakından ilişkili olduğu kabul edilerek iki kavram farklı değişkenler açısından birlikte incelenmiştir (Akçamete, Kaner ve Sucuoğlu, 2001; Ünal, Karlıdağ ve Yoloğlu, 2001; Sünter, Canbaz, Dabak ve Peşken, 2006; Erol, Sarıçiçek ve Gülseren, 2007; Oral ve Sevinç, 2011). Nitekim, tükenmişliğin ana nedeni olarak gösterilen, yoğun ve uzun süreli çalışmalar sonucunda meydana geldiği belirtilen iş stresinin, iş doyumunu azalttığı tespit edilmiştir (Yüksel, 2003; Özkaya, Yakın ve Ekinci, 2008).

#### **2.7.4. İş Doyumu**

Örgütlerde çalışanların verimini ve performansını artıran ya da azaltan, örgüte karşı bağlılıklarını ve sahip oldukları güveni olumlu ya da olumsuz yönde etkileyen içsel ve dışsal birçok değişken söz konusudur. Bu değişkenlerden biri de iş doyumudur.

Davranış bilimleri açısından önemli bir kavram olan iş doyumunu, örgütsel davranış boyutunda da kişinin işine karşı geliştirdiği en önemli tutumlardan biri olarak ele alınmaktadır (Özkalp ve Kirel, 2001: 129; Robbins ve Judge, 2012).

Bir örgütün etkili ve verimli olmasını sağlayan en önemli öğelerinden biri çalışanlarıdır. Çalışanların verimli bir şekilde çalışmaları ise, işlerinden doyum sağlama düzeylerine bağlıdır. Çalışanların performansına etki eden bir faktör olan iş doyumunu, çalışanın verimini artırırken iş doyumsuzluğu ise çalışanın performansını düşürmektedir. Bu psikoloji içindeki çalışan işini sabote etmekte hatta işten ayrılabilir (Ardıç ve Türker, 2001). İş ortamının koşulları, doyumsuzluk yaratan bir etkiye sahip ise bu durum çalışanları fiziksel ve ruhsal yönden olumsuz etkileyerek kendilerini olumsuz algılamaları, olumsuz davranışlara yönelmeleri ve kurumlarına karşı olumsuz duygular hissetmeleri ile sonuçlanır (Aktaş, 2001). Bu nedenle çalışanların verimli bir şekilde çalışması için iş doyumunun sağlanması gerekmektedir.

İş doyumunu, genel olarak, işin özelliklerinin değerlendirilmesi sonucu onun hakkında oluşan pozitif duygu olarak ifade edilmektedir.(Robbins ve Judge,2012). Çekemecelioğlu (2005) araştırmasında iş doyumunu bir işin, kişinin değerler ve beklentiler süzgecinden geçerek o işe ve işin koşullarına karşı geliştirdiği içsel bir tepki olarak ifade etmektedir. İş doyumunu, çalışanın işe karşı genel bir tutumu yansıtmakla birlikte çalışanın çalışma yaşamından duyduğu hoşnutluk, mutluluk ve doyumunu ifade eder (Koustelios, 2001; Keser, 2005;). Çalışanların iş yaşamında, beklentilerine ulaştıklarında hissettikleri olumlu duyguları yansıtan kavram, kişinin işine karşı olumlu tutumlar geliştirmesine neden olur. Yaşanan bu durum iş doyumunu olarak tanımlanabilir (Izgar, 2008).

İş doyumunu, kişisel ya da örgütsel faktörlerden etkilenmektedir. Örgütsel faktörler işin içeriği, yükselme şansı, denetim süreci, maaş,sosyal haklar, örgüt içi ilişkiler, çalışma arkadaşları , çalışma koşulları ve ücret iken kişisel faktörler ise cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi gibi bireysel özelliklerdir (Sünter ve diğ., 2006).

İş doyumunun üç önemli boyuta sahip olduğu belirtilmektedir (Tella, Ayeni ve Popoola 2007).

1. İş doyumunu işe karşı gösterilen duygusal bir tepki olup, gözlemlenebilmekten ziyade hakkında ancak bir kanıya varılabilir.
2. İş doyumunu çalışanın beklentisinin karşılanma derecesi ile ilgilidir.
3. İş doyumunu bireysel ve örgütsel pek çok farklı değişkenden etkilenebilir.

## 2.8. Örgüt Depresyonu Kavramı

Günümüz dünyasında yaşanan hızlı değişim ve dönüşümler çalışma hayatına da yansımış olup bu değişimlere kurumsal ve bireysel düzeyde uyum sağlama çabası ise iş görenlerle ve örgütlerle ilgili bir takım karmaşa ve sorunları da beraberinde getirmiştir. İş yaşamında olumsuz etkiler yaratan, iş verimini önemli ölçüde azaltan ve motivasyonu düşüren bireysel ve örgütsel tepkiler, örgütsel davranış alanının ayrı birer konusu olarak incelenmeye başlanmıştır. Bu çalışmalar odağında Mesleki Ruh Sağlığı (Occupational Mental Health) alanına yönelik araştırmalar da daha fazla önem kazanmaya başlamıştır (Banks ve diğ., 1980; Laschinger ve Havens, 1997; Baba ve diğ. 1998; Shani ve Pizam, 2009).

Çalışma yaşamında sıkça rastlanan fiziksel ve zihinsel sorunların farklı bilim dallarında incelenmesi ile birlikte, bu sorunların öncül ve sonuçlarının ortaya konma çabasının bir sonucu olarak, örgüt iklimini olumsuz etkileyen depresyon, iş stresi, tükenmişlik gibi kavramlar üzerindeki çalışmalar artmıştır. Olumsuz içsel ve dışsal bir takım uyaranlar, örgütleri oluşturan bireyleri strese maruz bırakmakta ve bireyler psikolojik olarak tükenme yaşamaktadırlar. Psikolojik olarak tükenen çalışanlar ise örgüt içinde olumsuz davranışlar sergileyebilmektedirler (Lee, ve diğ; 2014: 986). İlk etapta çoğunlukla bireysel tepki boyutunda incelenen kavramlar zamanla örgütlerin tümünde de benzer belirtilerle kendini göstermeye başlamıştır. Benzer tespitler, günümüzdeki örgütsel yaklaşımlarda, örgütlerin de tıpkı bireyler gibi ele alınarak örgütsel psikolojik boyutta ayrıca incelenmesi ihtiyacını doğurmuştur. Bu nedenle araştırmacılar, daha önceden bireysel boyutta incelenen örgütsel davranış ve bazı mesleki ruh sağlığı kavramlarını örgütsel boyutta da yorumlayabilmek adına bu örgütsel tepkileri ifade eden yeni kavramlarla ilgili arayışlara yönelmiştir. Örgüt depresyonu, paranoid örgüt, obsesif kompulsif örgüt, örgütsel anksiyete, örgütsel travma örgütlerin, örgüt içinde ve dışındaki uyaranlara karşı gösterdikleri psikolojik tepkileri açıklamaya olanak sağlayan belli başlı kavramlardır (Sezer, 2010). Ayrıca Cohen ve Cohen (1993: 7), örgütlerdeki psikolojik tepkileri klinik psikolojik rahatsızlıklar adı altında kategorilendirebilmek için bu tepkileri psikozlar ve nevrozlar şeklinde ikiye ayrı başlık halinde incelemiş ve örgüte ait bu sendromların tanılanabilmesi için Organizational Health Analyzer (Örgütsel Sağlık Analizi) adlı bir ölçme aracını kullanmışlardır (Cohen ve Cohen, 1993: 175). Tanılanması sağlanan

sendromlar psikozlarda; manik davranış, manik depresyon, şizofreni ve paronoya'dan oluşurken, nevrozlarda nevrotik davranış, depresyon, obsesif kompulsiyon, post travmatik sendrom olarak ifade edilmiştir (Cohen ve Cohen, 1993: 7).

Örgütler aslında bireylerden oluştukları için örgütlerin de kendilerini oluşturan tek tek bireylerden ayrı, kendilerine has bir takım zihinsel, bilişsel ve davranışsal tepkilerde buldukları ve bunların bireysel tepkilere benzer özellikler gösterdiği söylenebilir. Örgütlerin, bireylerde olduğu gibi amaçlarından uzaklaştıklarında., amaçlarını gerçekleştiremediklerinde, içsel ve dışsal olumsuz uyarılar ya da olumsuz deneyimlerle karşılaştıklarında sergiledikleri psikolojik tepkilerin bazıları araştırmacılar tarafından örgüt depresyonu adı altında incelenmiştir (Brunsson, 1986:166; Cohen ve Cohen,1993:120; Bilchik, 2000).

Örgüt depresyonu; örgüte yayılmış genel bir hareketsizlik hali, geleceği planlamada yetersiz kalınması, örgütte çalışan kişilerin geleceğe dönük bir vizyonlarının olmayışı ve bu kişilerin çaba göstermeyi bırakmaları şeklinde tanımlanmaktadır (Bilchik, 2000). Örgüt depresyonunun, bireyde olumsuz bir takım tutum ve davranış değişikliklerine sebep olduğu için örgüt iklimini olumsuz etkilediği ve hedeflenen amaçlara ulaşma sürecinde tikanıklıklar yaratarak örgütle birlikte onu çevreleyen diğer bireysel ve toplumsal unsurları da olumsuz etkilediği söylenebilir. Örgüt depresyonu yaşayan bir örgütteki bireylerin güçsüzlük, umutsuzluk, ,isteksizlik duygularına sahip olduğu görülmektedir (Bilchik, 2000: 37). Bu kişiler; çalışma isteği olmayan, sorunlar karşısında yenik düşen ,çevreleri ile uzlaşma halinde olamayan birey özellikleri sergilemektedirler (Bilchik, 2000: 37). Cohen ve Cohen (1993: 80) araştırmalarında depresif bir örgütte çalışan bireylerin, ilgisiz, duygudan yoksun ve uyuşukluk hali içerisinde olduklarını ve bu bireylerin ayrıca örgütün geleceği konusunda ilgisiz bir tutum içerisinde olduklarını ifade etmektedir. Örgüt depresyonunun zihinsel ve bilişsel olduğu kadar davranış boyutunda da bir takım belirtileri mevcuttur. Depresyona giren örgütlerde örgüt faaliyetlerinin aksamasına hatta tamamen son bulmasına ve örgütün küçülmesine neden olabilecek düzeyde bir işlevsizlik, performans düşüklüğü ve etkisiz davranışlar gözlemlenmektedir (Gray, 2008: 10). Yani çalışan performansı ve örgüt verimindeki düşüş, örgütsel boyutta yaşanan depresyonun en önemli belirtilerindendir. Dökmen'e göre de örgüt depresyonunda genel bir umutsuzluk hali söz konusudur. Çalışanlar kurumu ve

birbirlerini suçlama eğilimi içerisinde olup kurumu değersiz bulmaktadırlar. Örgütün geleceğine yönelik karamsar bir düşünce hakim olup karar verme aşamasında güçlükler ile karşılaşmaktadır. Örgütte vizyon unutulmuş ya da hiç yoktur. Örgüte yeni katılan üyelerin yenilikçi düşüncelerine karşı bir direnç vardır (Dökmen, 2004: 171).

Dökmenin, depresyondaki örgütlere ilişkin gözlemlendiği diğer belirtiler şunlardır:

- Yenilik ve değişime karşı gösterilen direnç
- Çalışanların kendi ve yönetim ile aralarında giderek artan iletişimsizlik
- İş yerinde bakım ve temizlikte gözle görülebilir şekilde azalma
- İş yeri ile ilgili yaygın olumsuz konuşmalar.

Örgüt depresyonunda tıpkı depresyona giren bireylerde olduğu gibi öz bakım azalmakta, kurum içi bilişsel çarpıtmalar ortaya çıkmakta ve ilişkilerde bir durgunluk yaşanmakla birlikte değişime karşı direnç artmaktadır.

Örgüt depresyonunun davranışsal belirtileri şu şekilde sıralanmıştır: (Frankel, 2002 akt. Sezer 2010).

- Genel olarak gözlenen uyuşukluk hali,
- Değişime karşı direnç,
- Düşük yaratıcılık ve yeniliklere kapalı olma,
- Kabul edilebilir verimliliğin en alt sınırında yer alma,
- Devamsızlıkta artış, geç gelme ve öğle aralarını uzatma gibi davranışlarda artış,
- Birimler arası ve birim içinde sınırlı iletişim,
- Çalışma isteksizliği ve bunun örgütsel bağlamda sonucu olarak, döner sermaye ortalamasında düşüş,
- Karar vermede gecikme,
- Başarıların ardından sevinç belirtisi göstermemedir.

Örgütlerde yaşanabilen bu patolojik durumlardan biri olan örgüt depresyonunu açıklayabilmek için temelinde yatan “öğrenilmiş çaresizlik” davranışını incelemek faydalı olacaktır (Sezer, 2010). Abramson ve Seligman (1978), depresyonu

açıklayabilmek için Öğrenilmiş Çaresizlik Kuramı'nı geliştirmiştir. Burada depresyonun oluşumu bireyin çocukluk döneminde karşılaştığı tatsız uyarlardan kaçmayı başaramama ve bunlar karşısında çaresiz kalma durumu olarak ifade edilmiştir. Depresif kişi başarısızlık sonucunda içsel, değişmez ve genel nedensel yüklemeler yaparken başarıda ise dışsal, değişebilir ve özel nedensel yüklemelere yönelmektedir (Costin ve Draguns, 1989). Yani bireyde başarısızlığın etkisi ile uzun dönemde hedefledikleri için etkili olamayacağı inancı oluşur, diğer bir deyişle başarısızlıktan kısmen kendini sorumlu tutar. Bu düşünceden kaynaklanan kararsızlık, eylemsizlik hali, değersizlik inancı ve işlerini yapamama durumu en fazla karşılaşılan depresif belirtilerdir (Dilbaz ve Seber, 1993). Öğrenilmiş çaresizlik ve depresyonun ilişkili olduğunu açıklamaya yönelik bir takım çalışmalar da bu yaklaşımı destekler niteliktedir (Hovardaoğlu, 1986; Avcı, 2013). Bunlara benzer şekilde hastalıklı örgütlere yönelik örgütlerle ilgili nevroitik durumları açıklayabilmek için öğrenilmiş çaresizlik kavramı ortaya atılmıştır (Frost, 1985 akt. Güler, 2006: 72). Frost, öğrenilmiş çaresizliğin tanımını yaparken örgütsel belirtileri ifade ederek yola çıkmıştır. Bu tanıma göre öğrenilmiş çaresizlik, örgütün, sonuçları etkileyebilmek için hiçbir şey yapamadığını görmesi sonucunda içinde bulunduğu çaresiz olma durumundan ortaya çıkar. Sürekli olarak başarısız olan örgüt, öğrenilmiş çaresizlik davranışı göstermektedir. Bu başarısızlık inancı örgütü ya da çalışanı, koşulları değiştirebileceği bir durum söz konusu olduğunda bile aciz bırakarak hareketsiz kalmaya yönlendirir. Öğrenilmiş çaresizlik örgütün nevroitik bir yapıya bürünmesi ile örgütün içsel kontrolünü yitirerek, başarıyı kendi dışındaki etkenlere ve şansa bağlamasından kaynaklanmaktadır. (Frost, 1985; akt. Güler,2006: 26). Gittikçe karmaşıklaşan ve zorlaşan günümüz dünyasında baskı altında çalışmak zorunda kalan bireylerde bir süre sonra depresif belirtiler gözlemlenmekte ve bireyler yaptıkları işlerden doyum almamaya başlayarak genel bir mutsuzluk hali içerisine girmektedirler. Bu durumu yaşayan bireyler de her şeyi kadere bağlayıp düştükleri durumdan kurtulmanın yollarını bile aramamaktadırlar (Sezer, 2011). Örgütler, bireylerden meydana gelen sosyal sistemler olduğundan tıpkı insanlar gibi depresif tavırlar içerisine girebilirler. Bu durumu yaşayan örgütler de gerçekleşen bütün olayların kendilerinin dışında olduğunu savunmaktadırlar (Sezer, 2011).



Çalışma hayatında örgüt iklimini olumsuz etkileyen ve örgütsel bağlılık seviyesinde düşüşe neden olabilecek örgütsel depresyon, çalışan personelin depresyon düzeyi açısından araştırılmalıdır. İş ortamında yaşanan depresyon çalışanların yaşam kalitesinde düşüşe; fiziksel, bilişsel ve sosyal boyutta bir takım bozukluklara neden olmaktadır (Elinson ve diğ., 2004). Bu etkilerin yanı sıra çalışanların karar verme , organize olma, kişilerarası ilişkileri, konsantre olma gibi özelliklerinde olumsuz etkiler yaratmaktadır (Stewart ve diğ.,2003). Uzun süreler farkına varılmayan ve tedavi edilmeyen depresyon, bireyin kendisi ve işyeri açısından ciddi sorunlara, para kaybı ve üretim zararına neden olmaktadır (Yıldız ve Yıldız, 2009). Örgütler, depresyonun çalışanlarda işi bırakmaya kadar varabilecek psikososyal ve negatif etkilerinin farkına varmalıdır (Elinson ve diğ., 2004).

Örgüt depresyonu, örgüt iklimini olumsuz etkileyen, çalışanların örgütsel bağlılığını ve motivasyonunu düşüren, örgüt hedeflerine ulaşmalarında güçlükler yaratan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütte meydana gelen bir takım problemler, örgütün hedeflerine ulaşmasına engel olabilmekte ve dolayısıyla bir toplumun tümünü etkileyebilmektedir. Toplumlar da özellikler eğitim kurumlarının yani okulların, bireyleri topluma etkin olarak katılacak yaşa gelinceye kadar yaşama hazırlayıcı bir toplumsallaştırıcı işlevi söz konusudur. Bu işlevde en önemli rolü öğrenci ile birebir ilişki içinde olan, birikim ve bilgilerinin yanı sıra kişilik yapısı ve davranışları ile öğrenciyi etkileyen öğretmenler almaktadır. Bu açıdan öğretmenlerin depresyon düzeylerinin araştırılması önemlidir. Çünkü öğretmenlik mesleği; okulda yoğun stres altındaki çalışma koşullarından dolayı öğretmenlerin ruh sağlığını olumsuz etkilemesi nedeniyle riskli bir meslek grubu olarak kabul edilmektedir. (Işıkhan, 2004; Girgin ve Baysal, 2005). Bu riski nedeniyle öğretmenlerin tükenmişliklerine, iş stresi ve depresyon düzeylerine ilişkin bir çok araştırma bulunmaktadır (Kahn, Schneider, Jenkins-Henkelman & Moyle, 2006; Yürür ve Sarıkaya, 2011; Akın ve Koçak, 2007; Cemaloğlu ve Şahin, 2007; Kayabaşı, 2008; Koçak, 2009). Söz konusu araştırmalarda öğretmenlerin çeşitli nedenlerle ve çeşitli düzeylerde mesleki tükenmişlik yaşadıkları sonucuna ulaşılabilir.

## 2.9. Örgütsel Depresyon ve Güç Türleri İle İlgili Araştırmalar

Bu bölümde araştırmamızın temel konularını oluşturan örgütsel depresyon ve güç türlerine ilişkin yurtiçi ve yurtdışında yapılmış olan araştırmalar incelenmiştir.

### 2.9.1. Güç Türleri ile İlgili Olarak Yurtiçinde Yapılan Araştırmalar

Argon, Yıldırım ve Kurt (2014) tarafından yapılan “ Yöneticilerin Sahip Olduğu Güç Stilleri ve İş Çevrelerine Uyuma İlişkin Öğretmen Görüşleri ” adlı çalışmasında Yalova il merkez ilçe ilkokullarında görev yapan 166 sınıf öğretmenine Güç Tipi Ölçeği (Koşar, 2008) ve Öğretmen İş Çevrelerine Uyum Ölçeği (Demirkasımlıoğlu, 2012) uygulanmıştır. Araştırmada elde edilen verilerin sonuçlarında öğretmenlerin okul çevresine uyumu ile yöneticinin güç stillerine ilişkin görüşlerinde anlamlı ilişkilere rastlanmıştır. Sonuçlar altboyutlar açısından yorumlandığında öğretmenlerin okul çevresine uyma düzeyleri ile yöneticilerin kullandığı ödül gücü ve kişilik gücü arasında orta düzeyde pozitif bir ilişki tespit edilmiştir.

Akyüz ve Kaya (2015), “ Kamu Çalışanlarının İş Tatmini Üzerinde Liderin Güç Kaynaklarının Rolü” başlıklı araştırmalarında 234 kamu çalışanına uyguladıkları 34 soruluk ve iki ayrı bölümden oluşan bir anketin verilerinden yararlanmışlardır. Anketin ilk bölümünü French ve Raven (1959) tarafından geliştirilen ve Rahim (1989) tarafından Türkçeye uyarlanan “ Güç Etkinliği Ölçeği”, ikinci bölümünü ise Spector tarafından geliştirilen ve Yelboğa tarafından Türkçeye uyarlanan Job Satisfaction Survey” (JSS) oluşturmaktadır. SPSS 17 programında analiz edilen verilerin sonuçlarına göre yöneticilerin kullandığı güç türleri genel olarak iş tatmininin yüzde yirmibeşini açıklamaktadır. Ayrıca iş tatmini üzerinde en yüksek etkiye sahip değişkenin ödül gücü olduğu ve zorlayıcı gücün iş tatmini üzerinde negatif etki oluşturduğu sonucuna varılmıştır.

Bakan ve Büyükbeşe (2010) tarafından hazırlanan “Liderlik Türleri Ve Güç Kaynaklarına İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması” başlıklı çalışmada öncelikle liderlik kavramı, liderlik kuramları ve liderlik türleri, liderlikte güç kaynakları konuları teorik bağlamda açıklanmıştır. İkinci bölümde ise Türkiye’deki kamu ve özel sektörde çalışan yöneticilerin mevcut ve gelecekte bulunması gereken liderlik davranışları ve

hangi tür güç kaynaklarını kullandıkları ve kullanmaları gerektiğine ilişkin bir araştırmaya yer verilmiştir. Araştırma verileri Kahramanmaraş'ta, Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı okullarda çalışan yöneticiler ve yöneticilik kursu almakta olan yönetici adaylarına uygulanan anketlerle elde edilmiştir. Araştırma sonucunda Türkiye'de kamu ve özel sektör eğitim kurumu yöneticilerinin daha çok otoriter liderlik tarzını uyguladığı, gelecekte ise her iki sektörde de demokratik lider davranışlarının benimsenmesi gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Güç kaynaklarının kullanımında ise kamu yöneticileri, yasal güç kaynağını ilk sırada kullanırken, özel sektör yöneticileri uzmanlıktan doğan güç kaynağını birinci sırada kullanmaktadırlar. Gelecekte başvurulması gereken en önemli güç kaynağının ise her iki sektörde de uzmanlıktan doğan güç olduğu ortaya çıkmıştır.

Çavuş ve Harbalıoğlu (2016) “Yöneticinin Güç Kaynakları Algısı ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma” başlıklı çalışmada konaklama işletmelerinde yöneticinin güç kaynakları algısı ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmada elde edilen verilerin sonuçlarına göre katılımcıların en yüksek algıladıkları gücün yasal ve bilgiye dayalı güç, en düşük algılanan gücün ise zorlayıcı güç olduğu belirlenmiştir. Yapılan regresyon analizinin sonucuna göre örgütsel vatandaşlık davranışı değişkeni yöneticinin güç kaynakları tarafından açıklanabilmektedir. Bununla birlikte araştırmaya katılan iş görenlerin cinsiyetleri, medeni durumları, yaşları ve eğitim durumları ile yöneticinin güç kaynakları arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Yasal güç boyutuna ilişkin olarak ise katılımcı görüşlerinin aylık gelir durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

Meydan ve Polat (2010), “Liderin Güç Kaynakları Üzerinde Kültürel Bağlamda Bir Araştırma” adlı çalışmalarında liderlik davranışlarını etkileyen kültürel çevrenin lidere güç kaynaklarını kullanması konusunda nasıl bir etki yaptığını ve bu kültürdeki astların liderin kullandığı güç türüne yönelik algısını ortaya koymayı amaçlamıştır. Atasözlerinin liderin güç temelleri ile ilgili olarak sınıflanarak yorumlanması için French vd (1998) tarafından geliştirilen “Örgütsel Güç Algısı Ölçeği” ve Aksoy (1993)'un Atasözleri Sözlüğü kullanılmıştır. İncelenen 2667 tane atasözünün 96' sının liderin güç kaynaklarına atıf yaptığı üç farklı uzman tarafından yapılan incelemede belirlenmiştir. Bulgulara göre atasözlerinin 41 tanesinin (%42,71) meşru güce, 2

tanisinin (%2,08) zorlayıcı güce, 9 tanesinin (%9,38) benzeşim gücüne, 35 tanesinin(%36,46) uzmanlık gücüne vurgu yaptığı belirlenmiştir. Çalışmaya göre tespit edilen sonuçlar yorumlandığında meşru güç ve uzmanlık gücünün ön plana çıktığı, benzeşim ve ödül gücünün görece geri planda kaldığı, zorlayıcı güce ise çok az değinildiği görülmektedir. Değişkenlerin ortalama değerden farklılaşmalarının anlamlı olup olmadığı ise tek örneklem t-testi ile yorumlanmıştır. Buna göre bireylerin algılamalarının ortalama değerden uzaklaşmalarının istatistiki anlamlılığı test edilmiştir. Analiz sonuçlarında genel güç algısı ile meşru güç, zorlayıcı güç ve ödüllendirme gücünün ortalama değerini anlamlı olarak üzerinde olduğu görülmüştür.

Özaslan (2006) “Eğitim Yöneticilerinin Güç Tipi Tercihlerinin Değerlendirilmesi” konulu tez çalışmasında Selçuk Üniversitesi Eğitim ve Fen Edebiyat Fakültelerinde görevli Bölüm Başkanları ve Anabilim Dalı Başkanlarının yönetim görevleri sırasında tercih ettikleri güç tiplerini incelemiştir. Bu amaçla ilgili yöneticilerin sıklıkla başvurdukları güç tiplerine yönelik olarak kendilerinin ve öğretim elemanlarının değerlendirmeleri ele alınmıştır. Örneklemini random olarak seçilen 13 bölüm başkanı, 23 anabilim dalı başkanı ve 136 öğretim elemanının oluşturduğu ve Özaslan tarafından geliştirilen “Güç Tipi Tercihleri Ölçeği “ kullanılarak gerçekleştirilen araştırmada veriler analiz edildiğinde (SPSS 13.0) bölüm ve anabilim dalı başkanlarının kendilerinin en çok uzmanlık gücünü tercih ettiklerine inandıkları belirlenmiştir. Öğretim elemanlarının görüşlerine göre ise bölüm başkanları en fazla ödül gücünü, anabilim dalı başkanları ise uzmanlık gücünü kullanmaktadır. Fen-Edebiyat Fakültesinde görev yapan anabilim dalı başkanlarının, Eğitim Fakültesindeki anabilim dalı başkanlarına oranla daha fazla uzmanlık gücü ve karizma gücü kullandıkları, Eğitim Fakültesindeki bölüm başkanlarının ve anabilim dalı başkanlarının da Fen-Edebiyat Fakültesindekilere oranla, daha fazla zorlayıcı güç ve mevki gücü kullandıkları belirlenmiştir. Özaslan’ a göre kişisel güç kaynakları örgütsel güç kaynaklarına oranla daha güvenilir olduklarından bölüm başkanları kişisel güç türleri ve kullanımı konusunda bilgilendirilmelidirler. Ayrıca çalışma sonucunda bölüm başkanlarının, kendi değerlendirmeleri ile öğretim elemanlarının değerlendirmeleri arasında bir fark belirlenmiştir Bu nedenle bölüm başkanlarının bu konudaki öz değerlendirmelerini tekrar gözden geçirmeleri gerektiği ifade edilmiştir.

Zafer (2008), “ İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynaklarına İlişkin Öğretmen Görüşleri “ başlıklı tez çalışmasında İstanbul ilinde resmi ve özel ilköğretim okullarında görevli olan yöneticilerin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarını belirlemek amacı ile 384 resmi ve 356 özel ilköğretim okulu öğretmenin görüşlerine başvurmuştur. Araştırma bulgularına göre resmi okul ile özel okul öğretmenlerinin görüşleri arasındaki anlamlı farklar yorumlanarak, uzmanlık gücü, karizmatik güç, ödüllendirme gücü, yasal güç ve zorlayıcı güç boyutlarında değerlendirmeler yapılmış ve yöneticilerin kullandıkları örgütsel güç kaynakları düzeylerinin özel okullarda resmi okullara oranla daha yeterli olduğu belirlenmiştir. Ayrıca örgütsel güç kaynakları algısında cinsiyet değişkeninde bir farklılık olmadığı, eğitim durumu değişkenine göre örgütsel gücün uzmanlık gücü, yasal güç ve zorlayıcı güç boyutlarında anlamlı fark bulunmazken karizmatik güç ve ödüllendirme gücü boyutlarında anlamlı bir farkın olduğu belirlenmiştir. 21 yıl ve üstü kıdemde görevli personelin diğer çalışanlara oranla örgütsel güç kaynaklarının tüm boyutlarında olumlu görüş belirttikleri saptanmıştır. Örgütsel güç kaynaklarının tüm boyutlarında daha olumlu algıya sahip diğer bir kesim ise okullarının yönetim tarzının demokratik olduğunu düşünen çalışanlardır. Bu çalışanların, yönetim tarzının otoriter ve serbestçi olduğunu düşünenlere göre, örgütsel güç kaynaklarının tüm boyutlarını daha olumlu algıladıkları saptanmıştır.

Koşar (2008), “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yönetimde Gücü Kullanma Stilleri ile Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki” başlıklı tez çalışmasında, gücün örgüt kültürü üzerindeki etkisini dikkate alarak okulda sağlıklı bir örgüt kültürünün oluşturulmasında gücün önemini ifade etmiştir. Araştırmada ilköğretim okulu yöneticilerinin yönetimde hangi güç tipini kullandıklarında okulda nasıl bir örgüt kültürünün hakim olduğunun belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu amaçla Ankara ili merkez ilçelerinde görevli 424 öğretmenden oluşan bir örnekleme “Güç Tipi Ölçeği” ve “Örgüt Kültürü Ölçeği” kullanılarak verilerin Pearson Korelasyon Katısayısı ve Çoklu Doğrusal Regresyon yöntemleri ile analizi sağlanmıştır. Analiz sonuçlarına göre yöneticilerin kullandığı kişilik ve ödül gücü arasında yüksek düzeyde bir ilişki tespit edilmiş; kişilik, ödül, yasal, zorlayıcı gücün örgüt kültüründeki başarı kültürüne odaklılığı yüksek düzeyde ve anlamlı, bürokratik kültüre odaklılığı orta düzeyde ve anlamlı, görev kültürüne odaklılığı yüksek düzeyde ve anlamlı destek kültürüne

odaklılığı orta düzeyde ve anlamlı bulunmuştur. Buna göre okul yöneticilerinin kişilik ve ödül gücünü daha fazla kullanmaları önerilmektedir.

Aslanargun (2009), “Okul Müdürlerinin Yönetimde Başvurdukları Güç Türleri” adlı tez çalışmasında 2008-2009 Öğretim yılında Eskişehir ve Bilecik il merkezleri ile Bilecik ili Bozüyük ilçesindeki ilk ve orta dereceli okullarda görev yapan öğretmenler ve okul müdürleri oluşturmaktadır. Çalışmada okul müdürü ve öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin yönetim görevleri sırasında kullandıkları güç türlerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmada araştırmacının kendisi tarafından French ve Raven’in 1959 ve 1989 yıllarındaki güç türleri sınıflandırması temel alınarak geliştirilen “Güç Türleri Ölçeği” kullanılmıştır. Bu ölçekteki sınıflandırmada güç türleri iki ana başlık altında 7 ayrı boyuttan oluşmaktadır. Buna göre; sert güç türleri zorlayıcı, karşılıklı ve ödül güç türlerini; yumuşak güç türleri de uzmanlık, karizmatik, bilgi ve bağlılık güç türlerini içermektedir. Tarama modelindeki araştırmada tabakalı örnekleme yöntemi ile katılımı sağlanan 475 eğitimciden elde edilen bulgulara göre sert ve yumuşak güç türlerini sergileme sıklığı öğretmenlere göre okul müdürlerinde daha fazladır. Okul müdürleri ödül gücü davranışlarına “çoğunlukla” başvurduklarını belirtirken, öğretmenler ödül gücü davranışlarının “bazen” sergilendiğini ifade etmişlerdir. Çalışmada ödül gücü davranışlarının farklı yorumlanması nedeni okul müdürlerinin ödül gücü davranışlarını daha net ve anlamlı bir biçimde ortaya koymaları önerilmektedir. Ayrıca okul müdürlerinin, otoriter yönetici davranışı olarak tanımlanan zorlayıcı güç türüne başvurmamaları gerektiği ve bu güç türünün olumsuz etkileri ile ilgili bilgilendirilmeleri gerektiği belirtilmiştir. Çalışmaya göre okul müdürleri yetkilerini, zorla iş yaptırma aracına dönüştürmemeli ve insan ilişkilerinde psiko-sosyal etmenlere daha fazla önem vermelidirler.

Atmaca (2014), “Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Türleri İle Öğretmenlerin Yaşadıkları Yıldırma, Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki” başlıklı ilişkisel tarama modelindeki tez araştırmasında Güç Türleri Ölçeği, Örgütsel Sinizm Ölçeği, Olumsuz Davranış Ölçeği ve Örgütsel Bağlılık Ölçeğini uygulayarak Düzce il merkezindeki üç eğitim bölgesinde görev yapan öğretmenlerden tabakalı örnekleme ve basit seçkisiz örnekleme teknikleri ile seçilen öğretmen görüşlerini incelemiştir. Araştırma sonuçlarında okul yöneticilerinin en fazla bağlılık gücüne başvurdukları saptanmıştır. Okul yöneticilerinin en az tercih ettiği güç türünün

ise zorlayıcı güç türü olduğu belirtilmiştir. Öğretmenlerin örgütsel sinizmi en çok davranış boyutunda, yıldırma ise en çok görev boyutunda yaşadıkları belirlenmiştir. Araştırmada öğretmenlerin örgütsel bağlılığı en çok içselleştirme boyutunda yaşadıkları ifade edilmiştir.

Altinkurt, Yılmaz, Erol ve Salalı (2015) nın “Okul Müdürlerinin Kullandığı Güç Kaynakları İle Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Algıları Arasındaki İlişki adlı çalışmada okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlamıştır. İlişkisel tarama modeli ile yapılan çalışmanın örneklemini Kütahya İl Merkezinde görevli 305 lise öğretmeni oluşturmuştur. Araştırmada Örgütsel Güç Kaynakları Ölçeği ve Örgütsel Sinizm Ölçeği ile kullanılmıştır. Betimsel istatistikler, t-testi, ANOVA ve Pearson Korelasyon Katsayısı kullanılan çalışmada elde edilen bulgular neticesinde öğretmenlerin, okul müdürlerinin en çok yasal gücü, en az ise zorlayıcı gücü kullandığını ifade ettiği belirlenmiştir. Bunun yanı sıra katılımcıların ödül gücü ile ilgili görüşleri cinsiyete; yasal güç, ödül gücü, uzmanlık gücü ve karizmatik güç ile ilgili görüşleri bransa göre değişmektedir. Sonuçlara göre en yüksek sinik davranışın “çalışanların kararların alınmasına katılımı” alt boyutunda, en düşük ise “okula karşı olumsuz tutum” alt boyutunda olduğu belirlenmiştir. “Çalışanların kararların alınmasına katılımı” alt boyutundaki görüşlerinin bransa göre değiştiği de saptanmıştır Genel olarak okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları arasında düşük ve orta düzeyde çeşitli ilişkiler saptanmıştır.

### **2.9.2.Güç Türleri ile İlgili Olarak Yurtdışında Yapılan Araştırmalar**

Emerson (1962), ”Power Dependence Relations” başlıklı çalışmada güç , güç yapıları , otorite ve meşruluk kavramları çerçevesindeki bir takım belirsizlikleri, bu kavramları birbirleri ile uyumlu ve tutarlı bir düzlemde açıklayarak geliştirdiği “güç ilişkileri teorisi” ile gidermeyi amaçlamıştır. Emerson bu çalışmada güç kavramını incelerken gücü, sosyal ilişkilerde karşılıklı tarafların birbirine olan bağımlılığının bir belirleyicisi olarak yorumlamaktadır. Bu bakış açısı ile yorumlandığında sosyal açıdan güç aslında bir bağımlılık ilişkisidir. Emerson araştırmasında insanların, belirli amaçları gerçekleştirmek için birbirleri ile sürekli olarak etkileşim halinde bulunduğunu belirtmiş ve güç kavramını, sosyal ilişkiler açısından ele alarak kavramın aslında bir

güç-bağımlılık ilişkisi olduğunu ifade etmiştir. Bu ilişkide tarafların birbirine olan bağımlılığını, güçlü ya da zayıf konumda olmaları belirlemektedir. Bir ilişkide, A kişisinin B kişisi üzerindeki bağımlılığı, B'nin aracılığıyla elde edeceği amaçları ile doğru orantılı iken, amaçlarını bu ilişki dışında başka türlü elde edip edemeyeceği ile ters orantılı olacağı belirtilmiştir. Bu nedenle A kişisinin, diğer yollardan elde edemeyeceği amaçlarını gerçekleştirmek için B'ye olan bağımlılığı, B'nin A kişisi üzerindeki gücünün dayanağını oluşturmaktadır.

Grimes (1978) , “Authority , Power, Influence and Social Control: A Theoretical Synthesis” başlıklı çalışmasında otorite ve güç unsurlarının genellikle kavramsal olarak birbirlerinden farklı olmadıklarını ancak kontrol sürekliliğinin sağlanmasında farklı boyutlarda ele alındığını ifade etmektedir. Güç; etki ve sosyal kontrol olarak kavramsallaştırılmaktadır. Bu yaklaşım, otorite ve liderlik konularının yeniden incelenmesini gerektirmiştir. Grimes bu makalesinde kavramsal olarak ayrıntılı bir şekilde incelediği güç ve otorite kavramlarını birlikte ele alarak yorumlamıştır. Weber, Etzioni, Buckley ve Gamson’ un güç, kontrol ve otorite yaklaşımlarını ve bunların eksik yönlerini birbirini tamamlayacak şekilde sentezleyerek sunan yazar, aynı zamanda yaklaşımları karşılaştırmalı ve eleştirel bir şekilde yorumlamıştır. Kavramların karşılaştırmalı analizinde destek sunması amacı ile Buckley (1978) in Sosyoloji ve Modern Sistemler adlı eserinden Otorite ve Güç sistemleri şemasını açıklayıcı bir şekilde aktarmıştır. Bu iki kavramı etki ve sosyal kontrol açısından ele alırken aynı zamanda etkiyi ve sosyal kontrol süreçlerini de karşılaştırmalı olarak incelemiş ve bu süreçlerde ikna, yönlendirme, zorlama ve yaptırım yollarının kullanımına değinmiştir. Sonuç olarak bu kavramların detaylı bir şekilde incelenmesi otoritenin liderlik açısından yeniden yorumlanmasını gerekli kılmış ve yazar, otoriteyi liderlik boyutunda ele alarak lider davranışlarının özelliklerini incelemiştir.

Salzwedel (2002) , “Leadership and Power” başlıklı makalesinde güç kavramını öncelikle liderlerin izleyenlerini yönlendirmesine yarayan aracı rolü üzerinde durarak incelemiştir. İzleyenlerin ya da astların, yöneticinin kullandığı güce verdiği tepkileri itaat, karşı koyma ve bağımlılık şeklinde üçe ayıran yazar güç türlerini açıklarken ise French ve Raven’ nin güç sınıflandırmasını temel alarak gücü yasal güç, ödül gücü, zorlayıcı güç, uzmanlık gücü, karizma gücü olmak üzere beş kategoriye ayırmıştır.



Hamid (2015), “The Study of Relationship between Managers Power Sources and Organizational Communication Effectiveness in Isfahan Agricultural Bank” başlıklı araştırmasında 312 banka personelinden random olarak seçilen 127 çalışana iki ayrı ölçek uygulamıştır. Birinci ölçek 5 boyutlu ve 20 maddeli Güç Türleri Ölçeği , ikinci ölçek ise 25 maddeli ve beşli likertte Örgütsel İletişim Ölçeğidir. Pearson Korelasyon katsayısı, t- testi, regresyon ve varyans analizi ile yorumlanan bulgularda yöneticilerin kullandığı güç kaynakları ile örgütsel iletişim etkinliği arasındaki ilişki düzeyi orta seviyenin üzerinde saptanmıştır. Aynı zamanda İlişki gücü, uzmanlık gücü, ödül gücü ve yasal güç ile örgütsel iletişim etkinliği arasında önemli derecede pozitif bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

### **2.9.3. Örgütsel Depresyon ile İlgili Olarak Yurtiçinde Yapılan Araştırmalar**

Akman ve Abaslı (2016) tarafından yapılan “Öğretmenlerin Depresif Okul Algılarının Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi” adlı araştırmanın amacı, öğretmenlerin depresif okul algı düzeylerinin saptanması ve cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, okul türü ve yaş gibi çeşitli değişkenler açısından anlamlı farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesidir. Araştırmanın örneklemini 464 öğretmenden oluşmaktadır. Çalışmada Sezer (2011) tarafından geliştirilen “Örgütsel Depresyon Ölçeği” uygulanmıştır. Veriler SPSS 20.0 programında analiz edilmiştir. Çalışma sonucunda öğretmenlerin depresif okul algılarının görece orta düzeyde olduğu ve cinsiyet ve okul türü değişkenlerine göre anlamlı farklılıklar gösterdiği tespit edilmiştir. Ayrıca medeni durum, eğitim düzeyi ve yaş değişkenlerine göre bir farklılık tespit edilmemiştir.

Saygılı, Avcı, Uğurluoğlu ve Özer (2016) tarafından hazırlanan “ Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Depresyon Düzeylerinin Belirlenmesi” adlı çalışmada sağlık çalışanlarının örgütsel depresyon düzeylerinin belirlenmesi ve çalışanlara ilişkin bireysel ve demografik özelliklerin örgütsel depresyon düzeyi üzerinde etkili olup olmadığının ortaya konması amaçlanmıştır. Tanımlayıcı türde olan bu çalışmanın evrenini Ankara’da faaliyet göstermekte olan bir kamu hastanesinde görev yapan tüm sağlık personeli oluşturmaktadır. Araştırmada örneklem seçilmemiş, bütün evrene (670) ulaşılmaya çalışılmış ve toplam 278 kişiden veri elde edilmiştir. Çalışmadan elde edilen sonuçlara göre, araştırmaya katılan çalışanların örgütsel depresyon düzeylerinin

mesleki statüleri ve yaşlarına göre istatistiksel olarak anlamlı fark gösterdiği ancak medeni durum, eğitim durumu, cinsiyet ve çalışma süresinin çalışanların örgütsel depresyon düzeyleri açısından bir fark yaratmadığı saptanmıştır. Araştırmada; yaş ilerledikçe örgütsel depresyon düzeyinin azaldığı ve hemşirelerin örgütsel depresyon düzeyinin hekim ve diğer sağlık çalışanlarına göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Sezer (2010) “Örgüt Depresyonu Ölçeği’nin Geliştirilmesi ve Psikometrik Niteliklerinin Belirlenmesi” başlıklı araştırmasında Bilchik (2000) tarafından tanımı ortaya konmuş olan “örgüt depresyonu” nu ölçmek amacıyla “Örgüt Depresyonu Ölçeği” ni geliştirmiştir. Çalışmanın amacı okullardaki örgüt depresyonunu ölçmeye ilişkin geçerli bir araç geliştirmektir. .Bu amaçla 55 maddelik soru havuzundan seçilen 45 maddelik taslak ölçek lise ve ilköğretim ikinci kademelerinde görevli 282 öğretmene uygulanmıştır. Bu uygulama sonucunda yapılan faktör analizi sonrasında ölçek ten 3 madde çıkarılarak son hali ile 42 madde olarak geliştirilmiştir.

Sezer (2011) “Bilişsel Davranışçı Yaklaşımla Bütünleştirilen Hobiterapi Uygulamasının Bir Eğitim Kurumun Örgüt Depresyonu Üzerindeki Etkisi” adlı araştırmasında bilişsel davranışçı yaklaşımla bütünleştirilen hobiterapi uygulamasının eğitimcilerin örgüt depresyonu üzerindeki etkisini deneysel bir çalışma ile saptamayı amaçlamıştır. Araştırma yöntemi olarak öntest, sontest, kontrol ve deney grubu desenleri kullanılmıştır. Kontrol ve deney grupları, Ankara’daki liseler arasından random olarak seçilmiştir. Deney grubu 6 haftalık bilişsel davranışçı yaklaşımla bütünleştirilen hobiterapi programı uygulamasına tabi tutulmuş, kontrol grubu ise 3 hafta boyunca sınıf yönetimi konusunda bilgilendirilmiştir. Gruplara Örgütsel Depresyon Ölçeği çalışma öncesinde, çalışma sonrasında ve iki ay sonra tekrar her iki gruba da olmak üzere uygulanmıştır. Karışık desenler için varyans analizi ile incelenen veriler sonucunda bilişsel davranışçı yaklaşımla bütünleştirilen hobiterapi uygulamasının öğretmenlerin örgüt depresyonu düzeyini düşürdüğü saptanmıştır.

Aslan, Aslan, Göksoy ve Sağır (2014), “Öğretmenlerin Ve Yardımcı Personelin Örgütsel Depresyona Maruz Kalma Dereceleri” adlı araştırmalarında ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan öğretmen, memur ve hizmetlilerin örgütsel depresyon düzeylerini tespit etmek için betimsel araştırma yöntemlerinden tarama modelini kullanmışlardır. Sinop ilindeki ortaokul ve lisede görev yapan ve basit tesadüfi

örnekleme yolu ile seçilen öğretmen, memur ve hizmetlilere Sezer (2010) tarafından geliştirilen Örgüt Depresyonu Ölçeği uygulanmıştır. Araştırma sonucunda; bu okullarda görev yapan öğretmen, memur ve hizmetlilerin orta düzeyde bir örgütsel depresyona maruz kaldıkları, en yüksek depresyon düzeyine hizmetlilerin, en düşük depresyon düzeyine ise öğretmenlerin maruz kaldığı saptanmıştır. Ayrıca erkek çalışanların, örgütsel depresyonunu kadın çalışanlara oranla daha çok hissettiği ve yaş ilerledikçe örgütsel depresyonunun artış gösterdiği ancak okul türlerine göre maruz kalınan örgütsel depresyon düzeylerinde bir farklılık olmadığı belirlenmiştir.

Bakan, Taşlıyan, Taş ve Efe (2014) Örgüt Depresyonu Ve İş Tatmini Arasındaki İlişki; Bir Üniversitedeki Akademisyenler Üzerinde Alan Araştırması” adlı çalışmada örgüt depresyonunun iş tatmini üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla Doğu Akdeniz bölgesinde bulunan bir devlet üniversitesindeki akademik personele “Örgüt Depresyonu Ölçeği” ve “İş Tatmini Ölçeği”ni uygulamıştır. Araştırmada Weiss, Davis, England ve Lofguist (1967) tarafından geliştirilen ve Baycan (1985) tarafından Türkçeye uyarlanan Minnesota İş Tatmini Ölçeği ve Sezer (2010) tarafından geliştirilen “Örgüt Depresyonu Ölçeği” kullanılmıştır. Araştırma sonuçlarında erkek çalışanların iş tatmin düzeyleri kadın çalışanlara oranla daha yüksek olmakla birlikte örgütsel depresyon düzeyleri arasında bir farklılığa rastlanmamıştır. Yaş değişkenine ilişkin analizler yorumlandığında yaş ilerledikçe iş tatminin arttığı ve örgütsel depresyon düzeylerinin azaldığı sonucuna varılmıştır. Veriler, medeni durum açısından incelendiğinde evli olan personelin bekar olan personellere oranla iş tatmini düzeylerinin daha düşük ve örgütsel depresyon düzeylerinin ise daha yüksek olduğu saptanmıştır. Unvan derecesi daha üst düzeyde olan personelin iş tatmininde artış ve depresif özelliklerinde azalma belirlenmiştir. Araştırmada örgüt depresyonu düzeylerinin iş tatmini açısından önemli olduğu sonucuna varılmıştır.

Sağır (2015), “Öğretmenlerin Örgütsel Depresyon ve Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki” başlıklı araştırmasında okullarda maruz kalınan örgütsel depresyon ile tükenmişlik arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlamıştır. İlişkisel tarama modelindeki çalışmada basit tesadüfi örnekleme yolu ile seçilen 276 ilköğretim ve ortaokul öğretmenine mesleki tükenmişliklerini belirlemek amacıyla Maslach ve Jackson (1981) tarafından geliştirilen Maslach Tükenmişlik Ölçeği, örgütsel depresyon düzeylerinin saptanması için de Sezer (2010) tarafından geliştirilen “Örgüt Depresyonu

Ölçeği” uygulanmıştır. Araştırma sonucunda öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri ile örgütsel depresyon düzeyleri arasında pozitif doğrusal bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

#### **2.9.4. Örgütsel Depresyon ile İlgili Olarak Yurtdışında Yapılan Araştırmalar**

Cohen ve Cohen (1993) “The Paranoid Corporation: And 8 other ways your company can be crazy. advice from on organizational shrink” başlıklı çalışmada örgütlerin verdikleri psikolojik tepkileri incelemiştir. Örgütlerin sergilediği psikolojik tepkilerin örgütlerin kendi karakteristik yapılarından kaynaklandığını ve örgütlerin kendi kişiliklerini geliştirerek, kendisini oluşturan bireylerden ayrı bir şekilde kendilerine ait bir yaşam alanı oluşturduğunu belirterek örgütte yer alan bireylerin gösterdikleri davranış ve bir takım psikolojik tepkileri bu bağlamda incelemiştir. Ancak örgütler birey temelli olduklarından gösterdikleri psikolojik tepkileri bireylerdeki rahatsızlıklar ile benzer adlandırmalar altında incelemiştir. Bu araştırmacılar, bireylerde olduğu gibi, bu örgütsel düzeydeki rahatsızlıkların da “Organizational Health Analyzer (Örgütsel Sağlık Analizi)” adlı bir ölçme aracı sayesinde tanımlanabileceğini ifade etmişlerdir.

Baba, Galperin ve Lituchy (1999), “Occupational mental health: a study of work-related depression among nurses in the Caribbean” adlı araştırmasında St. Vincent ve Trinidad & Tobago da görevli 119 hemşireye sunulan ve iş, stres, tükenmişlik, depresyon, sosyal faktörlere ve işten ayrılma niyetine yönelik konuları içeren anketler vasıtası ile elde edilen veriler betimsel istatistik, korelasyon tekniği ve pet analizi ile incelenmiş ve yorumlanmıştır. Araştırma sonucuna göre tükenmişlik sendromu depresyonun, işe devamsızlığın ve işten ayrılma niyetinin bir öncülü olarak belirlenmiştir.

Bilchik (2000) tarafından hazırlanan “Organizational Depression” başlıklı çalışmada örgüt depresyonunun nedenleri, belirtileri ve temel karakteristikleri açıklanmıştır. Bu çalışmada literatürde örgüt depresyonuna ilişkin kabul edilen tanım ortaya atılmıştır. Araştırmada örgütlerin de tıpkı bireyler gibi psikolojik tepkiler gösterebildikleri belirtilmiş ve yine bunun örgütsel düzeyde psikolojik nedenleri incelenmiştir. Bu çalışmanın en belirgin özelliği ise Bilchik’in örgütsel depresyonu daha anlaşılabilir ifadeler ile ortaya koyma amacı ile depresyondaki bir örgütün

alışanlarının duygu ve düşüncelerini yine çalışanların kendi cümleleri ile açıklamasıdır.

Ehsani (2011), “Work-Related Depression in Frontline Service Jobs in the Hospitality Industry: Evidence from Iran” adlı çalışmasında tükenmişlik sendromu ile seyreden iş kökenli depresyonu inceleyen bir araştırma modeli geliştirmiş ve çalışmasında bu modeli test etmiştir. Araştırmada bir otelde çalışan ve müşteriler ile yoğun iletişim halinde olan servis görevlilerinin görüşleri ele alınmıştır. Çalışma sonrasında elde edilen veriler ışığında müşterilerin sözlü saldırgan davranışları ile çalışanların örgütsel politika algılarının, tükenmişlik sendromu aracılığıyla iş kökenli depresyon üzerindeki etkileri incelenmiştir. Elde edilen bulgular incelendiğinde müşterilerin sözlü saldırgan davranışları ile çalışanların örgütsel politika algılamaları, tükenmişlik sendromunu ve insanlardan uzaklaşma aracılığıyla da depresyonu artırdığı saptanmıştır. Bulgulara göre fiziksel ve duygusal yorgunluğun depresyon üzerinde herhangi bir etkisinin bulunmadığı belirtilmiştir.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### 3. YÖNTEM

Bu bölümde öğretmenlerin okul yöneticilerinin kullandığı güç türlerine ilişkin algı düzeyleri ve öğretmenlerin örgütsel depresyon algı düzeyleri arasındaki ilişki üzerine yapılan araştırmanın modeli, evreni, örnekleme, veri toplama aracı, verilerin toplanması süreci, verilerin analizi, geçerlik ve güvenilirlik çalışmalarına ilişkin bilgiler yer almaktadır.

#### 3.1. Araştırma Modeli

Araştırma, öğretmenlerin okul yöneticilerinin kullandığı güç türlerine ilişkin algı düzeyleri ve öğretmenlerin örgütsel depresyon algı düzeyleri arasındaki ilişkiyi açıklamaya yönelik olduğundan betimsel nitelikte ilişkisel tarama modelinde bir çalışmadır. Betimsel-ilişkisel tarama modelindeki araştırmalarda bir durum ya da olay olduğu gibi betimlenmekte ve bu duruma sebep olan değişkenlerin ilişkisi, etkisi ve bunların dereceleri belirlenmektedir (Kaya, Balay ve Göçen, 2012).

#### 3.2. Evren ve Örneklem

Bu araştırmanın evreni Siirt il merkezinde 2015-2016 Eğitim-Öğretim yılında 53 okulda görev yapan görev yapan 2,063 öğretmenden oluşmaktadır.

Araştırmada seçkisiz olmayan örneklem yöntemlerinden uygun örnekleme yapılmıştır. Seçkisiz olmayan örnekleme araştırmacının ihtiyaç duyduğu büyüklükteki gruba ulaşana kadar en ulaşılabilir olandan başlamak üzere oluşturulan örnekleme yöntemidir (Büyüköztürk, 2014: 92). Araştırmaya evreni yansıtmaya gücünde olan 662 öğretmenin görüşü dahil edilmiştir. 2000 kişilik bir evrende %95 güven aralığında ( $p < .05$  için) 322 görüş yeterli görülmektedir (Can, 2014: 28). Örneklemeye ilişkin bilgiler Tablo 3.1' de sunulmuştur.

**Tablo 3.1.** Örneklem Grubundaki Öğretmenlere İlişkin Kişisel Bilgiler

Değişken (N=707)	N	%
Cinsiyet		
Kadın	300	42.4
Erkek	407	57.5
Öğretmenlikteki Hizmet Süresi		
5 yıl ve altı	279	39.4
6-10 yıl	220	31.1
11 yıl ve üstü	208	29.4
Branş		
Sınıf Öğretmeni	171	24.1
Diğer	536	75.8
Okul Türü		
İlkokul	208	29.4
Ortaokul	250	35.3
Lise	249	35.2
Memleket		
Siirt	385	54.4
Diğer	322	45.5

### 3.3. Veri Toplama Araçları

Bu araştırmada öğretmenlerin okul yöneticilerinin kullandığı güç türlerine ilişkin algı düzeylerini belirlemek amacıyla Güç Türleri Ölçeği (GTÖ) ve öğretmenlerin örgüt depresyonu algıları düzeylerini belirlemek amacıyla da Örgüt Depresyonu Ölçeği (ÖDÖ) kullanılmıştır. Öğretmenlere ilişkin demografik bilgiler için bir bilgi formu düzenlenmiştir. Cinsiyet, branş, kıdem, okul türü ve memleket değişkenleri form içerisinde yer alan sorularla toplanmıştır.

#### 3.3.1. Güç Türleri Ölçeği

Örgütlerde gücün kullanılması ile ilgili yapılmış olan araştırmalar ve literatür taranarak Aslanargun (2009) tarafından geliştirilen Güç Türleri Ölçeği (GTÖ) formatının kullanılmasına karar verilmiştir. 5'li sıralandırma ölçeği şeklinde geliştirilen Güç Türleri Ölçeği, Her zaman (5), Çoğunlukla (4), Bazen (3), Nadiren (2) ve Hiçbir zaman (1) şeklinde cevaplanan ve puanlaması yapılan 30 maddelik ve 7 boyutlu bir ölçektir.

Aslanargun (2009), GTÖ taslak olarak toplam 11 alt boyutta 43 maddelik bir yapıda hazırlamıştır. Alınan uzmanların görüşleri doğrultusunda çıkarılması uygun

görülen 4 madde elenerek son şekli verilen veri toplama aracının güvenilirlik çalışmaları için, bir iç tutarlılık yaklaşımı olan Cronbach's Alpha Katsayısı formülü kullanılmıştır. Alt boyutların geçerlik ve güvenilirliğiyle ilgili analiz sonucunda faktör yük değerleri .30' un altında çıkan maddeler ölçekten çıkarılarak 30 maddeli 7 boyuttan oluşan bir veri toplama aracı ortaya konulmuştur. Aracın Cronbach's Alpha .70 değerinin üzerindedir. Araştırmacı tarafından yapılan güvenilirlik hesaplamasında Croanbach's Alfa kullanılmıştır. Güç Türleri Ölçeğine İlişkin madde frekansları ve her bir boyut için hesapladığımız Croanbach's Alfa değerleri tablo 3.2 de sunulmuştur.

**Tablo 3.2. Güç Türleri Ölçeği Frekansları**

Maddeler	Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Çoğunlukla	Her Zaman
<i>Ödül Gücü Alt boyutu <math>\alpha= 69</math></i>					
5.İstekleri yerine getirildiğinde öğretmenlerin daha rahat olmasını sağlar	25	47	232	<b>267</b>	91
10.Her konuda kendisine danışan öğretmenlere daha fazla değer verir	43	81	<b>307</b>	179	52
23.Okul içi etkinliklere gönüllü katılanlara hoş görülü davranır	44	60	<b>290</b>	203	65
24.Görevi dışında okul için çalışan öğretmenlere daha esnek davranır	49	77	<b>307</b>	178	51
30.Öğretmenler müdürün kendilerinden memnun olduğunu hissettiklerinde daha rahat hissederler	15	48	<b>248</b>	206	145
<i>Zorlayıcı Güç Alt boyutu <math>\alpha= 67</math></i>					
1.Performansını yüksek bulduğu öğretmenlere daha fazla ders vermeye çalışır	157	105	<b>264</b>	107	29
6.Öğretmenlerin zayıf yönlerini vurgulayarak uyarılarda bulunur	71	126	<b>311</b>	106	48
8.Hoşlanmadığı öğretmenlere mevzuatı katı bir şekilde uygular	203	137	<b>219</b>	67	36
15.İstekleri yerine getirilmediğinde soğuk ve mesafeli davranır	102	145	<b>234</b>	140	41
21.Gücünü daha çok makamından alır	109	125	<b>277</b>	102	49
<i>Karşılıklı Güç Alt Boyutu <math>\alpha=0.83</math></i>					
2.Öğretmenlere hoşgörülü davrandığı için onlar da kararlarına itiraz etmezler	36	72	<b>268</b>	228	58
4.Daha önceleri öğretmenlere iyi davrandığından onlar da uyumlu davranırlar	33	59	<b>253</b>	231	86
9.Başarılı öğretmenlerin ödüllendirilmesi için üst makamlara teklifte bulunur	150	153	<b>205</b>	114	40



20.Geçmişte sergilediği anlayışlı davranışlardan dolayı öğretmenler uyumlu davranırlar	26	72	243	<b>220</b>	101
22.Daha önceleri öğretmenleri kırmadığı için onlar da muhalefet etmezler	39	97	<b>287</b>	196	43
27.Gerektiğinde kolaylık sağladığı için öğretmenler de onun isteklerini yerine getirirler	26	64	<b>243</b>	240	89
<i>Uzmanlık Gücü Alt Boyutu <math>\alpha=0.89</math></i>					
7.Yönetimde uzmanlığı ile ön plana çıkmaktadır	48	83	<b>224</b>	210	97
11.Okul yönetimi ile ilgili konulara hakimdir	17	53	149	<b>265</b>	178
16.Sorunları çözmeye becerisine sahiptir	19	71	180	<b>265</b>	127
19.Eğitim öğretimle ilgili mevzuata hakimdir	21	45	172	<b>241</b>	183
25.Yönetim konusundaki uzmanlığı ile öğretmenlerin bilgi becerilerine katkı sağlar	42	72	<b>225</b>	223	100
<i>Bilgi Gücü Alt Boyutu <math>\alpha=0.68</math></i>					
12.Kendisinden farklı düşünen öğretmenlerle karar alacağında mantıklı nedenler sunar	32	64	197	<b>251</b>	118
17.Yapılması gerekenler konusunda öğretmenlerle bilgilendirme toplantıları yapar	15	27	192	<b>250</b>	178
29.Öğretmenler müdürün verdiği kararlara önce kızsada sonra hak verirler	49	105	<b>318</b>	144	46
<i>Bağlılık Gücü Alt Boyutu <math>\alpha=0.82</math></i>					
13.Etkili bir yönetim için öğretmenlerle iş birliğinde hareket eder	30	65	183	<b>227</b>	157
26.Yönetimde öğretmenlerin kendisine yardımcı olacağını bildiğinde işlerinin kolaylaşacağını bilir	30	37	212	<b>263</b>	120
28.Başarılı bir eğitim öğretim için öğretmenlerin desteğini sağlamaya çalışır	22	44	200	<b>250</b>	146
<i>Karizmatik Güç Alt Boyutu <math>\alpha=0.78</math></i>					
3.Kişilik olarak örnek aldığım birisidir	74	94	<b>270</b>	150	74
14.Sahip olduğu kişisel yetenekleriyle yöneticilik görevini başarı ile yürütmektedir.	39	73	197	<b>212</b>	141
18.Öğretmenler üzerinde hayranlık uyandırdığından onunla ters düşmek istemezler	93	114	<b>271</b>	134	50

Tablo 3.2'deki sonuçlar incelendiğinde, Güç türleri ölçeğine ilişkin madde frekansları incelendiğinde maddelere ait mod değerlerin çoğunlukla 3. Seçenek olan "bazen" ve 4. Seçenek olan "çoğunlukla" ifadelerinde dağıldığı görülmektedir. Katılımcılar tarafından en çok tercih edilen ifadenin "bazen" olduğu dikkati çekmektedir. Madde frekanslarına göre "hiçbir zaman", "nadiren" ve "her zaman" ifadelerinden yana tercih kullanılmadığı görülmektedir. Bu açıdan katılımcıların uç değerlerde olumlu ve olumsuz ifadelerden kaçındığı görülmektedir.

### 3.3. 2. Örgüt Depresyonu Ölçeği (ÖDÖ)

Bu araştırmada öğretmenlerin örgütsel depresyon algı düzeylerinin tespit edilmesi Bu amacıyla (Sezer, 2010) tarafından geliştirilen Örgüt Depresyonu Ölçeği (ÖDÖ) kullanılmıştır. 42 maddeden oluşan ve tek boyutlu olan veri toplama aracı sıralama tipinde olup, cevap seçenekleri Hiç Uygun Değil (1) , Pek Uygun Değil (2), Kararsızım (3) , Oldukça Uygun (4), Tamamen Uygun (5) şeklinde yer almaktadır. Ölçekte en olumlu cevap en yüksek kategoriye ifade etmektedir. Olumsuz ifadeler ise tersine kodlanmalıdır. Alınan puanın yüksek olması örgüt depresyonunun düşük olduğunu göstermektedir. Sezer (2011)' e göre ölçekteki maddelerin faktör yük değerleri .301 ile.816 arasında değişmektedir. Kalan maddelerin madde-toplam korelasyonlarına göre 0.313 ile 0.777 arasında değiştiği ve bu faktörün tek başına açıkladığı varyansın %38.384 ve Cronbach's Alpha güvenilirlik katsayısının ise 0.941 olduğu belirtilmiştir. Ölçeğin son tekrar testi uygulamasında güvenilirlik puanları; [  $r = .91$ ;  $p < .01$ ] bulunmuştur.

Araştırmacı tarafından yapılan güvenilirlik hesaplamasında Croanbach's Alfa kullanılmıştır. Örgüt Depresyonu Ölçeğine İlişkin madde frekansları ve Croanbach's Alfa değeri Tablo 3.3 te sunulmuştur.

**Tablo 3. 3. Örgüt Depresyonu Ölçeği Frekansları**

Maddeler	Hiç Uygun Değil	Pek Uygun Değil	Kararsızım	Oldukça Uygun	Tamamen Uygun
<i>Örgüt Depresyonu <math>\alpha=0.96</math></i>					
1. Kurumumda çatışmalara yapıcı çözümler getirilir	23	48	199	<b>284</b>	108
2.Çalışanların düşüncelerine saygı gösterilir.	20	57	156	<b>288</b>	141
3.Çalışanların görev yetki ve sorumluluklarında belirsizlik vardır	27	95	<b>211</b>	169	160
4.Çalışanşarda genel olarak bir halsizlik hali mevcuttur	32	117	234	178	101
5. Çalışanların görev, yetki ve sorumluluklarında belirsizlik vardır	27	95	<b>211</b>	169	160
6. Kurumum yeniliklere açıktır	29	76	<b>244</b>	183	133
7. Çalışanlar teşvik edilip ödüllendirilir	70	113	<b>270</b>	133	76
8.Karar almadan önce her düzeydeki çalışanın fikirleri alınır ve değerlendirilir	51	92	<b>257</b>	191	71
9.Bu kurumda çalıştığım için kendimi değerli ve şanslı	40	62	<b>239</b>	207	114

hissediyorum					
10. Çalışanlar kurumun geleceği konusunda umutsuzdur	30	70	<b>273</b>	161	128
11. Çalışanlar şevkle çalışmaktadır	29	82	<b>313</b>	169	69
12. Her zaman yönetimin görüşü uygulanır					
13. Farklı görüşlere karşı çıkılır	34	69	<b>216</b>	212	131
14. Kurumum sürekli gelişmekte ve ilerlemektedir	32	96	<b>256</b>	197	81
15. Çalışanların sorunlarıyla sürekli ilgilenilir ve giderilmeye çalışılır	24	64	198	<b>275</b>	101
16. Çalışanların çoğu işini severek yapmaz	41	68	<b>253</b>	181	119
17. Çalışanlar gereksiz işlerle uğraşmaktan gerçek işlerini tam olarak yapamamaktadırlar	28	74	<b>251</b>	192	117
18. Çalışanların çoğu iş yerinde mutsuzdur	28	80	<b>236</b>	196	122
19. Çalışanlar birbirinin gelişimine yardımcı olmaktadır	20	82	<b>327</b>	257	76
20. Çalışma ortamımız her zaman iyileştirilir	24	67	228	<b>249</b>	94
21. Kurumumdaki değişimler ümit vericidir	31	71	<b>237</b>	<b>237</b>	86
22. Kurumun fiziki koşulları bakımsızdır	49	118	<b>218</b>	171	106
23. Kurumum yeni şeyler öğrenmeye elverişlidir	23	91	<b>263</b>	202	83
24. Bürokratik nedenlerden kurumum gelişmemektedir	46	82	<b>301</b>	139	94
25. Kurumumda gelişim için planlar yapılır ve uygulanır	28	70	<b>248</b>	240	76
26. Kurumumda çalışanların ihtiyaçları giderilmeye çalışılır	22	73	200	<b>270</b>	97
27. İdare ile iş birliği içinde çalışılmaktadır	25	65	198	<b>253</b>	121
28. Yönetim çalışanlara eşit davranmaz	40	72	198	181	171
29. Çalışanlar öğrencilerin sorunlarını dinlemeye açıktır	21	62	227	<b>244</b>	68
30. Çalışanların çoğu ek sorumluluk almak istemez	52	133	<b>291</b>	127	59
31. Yönetim çalışanların yetenek ve becerilerini geliştirmesi için bütün imkanlarını kullanır	25	69	<b>311</b>	205	52
32. Kurumumda işler yavaş ilerler	28	99	<b>288</b>	159	88
33. Çalışma koşullarımdan memnunum	29	76	<b>235</b>	223	89
34. Kurumumda politika ve prosedürlere daima uyulur	13	70	<b>274</b>	207	98
35. Değerlendirmeler nasıl çalıştığıma göre yapılır.	37	67	<b>266</b>	223	69
36. Çalışanlarda işe geç kalma çok olur.	34	57	<b>255</b>	201	115
37. Çalışanların fikirleri, projeleri idare tarafından dinlenir ve desteklenir	31	69	<b>254</b>	227	81
38. Çalışanlar değişime direnç gösterir	30	95	<b>272</b>	163	102
39. Çalışanların performansı düşüktür	22	64	<b>249</b>	194	133
40. Çalışmamın kalitesi hakkında düzenli olarak geri bildirim alırım	42	78	<b>272</b>	212	58
41. Bir çatışma durumunda herkes birbirini suçlar	37	75	<b>278</b>	136	136
42. Kurumumda yenilikler takip edilir.	26	59	<b>258</b>	211	108

Tablo 3.3' teki teki sonuçlar incelendiğinde, Örgüt Depresyon Ölçeği' ne ilişkin madde frekanslarına ilişkin bulgularda, olumsuz ifadeler tersine puanlanarak

hesaplanmıştır. Buna göre 3., 4., 5., 10., 12., 13., 16.,17., 18., 22., 24., 28., 30., 32., 36., 38., 39., ve 41. maddeler tersine puanlanmıştır. Tabloda verilen frekanslar tersine puanlama işleminden sonra hesaplanmıştır. Örgüt Depresyonu Ölçeği' ne ilişkin madde frekansları incelendiğinde maddelere ait mod değerlerin çoğunlukla 3. seçenek olan “kararsızım” ve 4. seçenek olan “oldukça uygun” ifadelerinde dağıldığı görülmektedir. Katılımcılar tarafından en çok tercih edilen ifadenin “kararsızım” olduğu dikkati çekmektedir. Madde frekanslarına göre hiç uygun değil, pek uygun değil ve tamamen uygun ifadelerinden yana tercih kullanılmadığı görülmektedir. Bu açıdan katılımcıların yine uç değerlerde olumlu ve olumsuz ifadelerden kaçındığı söylenebilir.

### **3.4. Verilerin Analizi**

#### **3.4.1. I ve II. Alt Problemler İçin Analiz.**

Öğretmenlerin okul yöneticilerinin kullandığı güç türlerine ilişkin algı düzeyleri ve örgütsel depresyon algılarını belirlemek için sıralandırma ölçeğiyle veriler toplanmıştır. Güç Türü Ölçeğinde “Hiçbir zaman” kategorisi analizde 1 puan değerini almıştır. Benzer şekilde “Nadiren” 2 değerini, “Bazen” 3 değerini, “Çoğunlukla” 4 değerini ve “Her zaman” 5 değerini almıştır. Her bir alt boyutu ölçen maddelere verilen cevaplar eşit aralıklı (1’den 5’e kadar) kabul edilerek verilen cevaplar toplanmış ve bir boyutu tanımlayan madde sayısına bölünmüştür. Bu şekilde oluşturulan boyut puanlarının ortalama ve standart sapmaları alınarak her bir boyutun öğretmenler açısından ne kadar algılandığının belirlenmesi hedeflenmiştir. Güç Türlerine yönelik algılara ilişkin elde edilen puanların normal dağılımlı bir evrenden gelip gelmediğini test etmek için Shapiro-Wilk normallik testi (Wilk, 1965) kullanılmıştır. Sonuçlar normal dağılım kabulünün sağlanmadığını işaret etmektedir. Güç türleri alt boyutlarına ilişkin Shapiro-Wilk testi sonuçları Tablo 3.4’ te sunulmuştur.

**Tablo 3.4. Güç Türleri Alt Boyutları Shapiro-Wilk Testi Sonuçları**

Boyut	W	P
Ödül Gücü	0.97	<.0001***
Zorlayıcı Güç	0.99	<.0001***
Karşılıklı Güç	0.98	<.0001***
Uzmanlık Gücü	0.97	<.0001***
Bilgi Gücü	0.96	<.0001***
Bağlılık Gücü	0.94	<.0001***
Karizmatik Güç	0.97	<.0001***

\*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001

Örgüt Depresyonu Ölçeği 1-5 arasında puanlanmaktadır. Ölçekte en olumlu cevap en yüksek puanı almaktadır. Cevap seçeneklerinde “Hiç Uygun Değil” 1 değerini, “Pek Uygun Değil” 2, “Kararsızım” 3, “Oldukça Uygun” 4, “Tamamen Uygun” 5 değerini almaktadır. Örgüt depresyonu düzeyini ölçen maddelere verilen cevaplar eşit aralıklı (1’den 5’e kadar) kabul edilerek verilen cevaplar toplanmış ve bir boyutu tanımlayan madde sayısına bölünmüştür. Bu şekilde oluşturulan örgüt depresyonu düzeyi puanlarının ortalama ve standart sapmaları alınarak öğretmenlerin örgütsel depresyon algı düzeylerinin belirlenmesi hedeflenmiştir. Elde edilen puanların normal dağılımlı bir evrenden gelip gelmediğini test etmek için Shapiro-Wilk normallik testi (Wilk, 1965) kullanılmıştır. Sonuçlar normal dağılım kabulünün sağlanmadığını işaret etmektedir (W=0.99, p=.0002). Ölçekte en olumlu cevap en yüksek puanı aldığı için yüksek örgüt depresyonu puanı daha az örgüt depresyonu yaşama ile ilişkilidir. Olumsuz ifadeler tersine puanlanmaktadır (5’ten 1’e doğru). Alınan puanın yüksek olması örgüt depresyonu algısının düşük olduğunu göstermektedir.

### 3.4.2. III. Alt Problemi Cevaplandırmak İçin Gerçekleştirilen Analiz

Öğretmenlerin okul yöneticilerinin kullandıkları güç türlerine ilişkin algı düzeyleri ve örgütsel depresyon algı düzeylerinde branş değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için Welch’in t-testi (1947) prosedüründen faydalanılmıştır. Welch’in t testini uygulamak için normal dağılım ve bağımsızlık kabulleri sağlanmalıdır. Normal dağılım Shapiro-Wilk testi ile sağlanamamıştır ancak merkezi limit teoremine (Rice, 1995) göre örneklem sayısı büyüdükçe normal dağılım kabulünün sağlanmamasından kaynaklı problemler azalmaktadır. Ayrıca bağımsızlık

kabulünü sağlamak için öğretmenlerin formları cevaplandırırken birbirinden etkilenmediği var sayılmıştır. I. tip hata olasılığı .05 olarak kabul edilmiştir.

#### **3.4.3. IV. Alt Problemi Cevaplandırmak İçin Gerçekleştirilen Analiz**

Öğretmenlerin okul yöneticilerinin kullandıkları güç türlerine ilişkin algı düzeyleri ve örgütsel depresyon algı düzeylerinde branş değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için Welch'in t-testi (1947) prosedüründen faydalanılmıştır. Welch'in t testi normal dağılım ve bağımsızlık kabulüne sahiptir ancak grupların eşit varyansa sahip olmasına gerek yoktur. Normal dağılım Shapiro-Wilk testi ile test edilmiş ancak sonuçlar normal dağılım kabulünün sağlanmadığını işaret etmektedir. Ancak merkezi limit teoremine (Rice, 1995) göre örneklem sayısı büyüdükçe normal dağılım kabulünün sağlanmamasından kaynaklı problemler azalmaktadır. Ayrıca bağımsızlık kabulünü sağlamak için öğretmenlerin formları cevaplandırırken birbirinden etkilenmediği var sayılmıştır. I. tip hata olasılığı .05 olarak kabul edilmiştir.

#### **3.4.4. V. Alt Problemi Cevaplandırmak İçin Gerçekleştirilen Analiz**

Öğretmenlerin okul yöneticilerinin kullandıkları güç türlerine ilişkin algı düzeyleri ve örgütsel depresyon algı düzeylerinde memleket değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için Welch'in t-testi (1947) prosedüründen faydalanılmıştır. Normal dağılım Shapiro-Wilk testi ile test edilmiş ancak sonuçlar normal dağılım kabulünün sağlanmadığını işaret etmektedir. Ancak merkezi limit teoremine (Rice, 1995) göre örneklem sayısı büyüdükçe normal dağılım kabulünün sağlanmamasından kaynaklı problemler gözlemlenmemektedir. Ayrıca bağımsızlık kabulünü sağlamak için öğretmenlerin formları cevaplandırırken birbirinden etkilenmediği var sayılmıştır. I. tip hata olasılığı .05 olarak kabul edilmiştir.

#### **3.4.5. VI. Alt problemi cevaplandırmak için gerçekleştirilen analiz.**

Öğretmenlerin okul yöneticilerinin kullandıkları güç türlerine ilişkin algı düzeyleri ve örgütsel depresyon algı düzeylerinde hizmet yılı değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek ANOVA prosedüründen faydalanılmıştır. Hizmet yılı değişkeni için örgütsel muhalefetin alt boyutları faktör

puanı grup ortalamaları arasında anlamlı farklılık tek yönlü ANOVA ile test edilmiş, ikişerli grup ortalaması karşılaştırması planlı Bonferroni prosedürü ile aile boyu I. tip hata olasılığının yapay bir şekilde yükseltilmesi probleminin önüne geçilmiştir (Dunn, 1961). I. tip hata olasılığı .05 olarak kabul edilmiştir. Normal dağılım Shapiro-Wilk testi ile test edilmiş ancak sonuçlar normal dağılım kabulünün sağlanmadığını işaret etmektedir. Ancak merkezi limit teoremine (Rice, 1995) göre örneklem sayısı büyüdükçe normal dağılım kabulünün sağlanmamasından kaynaklı problemler gözlemlenmemektedir. Ayrıca bağımsızlık kabulünü sağlamak için öğretmenlerin formları cevaplandırırken birbirinden etkilenmediği var sayılmıştır. I. tip hata olasılığı .05 olarak kabul edilmiştir. Eşit varyans kabulü ise Bartlett (Bartlett, 1937) testi ile test edilmiş, eşit varyans koşulunun altı güç türü için sağlandığı ancak zorlayıcı güç türü ve örgütsel depresyonda sağlanmadığı tespit edilmiştir. I. tip hata olasılığı .05 olarak kabul edilmiştir. Eşit varyans testine ilişkin sonuçlar Tablo 3.5.' te sunulmuştur.

**Tablo 3.5. Hizmet Yılı Alt Boyutuna İlişkin Eşit Varyans Testi Sonuçları**

Değişken	Barlett's K Kare	Sd	p
Ödül Gücü	0.40	2	.8203
Zorlayıcı Güc	11.39	2	.0034**
Karşılıklı Güc	0.48	2	.7886
Uzmanlık Gücü	1.08	2	.5819
Bilgi Gücü	0.50	2	.7804
Bağlılık Gücü	0.82	2	.6628
Karizmatik Güc	0.90	2	.6364
Örgütsel Depresyon	1.47	2	.4788

Not:\*p<.05,\*\*p<.01,\*\*\*p<.001, sd= Serbestlik Derecesi

### 3.4.6. VII. Alt problemi cevaplandırmak için gerçekleştirilen analiz.

Öğretmenlerin okul yöneticilerinin kullandıkları güç türlerine ilişkin algı düzeyleri ve örgütsel depresyon algı düzeylerinde okul türü değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek ANOVA prosedüründen faydalanılmıştır. Kıdem değişkeni için örgütsel muhalefetin alt boyutları faktör puanı grup ortalamaları arasında anlamlı farklılık tek yönlü ANOVA ile test edilmiş, ikişerli grup ortalaması karşılaştırması planlı Bonferroni prosedürü ile aile boyu I. tip hata olasılığının yapay bir şekilde yükseltilmesi probleminin önüne geçilmiştir (Dunn,1961). ANOVA prosedürü normal dağılım eşit varyans ve bağımsızlık kabullerine sahiptir.

Normal dağılım Shapiro-Wilk testi ile test edilmiş ancak sonuçlar normal dağılım kabulünün sağlanmadığını işaret etmektedir. Ancak merkezi limit teoremine (Rice, 1995) göre örneklem sayısı büyüdükçe normal dağılım kabulünün sağlanmamasından kaynaklı problemler gözlemlenmemektedir. Ayrıca bağımsızlık kabulünü sağlamak için öğretmenlerin formları cevaplandırırken birbirinden etkilenmediği varsayılmıştır. I. tip hata olasılığı .05 olarak kabul edilmiştir. Eşit varyans kabulü ise Bartlett testi ile test edilmiş ve eşit varyans koşulunun sağlandığı tespit edilmiştir. I. tip hata olasılığı .05 olarak kabul edilmiştir. Eşit varyans testine ilişkin sonuçlar Tablo 3.6'da sunulmuştur.

**Tablo 3.6. Okul Türü Alt Boyutuna İlişkin Eşit Varyans Testi Sonuçları**

Değişken	Barlett's K Kare	Sd	p
Ödül Gücü	58.59	2	<.0001
Zorlayıcı Güç	18.71	2	<.0001
Karşılıklı Güç	31.42	2	<.0001
Uzmanlık Gücü	22.87	2	<.0001
Bilgi Gücü	22.76	2	<.0001
Bağlılık Gücü	26.12	2	<.0001
Karizmatik Güç	28.81	2	<.0001
Örgütsel Depresyon	15.48	2	<.0001

Not:\*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001, sd= Serbestlik Derecesi

### 3.4.7. VIII. Alt problemi cevaplandırmak için gerçekleştirilen analiz.

Öğretmenlerin, okul yöneticilerinin kullandıkları güç türlerine ilişkin algı düzeyleri ile öğretmenlerin örgütsel depresyon algı düzeyleri arasındaki ilişkinin miktarı ve yönü nedir? Sorusu cevaplandırmak için doğrusal regresyon analizi kullanılmıştır. Doğrusal regresyon iki ya da daha fazla değişken arasındaki ilişkiyi ölçmek için kullanılan analiz metodudur (Baykul ve Güzeller, 2014: 649) Oluşturduğumuz regresyon modelinde öğretmenlerin örgütsel depresyon algı düzeyleri yordanan değişken, öğretmenlerin, okul yöneticilerinin kullandıkları güç türlerine ilişkin algı düzeyleri ise yordayıcı değişkenler konumundadır. Doğrusal regresyonda bağımsız değişkenler ile yordanan değişken arasında doğrusal ilişki, yordanan değişken için normal dağılım, eşit varyans, bağımsızlık kabulleri vardır. Normal dağılım Shapiro-Wilk testi ile test edilmiş ancak sonuçlar normal dağılım kabulünün sağlanmadığını işaret etmektedir. Ancak merkezi limit teoremine göre örneklem sayısı



büyüdükçe normal dağılım kabulünün sağlanmamasından kaynaklı problemler gözlemlenmemektedir. Ayrıca bağımsızlık kabulünü sağlamak için öğretmenlerin formları cevaplandırırken birbirinden etkilenmediği var sayılmıştır. I. tip hata olasılığı .05 olarak kabul edilmiştir. Eşit varyans ve doğrusal ilişki kabulleri için bir hata grafiği çizilmiş, herhangi bir ihlal tespit edilmemiştir. İlgili grafik Ek -3'de gösterilmiştir.

#### **3.4.8. IX. Alt problemi cevaplandırmak için gerçekleştirilen analiz.**

Öğretmenlerin okul yöneticilerinin kullandıkları güç türlerine ilişkin algı düzeyleri, öğretmenlerin örgütsel depresyon algı düzeylerinin ne kadarını yordamaktadır? sorusunu cevaplandırmak içinse doğrusal regresyondan elde edilen  $R^2$  istatistikleri yorumlanarak yöneticilerin kullandığı güç türlerine ilişkin öğretmen algılarının, öğretmenlerin örgütsel depresyon algılarını ne kadar yordadığını belirlenmiştir.

## BÖLÜM IV

### 4. BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde araştırmanın öğretmenlerin okul yöneticilerinin kullandığı güç türlerine ilişkin algı düzeyleri ve öğretmenlerin örgütsel depresyon algı düzeyleri arasındaki ilişki nedir? sorusu ekseninde araştırmanın bağımlı ve bağımsız değişkenleri ile alt boyutları arasındaki ilişkilere yönelik bulgulara ve yorumlara yer verilmiştir. Verilerin sunumunda öncelikli olarak araştırmanın boyutlarına ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma bilgileri verilmiş, daha sonra t testi ve ANOVA testi değerlendirmeleri yapılmış ve son olarak alt problemlere ilişkin yordayıcı bilgiler sunulmuştur.

#### 4.1. I. Alt Problem Bulguları

Güç türleri alt boyutlarına ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 4.1' de sunulmuştur.

**Tablo 4.1 Güç Türleri Algı Düzeylerine İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

Güç Türlerinin Alt Boyutlarına İlişkin Aritmetik Ortalama ve	$\bar{X}$	S.s.
Ödül Gücü	3.36	0.65
Zorlayıcı Güç	2.70	0.73
Karşılıklı Güç	3.23	0.74
Uzmanlık Gücü	3.59	0.87
Bilgi Gücü	3.47	0.77
Bağlılık Gücü	3.64	0.88
Karizmatik Güç	3.17	0.93

Tablo 4.1'de öğretmenlerin, okul yöneticilerinin kullandıkları güç türleri algı düzeylerine ilişkin ortalamalar incelendiğinde öğretmenlerin yöneticilerinin en fazla bağlılık gücü kullandığı görüşleri ön plana çıkmaktadır ( $\bar{X} = 3.64$ ). Tablodaki değerler incelendiğinde öğretmenlerin bağlılık gücünden sonra en fazla uzmanlık gücü ve bilgi gücünü algıladıkları, zorlayıcı güce ilişkin algının ise en düşük düzeyde olduğu görülmektedir ( $\bar{X} = 2.70$ ).

#### 4.2. II. Alt Problem Bulguları

Örgütsel depresyon algılarının ortalama ve standart sapma değerleri incelendiğinde ise araştırma neticesinde örgütsel depresyon algısına ilişkin aritmetik ortalamanın  $\bar{X} = 3.40$ , standart sapmanın (S.s.) ise 0.63 olduğu tespit edilmiştir. Buna göre öğretmenlerin örgütsel depresyon algı düzeylerinin “Pek Uygun Değil” seçeneğine uygun olarak orta düzeyin altında bir düzeyde olduğu söylenebilir.

#### 4.3. III. Alt Problem Bulguları

Okul yöneticilerinin kullandığı zorlayıcı güç, ödül gücü, karşılıklı güç, uzmanlık gücü, bilgi gücü, bağlılık gücü, karizmatik güç alt boyutlarına ilişkin öğretmen algıları ile öğretmenlerin örgütsel depresyon algılarının cinsiyet bağımsız değişkenine ilişkin t-testi sonuçları Tablo 4.2’ de sunulmuştur.

**Tablo 4.2 Cinsiyet Değişkenine Göre Güç Türleri Algı Düzeyleri ve Örgütsel Depresyon Algı Düzeylerine İlişkin Aritmetik Ortalama ve t-testi Puanları**

Boyut	Cinsiyet	$\bar{X}$	Ss	t	p	% 95 Güven Aralığı
Ödül Gücü	Kadın	3.27	0.61	-3.24	.0013*	(-0.26, -0.06)
	Erkek	3.43	0.67			
Zorlayıcı Güç	Kadın	2.67	0.79	-0.84	.4003	(-0.16, 0.65)
	Erkek	2.72	0.69			
Karşılıklı Güç	Kadın	3.22	0.75	-0.48	.6308	(-0.14, 0.86)
	Erkek	3.25	0.74			
Uzmanlık Gücü	Kadın	3.59	0.91	0.04	.9650	(-0.13, 0.14)
	Erkek	3.59	0.84			
Bilgi Gücü	Kadın	3.46	0.80	-0.31	.7593	(-0.14, 0.10)
	Erkek	3.48	0.76			
Bağlılık Gücü	Kadın	3.63	0.88	-0.34	.7345	(-0.16, 0.11)
	Erkek	3.65	0.88			
Karizmatik Güç	Kadın	3.16	0.97	-0.23	.8159	(-0.16, 0.13)
	Erkek	3.18	0.89			
Örgüt Depresyonu	Kadın	3.38	0.64	-0.63	.5320	(-0.13, 0.07)
	Erkek	3.41	0.61			

Not: \*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001, Ss: Standart sapma, N<sub>Kadın</sub>=297, N<sub>Erkek</sub>=365

Tablo 4.2’de yer alan cinsiyet değişkenlerine ilişkin veriler incelendiğinde kadın ve erkek öğretmenlerin okul yöneticilerinin kullandığı zorlayıcı güç, karşılıklı güç, uzmanlık gücü, bilgi gücü, bağlılık gücü ve karizmatik güce ilişkin algı düzeyleri ile

öğretmenlerin örgütsel depresyon algı düzeylerinde ortalamalar açısından anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır. Ancak ödül gücüne ilişkin öğretmen algı düzeyleri incelendiğinde erkek öğretmenlerin yöneticilerinin kullandığı ödül gücünü, kadın öğretmenlere oranla 0.16 puan daha fazla algıladığı görülmektedir ( $p=.0013$ ).

#### 4.4. IV. Alt Problem Bulguları

Okul yöneticilerinin kullandığı zorlayıcı güç, ödül gücü, karşılıklı güç, uzmanlık gücü, bilgi gücü, bağlılık gücü, karizmatik güç alt boyutlarına ilişkin öğretmen algı seviyeleri ile öğretmenlerin örgütsel depresyon algı seviyeleri branş bağımsız değişkenine ilişkin t-testi sonuçları Tablo 4.3'te sunulmuştur.

**Tablo 4.3. Branş Değişkenine Göre Güç Türleri Algı Düzeyleri ve Örgütsel Depresyon Algı Düzeylerine İlişkin Aritmetik Ortalama ve t-testi Puanları**

Boyut	Branş	$\bar{X}$	Ss	t	p	% 95 Güven
Ödül Gücü	Sınıf	3.39	0.84	0.70	.4863	(-0.09, 0.19)
	Diğer	3.34	0.58			
Zorlayıcı Güç	Sınıf	2.63	0.86	-1.16	.2476	(-0.24, 0.06)
	Diğer	2.72	0.69			
Karşılıklı Güç	Sınıf	3.30	0.88	1.20	.2308	(-0.06, 0.24)
	Diğer	3.21	0.69			
Uzmanlık Gücü	Sınıf	3.57	1.00	-0.36	.7200	(-0.20, 0.14)
	Diğer	3.60	0.82			
Bilgi Gücü	Sınıf	3.41	0.93	-1.04	.3000	(-0.24, 0.08)
	Diğer	3.49	0.72			
Bağlılık Gücü	Sınıf	3.61	0.22	-0.49	.6281	(-0.22, 0.13)
	Diğer	3.65	0.83			
Karizmatik Güç	Sınıf	3.15	1.13	-0.20	.8432	(-0.21, 0.17)
	Diğer	3.17	0.86			
Örgüt Depresyonu	Sınıf	3.55	0.70	2.41	.0168*	(0.03, 0.27)
	Diğer	3.36	0.60			

Not: \* $p<.05$ , \*\* $p<.01$ , \*\*\* $p<0.001$ , Ss: Standart Sapma,  $N_{\text{Sınıf Ö.}}=157$ ,  $N_{\text{Diğer}}=505$ .

Tablo 4.3'te yer alan branş değişkenlerine ilişkin veriler incelendiğinde sınıf öğretmenleri ve diğer branş öğretmenlerinin okul yöneticilerinin kullandığı ödül gücü, zorlayıcı güç, karşılıklı güç, uzmanlık gücü, bilgi gücü, bağlılık gücü ve karizmatik güce ilişkin algı seviyeleri açısından anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır. Ancak örgütsel depresyon algı düzeylerine ilişkin veriler incelendiğinde sınıf öğretmenlerine karşılık gelen puanın diğer öğretmenlerden yüksek olduğu yani sınıf öğretmenlerinin

örgütsel depresyonu okullarındaki diğer branş öğretmenlerine oranla daha az algıladığı belirlenmiştir. Puanlar arasındaki fark incelendiğinde diğer branş öğretmenlerinin kurumlarındaki örgütsel depresyonu sınıf öğretmenlerinden 0.19 puan daha fazla algıladıkları sonucuna varılmaktadır ( $p=0.168$ ).

#### 4.5. V. Alt Problem Bulguları

Okul yöneticilerinin kullandığı zorlayıcı güç, ödül gücü, karşılıklı güç, uzmanlık gücü, bilgi gücü, bağlılık gücü, karizmatik güç alt boyutlarına ilişkin öğretmen algı seviyeleri ile öğretmenlerin örgütsel depresyon algı seviyelerinin memleket bağımsız değişkenine ilişkin t-testi sonuçları Tablo 4.4'te sunulmuştur.

**Tablo 4.4. Memleket Değişkenine Göre Güç Türleri Algı Düzeyleri ve Örgütsel Depresyon Algı Düzeylerine İlişkin Aritmetik Ortalama ve t-testi Puanları**

Boyut	Memleket	$\bar{X}$	Ss	t	p	% 95 Güven Aralığı																																																																		
Ödül Gücü	Siirt	3.41	0.72	2.28	.0226*	(0.02, 0.21)																																																																		
	Diğer	3.29	0.56				Zorlayıcı Güç	Siirt	2.66	0.79	-1.41	.1600	(-0.19, 0.03)	Diğer	2.74	0.66	Karşılıklı Güç	Siirt	3.26	0.82	1.11	.2664	(-0.05, 0.18)	Diğer	3.20	0.69	Uzmanlık Gücü	Siirt	3.60	0.91	0.38	.7053	(-0.11, 0.16)	Diğer	3.58	0.82	Bilgi Gücü	Siirt	3.46	0.83	-0.62	.5348	(-0.15, 0.08)	Diğer	3.49	0.72	Bağlılık Gücü	Siirt	3.64	0.95	-0.16	.8702	(-0.14, 0.12)	Diğer	3.65	0.79	Karizmatik Güç	Siirt	3.16	0.99	-0.34	.7135	(-0.17, 0.11)	Diğer	3.18	0.87	Örgüt Depresyonu	Siirt	3.45	0.65	2.18	.0295*
Zorlayıcı Güç	Siirt	2.66	0.79	-1.41	.1600	(-0.19, 0.03)																																																																		
	Diğer	2.74	0.66				Karşılıklı Güç	Siirt	3.26	0.82	1.11	.2664	(-0.05, 0.18)	Diğer	3.20	0.69	Uzmanlık Gücü	Siirt	3.60	0.91	0.38	.7053	(-0.11, 0.16)	Diğer	3.58	0.82	Bilgi Gücü	Siirt	3.46	0.83	-0.62	.5348	(-0.15, 0.08)	Diğer	3.49	0.72	Bağlılık Gücü	Siirt	3.64	0.95	-0.16	.8702	(-0.14, 0.12)	Diğer	3.65	0.79	Karizmatik Güç	Siirt	3.16	0.99	-0.34	.7135	(-0.17, 0.11)	Diğer	3.18	0.87	Örgüt Depresyonu	Siirt	3.45	0.65	2.18	.0295*	(0.01, 0.20)	Diğer	3.34	0.59						
Karşılıklı Güç	Siirt	3.26	0.82	1.11	.2664	(-0.05, 0.18)																																																																		
	Diğer	3.20	0.69				Uzmanlık Gücü	Siirt	3.60	0.91	0.38	.7053	(-0.11, 0.16)	Diğer	3.58	0.82	Bilgi Gücü	Siirt	3.46	0.83	-0.62	.5348	(-0.15, 0.08)	Diğer	3.49	0.72	Bağlılık Gücü	Siirt	3.64	0.95	-0.16	.8702	(-0.14, 0.12)	Diğer	3.65	0.79	Karizmatik Güç	Siirt	3.16	0.99	-0.34	.7135	(-0.17, 0.11)	Diğer	3.18	0.87	Örgüt Depresyonu	Siirt	3.45	0.65	2.18	.0295*	(0.01, 0.20)	Diğer	3.34	0.59																
Uzmanlık Gücü	Siirt	3.60	0.91	0.38	.7053	(-0.11, 0.16)																																																																		
	Diğer	3.58	0.82				Bilgi Gücü	Siirt	3.46	0.83	-0.62	.5348	(-0.15, 0.08)	Diğer	3.49	0.72	Bağlılık Gücü	Siirt	3.64	0.95	-0.16	.8702	(-0.14, 0.12)	Diğer	3.65	0.79	Karizmatik Güç	Siirt	3.16	0.99	-0.34	.7135	(-0.17, 0.11)	Diğer	3.18	0.87	Örgüt Depresyonu	Siirt	3.45	0.65	2.18	.0295*	(0.01, 0.20)	Diğer	3.34	0.59																										
Bilgi Gücü	Siirt	3.46	0.83	-0.62	.5348	(-0.15, 0.08)																																																																		
	Diğer	3.49	0.72				Bağlılık Gücü	Siirt	3.64	0.95	-0.16	.8702	(-0.14, 0.12)	Diğer	3.65	0.79	Karizmatik Güç	Siirt	3.16	0.99	-0.34	.7135	(-0.17, 0.11)	Diğer	3.18	0.87	Örgüt Depresyonu	Siirt	3.45	0.65	2.18	.0295*	(0.01, 0.20)	Diğer	3.34	0.59																																				
Bağlılık Gücü	Siirt	3.64	0.95	-0.16	.8702	(-0.14, 0.12)																																																																		
	Diğer	3.65	0.79				Karizmatik Güç	Siirt	3.16	0.99	-0.34	.7135	(-0.17, 0.11)	Diğer	3.18	0.87	Örgüt Depresyonu	Siirt	3.45	0.65	2.18	.0295*	(0.01, 0.20)	Diğer	3.34	0.59																																														
Karizmatik Güç	Siirt	3.16	0.99	-0.34	.7135	(-0.17, 0.11)																																																																		
	Diğer	3.18	0.87				Örgüt Depresyonu	Siirt	3.45	0.65	2.18	.0295*	(0.01, 0.20)	Diğer	3.34	0.59																																																								
Örgüt Depresyonu	Siirt	3.45	0.65	2.18	.0295*	(0.01, 0.20)																																																																		
	Diğer	3.34	0.59																																																																					

Not: \* $p<.05$ , \*\* $p<.01$ , \*\*\* $p<.001$ , Ss: Standart Sapma,  $N_{Siirt}=352$ ,  $N_{Diğer}=310$

Tablo 4.4'te yer alan veriler memleket değişkeni açısından incelendiğinde Siirtli öğretmenler ve diğer öğretmenler arasında okul yöneticilerinin kullandığı zorlayıcı güç, karşılıklı güç, uzmanlık gücü, bilgi gücü, bağlılık gücü ve karizmatik güce ilişkin algı seviyeleri açısından anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır. Ancak ödül gücü alt boyutu seviyesinde Siirtli öğretmenler ile diğer öğretmenler arasında anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Buna göre, Siirtli öğretmenlerin, yöneticilerinin kullandığı ödül

gücünü diğer öğretmenlere oranla 0.12 puan daha fazla algıladıkları sonucuna varılmıştır ( $p=.0226$ ). Bunun yansısı veriler incelendiğinde Siirtli öğretmenler ile diğer öğretmenler arasında örgütsel depresyon düzeyleri açısından anlamlı bir farklılık görülmektedir. Buna göre diğer öğretmenler okullarındaki örgütsel depresyonu sınıf öğretmenlerine göre 0.11 puan daha fazla algılamaktadırlar ( $p=.0295$ )

#### 4.6. VI. Alt Problem Bulguları

Okul yöneticilerinin kullandığı zorlayıcı güç, ödül gücü, karşılıklı güç, uzmanlık gücü, bilgi gücü, bağlılık gücü, karizmatik güç alt boyutlarına ilişkin öğretmen algı seviyeleri ile öğretmenlerin örgütsel depresyon algı seviyelerinin hizmet yılı bağımsız değişkenine ilişkin ANOVA sonuçları Tablo 4.5'te sunulmuştur.

**Tablo 4.5. Hizmet Yılı Değişkenine Göre Güç Türleri Algı Düzeyleri ve Örgütsel Depresyon Algı Düzeylerine İlişkin ANOVA Sonuçları**

Değişken	Okul Türü	$\bar{X}$	Ss	F	p	Fark Olan Gruplar
Ödül Gücü	5 yıl ve altı	3.38	0.66	0.45	.6400	
	6-10 yıl	3.33	0.65			
	11 yıl ve üzeri	3.35	0.64			
Zorlayıcı Güç	5 yıl ve altı	2.63	0.77	2.78	.0631	
	6-10 yıl	2.78	0.63			
	11 yıl ve üzeri	2.71	0.78			
Karşılıklı Güç	5 yıl ve altı	3.29	0.73	2.06	.1280	
	6-10 yıl	3.15	0.73			
	11 yıl ve üzeri	3.25	0.76			
Uzmanlık Gücü	5 yıl ve altı	3.69	0.85	2.87	.0573	
	6-10 yıl	3.51	0.90			
	11 yıl ve üzeri	3.54	0.85			
Bilgi Gücü	5 yıl ve altı	3.51	0.77	0.73	.4830	
	6-10 yıl	3.47	0.79			
	11 yıl ve üzeri	3.42	0.75			
Bağlılık Gücü	5 yıl ve altı	3.75	0.85	3.74	.0242*	5 yıl ve altı ile 6-10 yıl
	6-10 yıl	3.54	0.91			
	11 yıl ve üzeri	3.60	0.87			
Karizmatik Güç	5 yıl ve altı	3.26	0.90	2.26	.1050	

Örgüt Depresyonu	6-10 yıl	3.09	0.94		
	11 yıl ve üzeri	3.11	0.95		
	5 yıl ve altı	3.46	0.65		
	6-10 yıl	3.35	0.60	2.50	.0829
	11 yıl ve üzeri	3.35	0.62		

Not: \* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$ , Ss: Standart Sapma,  $N_{5 \text{ yıl ve altı}}=273$ ,  $N_{6-10 \text{ yıl}}=212$ ,  $N_{11 \text{ yıl ve üzeri}}=177$

Tablo 4.5 incelendiğinde yöneticilerin kullandığı güç türlerine ilişkin öğretmen algı seviyeleri ve öğretmenlerin örgütsel depresyon algı seviyeleri ortalamalarının çalışılan okul türüne göre farklılık gösterip göstermediği bir yönlü ANOVA ile test edilmiştir. Zorlayıcı güç düzeyleri Bartlet testine göre eşit varyans kabulünü sağlamamaktadır. Fakat ea ait olman küçük varyans en kalabalık gruba ait olmadığı için bu problem ANOVA testi sonuçlarını etkilememektedir ( Glass et al, 1972). Buna göre bağıllık gücü alt boyutu seviyesinde ortalamalar açısından anlamlı bir farka rastlanmaktadır. Aile boyu birinci tip hata, Bonferroni metodu ile kontrol edilerek grup ortalamaları ikiyeşerli olarak karşılaştırıldığında 5 yıl ve altı çalışan öğretmen gruplarının, yöneticilerinin kullandığı bağıllık gücünü 6 ve 10 yıl arasında çalışan öğretmen gruplarına göre 0.21 puan daha fazla algıladıkları sonucuna ulaşılmaktadır ( $p=0.025$ ).

#### 4.7. VII. Alt Problem Bulguları

Okul yöneticilerinin kullandığı zorlayıcı güç, ödül gücü, karşılıklı güç, uzmanlık gücü, bilgi gücü, bağıllık gücü, karizmatik güç alt boyutlarına ilişkin öğretmen algı seviyeleri ile öğretmenlerin örgütsel depresyon algı seviyelerinin okul türü bağımsız değişkenine ilişkin ANOVA sonuçları Tablo 4.6' da sunulmuştur.

**Tablo 4.6. Okul Türü Değişkenine Göre Güç Türleri Algı Düzeyleri ve Örgütsel Depresyon Algı Düzeylerine İlişkin ANOVA Sonuçları**

Değişken	Okul	$\bar{X}$	Ss	F	p	Fark Olan Gruplar
Ödül Gücü	İlkokul	3.39	0.84	0.42	.6560	
	Ortaokul	3.33	0.59			
	Lise	3.36	0.51			
Zorlayıcı Güç	İlkokul	2.61	0.85	2.27	.1040	
	Ortaokul	2.73	0.71			
	Lise	2.75	0.64			
Karşılıklı Güç	İlkokul	3.31	0.89	3.16	.0433*	İlkokul-Ortaokul
	Ortaokul	3.14	0.72			
	Lise	3.27	0.60			
Uzmanlık Gücü	İlkokul	3.55	1.03	1.85	.1590	
	Ortaokul	3.54	0.83			
	Lise	3.68	0.74			
Bilgi Gücü	İlkokul	3.41	0.92	1.21	.3000	
	Ortaokul	3.48	0.73			
	Lise	3.53	0.67			
Bağlılık Gücü	İlkokul	3.62	1.04	2.45	.8750	
	Ortaokul	3.57	0.86			
	Lise	3.74	0.73			
Karizmatik Güç	İlkokul	3.12	1.12	4.23	.0149*	Ortaokul-Lise
	Ortaokul	3.07	0.88			
	Lise	3.31	0.78			
Örgüt Depresyonu	İlkokul	3.50	0.70	8.07	.0003***	İlkokul-Ortaokul ve Ortaokul-Lise
	Ortaokul	3.27	0.62			
	Lise	3.44	0.54			

Not: \* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$ , Ss: Standart Sapma,  $N_{İlkokul}=195$ ,  $N_{Ortaokul}=236$ ,  $N_{Lise}=201$ .

Tablo 4.6’da görüldüğü gibi güç türleri alt boyutlarına ait algı seviyeleri ve örgütsel depresyon seviyesi ortalamalarının çalışılan okul türüne göre farklılık gösterip göstermediği bir yönlü ANOVA ile test edilmiştir. Bütün değişkenlerin eşit varyans koşulunu sağlamadığı Bartlett testi ile tespit edilmiştir. Ancak grup büyüklükleri birbirine yakın olduğu için eşit varyans koşulunun sağlanmaması ANOVA sonuçlarını etkilememektedir ( Glass, 1972). Buna göre karşılıklı güç alt boyutu, karizmatik güç alt boyutu algı seviyeleri ve örgütsel depresyon algı seviyelerinde grup ortalamalarının anlamlı derecede farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Aile boyu birinci tip hata, Bonferroni metodu ile kontrol edilerek grup ortalamaları ikiyeşerli olarak karşılaştırıldığında ilkokul öğretmenlerinin, yöneticilerinin kullandıkları karşılıklı gücü ortaokul öğretmenlerine göre 0.17 puan daha fazla algıladığı ( $p=.0570$ ), lise



öğretmenlerinin ise karizmatik güç alt boyutuna ilişkin algılarının ortaokul öğretmenlerine 0.24 puan daha fazla olduğu söylenebilir ( $p=.0160$ ). Tablo, örgütsel depresyon algıları açısından incelendiğinde ortaokul öğretmenlerinin, çalıştıkları kurumlara karşı ilkökul ve lise öğretmenlerine göre daha fazla depresif bir algı içerisinde oldukları belirlenmiştir. Buna göre ortaokul öğretmenlerinin örgütsel depresyonu ilkökul öğretmenlerinden 0.23 puan ( $p=.0004$ ), lise öğretmenlerinden ise 0.17 puan daha fazla algılamaktadır ( $p=.0122$ ).

#### 4.8. VIII. ve IX. Alt Problem Bulguları

Tablo 4.7’de okul yöneticilerinin kullandığı güç türlerine ilişkin öğretmen algı seviyeleri ile öğretmenlerin örgütsel depresyon algı seviyeleri arasındaki ilişkiyi yansıtan regresyon analizi sonuçları sunulmuştur.

**Tablo 4.7 Güç Türleri Algı Düzeyleri ve Örgütsel Depresyon Algı Düzeylerine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları**

	Yordanan Değişken		Örgütsel Depresyon	
	B	Standart Hata	T	P
Sabit	2.02	0.11	17.68	<.0001***
Ödül Gücü	0.03	0.03	1.03	.3031
Zorlayıcı Güç	-0.22	0.02	-9.21	<.0001***
Karşılıklı Güç	0.19	0.39	5.09	<.0001***
Uzmanlık Gücü	0.17	0.39	4.34	<.0001***
Bilgi Gücü	0.48	0.35	1.36	.1751
Bağlılık Gücü	0.07	0.35	2.02	.0441*
Karizmatik Güç	0.57	0.03	1.84	.0659
$R^2 = .62$	$R^2_{Adj.} = .62$	F(7,654)=153.3	P<.0001	

Not: \* $p<.05$ , \*\* $p<.01$ , \*\*\* $p<.001$

Tablo 4.7’ye göre zorlayıcı güç algı seviyesindeki bir puanlık artış öğretmenlerin rapor ettiği örgütsel depresyon algı seviyelerinde 0.22 lik bir artışa ilişkilidir ( $p=.3031$ ). Bağlılık gücü algı seviyesindeki 1 puanlık artış örgütsel depresyon algı seviyesinde 0,07 puanlık bir azalış ile ilişkilidir ( $p=.0441$ ). Ayrıca karşılıklı güç algı seviyesindeki 1 puanlık artışın örgütsel depresyon algı seviyesinde 0,19 puanlık bir azalış ile ilişkili olduğu görülmektedir ( $p<.0001$ ). Uzmanlık gücü algı seviyesindeki bir puanlık artış ise örgütsel depresyon algı seviyelerinde 0.17 puanlık bir azalış ile

ilişkilidir ( $p < .0001$ ). Tablo 4.7. incelendiğinde örgütsel depresyon varyansının % 62 si okul yöneticilerinin kullandıkları güç türlerine ilişkin algı ile açıklanabilir.



## BEŞİNCİ BÖLÜM

### 5. TARTIŞMA, SONUÇ ve ÖNERİLER

Bu bölümde öncelikli olarak araştırmaya katılan öğretmenlerin, okul yöneticilerinin kullandıkları güç türlerine ilişkin algıları ve öğretmenlerin örgütsel depresyon algılarının genel olarak incelenmesi, iki ölçeğe ait ölçümlerin kişisel değişkenlere göre incelenmesi ve güç türlerine ilişkin algılar ile örgütsel depresyon algıları arasındaki ilişkinin yönü ve yordayıcılığına ilişkin regresyon analizinin incelenmesine ilişkin tartışma ve sonuçlar verilerek öneri kısmına geçilmiştir.

#### 5.1. Tartışma

Bu araştırmada, ilkokul, ortaokul ve lise öğretmenlerinin, okul yöneticilerinin kullandığı güç türlerine ilişkin algıları ve kurumlarındaki örgütsel depresyon algıları arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırmada okul yöneticilerinin kullandıkları güç türlerine ilişkin algı düzeyleri ile ilgili veriler incelendiğinde öğretmenlerin, yöneticilerinin en fazla bağıllık gücü kullandığı yönündeki görüşleri ön plana çıkmaktadır. Ayrıca öğretmenlerin, yöneticilerindeki bağıllık gücünden sonra en çok uzmanlık gücü ve bilgi gücünü algıladıkları belirlenmiştir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin, yöneticilerinin zorlayıcı güç kullandıklarına ilişkin görüşüne ise diğer güç türlerine oranla daha az katıldığı sonucuna varılmıştır. Yani araştırmamızda öğretmenler, yöneticilerinin bağıllık, bilgi ve uzmanlık gücünü daha fazla kullandıklarını ancak zorlayıcı güce diğer güç türlerine oranla en az düzeyde başvurduklarını belirtmişlerdir. Benzer şekilde Argon, Yıldırım ve Kurt (2014), araştırmalarında öğretmen algılarına göre, okul yöneticilerinin zorlayıcı güce başvurmadıkları ve yönetimde ödül gücü ile kişilik gücünü daha çok tercih ettikleri sonucuna varmışlardır. Koşar ve Çalık (2007) de araştırmalarında, öğretmenlerin, yöneticilerinin zorlayıcı gücü çok az tercih ederken en fazla ödül gücünü kullandıkları yönündeki görüşlerini ortaya koymaktadır. Aslanargun (2009) tarafından yapılan araştırmada ise öğretmenler, okul müdürlerinin karşılıklı güç, uzmanlık gücü ve bağıllık gücünü diğer güç türlerine oranla daha fazla kullandıklarını ancak ödül gücü, zorlayıcı güç ve karizmatik güç türlerine daha az başvurduklarını belirtmişlerdir. Bu araştırmalardan elde edilen sonuçlar araştırmamızın mevcut sonuçları ile karşılaştırıldığında, okul yöneticilerinin mevcut güç uygulamaları arasında en az

zorlayıcı güce başvurdukları görülmektedir. Zorlayıcı güç, çalışanlar üzerinde olumsuz etkiler yaratarak, dirençle karşılaşabilir ve örgütsel temeller ortadan kalktığında yöneticinin görevi de son bulmuş olur. (Özaslan, 2007). Bu açıdan okul yöneticilerinin, olumsuz etkilere ve bu nedenle çalışanlarda direnç içeren bir takım tepkilere neden olabileceği düşüncesi ve deneyimi ile, zorlayıcı güç türüne başvurmayı çok fazla tercih etmedikleri söylenebilir. Bu konuda yapılmış araştırma sonuçları göz önünde bulundurulduğunda, okul yöneticilerinin zorlayıcı güce alternatif olarak yönetimde farklı güç türlerini tercih ettikleri görülmektedir. Bu güç türleri; zorlayıcı güç gibi yine pozisyonel güç türleri arasında ifade edilebilecek olan ödül gücü, çalışanla karşılıklı etkileşime dayalı olan bağlılık gücü ve karşılıklı güç ya da yöneticinin kendisinden kaynaklanan uzmanlık ve bilgi gücü olabilmektedir.

Araştırmanın örgütsel depresyon algılarına ilişkin sonuçları incelendiğinde ise öğretmenlerin örgütsel depresyon algı seviyelerinin orta düzeyin altında olduğu görülmüştür. Buna göre araştırmamızdaki katılımcı öğretmenlerin, kurumlarına yönelik yoğun bir depresif algı içerisinde olmamakla birlikte, örgütsel depresyon ile ilişkili bazı konularda olumsuz görüşler içerisinde oldukları söylenebilir. Bunun yanı sıra araştırmamızdaki öğretmenlerin kurumlarına yönelik örgütsel depresyon algılarına ilişkin yüksek derecede olumlu veya yüksek derecede olumsuz görüşler içerisinde olmadıkları da ifade edilebilir. Akman ve Abaslı (2016), Saygılı, Avcı, Uğurluoğlu ve Özer (2016), Aslan, Aslan, Göksoy ve Sağır (2014) ve Sağır (2015) ise araştırmalarında öğretmenlerin orta düzeyde bir örgütsel depresyon algısına sahip olduğu sonucuna varmışlardır. Dolayısıyla konu ile ilgili yapılmış olan araştırmalar da incelendiğinde öğretmenlerin kurumlarına yönelik genel olarak orta düzeylerde bir örgütsel depresyon algısı içerisinde oldukları ifade edilebilir.

Araştırmada elde edilen bulgulara göre öğretmenlerin, yöneticilerinin kullandıkları güç türlerine yönelik görüşlerinde cinsiyete göre anlamlı bir farklılık olup olmadığı incelendiğinde ise ödül gücü alt boyutuna ilişkin görüşlerde erkek ve öğretmen algılarının farklılaştığı görülmektedir. Buna göre erkek öğretmenler, yöneticilerinin kullandığı ödül gücünü kadın öğretmenlere göre daha fazla algılamaktadırlar. Araştırmada kadın ve erkek öğretmen algılarının, yöneticinin kullandığı diğer güç türleri alt boyutlarında farklılaşmadığı belirlenmiştir. Dolayısıyla ödül gücü haricindeki diğer güç türleri açısından erkek ve kadın öğretmenlerin birbirine

benzer görüşler içerisinde olduğu ifade edilebilir. Çavuş ve Harbalıoğlu (2016), araştırmalarında iş görenlerin cinsiyetleri ile yöneticinin kullandığı güç kaynakları arasında anlamlı bir farka rastlamamıştır. Ancak Özaslan (2006); Uğurlu ve Demir (2016) tarafından yapılan araştırmalarda elde edilen sonuçlara göre bu konuda cinsiyet değişkeninde anlamlı farklar tespit edilmiş, bu anlamlı farkın her üç araştırmada da kadınlar lehine olduğu görülmüştür. Yani bu araştırmalar kadınların, yöneticilerin kullandığı bazı güç türlerini erkeklere oranla daha fazla algıladığını göstermektedir. Argon, Yıldırım ve Kurt (2014) çalışmalarında yöneticilerin kullandığı güce yönelik erkek ve kadın öğretmen görüşlerinin bazı alt boyutlarında anlamlı farklılığa rastlamış olup bazı alt boyutların ise cinsiyet açısından anlamlı bir şekilde farklılaşmadığını tespit etmişlerdir.

Cinsiyete ilişkin veriler, araştırmanın diğer bir değişkeni olan örgütsel depresyon algıları açısından incelendiğinde kadın ve erkek öğretmenlerden elde edilen sonuçlar örgütsel depresyon algılarında anlamlı bir farklılık göstermemiştir. Bu araştırmanın sonuçlarına göre kadın öğretmenlerin ve erkek öğretmenlerin okullarındaki örgütsel depresyona ilişkin algılarının benzer olduğu kanaatine varılabilir. Ancak örgütsel depresyonun cinsiyete göre değiştiğini bulgulayan bazı çalışmalardaki sonuçlar, erkek çalışanların örgütsel depresyonu kadın çalışanlara oranla daha fazla algıladıklarını ortaya koymuştur (Akman ve Abaslı, 2016; Aslan, Aslan, Göksoy ve Sağır, 2014; Sağır, 2015).

Araştırmamızda katılımcı öğretmenlerin, yöneticilerin kullandıkları güç türlerine ilişkin algı düzeyleri ile ilgili veriler branş değişkeni açısından incelendiğinde bu konuda anlamlı bir farklılığa rastlanmadığı görülmüştür. Bu Araştırmanın branş değişkeni, sınıf öğretmenleri ve diğer branş öğretmenleri olmak üzere iki kategori halinde ele alınmıştır. Bu açıdan araştırmada verilerden elde ettiğimiz sonuçlara göre okullarda yöneticilerin kullandıkları güç türlerine ilişkin öğretmen algılarının branş açısından benzerlik gösterdiği ve ilkökul, ortaokul ve lise düzeyi resmi okullarda görev alan sınıf öğretmenleri ve diğer branş öğretmenlerinin bu konuda benzer algılara sahip oldukları ifade dileyebilir. Altinkurt, Yılmaz, Erol ve Salalı (2014) ise araştırmalarında yöneticilerin kullandıkları güç türlerine ilişkin branş değişkeninde gruplar arasında anlamlı farklar ortaya koymuşlardır. Buna göre yöneticilerin kullandığı güç türlerine ilişkin alt boyutlarda genel olarak meslek lisesi meslek dersi öğretmenleri ve meslek

lisesi kültür dersi öğretmenleri, genel lise öğretmenlerine göre daha olumsuz bir görüşe sahiptir. İlgili çalışmada branş değişkeni açısından incelenen sonuçlar sadece zorlayıcı güç alt boyutunda farklılık göstermiştir.

Örgütsel depresyon algıları branş değişkenine göre incelendiğinde ise öğretmenlerin okullarına yönelik örgütsel depresyon algılarının, güç türü algılarına göre daha çok farklılaştığı görülmektedir. Bu sonuçlara göre sınıf öğretmenlerinin okullarındaki örgütsel depresyonu diğer branş öğretmenlerine oranla daha az algıladıkları söylenebilir. Bu açıdan ele alındığında diğer branş öğretmenlerinin sınıf öğretmenlerine göre daha farklı yapılarda ve daha fazla sayıda öğrenci kitleleri ile iletişim halinde olması nedeni ile kurumlarındaki örgütsel depresyonu daha fazla algıladıkları ifade edilebilir.

Araştırmanın bir diğer değişkeni olan memleket durumu değişkeninde Siirtli olan öğretmenler ile diğer öğretmenler arasında okul yöneticilerinin kullandıkları güç türlerine ilişkin algılar açısından ödül gücü alt boyutunda anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır. Buna göre, Siirtli öğretmenler, okul yöneticilerinin kullandıkları ödül gücünü diğer öğretmenlere oranla daha fazla algılamaktadırlar. Memleket değişkenine ilişkin sonuçlar öğretmenlerin örgütsel depresyon algılarına göre değerlendirildiğinde ise araştırmada diğer öğretmenlerin örgütsel depresyonu sınıf öğretmenlerine oranla daha fazla algıladıkları sonucuna varılmıştır. Bu bakımdan diğer öğretmenlerin ailelerinden ya da mevcut ortamlarından farklı bir ortamda görev yapmaları nedeni ile örgütsel depresyonu daha fazla algılayabilecekleri düşünülebilir. Yöneticilerin kullandıkları güç türleri ve örgütsel depresyon ile ilgili olarak yapılmış diğer araştırmalarda memleket değişkenini ele alan benzer çalışmalara araştırmacı ulaşabildiği kaynaklar çerçevesinde rastlanmamıştır.

Okul türü değişkenini oluşturan ilkokul, ortaokul ve lise öğretmenlerine ilişkin veriler incelendiğinde okul yöneticilerinin kullandıkları güç türlerine yönelik algılarda karşılıklı güç alt boyutu ve karizmatik güç alt boyutlarında anlamlı bir farka rastlanmıştır. Buna göre ilkokul öğretmenlerinin, yöneticilerinin kullandıkları karşılıklı gücü ortaokul öğretmenlerine daha fazla algıladığı, lise öğretmenlerinin ise yöneticilerinin kullandığı karizmatik gücü ortaokul öğretmenlerine göre daha fazla algıladığı söylenebilir. Bu araştırmanın sonuçlarına göre ilkokul, ortaokul ve liselerde

görev yapan öğretmen görüşlerinin, ödül gücü, zorlayıcı güç, uzmanlık gücü, bilgi gücü ve bağlılık gücü alt boyutlarındaki algı seviyelerinde benzer olduğu söylenebilir. Titrek ve Zafer (2008) araştırmalarında okul türü değişkenini resmi ve özel okul olmak üzere iki ayrı kategoride değerlendirmiş ve iki kategoride yer alan öğretmenlerin, yöneticilerinin kullandığı güç türlerine yönelik görüşlerinde anlamı farklılıklar ortaya koymuşlardır.

Araştırmamızdan elde edilen verilerin sonuçları İlkokul, ortaokul ve lise öğretmenlerinin okullarına yönelik örgütsel depresyon algıları açısından incelendiğinde, ortaokul öğretmenlerinin, çalıştıkları kurumlara karşı ilkokul ve lise öğretmenlerine göre daha fazla depresif bir algı içerisinde oldukları belirlenmiştir. Bu açıdan ele alındığında ortaokul öğretmenlerinin iletişimde olduğu öğrenci profilinin ilkokul ve lise arasındaki bir geçiş dönemine denk gelen yaş grubunu temsil etmesi nedeni ile daha fazla sorun ile karşı karşıya kaldığı düşünülebilir. Ayrıca ilkokuldan liseye geçiş aşamasındaki bu dönemde öğrencilerin değişen ders müfredatlarına uyum sağlamakta zorlanabileceği ve bu kademedeki öğretmenlerin karşılaştıkları uyum problemi nedeni ile daha fazla ve çeşitli sorunlarla karşılaşabileceği söylenebilir. Bu sebepler göz önünde bulundurularak bu kademedeki görev yapan öğretmenlerin kurumlarına yönelik örgütsel depresyon algısı geliştirebileceği söylenebilir. Akman ve Abaslı (2016) tarafından yapılan araştırmada ise lise öğretmenlerinin görev yaptıkları kurumlarına karşı ilkokul ve ortaokul öğretmenlerine göre daha depresif bir algı içerisinde oldukları sonucuna varılmıştır. Aslan, Aslan, Göksoy ve Sağır (2014) tarafından yapılan araştırmada öğretmenlerin kurumlarına karşı geliştirdikleri örgütsel depresyon algılarında okul türü açısından anlamlı bir farklılığa rastlanmadığı görülmüştür.

Yöneticilerinin kullandıkları güç türlerine yönelik öğretmen algıları, araştırmanın bir başka değişkeni olan hizmet yılı açısından incelendiğinde; 5 yıl ve altı çalışan öğretmen gruplarının, yöneticilerinin kullandığı bağlılık gücünü 6 ve 10 yıl arasında çalışan öğretmenlerden daha fazla algıladıkları sonucuna ulaşılmaktadır. Bu gruptaki öğretmenlerin artan hizmet süreleri göz önünde bulundurulduğunda kazanmış oldukları deneyim ve bilgi birikimi ile yöneticinin kullandığı bağlılık gücünü daha fazla algılamış olabilecekleri düşünülebilir. Öğretmenlerin güç türlerine ilişkin algılarını hizmet yılı açısından inceleyen Aslanargun (2009), araştırmasında gruplar arasında

anlamli bir farklılığa rastlamamıştır. Ancak Zafer (2008) yöneticilerin kullandığı güç türlerine yönelik öğretmen görüşleri arasında hizmet yılı değişkeni açısından anlamlı farklılıklar saptamıştır.

Öğretmenlerin örgütsel depresyon algıları, hizmet yılı açısından incelendiğinde, bu konuda anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır. Buna göre öğretmenlerin görev sürelerindeki artışın, okullarına yönelik olarak geliştirdikleri örgütsel depresyon algılarında herhangi bir değişiklik yaratmadığı ifade edilebilir.

Bu araştırmadan elde edilen verilerin sonuçları incelendiğinde, yöneticilerin kullandıkları güç türlerine ilişkin öğretmen algılarının, öğretmenlerin örgütsel depresyon algılarının önemli bir yordayıcısı olduğu görülmektedir. Ayrıca, araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre yöneticilerin kullandığı güç türlerine ilişkin öğretmen algıları ile öğretmenlerin örgütsel depresyon algıları arasında karşılıklı güç, uzmanlık gücü ve bağlılık gücü boyutlarında negatif yönde ve anlamlı, zorlayıcı güç boyutunda ise pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki görülmüştür. Buna göre öğretmenlerin, yöneticilerinin zorlayıcı güç kullanımı yönündeki algıları arttıkça örgütsel depresyon algı seviyeleri de artmaktadır. Ancak öğretmenlerin yöneticilerinin kullandıkları karşılıklı güç, uzmanlık gücü ve bağlılık gücüne ilişkin algıları arttıkça örgütsel depresyon algı seviyeleri azalmaktadır.

Literatürde, yöneticilerin kullandığı güç türlerini örgütsel ve bireysel faktörlerle olan ilişkileri açısından inceleyen birçok çalışmaya rastlamak mümkündür. Bu araştırmaların önemli bir kısmı, yöneticilerin kullandığı güç türlerinin, çalışan tutum ve davranışları ile ilişkili olduğunu aynı zamanda çalışanların tutum ve davranışlarını doğrudan ve dolaylı olarak etkilediğini ortaya koymaktadır. Araştırmalar yöneticilerin kullandığı güç türlerinin çalışanların tutum, davranış ve tepkilerini, dolayısıyla da örgütsel verimi ve performansı etkilediğini ortaya koymuşlardır.

Hamid (2015), araştırmasında yöneticilerin kullandığı güç kaynakları ile örgütsel iletişim etkinliği arasında orta seviyenin üzerinde pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu belirlemiştir. Özcan, Çağlar, Karataş ve Polat (2014), yöneticilerin güç kullanma biçimlerinin eğitim fakültelerinde oluşan örgüt kültürleri üzerindeki etkiyi araştırmıştır. Bu çalışma sonucunda eğitim fakültesi yöneticilerinin bürokratik güce, karizmatik güce, uzmanlık ve ödül gücüne ilişkin rollerini etkili bir biçimde kullanamamaları



sonucunda kurumda başarı ve destek kültürü ve doğru işleyen bir bürokratik kültürün oluşmadığı sonucuna varılmıştır. Yılmaz ve Altinkurt (2011), okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları ile iş doyumu arasındaki ilişkiye yönelik bir araştırma yapmıştır. Bu araştırmanın sonucuna göre, iş doyumu ile uzmanlık gücü, karizmatik güç, ödül gücü, yasal güç ve zorlayıcı güç arasında pozitif ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Altinkurt, Yılmaz, Erol ve Salalı (2014) araştırmalarında okul müdürlerinin kullandığı güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Buna göre okul yöneticilerinin yasal güç ve zorlayıcı güç kullanımı arttıkça, öğretmenlerin çalıştığı kurumdan (duyuşsal, davranışsal) uzaklaşma, performansı düşüren etkenler ve okula karşı olumsuz tutum alt boyutlarındaki sinik davranışları da artarken, bu sinik davranışlar ödül gücü, uzmanlık gücü ve karizmatik güç boyutunda azalma göstermektedir. Atmaca (2014), güç türleri ile öğretmenlerin yaşadıkları yıldırma, sinizm ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye yönelik çalışmada öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin okul yöneticilerinin kullandıkları zorlayıcı güç türüne yani yasal güce bağlı olarak arttığı ve örgütsel sinizm düzeylerinin de yıldırma yaşama düzeylerini arttırdığı ve dolayısıyla öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının da zayıfladığı sonucuna ulaşmıştır.

Araştırmanın diğer bir değişkeni olan örgütsel depresyonu farklı örgütsel değişkenlerle ilişkilendiren çalışmaların son zamanlarda giderek arttığı dikkati çekmektedir. Baba, Galperin ve Lituchy (1999), Karayiplerde görevli hemşirelerde görülen iş kökenli depresyon üzerine yaptıkları araştırma neticesinde iş yerinde yaşanan depresyon ile iş yükü, rol çatışmaları, işe devamsızlık ve işten ayrılma niyeti ile pozitif anlamlı bir ilişki; sosyal destek faktörü ile negatif anlamlı bir ilişki tespit etmişlerdir. Ehsani (2011), otellerdeki servis görevlilerinde yaşanan iş kökenli depresyon ile ilgili araştırmasında depresyon ile müşterilerin sözlü saldırgan davranışları ile çalışanların örgütsel politika algılamaları, tükenmişlik sendromu ve insanlardan uzaklaşma boyutlarında pozitif yönde anlamlı farklılıklar tespit etmiştir. Buna göre müşterilerin sözlü saldırgan davranışlarının, çalışanlardaki depresyonu örgütsel politika algılamaları, tükenmişlik sendromu ve insanlardan uzaklaşma boyutlarında artırdığı saptanmıştır. Sağır (2015), öğretmenlerin örgütsel depresyon ve mesleki tükenmişlikleri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Bu araştırmanın sonuçlarına göre öğretmenler yüksek düzeyde mesleki tükenmişlik yaşamaktadırlar. Öğretmenlik

mesleğinden az doyum alan, orta doyum alan ve yüksek doyum alan öğretmenlerin örgütsel depresyona ilişkin görüşleri arasında anlamlı farklar saptanmıştır. Bakan, Taşlıyan, Taş ve Aka (2015) ise çalışmalarında örgütsel depresyon ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Çalışma sonucunda örgütsel depresyon ile iş tatmini arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuş, özellikle de iş tatmini boyutlarından dışsal doyum ile örgütsel depresyon arasında pozitif yönde yüksek derecede bir ilişki belirlenmiştir.

Araştırmacılar, örgüt depresyonunun örgüt performansı ve verimini önemli ölçüde etkilediğini ifade etmektedirler. Kavramla ilgili yapılan çalışmalarda da elde edilen benzer sonuçlar ve yorumlar, örgütsel depresyonun bireysel ve örgütsel faktörleri etkilediğini ortaya koymaktadır. Buna göre örgütsel depresyon, örgüt ortamında yer alan bireyleri olumsuz yönde etkileyerek örgütlerin amaçlarına ulaşmalarında tıkanıklıklar yaratmaktadır. Bu etki kimi zaman bireylerden örgütün tamamına yayılarak tüm örgütü etkileyecek boyutlara ulaşabilmektedir (Cohen ve Cohen 1993; Billchik, 2000; Dökmen2014; Sezer 2010; Sezer 2011).

## 5.2. Sonuç

Araştırmanın sonuçları, okul yöneticilerinin kullandıkları güç türlerine yönelik öğretmen algılarının, öğretmenlerin örgütsel depresyon algıları ile ilişkili olduğu düşüncesini destekler niteliktedir. Verilerden elde edilen sonuçlar, okul yöneticilerinin kullandıkları güç türlerine ilişkin öğretmenler algılarının, öğretmenlerin örgütsel depresyon algılarını yordayan önemli bir değişken olduğunu göstermektedir.

Bu araştırmada elde edilen bulgular ve ilgili araştırmalar incelendiğinde çalışanların, yöneticilerin kullandığı güç türlerine ilişkin algılarının birçok örgütsel değişkenle ilişkilendiği görülmektedir. Aynı şekilde araştırmanın diğer bir değişkeni olan örgütsel depresyon ile ilgili çalışmalarda da bireylerin, kurumlarına yönelik geliştirdikleri örgütsel depresyon algılarının, tıpkı güç türüne yönelik algılarda olduğu gibi bireysel ve örgütsel faktörlerle dolayısıyla da örgüt performansı ve verimi ile ilişkili olduğu söylenebilir. Bu nedenle araştırmamızın verilerinden elde edilen sonuçlara göre her iki değişkenin birbiri ile ilişkili olması nedeniyle, örgütsel ve bireysel bir takım faktörleri de birbirleri ile bağlantılı olarak etkileyebileceği ifade edilebilir.

Yöneticilerin sahip oldukları güçleri yerinde, zamanında ve doğru bir şekilde kullanmaları örgütsel amaçlara ulaşma sürecini desteklemekte ancak yanlış, aşırı ve orantısız kullanmaları örgüt çalışanlarında dirençle karşılaşabilmekte ve bir takım olumsuz tepkilere neden olabilmektedir. Bu açıdan yöneticilerin gücü kullanabilme yeterliliklerinin, örgütlerin yönetiminde önemli bir rolü olduğu görülmektedir. Dolayısıyla okul yöneticilerinin; buldukları pozisyondan ya da kendi kişilik, deneyim ve bilgilerinden elde ettikleri gücü doğru bir şekilde kullanmalarının, eğitim hedefleri açısından önemli bir etken olduğu düşünülmektedir.

Sonuç olarak bir örgütte yöneticilerin gücü kullanma yeterlilikleri o örgütte depresyon algılarının görülmesi ya da ortaya çıkmasını etkileyen önemli bir değişken olarak karşımıza çıkmaktadır. Okullarda görev yapan eğitim yöneticilerinin sahip oldukları gücü kullanma yeterlilikleri, bir örgütün etkililiği üzerinde önemli olan ve örgüt sağlığı açısından önem arz eden depresif yapıların azalmasını sağlayabilmektedir. Çalıştıkları kurumlara yönelik örgütsel depresyon algıları yüksek olan öğretmenlerin, olumsuz olduğunu düşündükleri çalışma ortamının etkisi ile depresif bir takım özellikler ve davranışlar sergileyebileceği göz ardı edilmemelidir. Bu yapıdaki öğretmenlerin etkili ve verimli olma olasılıkları düşmekte ve bu durum okulların amaçlarına ulaşma süreçlerinde aksaklıklar oluşturabilmektedir.

### **5.3. Öneriler**

Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre uygulayıcılara ve araştırmacılara yönelik çeşitli önerilerde bulunulabilir.

#### **5.3.1. Uygulayıcılara Yönelik Öneriler**

1. Okul yöneticilerinin kullandıkları güç türlerine ilişkin davranışlarına yönelik teorik ve uygulamalı eğitimler düzenlenebilir.
2. Okul yöneticilerine örgüt depresyonunun etkileri ve düzeyleri konulu farkındalık eğitimleri düzenlenebilir.
3. Öğretmenlere kurumlarında karşılaştıkları depresyon ile başa çıkma stratejilerini ele alan bireysel ve grup içi rehberlik çalışmaları sunulabilir.

4. Okullarındaki örgütsel depresyonu daha fazla algılayan öğretmen gruplarına yönelik olarak okul içi ve dışında farklı aktivitelerin oluşturulması sağlanabilir

5 Öğretmenlerin mesleki gelişimlerine katkı sağlayacak il dışı seminerler, çeşitli illerde görev yapan öğretmenlerin de katılımı ile farklı merkezlerde düzenli toplantılar ve etkinlikler gerçekleştirilebilir.

### **5.3.2. Araştırmacılara Yönelik Öneriler**

1. Örgütsel depresyon üzerinde yöneticilerin kullandıkları güç türleri dışında etki yaratabilecek farklı değişkenlere ilişkin araştırmalar yapılabilir.

2. Aynı çalışma farklı illerde de tekrarlanarak sonuçlar karşılaştırılabilir.

3. Yöneticilerin kullandıkları güç türleri ve örgütsel depresyon ile ilgili deneysel bir çalışma ile örgüt depresyonunun nedenleri ve sonuçları belirlenebilir.

## KAYNAKÇA

- Abdalla, I. A. (1987). "Predictors of the effectiveness of supervisory social power". [Denetleyici Sosyal Gücün Etkililiğinin Öncülleri]. *Human Relations*, 40(11), 721-739.
- Abramson, L. Y., Garber, J., Edwards, N. B., & Seligman, M. E. (1978). "Expectancy changes in depression and schizophrenia". [Depresyon ve Şizofrenide Beklenti Değişiklikleri] *Journal of Abnormal Psychology*, 87(1), 102.
- Ağaoğlu, E; Ceylan, M; Kasım, E; Madden, T. (2004). "Araştırma Görevlilerinin Kendi Tükenmişlik Düzeylerine İlişkin Görüşleri". *Malatya: XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı*.
- Ağlargoç, O. (2012). "Örgütlenme". Senem Besler, Özlem Oktal (Ed.), *Yönetim Bilimi* (ss. 44-71). Eskişehir: Açıköğretim Fakültesi Yayını: 1611.
- Ahola, K., & Hakanen, J. (2007). "Job strain, burnout and depressive symptoms: A prospective study among dentists". [İş Yükü, Tükenme ve Depresif Semptomlar: Diş Hekimleri Arasında Bir Ön Çalışma]. *Journal of Affective Disorders*, 103, 103–110.
- Akman, Y., & ABASLI, K. (2016). "Öğretmenlerin Depresif Okul Algılarının Çeşitli Değişkenleri Açısından İncelenmesi". *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(2).
- Akçamete, G., Kaner, S., & Sucuoğlu, B. (2001). *Öğretmenlerde tükenmişlik, iş doyumu ve kişilik*. Nobel Yayınevi, Ankara.
- Alakavuklar, O., N. (2012). *Yönetim Kontrolüne Direncin Ahlakı*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Allayarova, Z. S., Kalashnikova, T. V., & Moiseenko, Y. A. (2015). "Leadership as a Control Method in the Period of Changes". [Değişim Dönemlerinde Bir Kontrol Metodu Olarak Liderlik ]. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 166, 43-47.
- Alıç, M. (1995). "Örgütler". *Eğitim Yönetimi Dergisi*, 1(1), 1-17.
- Ardıç, K., & Polatçı, S. (2009). "Tükenmişlik sendromu ve madalyonun öbür yüzü: işle bütünleşme". *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (32), 21-46.
- Balcı, A.(2000) *Öğretim Elemanlarının İş Stresi, Kuram ve Uygulamalar*, Ankara: Nobel,

- 2000, ss. 64-75.
- Aktaş, A. M. (2001). Bir kamu kuruluşunun üst düzey yöneticilerinin iş stresi ve kişilik özellikleri. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 56(04).
- Alkın, M. C. (2006). *Liderlik Özellik ve Davranışlarının Belirlenmesi Ve Konuyla İlgili Olarak Yapılan Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Edirne: Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Altay, H. (2009). “Antakya Ve İskenderun Otel Çalışanlarının Tükenmişliği Ve İş Tatmini Zerine Bir Araştırma/A Study on the Burnout and Job Satisfaction of Antakya and Iskenderun Hotels' Employees”. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(12), 1-17.
- Altinkurt, Y., & Yılmaz, K. (2011). Relationship between the school administrators' power sources and teachers' organizational trust levels in Turkey. [Türkiye'de Okul Yöneticilerinin Güç Kaynakları İle Öğretmenlerin Örgütsel Güven Seviyeleri Arasındaki İlişki]. *Journal of Management Development*, 31(1), 58-70.
- Altinkurt, Y., & Yılmaz, K. (2012). “Okul Yöneticilerinin Kullandığı Güç Kaynakları ile Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki”. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 12(3), 1833-1852.
- Altinkurt, Y., Yılmaz, K., Erol, E., & Salalı, E. T. (2014). “Okul Müdürlerinin Kullandığı Güç Kaynakları ile Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Algıları Arasındaki İlişki”. *Öğretmen Eğitimi ve Eğitimcileri Dergisi*, 3(1), 25-52.
- Akbağ, M., Sayiner, B., & Sözen, D. (2005). *Üniversite öğrencilerinde stres düzeyi, denetim odağı ve depresyon düzeyi arasındaki ilişki üzerine bir inceleme*.
- Aktaş, A. M. (2001). “Bir kamu kuruluşunun üst düzey yöneticilerinin iş stresi ve kişilik özellikleri”. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 56(04).
- Argon, T., & Mercan, M. (2009).” İlköğretim okulu yöneticilerinin öğretim liderliği rollerini gerçekleştirebilme düzeyleri” [ Bildiri], *I. Uluslararası Türkiye Eğitim Araştırmaları Kongresi, Çanakkale*.
- Aslan, H., Aslan, D., Göksoy, S. & Sağır, M. (Mayıs 2014). “Öğretmenlerin Ve Yardımcı Personelin Örgütsel Depresyona Maruz Kalma Dereceleri” [ Bildiri], *9. Ulusal Eğitim Yönetim Kongresi, Siirt*.

- Aslanargun, E. (2009). *İlköğretim ve Lise Müdürlerinin Okul Yönetimde Kullandığı Güç Türleri*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Aslanargun, E., & Eriş, H. M. (2013). “Öğretim Elemanlarının Sınıf Yönetiminde Kullandıkları Güç Türleri Ölçeğinin Geliştirilmesi/The Scale Development of Power Sources that Lecturers’ Applied in Class Management at Higher Education”. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(2), 207-220.
- Ardıç K, Türker B (2001). Job Satisfaction in public and private university academic of Turkey: A comparative study, Paper presented at the IX. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, İstanbul, Turkey*.
- Aşan, Ö., & Aydın, E. M. (2006). *Örgütsel Davranış*. İstanbul: Arıkan Yayınları.
- Atmaca, T. (2014). *Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Türleri İle Öğretmenlerin Yaşadıkları Yıldıрма, Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Avşaroğlu, S., Deniz, M. E., & Kahraman, A. (2005). “Teknik öğretmenlerde yaşam doyumu iş doyumu ve mesleki tükenmişlik düzeylerinin incelenmesi”. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (14), 115-129.
- Avcı, M. (2013). *Kanser hastası çocuklarda öğrenilmiş çaresizlik ve depresyon arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Doctoral dissertation). <http://193.255.56.48/jspui/handle/1/303>.
- Aydoğan İ. (2008). “Okul Yöneticilerinin Öğretmenleri Etkileme Becerileri”. *Selçuk Üniversitesi Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25,33-51.
- Aydın, M. (2007). *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Hatipoğlu Yayınları.
- Aydın, M. (2010). *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Hatiboğlu Yayımcılık.
- Aydın, T. (2010). *İlköğretim Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri İle ilgili Öğretmen Görüşlerinin İncelenmesi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aytaç, Ö. (2004). “Örgütler Sosyolojik Bir Perspektif ”. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(1), 1-217.
- Baba, V. V., Galperin, B. L., & Lituchy, T. R. (1999). “Occupational mental health: A study of work-related depression among nurses in the Caribbean”. [Mesleki Ruh Sağlığı:

- Caribbean' daki Hemşirelerde İş Kökenli Depresyon Üzerine Bir Çalışma] *International Journal of Nursing Studies*, 36(2), 163-169.
- Bacharach, S. B., Bamberger, P., & Conley, S. (1991). "Work-home conflict among nurses and engineers: Mediating the impact of role stress on burnout and satisfaction at work". [Mühendis ve Hemşirelerde İş- Ev Çatışması :Rol Çatışmasının İş doyumunu ve Tükenmişlik Üzerinde Etkisini Yönetmek]. *Journal of organizational Behavior*, 12(1), 39-53.
- Bağcı, Z. (2009). Örgütlerde Çalışanların Algıladıkları Güç Kaynaklarının Örgüte Bağlılıkları Üzerine Etkisi: Bir Araştırma. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bağcı, Z., & Bursalı, Y. M. (2011). "Yöneticilerin güç kaynaklarının çalışanların örgüte bağlılıkları üzerine etkisi: Çalışanların algılamalarına bağlı akademik bir inceleme". *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9, 9-21.
- Bakan, İ. (2009). Liderlik Tarzları ile Örgüt Kültürü Türleri Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması. *TISK Academy/TISK Akademi*, 4(7).
- Bakan, İ., & Büyükbeşe, T. (2010). "Liderlik "Türleri" Ve "Güç Kaynakları" na İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması". *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2010(2), 73-84.
- Bakan, İ., Taşlıyan, M., Taş, F., & Aka, N. (2014). "Örgüt Depresyonu Ve İş Tatmini Arasındaki İlişki; Bir Üniversitedeki Akademisyenler Üzerinde Alan Araştırması". *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4(01), 295-315.
- Banks, M. H., Clegg, C. W., Jackson, P. R., Kemp, N. J., Stafford, E. M., & Wall, T. D. (1980). "The use of the General Health Questionnaire as an indicator of mental health in occupational studies." [Genel Sağlık Ölçeğinin Mesleki Çalışmalarda Bir Ruh Sağlığı Göstergesi Olarak Kullanımı]. *Journal of occupational psychology*, 53(3), 187-194.
- Balcı, (2000). *Öğretim Elemanlarının İş Stresi, Kuram ve Uygulamalar*. Ankara: Nobel,
- Balderson, J. H. (1975). "Principal Power Bases: Some Observations". [Ana Güç Merkezleri: Bazı Gözlemler]. *Canadian Administrator*, 14(7), 1-5.



- Ballıoğlu, B. (2012). *Yönetim, Organizasyon ve Yöneticiler*. <http://www.academia.edu.tr>
- Baltaş, Z. ve Baltaş, A. (1998). *Stres ve başa çıkma yolları*. İstanbul: Remzi Yayınları
- Başaran, İ. E. (2000). *Eğitim Yönetimi Nitelikli Okul*. IV. Baskı, Ankara : Feryal
- Bartlett, M. S. (1937). "Properties of sufficiency and statistical tests". [Yeterlilik ve istatistiksel testlerin özellikleri] *Proceedings of the Royal Society of London. Series A, Mathematical and Physical Sciences*, 268-282.
- Bayrak, S. (2001)."Yönetimde bir ihmal konusu olarak güç ve güç yönetimi-II". *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(1), 23-42.
- Baykul, Y. ve Güzeller, C. O. (2014). *Sosyal bilimler için istatistik SPSS uygulamalı* (2. Baskı). Ankara: PegemA.
- Bilchik, G. S. (2000). "Organizational Depression". [Örgütsel Depresyon ] *H&HN: Hospitals & Health Networks*. 74 (2), 34-38.
- Bolat, T., Aytemiz Seymen, O., İnci Bolat, O., & Erdem, B. (2014). *Yönetim ve Organizasyon*. Detay Yayıncılık. 4. Baskı. Ankara.
- Boyatzis, R.E. (1971). "Leadership: the Effective Use of Power". [Liderlik: Gücün Etkili Kullanımı ]. *Management of Personnel Quarterly*, 10(3), 21-25.
- Bozdoğan, K., & Sağnak, M. (2011). "İlköğretim Okulu Müdürlerinin Liderlik Davranışları ile Öğrenme İklimi Arasındaki İlişki". *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(1), 137-145.
- Buluç, B. (1998). "Bilgi Çağı ve Örgütsel Liderlik". *Yeni Türkiye Dergisi*, 4(20), 1205-1213.
- Bolat, T., Bolat, O. İ., Seymen, O.A. & Erdem, S. (2014). *Yönetim Ve Organizasyon*, Ankara: Detay
- Brass, D. J., & Burkhardt, M. E. (1993). "Potential power and power use: An investigation of structure and behavior". [Potansiyel Güç ve Güç Kullanımı: Bir Yapı ve Davranış Araştırması ]. *Academy of management journal*, 36(3), 441-470.
- Brooks-Gunn, J., Auth, J. J., Petersen, A. C., & Compas, B. E. (2001). "Physiological processes and the development of childhood and adolescent depression". [Fizyolojik Süreçler ve Çocukluk Ve Ergen Depresyonunun Gelişimi]. *The depressed child and adolescent*, 2, 79-118.

- Browne, M. W., & Cudeck, R. (1993). "Alternative ways of assessing model fit". [Model Uyumunu Değerlendirmenin Alternatif Yolları]. *Sage Focus Editions*, 154, 136-136.
- Brunsson, N. (1986). "Organizing for inconsistencies: on organizational conflict, depression and hypocrisy as substitutes for action". *Scandinavian Journal of Management Studies*, 2(3-4), 165-185.
- Buluç, B. (2009). "Sınıf Öğretmenlerinin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki". *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 15(1), 5-34.
- Bursalıoğlu, Z. (2002). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. 14. Basım. Ankara: Pegem Akademi.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş., & Demirel, F. (2008). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi.
- Cam Celikel, F., & Erkorkmaz, U. (2008). "Üniversite Öğrencilerinde Depresif Belirtiler ve Umutsuzluk Düzeyleri ile İlişkili Etmenler". *Archives of Neuropsychiatry/Noropsikiatri Arsivi*, 45(4).
- Can, A. (2014). *SPSS İle Nicel Veri Analizi*. Ankara: Pegem Akademi.
- Cemaloğlu, N. (2007). "Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle Yıldırma Arasındaki İlişki". *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 33(33), 465-484.
- Ceylan, A., & Ulutürk, Y. H. (2006). "Rol Belirsizliği, Rol Çatışması, İş Tatmini ve Performans Arasındaki İlişkiler". *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 7 (1), 48-58.
- Chan, K. W., Huang, X., & Ng, P. M. (2008). "Managers' conflict management styles and employee attitudinal outcomes: The mediating role of trust". [Yöneticilerin Çatışma Yönetimi Tarzları ve Çalışanların Tutum Sonuçları: Güvenin Arabulucu Rolü ]. *Asia Pacific Journal of Management*, 25(2), 277-295.
- Cherniss, C. (1980). *Staff burnout: Job stress in the human services* (p. 18). Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- Costa, P. T., McCrae, R. R., & Zonderman, A. B. (1987). "Environmental and dispositional influences on well-being: Longitudinal follow-up of an American national sample".

- [Refah Üzerinde Ruhsal ve Çevresel Etkiler: Bir American Ulusal Örneğinin İzlenmesi] *British journal of Psychology*, 78(3), 299-306.
- Costa, P. T., Zonderman, A. B., McCrae, R. R., Huntley, J. C., Locke, B. Z., & Barbano, H. E. (1987). "Longitudinal analyses of psychological well-being in a national sample: Stability of mean levels". [Psikolojik olarak iyi olmanın Ulusal bir örnekleme analizi Ortalama seviyelerin stabilitesi]. *Journal of Gerontology*, 42(1), 50-55.
- Costin, F., & Draguns, J. G. (1989). "Abnormal psychology: Patterns, issues, interventions". [Anormal psikoloji: Desenler, konular, aracılık] . John Wiley & Sons.
- Çavuş, M. F., & Harbalıoğlu, M. (2016). "Yöneticinin Güç Kaynakları Algısı ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma". *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(1), 117-130.
- Çekmecelioğlu, H. G. (2005). Örgüt İkliminin İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma.
- Çelik, K. (2003), *Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar: Uygulamalar ve Sorunlar*. Editör: Elma, Cevat. & Kamile, Demir, II. Baskı, Ankara: Anı Yayıncılık.
- Çelik, M., Turunç, Ö., & Beğenirbaş, M. (2011). "Örgütsel Performansın Sağlanmasında Örgütte Güven, Tükenmişlik ve Kişiler Arası Çarpıklığın Rolü". *Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(1), 1-29.
- Çimen, M., Sahin, B., Akbolat, M., & Isık, O. (2012). A study on burnout and job satisfaction of personnel working in a special care center. *Acıbadem Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*, 3(1), 21-31.
- Dahlin, M., Joneborg, N., & Runeson, B. (2005). "Stress and depression among medical students: A cross-sectional study" . [Tıp Öğrencilerinde Stres ve Depresyon: Kesitsel Bir Çalışma]. *Medical Education*, 39(6), 594-604.
- Depue RA, Monroe SM. Conceptualization and measurement of human disorder in life stress research.[Yaşam Stresi Araştırmasında İnsani Karmaşanın Ölçülmesi ve Kavramsallaştırılması]. *Psychol Bull* 1986; 99: 36-51.
- Dikili, A. (2014). "Örgütlerde Güç Kavramı: Eleştirel Yönetim Çalışmaları İle Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımı'nin Bakışlarına Dair Karşılaştırmalı Bir Analiz". *Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Yönetim Bilimleri Dergisi*, 12(23), 141.
- Dilbaz, N., & Seber, G. (1993). "Umutsuzluk Kavramı: Depresyon ve İntiharda Önemi". *Kriz Dergisi*, 1(3), 134-138.

- Dolunay, A. B. (2002). "Keçiören İlçesi" Genel liseler ve Teknik-Ticaret-Meslek Liselerinde Görevli Öğretmenlerde Tükenmişlik Durumu" Araştırması". *Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Mecmuası*, 55(01).
- Dökmen, Ü. (2014). "Organizasyonlarda Psikolojik Kontratlar ve Örgüt Depresyonu" [https://www.myenocata.com/7-24/ContentShow\\_One.asp?CType = 1&ContentID=198](https://www.myenocata.com/7-24/ContentShow_One.asp?CType = 1&ContentID=198), Erişim: 10.04.2014
- Dökmen, Ü. (2004). *Küçük Şeyler*. İstanbul; Sistem Yayıncılık
- Dunn, O. J. (1961). "Multiple comparisons among means". [Araçlar arasında çoklu karşılaştırmalar]. *Journal of the American Statistical Association*, 56(293), 52-64.
- Dyer, W. G. (1979). "Caring And Power". [Bakım ve Güç]. *California Management Review*, 21(4), 84-89.
- Efeoğlu, İ. E., & Özgen, H. (2007). İş aile Yaşam Çatışmasının İş Stresi İş Doyumu Ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri: ilaç Sektöründe Bir Araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(2).
- Elinson, L., Houck, P., Marcus, S.C., & Pincus, H.A. (2004). "Depression and the ability to work". [Depresyon ve Çalışma Kapasitesi]. *Psychiatric Services*, 55, 2934. doi: 10.1176/appi.ps.55.1.29
- Ekinci, H., & Ekici, S. (2003). İşletmelerde örgütsel stres yönetim stratejisi olarak sosyal desteğin rolüne ilişkin görgül bir araştırma. *CÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 27(1), 109-120.
- Emerson, R. M. (1962). "Power-dependence relations". [Güç Bağımlılığı İlişkileri ]. *American Sociological review*, 31-41.
- Eraslan, L. (2004). "Liderlik olgusunun tarihsel evrimi, temel kavramlar ve yeniliderlik paradigmasının analizi". *Millî Eğitim Dergisi*, (162). [http://dhgm.meb.gov.tr/yayimlar/dergiler/Milli\\_Egitim\\_Dergisi/162/eraslan.htm](http://dhgm.meb.gov.tr/yayimlar/dergiler/Milli_Egitim_Dergisi/162/eraslan.htm)
- Erdoğan, İ. (2000). *Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Erkutlu, H. V., & Chafra, J. (2006). "Relationship between leadership power bases and job stress of subordinates: example from boutique hotels". [Liderin Güç temelleri İle Stres

- Faktörleri Arasındaki İlişki: Butik Oteller Örneği ]. *Management Research News*, 29(5), 285-297.
- Erol, A., Saricicek, A., & Gulseren, S. (2007). "Burnout in residents: association with job satisfaction and depression". [Asistan Hekimlerde Tükenmişlik: İş Doyumu ve Depresyonla İlişkisi]. *Anadolu Psikiyatri Dergisi*, 8, 241-247.
- Firth-Cozens, J. (1998). "Individual and organizational predictors of depression in general practitioners". [Pratisyen Hekimlerin Depresyonunda Bireysel ve Örgütsel Belirleyicileri]. *Br J Gen Pract*, 48(435), 1647-1651.
- French, J. R., & Raven, B. (2004). "The bases of social power". [Sosyal Gücün Temelleri]. *Modern classics of leadership*, 2, 309-326.
- Girgin, G., & Baysal, A. (2005). "Tükenmişlik sendromuna bir örnek: Zihinsel engelli öğrencilere eğitim veren öğretmenlerin mesleki tükenmişlik düzeyi". *TSK Koruyucu Hekimlik Bülteni*, 4(4), 172-187.
- González-Romá, V., Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Lloret, S. (2006). "Burnout and work engagement: Independent factors or opposite poles?". [Tükenmişlik ve iş ilişkisi: Bağımsız faktörler veya zıt kutuplar]. *Journal of vocational behavior*, 68(1), 165-174.
- Gökçakan, Z., & Özer, R. (1999). Doğu Karadeniz Bölgesindeki Görevli Rehber Öğretmenlerde Tükenmişlik Düzeyi Nedenleri ve Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi. Eskişehir: IX. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi.
- Gökçe, F. (2005). "Bir Değişim Aracı Olarak Güç Alanı Analizi Tekniği ve Eğitimsel Değişimin Yönetimi". *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 11(3), 327-354.
- Grimes, A. J. (1978). "Authority, power, influence and social control: A theoretical synthesis". [Otorite, Güç, Etki ve Sosyal Kontrol: Teorik Bir Sentez ]. *Academy of Management Review*, 3(4), 724-735.
- Güçlü, N. (2003). "Örgüt kültürü". *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 23(2), 61-85.
- Güler, B.,K. (2006). Çalışma Hayatında Öğrenilmiş Çaresizlik. 1. Baskı. Liberte Yayınları. Ankara
- Gümüşeli, A. İ. (2001). "Çağdaş Okul Müdürünün Liderlik Alanları". *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 7(4), 531-548.

- Gümüştekin, E., G. ve Öztemiz, A., B. (2004), “Örgütsel Stres Yönetimi ve Uçucu Personel Üzerinde Bir Uygulama”,*Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 23, Temmuz-Aralık, ss. 61-85.
- Güney, Salih. (2001): *Yönetim ve Organizasyon*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım
- Güney, S. (2007). *Yönetim ve Organizasyonun Bazı Temel Kavramları*. Salih Güney (Ed.), Yönetim ve Organizasyon (ss. 25-57). Ankara: Nobel Yayın ve Dağıtım
- Gürbüz, S., & Yüksel, M. (2011). “Çalışma Ortamında Duygusal Zekâ: İş Performansı, İş Tatmini, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bazı Demografik Özelliklerle İlişkisi”. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(2), 174-190.
- Glass, G. V., Peckham, P. D., & Sanders, J. R. (1972). “Consequences of failure to meet assumptions underlying the fixed effects analyses of variance and covariance”. [Varyans ve kovaryansın sabit etkiler analizinin altında yatan varsayımları karşılamadaki başarısızlığın sonuçları]. *Review of educational research*, 42(3), 237-288.
- Gray., H. (2008). “ Work And Depression in Economic Organizations: The Need For Action” *Emerald Group Publishing*, 22(3):9-11.
- Grunfeld, E., Whelan, T. J., Zitzelsberger, L., Willan, A. R., Montesanto, B., & Evans, W. K. (2000). “Cancer care workers in Ontario: prevalence of burnout, job stress and job satisfaction”. [Ontariodaki Kanser Bakıcıları: İş doyumunu, Tükenmişlik ve İş Stresi Sıklığı]. *Canadian Medical Association*.
- Hall, G. B., Dollard, M. F., Winefield, A. H., Dormann, C., & Bakker, A. B. (2013). Psychosocial safety climate buffers effects of job demands on depression and positive organizational behaviors. *Anxiety, Stress & Coping*, 26(4), 355-377.
- Hammen, C. (2005). “Stress and depression”. [Stres ve Depresyon]. *Annu. Rev. Clin. Psychol*, 1, 293-319.
- Havle, N., İlnem, M. C., Yener, F., & Gümüş, H. (2008).” İstanbul’da çalışan psikiyatristlerde tükenmişlik, iş doyumunu ve bunların çeşitli değişkenlerle ilişkisi”. *Düşünen Adam*, 21(1-4), 4-13.

- Hayes, C. T., & Weathington, B. L. (2007). "Optimism, stress, life satisfaction, and job burnout in restaurant managers". [Restoran Yöneticilerinde Tükenmişlik, Yaşam Doyumu, Stres ve Karamsarlık]. *The Journal of psychology*, 141(6), 565-579.
- Heifetz, R. A., & Linsky, M. (2002). "Leadership on the line". [Yöntemde Liderlik]. <http://campaign.mla.ac.il/noa/success/hadamkmotag/leadership.pdf>
- Henderson, P., & Gysbers, N. C. (1998). "Leading and Managing Your School Guidance Program Staff. ". [Okulunuzdaki Rehberlik Personelini Yönetme]. A Manual for School Administrators and Directors of Guidance. *American Counseling Association*, 5999 Stevenson Ave., Alexandria, VA 22304; Order# 72636.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1993). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*. Prentice-Hall, Inc.
- Hersey, P., & Goldsmith, M. (1980). "A situational approach to performance planning". [Performans Planlamasına Durumsal Bir Yaklaşım ]. *Training and Development Journal*, 34(11), 38.
- Hovardalıoğlu, S. "Öğrenilmiş Çaresizlik ve Depresyon: Yükleme Biçimi Ölçeği ve Beck Depresyon Ölçeğiyle Yapılan Bir Çalışma". <http://dergiler.ankara.edu.tr/>
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural equation modeling: a multidisciplinary journal*, 6(1), 1-55. *Journal*, 163(2), 166-169.
- Herdman, E.A. (2012). "Leadership and Management: All Theory No Practice?". [Liderlik ve Yönetim: Teori Var Pratik Yok?]. (Çev: Özlem Yazıcı Korkmaz). *Hemşirelikte Eğitim ve Araştırma Dergisi*, 9 (1), 3-9.
- Işıkhan, V. (2004). *Çalışma hayatında stres ve başa çıkma yolları*. Ankara: Sandal Yayınları.
- Izgar, H. (2008). "Okul Yöneticilerinde İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık". *Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25, 317-334.
- Kaçmaz, N. (2005). "Tükenmişlik (burnout) sendromu". *İstanbul Tıp Fakültesi Dergisi*, 68(1).
- Karaman, A. (1999). *Profesyonel Yöneticilerde Güç Kullanımı*. İstanbul: Türkmen
- Kaya, N., & Akyüz, B. (2015). "Kamu Çalışanlarının İş Tatmini Üzerinde Liderin Güç Kaynaklarının Rolü". *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 13(25), 71-90.

- Kaya, A., Balay, R., & Göçen, A. (2012). “Öğretmenlerin Alternatif Ölçme ve Değerlendirme Tekniklerine İlişkin Bilme, Uygulama ve Eğitim İhtiyacı Düzeyleri”. *International Journal of Human Sciences*, 9(2), 1303-5134.
- Keser, A. (2005). “The relationship between job and life satisfaction in automobile sector employees in Bursa Turkey. ”. [Bursa'daki Otomobil Sektörü Çalışanlarının Yaşam Doyumu ve İş Doyumu Arasındaki İlişki] *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 7( 2), ISSN 1303-2860.
- Kahn, J. H., Schneider, K. T., Jenkins-Henkelman, T. M., & Moyle, L. L. (2006). “Emotional social support and job burnout among high-school teachers: is it all due to dispositional affectivity?” [Lise öğretmenleirnde duygusal sosyal destek ve iş tükenmişliği: Ruhsal duygulanıma mı bağlı ? ] *Journal of Organizational Behavior*, 27(6), 793-807.
- Kayabaşı, Y. (2008). “Bazi Değişkenler Açısından Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri.” *Sosyal Bilimler Dergisi*, 20, 191-212.
- Kırılmaz, A. Y., Çelen, Ü., & Sarp, N. (2003).” İlköğretimde Çalışan bir Öğretmen Grubunda “Tükenmişlik Durumu” Arastirmasi”. *İlköğretim Online*, 2(1).
- Koçak, R. (2009). “Okul yöneticilerinin mesleki tükenmişlik düzeylerinin bazı değişkenler açısından incelenmesi”. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(1), 65-83.
- Koçel, T. (2001). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Korkmaz, A. G. G., & Abaan, S. (2005). “Servis Sorumlu Hemşirelerinin Liderlik Güç Tipi Algılamaları ve Tercihleri”. *Hacettepe Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Dergisi*, 12(2), 026-042.
- Korkmaz, M. (2006). “Okul Yöneticilerinin Kişilik Özellikleri İle Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki”. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 46(46), 199-226.
- Korkmaz, M. (2007). “Örgütsel Sağlık Üzerinde Liderlik Stilllerinin Etkisi”. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 13(1), 57-91.
- Korkmaz, M. (2005). “Duyguların ve Liderlik Stilllerinin Öğretmenlerin Performansı Üzerinde Etkisi”. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 11(3), 401-422.



- Korkmaz, M. (2008). "Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Öğrenen Örgüt Özellikleri Arasındaki İlişki Üzerine Nicel Bir Araştırma". *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 14(1), 75-98.
- Koustelios, A. D. (2001). "Personal characteristics and job satisfaction of Greek teachers." [Yunan Öğretmenlerin İş Doyumu ve Kişisel Karakteristikleri]. *The International Journal of Educational Management*, 15(7), 354.
- Krueger, D. (2002). "A Leader's Three Rs: Reading, Reflecting, and Relationships." [ Bir Liderin Üç R'si: Okuma, Yansıtma ve İlişki ]. <http://eric.ed.gov/?id=ED461784>
- Koşar, S. (2008). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yönetimde Gücü Kullanma Stilleri ile Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Koşar, S., & Çalık, T. (2011). "Okul Yöneticilerinin Yönetimde Gücü Kullanma Stilleri ile Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki". *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 17(4), 581-603.
- Kul, M., & Güçlü, M. (2010). "Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki". *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 7(2), 1021-1038.
- Iacovides, A., Fountoulakis, K. N., Kaprinis, S., & Kaprinis, G. (2003). "The relationship between job stress, burnout and clinical depression". [İş stresi, Tükenmişlik ve Klinik Depresyon Arasındaki İlişki ]. *Journal of affective disorders*, 75(3), 209-221.
- Laschinger, H. K. S., & Havens, D. S. (1997). "The effect of workplace empowerment on staff nurses' occupational mental health and work effectiveness". [İşyerinde yetkilendirmenin çalışan hemşirelerin mesleki zihinsel sağlık ve iş etkinliği üzerine etkisi]. *Journal of Nursing Administration*, 27(6), 42-50.
- Lazarus, R. S. (1995). "Psychological stress in the workplace". [İş Yerinde Stres.] *Occupational stress: A handbook*, 1, 3-14.
- Lee, J. A. (1977). "Leader power for managing change". [Değişimi Yönetmede Liderin Gücü]. *Academy of Management Review*, 2(1), 73-80.

- Lee, J., C., Chen, C., L. ve Xie, S., H. (2013). "The influence of school organizational health and occupational burnout on self-perceived health status of primary school teachers", *Science Direct*, 116(14):985-989.
- Liu, S. M., & Liao, J. Q. (2013). "Transformational leadership and speaking up: Power distance and structural distance as moderators". [Dönüşümcü Liderlik ve Hitap: Moderatörler Olarak Güç Mesafesi ve Yapısal Mesafe]. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 41(10), 1747-1756.
- Lunenburg, F. C. (2012). "Power and leadership: an influence process". [Güç ve Liderlik: Bir Etki süreci ].*International journal of management, business, and administration*, 15(1), 1-9.
- Maslach, C. (1978). "Job burnout: How people cope". [Mesleki Tükenmişlik: Nasıl Baş Edilmektedir].*Public Welfare*, 36(2), 56-58.
- McCauley, E., Pavlidis, K., & Kendall, K. (2001). "Developmental precursors of depression: The child and the social environment" ". [Depresyonun Gelişim Öncülleri: Çocuk ve Sosyal Çevre ]. *The depressed child and adolescent*, 2, 46-78.
- Medina, F. J., Munduate, L., & Guerra, J. M. (2008). "Power and conflict in cooperative and competitive contexts". [İşbirlikçi ve Rekabetçi Bağlamlarda Güç ve Çatışma ]. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17(3), 349-362.
- Meydan, C. H., & Polat, M. (2010). "Liderin Güç Kanakları Üzerine Kültürel Bağlamda Bir Araştırma". *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 65(04), 123-140.
- Munduate, L., & Bennebroek Gravenhorst, K. M. (2003). "Power dynamics and organisational change: An introduction". [Güç Dinamikleri ve Örgütsel Değişim : Bir Giriş]. *Applied Psychology*, 52(1), 1-13
- Mumby, D. K., & Stohl, C. (1991). "Power and discourse in organization studies: Absence and the dialectic of control". [Örgüt Çalışmalarında Güç ve Söylemler: Yokluk ve Kontrol Diyalektiği]. *Discourse & Society*", 2(3), 313-332.
- Muthen, L. K., & Muthén, L. (1998). *Mplus [computer software]*. Los Angeles, CA: Muthén & Muthén.
- Onay, M., & Kılıcı, S. (2011). "İş stresi ve tükenmişlik duygusunun işten ayrılma niyeti üzerine etkileri: Garsonlar ve aşçıbaşılar". *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2).

- Oral, L. & Köse, S.(2011). Hekimlerin Duygusal Emek Kullanımı İle İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkiler Üzerinde Bir Araştırma. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 16(2).
- Özaslan, G. (2006). *Eğitim Yöneticilerinin Güç Tipi Tercihlerinin Değerlendirilmesi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Konya: Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özkalp, E., & Kirel, Ç. (2013). *Örgütsel Davranış*. Bursa: Ekin Basım.
- Özcan, K., Karataş, İ. H., Çağlar, Ç., & 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.
- Özdel, L., Bostancı, M., Özdel, O., & Oğuzhanoğlu, N. K. (2002). “Üniversite Öğrencilerinde Depresif Belirtiler Ve Sosyodemografik Özelliklerle İlişkisi”. *Anadolu Psikiyatri Dergisi*, 3(3), 155-161.
- Özdemir, A. (2013). “Öğretim Elemanlarının Kullandıkları Güç Kaynakları ile Öğretmen Adaylarının Örgütsel Özdeşleşmeleri Arasındaki İlişki: İç Motivasyonun Aracılık Rolü”. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 33(2).
- Özkaya, M. O., Yakın, V., & Ekinci, T. (2008). “Stres düzeylerinin çalışanların iş doyumuna üzerine etkisi Celal Bayar Üniversitesi çalışanları üzerine ampirik bir araştırma”. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(1), 163-179.
- Petrova, E. (2015). “Leadership And Power In Large Social Groups”. [Büyük Sosyal Gruplarda Liderlik ve Güç ]. *Land Forces Academy Review*, 20(1), 82
- Quick, J. C. E., Murphy, L. R., & Hurrell Jr, J. J. (1992). “Stress & well-being at work: Assessments and interventions for occupational mental health”. [Stres ve işyerinde iyi hissetme: Mesleki zihinsel sağlık için değerlendirme ve müdahaleler]. *American psychological association*.
- Rada, R. E., & Johnson-Leong, C. (2004). “Stress, burnout, anxiety and depression among dentists”. [ Diş Hekimlerinde Stres, Tükenme ve Anksiyete]. *The Journal of the American Dental Association*, 135(6), 788-794.

- Rahim, M. A. (1989). "Relationships of leader power to compliance and satisfaction with supervision: Evidence from a national sample of managers". [Denetimde Liderin Gücünün Uyum ve Memnuniyetle Olan İlişkisi : Ulusal Bir Yönetici Örneğinden Elde Edilen Bulgular]. *Journal of Management*, 15(4), 545-556.
- Ragins, B. R. (1989). "Power And Gender Congruency Effects in Evaluations of Male and Female Managers". [Güç ve Erkek ve Kadının Yöneticilerinin Değerlendirilmesinde Toplumsal Cinsiyet Eşitliğinin Etkileri]. *Journal of Management*, 15(1), 65-76.
- Rahim, M. A. , Antonioni, D., & Psenicka, C. (2001). "A Sturctural Equations Model of Leader Power Subordinates' Styles of Handling Conflict And Job Performance". [Liderin Çatışma ve İş Performasını Yönetmek İçin Kullandığı Güç Stillere Yönelik Yapısal Bir Eşitlik Modeli]. *International journal of conflict management*, 12(3), 191-211.
- Rahim, M. A. (2004). *Leader Power, Followers' Conflict Management Strategies, and Propensity to Leave a Job: A Cross-Cultural Study* . In IACM 17th Annual Conference Paper.
- Rahim, M. A., & Magner, N. R. (1996). "Confirmatory factor analysis of the bases of leader power: First-order factor model and its invariance across groups". [Lider Gücünün Temellerinin Doğrulayıcı Faktör Analizi: Birinci Derece Faktör Modeli ve Gruplar Arasındaki Değişmezlik]. *Multivariate Behavioral Research*, 31(4), 495-516.
- Rice, John (1995), *Mathematical Statistics and Data Analysis* (Second ed.), Duxbury Press.
- Robbins, S. P. & Judge, T. (2012). *Örgütsel davranış*. (Çev: İnci Erdem). Ankara: Nobel,
- Rothmann, S. (2008). "Job satisfaction, occupational stress, burnout and work engagement as components of work-related wellbeing". [İş Yaşamında Refahın Bileşenleri Olarak İş Doyumu, İş stresi, Tükenmişlik ve İş İlişkisi]. *SA Journal of Industrial Psychology*, 34(3), 11-16.
- Rudolph, H. R., & Peluchette, J. V. (1993). "The power gap: is sharing or accumulating power the answer?". [Güç Boşluğu. Cevap Paylaşmak mı Yoksa Biriktirmek mi?]. *Journal of Applied Business Research*, 9(3), 12.

- Russell, D. W., Altmaier, E., & Van Velzen, D. (1987). "Job-related stress, social support, and burnout among classroom teachers". [Sınıf Öğretmenlerinde İş Stresi, Sosyal Destek ve Tükenmişlik ]. *Journal of applied psychology*, 72(2), 269.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M.(2001). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Alfa Yayınları
- Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1974). "The bases and use of power in organizational decision making: The case of a university". [Örgütsel Karar Vermede Gücün Temelleri ve Kullanımı: Bir üniversite vakası ]. *Administrative Science Quarterly*, 4(19), 453-473.
- Salzwedel, D. (2002). "Leadership and Power: People React to Power in Three Ways". *Executive Excellence*". [Liderlik ve Güç: Bireylerin Güce karşı Üç Farklı Tepki]. 19(6), 5-5.
- Sağır, M. (2015). "Öğretmenlerin Örgütsel Depresyon Ve Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki". *Turkish Journal of Education*, 4(3), 29-42.
- Schumacher, S., 2012. "Power: How To Use It Wisely". [Güç: Nasıl Akıllıca Kullanılır ]. *Rock Products* , 115(5), 32-33
- Shani, A., & Pizam, A. (2009). "Work-related depression among hotel employees". [Otel Çalışanlarında İş Kökenli Depresyon]. *Cornell Hospitality Quarterly*, 50(4), 446-459.
- Shapiro, S. S., & Wilk, M. B. (1965). An analysis of variance test for normality (complete samples). ". [Normal Dağılımlar İçin Bir Varyans Testi]. *Biometrika*, 52(3/4), 591-611.
- Sezer, S. (2010). "Bilişsel Davranışçı Yaklaşımla Bütünleştirilen Hobiterapi Uygulamasının Bir Eğitim Kurumunun Örgüt Depresyonu Üzerindeki Etkisi". *Balikesir University Journal of Social Sciences Institute*, 13(23), 36-50.
- Sezer, S. (2011). "Örgüt Depresyonu Ölçeğinin Geliştirilmesi Ve Psikometrik Niteliklerinin Belirlenmesi". *İş-Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 13(1), 39-50.
- Sobocki, P., Jonsson, B., Angst, J., & Rehnberg, C. (2006). "Cost of depression in Europe". [Avrupa' da Depresyonun Maliyeti]. *Journal of Mental Health Policy Economics*, 9, 8798. Erişim: <http://europepmc.org/abstract/med/17007486>.19.09.2016
- Stewart, W. F., Ricci, J. A., Chee, E., Hahn, S. R., & Morganstein, D. (2003). "Cost of lost productive work time among US workers with depression". [Amerikadaki çalışanlarda yaşanan depresyon nedeniyle kaybolan üretken çalışma süresinin maliyeti]. *Jama*, 289(23), 3135-3144.

- Sünter, T. A., Canbaz, S., Dabak, Ş. Öz, H. Peşken, Y. (2006) “Pratisyen Hekimlerde Tükenmişlik, İşe Bağlı Gerginlik ve İş Doyumu Düzeyleri” *Genel Tıp Dergisi*, 16(1):9-14.
- Şimşek, M. Ş. (2002). *Yönetim ve Organizasyon*. VII. Baskı, Konya: Günay Ofset
- Şişman, M. (2014). *Örgütler ve Kültürler*. Ankara: Pegem Akademi.
- Tahaoğlu, F., & Gedikoğlu, T. (2009). “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Liderlik Rollerini”. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 58(58), 274-298.
- Tarhan, N.(2010), “Depresyonle Mücadelede Neurobiofeedback Yöntemi”, [Http://Www.Tefekkurdergisi.Com/İcerik.Asp?Dergi=37&Konu=1008](http://www.tefekkurdergisi.com/icerik.asp?dergi=37&konu=1008), Erişim: 1.02.2012.
- Taycan, O., Kutlu, L., Çimen, S., & Aydın, N. (2006). “Bir üniversite hastanesinde çalışan hemşirelerde depresyon ve tükenmişlik düzeyinin sosyo demografik özelliklerle ilişkisi”. *Anadolu Psikiyatri Dergisi*, 7(2), 100-108.
- Team, R. C. (2016). “R: A language and environment for statistical computing. R Foundation for Statistical Computing”, Vienna, Austria. 2015. [http:// www. R-project. org](http://www.R-project.org).
- Tella, A., Ayeni, C.O., and Popoola, S.O. (2007). Work Motivation, Job Satisfaction, and Organisational Commitment of Library Personnel in Academic and Research Libraries in Oyo State, Nigeria. *Library Philosophy and Practice 2007*, (April).
- Tennant, C. (2001). “Work-related stress and depressive disorders”. [İş Stresi ve Depresif Bozukluklar]. *Journal of psychosomatic research*, 51(5), 697-704.
- Tezel, A., Özkan, H., & Parlak, A. (2012). “Bir Okul Sağlığı Hemşireliği Uygulama Programı: Erzurum İl Merkezinde Bir İlköğretim Okulu Öğrencilerinin Depresyon Düzeyleri”. *Bozok Tıp Dergisi*, 2(2)..
- Titrek, O.& Zafer, D. (2009).”İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynaklarına İlişkin Öğretmen Görüşleri ”. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 60(60), 657.
- Toytok, E. H. (2014). *Öğretmen Algılarına Göre Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının Örgüt Kültürü Üzerine Etkisi*. (Düzce İli Örneği). (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tuğrul, C. D. (2000).” Stres ve depresyon”. *Psikiyatri Dünyası*, 4, 12-17.

- Tsutsumi, A., Kayaba, K., Theorell, T., & Siegrist, J. (2001). "Association between job stress and depression among Japanese employees threatened by job loss in a comparison between two complementary job-stress models". [İki Tamamlayıcı İş Stresi Modeli Karşılaştırmasında İşini Kaybetme Tehdidi Altındaki Japon Çalışanlarda Depresyon ve İş Stresi İlişkisi]. *Scandinavian journal of work, environment & health*, 146-153.
- Türkan, A., Yıldırım Fatma, A., & Kurt, A. (2014). "Yöneticilerin Sahip Olduğu Güç Stilleri ve İş Çevrelerine Uyuma İlişkin Öğretmen Görüşleri". *Bartın Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3(2), 26-48.
- Uğurlu, C. T. & Demir, A. (2016). "Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Öncülü Olarak Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Kaynakları". *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(56).
- Ünal, S., Karlıdağ, R., & Yoloğlu, S. (2001). "Hekimlerde tükenmişlik ve iş doyumu düzeylerinin yaşam doyumu düzeyleri ile ilişkisi". *Klinik Psikiyatri*, 4(2), 113-118.
- Ward, E. A. (1998). "Managerial power bases and subordinates' manifest needs as influences on psychological climate". [Yönetimsel Gücün Temelleri ve Psikolojik İklim Etkileri Açısından Astların Belirgin İhtiyaçları ]. *Journal of Business and Psychology*, 12(3), 361-378.
- Welch, B. L. (1947). "The generalization of student's' problem when several different population variances are involved". [Birden Fazla Farklı Popülasyon Farklılığında Öğrencinin Probleminin Genelleştirilmesi" ]. *Biometrika*, 34(1/2), 28-35.
- Whitehead, J. T., & Lindquist, C. A. (1986). "Correctional officer job burnout: A path model". [İflas Memurlarında Mesleki Tükenmişlik: Bir Pet Analizi]. *Journal of Research in Crime and Delinquency*, 23(1), 23-42.
- Yaman, E., & Irmak, Y. (2010). "Yöneticiler Ve Öğretmenler Arasındaki Güç Mesafesi/Power Distance Between Managers And Teachers". *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(13), 164-172.
- Yıldız, S., & Eliş Yıldız, S. (2009). "Bullying ve depresyon arasındaki ilişki: Kars ilindeki sağlık çalışanlarında bir araştırma". <https://ticaret.edu.tr>
- Yılmaz, K., & Altinkurt, Y. (2012). "Okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin iş doyumu arasındaki ilişki". *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 20(2), 385-402.

- Yılmaz, A., & Ekici, S. (2003). "Örgütsel Yaşamda Stresin Kamu Çalışanlarının Performansına Etkileri Üzerine Bir Araştırma". *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(2), 1-20.
- Yılmaz, A., Ekinci, Süleyman (2003), "Örgütsel Yaşamda Depresyonun Kamu Çalışanlarının Performansına Etkileri Üzerine Bir Araştırma", *Yönetim ve Ekonomi, Celal Bayar Üniversitesi*, Cilt, 10, Sayı, 2 Manisa.
- Yukl, G. A. (2002). "Leadership in organizations". [ Liderlik ve Örgütler].*National College For School Leadership*. <http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/26015119/>
- Yumuşak, S. (2007). İşgörende İş Stresini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 5(1).
- Yüksel, İ. (2003). "Hemşirelerin İş Güçlüğü Oluşturan Değişkenlerin İş Doyumu, İş Gerilimi ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinin Analizi". *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(1), 260-272.
- Yürür, S., & Sarıkaya, M. (2011). "Sosyal Çalışmacıların Sosyal Destek Algılarının Tükenmişliğe Etkisi/The Effect of Social Workers' Social Support Perceptions on Burnout". *Ege Akademik Bakı*, 11(4), 537.
- Zafer, D. (2008). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynaklarına İlişkin Öğretmen Görüşleri*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sakarya : Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Whitehead, J. T., & Lindquist, C. A. (1986). "Correctional officer job burnout: A path model". [İcra memurunda mesleki tükenmişlik: Bir yol modeli]. *Journal of Research in Crime and Delinquency*, 23(1), 23-42.



**EKLER****EK-1. Ölçek Formları**

Sayın Katılımcı;

Bu araştırma, öğretmen algılarına göre, Siirt İli merkezindeki okullarda okul yöneticilerinin kullandıkları güç türlerinin örgütsel depresyon düzeyi üzerindeki etkisini belirlemeyi amaçlamaktadır. Araştırmada veri toplamak amacıyla değerli görüşlerinize gereksinim duyulmaktadır. Ölçekler toplu olarak değerlendirileceğinden ölçeğe okul ve isim bilgilerinizi yazmanıza beklenmemektedir. Ölçek formu "Kişisel Bilgiler", "Güç Türleri Ölçeği" ve "Örgütsel Depresyon Ölçeği" olmak üzere üç bölümden oluşmaktadır. Araştırmanın amacına ulaşabilmesi için soruların içtenlikle ve hiç bir sorunun atlanmadan kutucukların (X) işaretiyle işaretlenmesi büyük önem taşımaktadır. Elde edilen sonuçlar yalnızca araştırmacı tarafından kullanılacaktır. İlginiz ve katkılarınız için teşekkür ederim.

[lilicell21@gmail.com](mailto:lilicell21@gmail.com)

Leyla UÇAR  
Eğitim Yönetimi, Teftiş, Planlaması ve Ekonomisi ABD  
Yüksek Lisans Öğrencisi

**KİŞİSEL BİLGİLER**

Göreviniz: ( ) Müdür ( ) Müdür Yrd. ( ) Öğretmen

Cinsiyetiniz : ( ) K ( ) E

Öğretmenlikteki hizmet süreniz : ( ) 5 yıl ve altı ( ) 6-10 yıl ( ) 11 yıl ve üzeri

Bulduğunuz okuldaki hizmet süreniz : ( ) 2 yıl ve altı ( ) 3-7 yıl ( ) 8 yıl ve üzeri

Branşınız : ( ) Sınıf Öğretmeni ( ) Diğer (.....)

Okul Türü : ( ) İlkokul ( ) Ortaokul ( ) Lise

Memleketiniz : ( ) Siirt ( ) Diğer (.....)

## Örgüt Depresyonu Ölçeği

MADDELER	Hiç Uygun Değil	Pek Uygun Değil	Kararsızım	Oldukça Uygun	Tamamen Uygun
1. Kurumumda çatışmalara yapıcı çözümler getirilir.					
2. Çalışanların düşüncelerine saygı gösterilir					
3. Kişilerarası iletişim yapıcı olmaktan çok yıkıcıdır.					
4. Çalışanlarda genel olarak bir halsizlik hali mevcuttur.					
5. Çalışanların görev, yetki ve sorumluluklarında belirsizlik vardır.					
6. Kurumum yeniliklere açıktır.					
7. Çalışanlar teşvik edilip ödüllendirilir.					
8. Karar almadan önce her düzeydeki çalışanların fikirleri alınır ve değerlendirilir.					
9. Bu kurumda çalıştığım için kendimi değerli ve şanslı hissediyorum.					
10. Çalışanlar kurumun geleceği konusunda umutsuzdur.					
11. Çalışanlar şevkle çalışmaktadır.					
12. Her zaman yönetimin görüşü uygulanır.					
13. Farklı görüşlere karşı çıkılır.					
14. Kurumum sürekli gelişmekte ve ilerlemektedir.					
15. Çalışanların sorunlarıyla hemen ilgilenilir ve giderilmeye çalışılır.					
16. Çalışanların çoğu işini severek yapmaz.					
17. Çalışanlar gereksiz işlerle uğraşmaktan, gerçek işlerini tam olarak yapamamaktadır.					
18. Çalışanların çoğu iş yerinde mutsuzdur.					
19. Çalışanlar birbirlerinin gelişmelerine yardımcı olmaktadır.					
20. Çalışma ortamımız her zaman iyileştirilir.					
21. Kurumumdaki değişimler ümit vericidir.					
22. Kurumun fiziki koşulları bakımsızdır.					
MADDELER	Hiç Uygun Değil	Pek Uygun Değil	Kararsızım	Oldukça Uygun	Tamamen Uygun
23. Kurumum yeni şeyler öğrenmeye elverişlidir.					
24. Bürokratik nedenlerden kurumum gelişmemektedir.					
25. Kurumumda gelişim için planlar yapılır ve uygulanır.					
26. Kurumumda çalışanların ihtiyaçları giderilmeye çalışılır.					
27. İdare ile uyum ve işbirliği içinde çalışılmaktadır.					

28. Yönetim çalışanlara eşit davranmaz.					
29. Çalışanlar öğrencilerin/müşterilerin sorunlarını dinlemeye açıktır.					
30. Çalışanların çoğu ek sorumluk almak istemez.					
31. Yönetim, çalışanların yetenek ve becerilerini geliştirmesi için bütün imkanlarını kullanır.					
32. Kurumunda işler yavaş ilerler.					
33. Çalışma koşullarımdan memnunum.					
34. Kurumunda politika ve prosedürlere daima uyulur.					
35. Değerlendirmeler nasıl çalıştığıma göre yapılır.					
36. Çalışanlarda işe geç kalma çok olur.					
37. Çalışanların fikirleri, projeleri idare tarafından dinlenir ve desteklenir.					
38. Çalışanlar değişime direnç gösterir.					
39. Çalışanların performansı düşüktür.					
40. Çalışmamın kalitesi hakkında, düzenli olarak geri bildirim alırım.					
41. Bir çatışma durumunda herkes birbirini suçlar.					
42. Kurumunda yenilikler takip edilir.					

GÜÇ TÜRLERİ ÖLÇEĞİ		Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Çoğunlukla	Her Zaman
B. Aşağıdaki ifadelerin gerçekleşme sıklığı ile ilgili cümle sonlarındaki rakamlardan sizin için uygun olanını daire içine alınız. Lütfen bütün ifadeleri cevaplayınız...						
Bu Okulda Müdür,						
1	Performansını yüksek bulduğu öğretmenlere daha fazla ders vermeye çalışır.	1	2	3	4	5
2	Öğretmenlere hoşgörülü davrandığı için onlar da kararlarına itiraz etmezler.	1	2	3	4	5
3	Kişilik olarak örnek aldığı birisidir.	1	2	3	4	5
4	Daha önceleri öğretmenlere iyi davrandığı için onlar da uyumlu davranırlar.	1	2	3	4	5
5	İstekleri yerine getirildiğinde öğretmenlerin daha rahat olmasını sağlar.	1	2	3	4	5
6	Öğretmenlerin zayıf yönlerini vurgulayarak uyarılarda bulunur.	1	2	3	4	5
7	Yönetimdeki uzmanlığı ile ön plana çıkmaktadır.	1	2	3	4	5
8	Hoşlanmadığı öğretmenlere mevzuatı katı bir şekilde uygular.	1	2	3	4	5
9	Başarılı öğretmenlerin ödüllendirilmeleri için üst makamlara teklifte bulunur.	1	2	3	4	5
10	Her konuda kendisine danışan öğretmenlere daha fazla değer verir.	1	2	3	4	5
11	Okul yönetimi ile ilgili konulara hâkimdir.	1	2	3	4	5
12	Kendisinden farklı düşünen öğretmenlerle karar alacağına mantıklı nedenler sunar.	1	2	3	4	5
13	Etkili bir yönetim için öğretmenlerle işbirliği içerisinde hareket eder.	1	2	3	4	5
14	Sahip olduğu kişisel yetenekleriyle yöneticilik görevini başarıyla yürütmektedir.	1	2	3	4	5
15	İstekleri yerine getirilmediğinde soğuk ve mesafeli davranır.	1	2	3	4	5
16	Sorunları çözmeye becerisine sahiptir.	1	2	3	4	5
17	Yapılması gerekenler konusunda öğretmenlerle bilgilendirme toplantıları yapar.	1	2	3	4	5
18	Hayranlık uyandırdığından öğretmenler onunla ters düşmek istemezler.	1	2	3	4	5
19	Eğitim ve öğretimle ilgili mevzuata hâkimdir.	1	2	3	4	5
20	Geçmişte sergilediği anlayışlı davranışlardan dolayı öğretmenler uyumlu davranırlar.	1	2	3	4	5
21	Gücünü daha çok makamından alır.	1	2	3	4	5
22	Daha önceleri öğretmenleri kırmadığı için onlar da muhalefet etmezler.	1	2	3	4	5
23	Okul içi etkinliklere gönüllü katılanlara daha hoşgörülü davranmaktadır.	1	2	3	4	5
24	Görevi dışında okul için çalışan öğretmenlere daha esnek davranır.	1	2	3	4	5
25	Yönetim konusundaki uzmanlığı ile öğretmenlerin bilgi-becerilerine katkı sağlar.	1	2	3	4	5
26	Yönetimde öğretmenlerin kendisine yardımcı olduğunda işlerinin kolaylaşacağını bilir.	1	2	3	4	5
27	Gerektiğinde kolaylık sağladığı için, öğretmenler de isteklerini yerine getirirler.	1	2	3	4	5
28	Başarılı bir eğitim-öğretim için öğretmenlerin desteğini sağlamaya çalışır.	1	2	3	4	5
29	Öğretmenler müdürün verdiği kararlara önce kızsız da sonra hak verirler.	1	2	3	4	5
30	Öğretmenler müdürün kendilerinden memnun olduğunu bildiklerinde daha rahat hissederler.	1	2	3	4	5

## EK-2.Ölçek İzinleri

Sayı : 46264178/399/3776115  
Konu:Anket

04/04/2016

VALİLİK MAKAMINA  
SİİRT

İlgi :Siirt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğünün 29/03/2016 tarih ve 1430 sayılı yazıları

Siirt Üniversitesi Sosyal Bilimler Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi , Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı Tezli Yüksek Lisans öğrencisi Leyla UÇAR'ın yürütmekte olduğu " Örgütsel Depresyon ve Güç Türü Ölçeği "Adlı ölçek çalışmasını Müdürlüğümüze bağlı İlkokul, Ortaokulu ve liselerde okul müdürlüklerince yapılacak bir program kapsamında ve sorumluluğunda eğitim öğretimi aksatamayacak şekilde uygulanması müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görülmesi halinde olurlarınıza arz ederim.

M. Fethi SUAY  
İl Milli Eğitim Müdürü

OLUR  
04/04/2016

Bünyamin KUŞ  
Vali a  
Vali Yardımcısı

BELGENİN ASLI  
ELEKTRONİK İMZALIDIR  
25.04.2016  
Metin EROĞLAN  
Milli Eğitim Müdürlüğü  
V.H.K.i.

Yeni Mah. Lise Cad. Öğretmenevi Kat:4 SİİRT  
Elektronik Ağ: www.meb.gov.tr  
e-posta: hizmetci56@meb.gov.tr

Ayrıntılı bilgi için: Musa AYDIN Şef  
Tel: (0 484)223 10 28/1511  
Faks: (0 484) 223 22 98

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <http://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden b79c-9475-3398-b614-b91c kodu ile teyit edilebilir.

Evrak Tarih ve Sayısı: 06/04/2016-1409



T.C.  
SİİRT VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 46264178-399-E.3819229  
Konu::Anket

05.04.2016

SİİRT ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE  
(Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü)

İlgi :Siirt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğünün 29/03/2016 tarih ve 1430 sayılı yazıları

Siirt Üniversitesi Sosyal Bilimler Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı Tezli Yüksek Lisans öğrencisi Leyla UÇAR'ın yürütmekte olduğu " Örgütsel Depresyon ve Güç Türü Ölçeği "Adlı ölçek çalışmasını Müdürlüğümüze bağlı İlkokul, Ortaokulu ve liselerde okul müdürlüklerince yapılacak bir program kapsamında ve sorumluluğunda eğitim öğretimi aksatmayacak şekilde uygulanması Hakkındaki Valilik Makamının 04/04/2016 tarih ve 3776115 sayılı olur ilişikte gönderilmiştir.

Bilgi ve gereğini arz ederim.

M. Fethi SUAY  
İl Millî Eğitim Müdürü

EK-1:Olur

BELGENİN ASLI  
ELEKTRONİK İMZALIDIR  
02.04.2016  
Metin BROĞLAN  
Millî Eğitim Müdürlüğü  
V.H.K.İ.

Yeni mah. Öğretmenevi 4 Kat SİİRT  
Elektronik Ağ: www.meb.gov.tr  
e-posta: siirtmem@meb.gov.tr

Ayrıntılı bilgi için: Musa AYDIN Şef  
Tel: (0484) 223 10 28  
Faks: (0 484) 223 22 98

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <http://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 3c96-91b9-395c-a309-206c kodu ile teyit edilebilir.

09.01.2017

Gmail - örgüt depresyonu ölçeğiniz



Leyla Uçar &lt;lilicell21@gmail.com&gt;

**örgüt depresyonu ölçeğiniz**

3 ileti

**Leyla Uçar** <lilicell21@gmail.com>

27 Kasım 2015 13:51

Alıcı: Sevgi Sezer &lt;sevgisezer2012@gmail.com&gt;

Sevgi Hanım merhabalar sizinle daha önceden de görüşmüştük , ben eğitim yönetimi teftişi planlaması ve ekonomisi programı yüksek lisans öğrencisiyim.

Örgüt depresyonu konusunu araştırmak için ölçeğinizi yüksek lisans tezimde uygulayabilir miyim ?  
Teşekkürler iyi çalışmalar .

Leyla UÇAR

**Sevgi Sezer** <sevgisezer2012@gmail.com>

3 Aralık 2015 14:19


Alıcı: Leyla Uçar &lt;lilicell21@gmail.com&gt;

Leyla hanım tabii ki uygulayabilirsiniz, memnun olurum.

Sevgi Sezer

27 Kasım 2015 13:51 tarihinde Leyla Uçar &lt;lilicell21@gmail.com&gt; yazdı:

[Alıntılanan metin gizlendi]

 **örgüt depresyonu ölçeği.docx**  
18K**Leyla Uçar** <lilicell21@gmail.com>

15 Şubat 2016 16:26

Alıcı: Leyla Uçar &lt;lilicell21@gmail.com&gt;

----- Yönlendirilmiş ileti -----


Gönderen: **Sevgi Sezer** <sevgisezer2012@gmail.com>

Tarih: 3 Aralık 2015 14:19

Konu: Re: örgüt depresyonu ölçeğiniz

Alıcı: Leyla Uçar &lt;lilicell21@gmail.com&gt;

[Alıntılanan metin gizlendi]

 **örgüt depresyonu ölçeği.docx**  
18K

09.01.2017

Gmail - Fwd: Doktora tez ve ölçek



Leyla Uçar &lt;lilicell21@gmail.com&gt;

**Fwd: Doktora tez ve ölçek**

1 mesaj

**Engin Aslanargun** <enginaslanargun@gmail.com>  
Alıcı: lilicell21@gmail.com

15 Şubat 2016 14:14

Leyla merhaba,  
Doktora tezim ve ölçek ektedir.  
Kolay gelsin.

*Doç. Dr. Engin ASLAN-ARGUN  
Düzce Üniversitesi, Eğitim Fakültesi,  
Eğitim Bilimleri Bölümü, Eğitim Yönetimi ve Denetimi  
81620 - Kandırap Yerleşkesi / DÜZCE  
0 505 660 60 44 - 0 380 542 13 55 - 24 24  
Faks: 0 380 542 13 66*

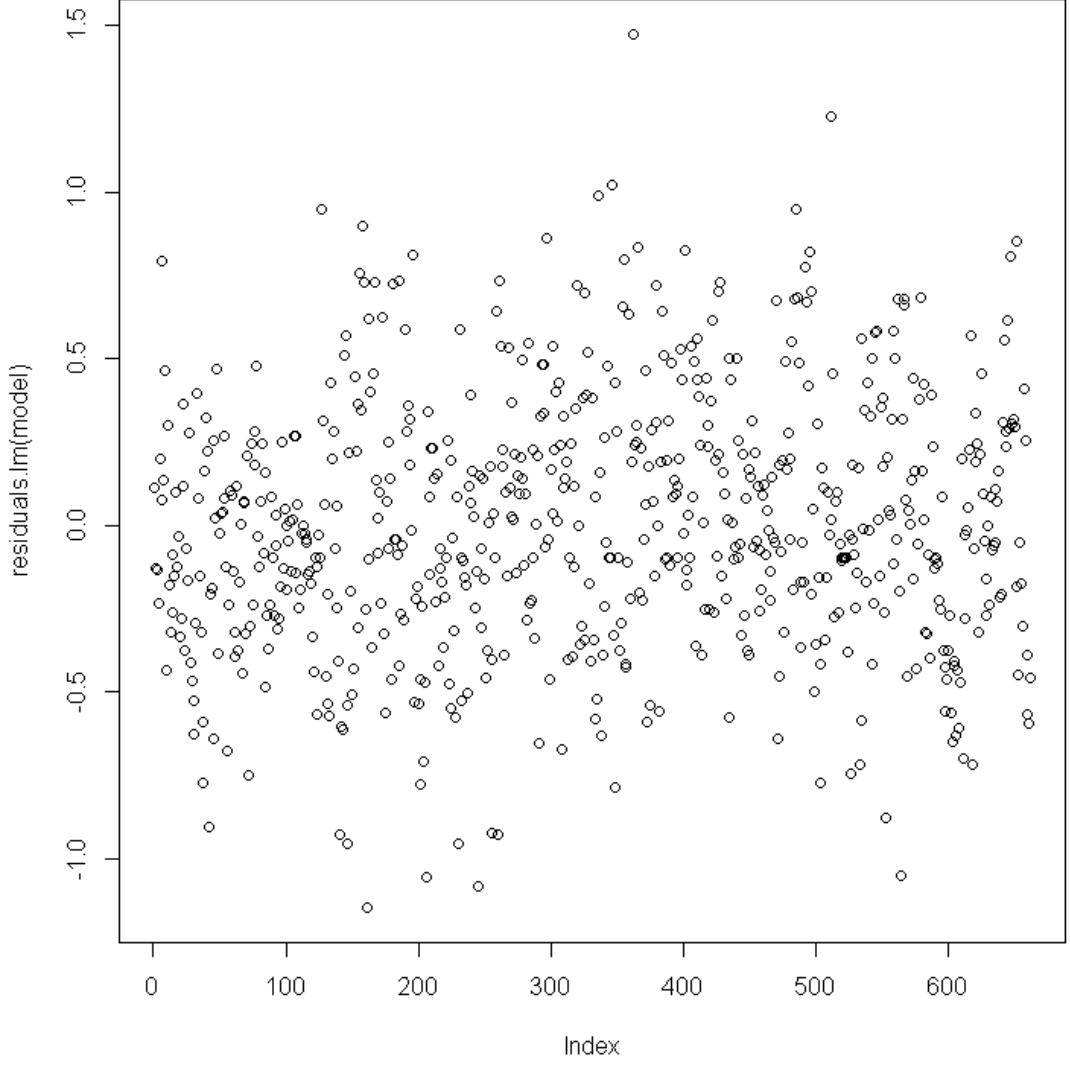
*Engin ASLAN-ARGUN, Associate Prof. Dr.  
University of Düzce, Faculty of Education,  
Educational Sciences, Educational Administration and Supervision  
81620 - Düzce / TURKEY  
0090 505 6606044 - 0090 380 54213 55 - 24 24  
Fax: 0090 380 54213 66*

**3 eklenti**

- İÇİNDEKİL...pdf  
122K
- DOKTORA\_TEZ.pdf  
838K
- Anket 10 SON.doc  
60K



**EK-3. VIII. Alt Problemi Cevaplandırmak İçin Kullanılan Regresyon Analizinin Eşit Varyans ve Doğrusal İlişki Kabullerine İlişkin Bulgular**



**Şekil: EK-3.1. Standartlaştırılmış Hatalar Grafiği**

## EK-4.Özgeçmiş

<b>Kişisel Bilgiler</b>	
Adı Soyadı	Leyla UÇAR
Doğum Yeri ve Tarihi	Şırnak- 13.11.1981
<b>Eğitim Durumu</b>	
Lisan Öğrenimi	Kocaeli Üniversitesi İletişim Fakültesi
Y. Lisans Öğrenimi	Siirt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Bildiği Yabancı Diller	İngilizce
Bilimsel Faaliyetleri	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 22-24 Mayıs 2014 “Bilimin Işığında Eğitimsel Liderlik Üzerine Uluslararası Konferans” sözlü bildiri sunumu.</li> <li>• 7-9 Mayıs 2015 “10. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi” sözlü bildiri sunumu.</li> <li>• Siirt Üniversitesi BAP Projesi</li> </ul>
<b>İş Deneyimi</b>	Global Bilgi A.Ş.(Satış Noktaları Destek Uzmanı) Siirt Üniversitesi (Şef)
Stajlar	
Projeler	
Çalıştığı Kurumlar	
<b>İletişim</b>	05446883483
E posta Adresi	<a href="mailto:lilicell21@gmail.com">lilicell21@gmail.com</a>
Tarih	09.12.2016