



ESKİŞEHİR OSMANGAZI ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ, TEFTİŞİ, PLANLAMASI VE EKONOMİSİ BİLİM
DALI

**OKULLARDAKİ GÜÇ MESAFESİNİN LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİ
ÜZERİNE ETKİSİ**

Ömer GÜL

Doktora Tezi

Eskişehir, 2019

ESKİŞEHİR OSMANGAZİ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ, TEFTİŞİ, PLANLAMASI VE EKONOMİSİ BİLİM
DALI

**OKULLARDAKİ GÜÇ MESAFESİNİN LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİ
ÜZERİNE ETKİSİ**

Ömer GÜL






Doktora Tezi

Danışman: Doç. Dr. İlknur ŞENTÜRK

Eskişehir, 2019

ESKİŞEHİR OSMANGAZİ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Ömer GÜL tarafından hazırlanan **Okullardaki Güç Mesafesinin Lider Üye Etkileşimi Üzerine Etkisi** başlıklı bu tez, **15.05.2019** tarihinde Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği'nin ilgili maddeleri uyarınca yapılan **Tez Savunma Sınavı** sonucunda **başarılı** bulunarak, jürimiz tarafından oy birliği ile Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

<u>Görevi</u>	<u>Unvanı Adı SOYADI</u>	<u>İmza</u>
Jüri Başkanı :	Prof. Dr. Cemil YÜCEL	
Danışman :	Doç. Dr. İlkur ŞENTÜRK	
Üye :	Prof. Dr. Esmahan AĞAOĞLU	
Üye :	Dr. Öğr. Üyesi Elif Aydoğdu ÖZOĞLU	
Üye :	Dr. Öğr. Üyesi Müyesser CEYLAN	

Prof. Dr. Eyüp ARTVİNLİ
Enstitü Müdürü

ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ

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

15/05/2019

Ömer GÜL

Teşekkür

Tez çalışmam boyunca değerli yardım ve yönlendirmelerinden dolayı tez danışmanım Doç. Dr. İlknur ŞENTÜRK'e ve üzerimde emeği olan diğer tüm hocalarıma teşekkürü bir borç bilirim. Doktora sürecinde ve hayatımın her anında maddi ve manevi katkısı, sabır ve anlayışıyla çalışmalarımındaki başarıma büyük katkısı olan eşim Yurdanur GÜL'e ve değerli desteklerini esirgemeyen sevgili arkadaşlarıma teşekkürlerimi bir borç bilirim.

İçindekiler

Teşekkür.....	i
İçindekiler	ii
Tablolar Listesi	vii
Şekiller Listesi	ix
Özet.....	1
Abstract.....	3
BİRİNCİ BÖLÜM	4
1. Giriş	4
1.1. Problem Durumu	6
1.2. Alt Problemler	8
1.3. Amaç	9
1.4. Araştırmanın Önemi	9
1.5. Sınırlıklar.....	11
1.6. Tanımlar	11
1.7. Kısaltmalar	12
İKİNCİ BÖLÜM.....	13
2. Kuramsal Çerçeve	13
2.1. Güç	13
2.2. Gücün Kaynakları (Güç Türleri)	14
2.2.1. Zorlayıcı güç	15
2.2.2. Ödül gücü.....	16
2.2.3. Yasal güç.....	17
2.2.4. Referans gücü	17
2.2.5. Uzman gücü	18
2.3. Güç İle İlgili Kavramlar	19
2.3.1. Otorite	19
2.3.1.1. Geleneksel otorite.....	20
2.3.1.2. Karizmatik otorite	20
2.3.1.3. Yasal otorite	21
2.3.2. Etki.....	21
2.3.3. Kontrol	22

2.3.4. Hiyerarşi.....	22
2.4. Liderlik ve Güç.....	23
2.5. Örgüt Kültürü	24
2.5.1. Kültürü oluşturan öğeler	25
2.5.1.1. İnançlar.....	25
2.5.1.2. Değerler.....	25
2.5.1.3. Semboller	26
2.5.1.4. Normlar	26
2.5.1.5. Teknoloji	27
2.5.2. Hofstede ve örgüt kültürü	27
2.5.2.1. Bireycilik – toplumculuk.....	27
2.5.2.2. Dişilik – erkeksilik	28
2.5.2.3. Belirsizlikten kaçma.....	29
2.5.2.4. Güç mesafesi	30
2.5.2.4.1. Güç mesafesi ve aile hayatı	34
2.5.2.4.2. Güç mesafesi ve eğitim hayatı.....	35
2.5.2.4.3. Güç mesafesi ve çalışma hayatı.....	35
2.5.2.5. Uzun ve kısa dönem yönelimi.....	36
2.5.2.6. Hoşgörü ve kısıtlama.....	37
2.6. Lider – Üye Etkileşim Kuramı	38
2.6.1. Lider üye etkileşimi kuramının kuramsal temelleri.....	41
2.6.1.1. Rol kuramı.....	41
2.6.1.2. Sosyal değişim kuramı	42
2.6.1.3. Eşitlik kuramı	43
2.6.2. Liderlik yapma safhaları	45
2.6.3. Lider üye etkileşiminin boyutları.....	46
2.7. Kişilik	47
2.7.1. Kişilik kavramı	47
2.7.2. Kişilik kuramları	48
2.7.2.1. Psikodinamik yaklaşım	50
2.7.2.2. İnsancıl yaklaşım.....	51
2.7.2.3. Öğrenme odaklı kuramlar	55
2.7.2.4. Araştırma odaklı kuramlar	55

2.7.2.4.1 Beş faktör kişilik kuramı	56
2.8. İlgili Araştırmalar	59
2.8.1. Türkiye’de yapılan araştırmalar	59
2.8.2. Yurtdışında yapılan araştırmalar	62
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	65
3. Yöntem.....	65
3.1. Araştırma Deseni.....	65
3.2. Araştırma Evreni ve Örneklem	66
3.3. Veri Toplama Araçları	69
3.3.1. Güç mesafesi ölçeğine ilişkin çalışmalar	69
3.3.1.1. Güç mesafesi ölçeğinin teorik yapısının kurgulanması	69
3.3.1.2. Kapsam geçerliği ve uzman görüşü	70
3.3.1.3. Pilot Uygulama	70
3.3.1.4. Geçerlik çalışması.....	70
3.3.1.5. Geliştirilen ölçeğin uygulanması	72
3.3.1.6. Güç mesafesi ölçeğinin boyutlarına ilişkin doğrulayıcı faktör analizi ...	73
3.3.1.7. Güvenirlik analizi	76
3.3.1.8. Güç mesafesi ölçeğinin boyutları	76
3.3.2. Kişilik özellikleri ölçeğinin geliştirilmesi	77
3.3.2.1. Kişilik özellikleri ölçeğinin teorik yapısının kurgulanması.....	78
3.3.2.2. Kapsama geçerliği ve uzman görüşü	79
3.3.2.3. Pilot uygulama	79
3.3.2.4. Geçerlik çalışması.....	79
3.3.2.5. Geliştirilen ölçeğin uygulanması	82
3.3.2.6. Güvenirlik çalışması	84
3.3.3. Lider üye etkileşim ölçeği	85
3.3.3.1. Geçerlik çalışması.....	86
3.3.3.2. Lider üye etkileşimi ölçeği güvenirlik çalışması	88
3.4. Verilerin Çözümlemesi	88
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM.....	90
4. Bulgular	90
4.1. Güç Mesafesine İlişkin Bulgular.....	90
4.2. Lider Üye Etkileşim Ölçeği Puanlarına İlişkin Bulgular	90

4.3. Kişilik Özellikleri Ölçeği Puanlarına İlişkin Bulgular.....	91
4.4. Cinsiyet değişkenine göre GM puanlarının karşılaştırılması.....	92
4.5. Cinsiyet değişkenine göre LÜE puanlarının karşılaştırılması.....	93
4.6. Cinsiyet değişkenine göre kişilik özellikleri puanlarının karşılaştırılması.....	94
4.7. GM düşük okullarda yöneticilerin kişilik özelliklerine ilişkin bulgular.....	95
4.8. GM yüksek okullarda yöneticilerin kişilik özelliklerine ilişkin bulgular.....	95
4.9. LÜE düşük okullarda yöneticilerin kişilik özelliklerine ilişkin bulgular.....	96
4.10. LÜE yüksek okullarda yöneticilerin kişilik özelliklerine ilişkin bulgular.....	97
4.11. Lider üye etkileşimi ve sosyal ağa ilişkin bulgular.....	98
4.12. Araştırma modelindeki değişkenler arasındaki ilişkilere yönelik bulgular.....	107
4.12.1. GM ve LÜE arasındaki ilişkilere yönelik bulgular.....	107
4.12.2. GM ve kişilik özellikleri arasındaki ilişkilere yönelik bulgular.....	107
4.12.3. LÜE ve kişilik özellikleri arasındaki ilişkilere yönelik bulgular.....	108
4.13. Araştırma Modeline İlişkin Bulgular.....	110
BEŞİNCİ BÖLÜM.....	116
5. Sonuç, Tartışma ve Öneriler.....	116
5.1. Sonuç.....	116
5.1.1. Güç mesafesine ilişkin sonuçlar.....	116
5.1.2. Lider üye etkileşimine ilişkin sonuçlar.....	117
5.1.3. Kişilik özelliklerine ilişkin sonuçlar.....	118
5.1.4. Cinsiyet değişkenine göre güç mesafesine ilişkin sonuçlar.....	119
5.1.5. Cinsiyet değişkenine göre lider üye etkileşimine ilişkin sonuçlar.....	119
5.1.6. Cinsiyet değişkenine göre yöneticilerin kişiliğine ilişkin sonuçlar.....	119
5.1.7. GM düşük okullarda yöneticilerin kişiliğine ilişkin sonuçlar.....	120
5.1.8. GM yüksek okullarda yöneticilerin kişiliğine ilişkin sonuçlar.....	120
5.1.9. LÜE düşük okullarda yöneticilerin kişiliğine ilişkin sonuçlar.....	120
5.1.10. LÜE yüksek okullarda yöneticilerin kişiliğine ilişkin sonuçlar.....	120
5.1.11. Lider üye etkileşimi ve sosyal ağ analizine ilişkin sonuçlar.....	121
5.1.12. Araştırma modelinde yer alan değişkenler arasındaki ilişkilere ilişkin sonuçlar.....	122
5.1.12.1. GM ve LÜE arasındaki ilişkilere yönelik sonuçlar.....	122
5.1.12.2. GM ve kişilik özellikleri arasındaki ilişkilere yönelik sonuçlar.....	123
5.1.12.3. LÜE ve kişilik özellikleri arasındaki ilişkilere yönelik sonuçlar.....	124

5.1.13. Araştırma modeline ilişkin sonuçlar.....	126
5.2. Tartışma.....	127
5.2.1. Güç mesafesi sonuçlarına ilişkin tartışmalar.....	127
5.2.2. Lider üye etkileşimine ilişkin sonuçlara yönelik tartışmalar.....	133
5.2.3. Kişilik özellikleri ölçeği sonuçlarına ilişkin tartışmalar.....	137
5.2.4. Demografik değişkenlere ilişkin tartışmalar	139
5.2.5. Cinsiyet değişkeni sonuçlarına ilişkin tartışmalar.....	141
5.2.6. LÜE ve sosyal ağ analizi sonuçlarına ilişkin tartışmalar.....	142
5.2.7. Araştırma modelindeki değişkenler arasındaki ilişkilere ilişkin sonuçlara yönelik tartışmalar	144
5.2.8. Araştırma modeli sonuçlarına ilişkin tartışmalar	146
5.3. Öneriler	152
5.3.1. Uygulamaya yönelik öneriler	152
5.3.2. Araştırmacılara öneriler.....	156
KAYNAKÇA.....	158
EKLER.....	171
ÖZGEÇMİŞ	177

Tablolar Listesi

Tablo Numarası	Başlık	Sayfa Numarası
2.1	Güç Kaynakları	15
2.2	Güç Kaynakları ve Türleri	18
2.3	Güç Mesafesi Düşük ve Yüksek Topluluklar Arasındaki Farklılıklar	32
2.4	Kısa Dönem Yönelimi ve Uzun Dönem Yönelimi	37
2.5	Hoşgörü-Kısıtlama	38
2.6	Eşitlik Kuramı Açısından Girdi ve Çıktılar	45
2.7	Liderlik Yapma Safhaları	46
2.8	Kişilik Kuramları	49
2.9	Beş Faktör Kişilik Kuramı	57
3.1	Oluşturulan Tabakalar	67
3.2	Katılımcıların Demografik Verilerine İlişkin Dağılımlar	68
3.3	Güç Mesafesi Ölçeğinin Alt Boyutlarına İlişkin Faktör Yük Değerleri	71
3.4	Güç Mesafesi Ölçeğinin Alt Boyutlarına İlişkin Faktör Yük Değerleri	73
3.5	Standart Uyum İyiliği Ölçütleri ile Araştırma Sonuçlarının Karşılaştırılması	75
3.6	Güç Mesafesi Ölçeği ve Alt Boyutlarına İlişkin Güvenirlik Analizi	76
3.7	Kişilik Özellikleri Ölçeği Faktör Yük Değerleri	81
3.8	Kişilik Özellikleri Ölçeği Faktör Yük Değerleri	83
3.9	Kişilik Özellikleri Ölçeğine İlişkin Güvenirlik Analizi	85
3.10	LÜE Ölçeği Standart Uyum İyiliği Ölçütleri ile Araştırma Sonuçlarının Karşılaştırılması	87
3.11	Lider Üye Etkileşimi Ölçeğine İlişkin Güvenirlik Analizi	88
4.1	Öğretmenlerin Güç Mesafesi Algılarına İlişkin Bulgular	90
4.2	Öğretmenler Lider Üye Etkileşimi Algılarına İlişkin Bulgular	91
4.3	Kişilik Özellikleri Puanına İlişkin Öğretmen Algıları	92

4.4	Yöneticilerin Cinsiyet Değişkenine Göre GM Puanlarının Karşılaştırılması	92
4.5	Yöneticilerin Cinsiyet Değişkenine Göre LÜE Puanlarının Karşılaştırılması	93
4.6	Yöneticilerin Cinsiyetine Göre Kişilik Özellikleri Puanların Karşılaştırılması	94
4.7	GM Düşük Okullarda Okul Müdürlerinin Kişiliğine İlişkin Öğretmen Görüşleri	95
4.8	GM Yüksek Okullarda Okul Müdürlerinin Kişiliğine İlişkin Öğretmen Görüşleri	96
4.9	LÜE Düşük Okullarda Okul Müdürlerinin Kişiliğine İlişkin Öğretmen Görüşleri	97
4.10	LÜE Yüksek Okullarda Okul Müdürlerinin Kişiliğine İlişkin Öğretmen Görüşleri	98
4.11	X Lisesi Sosyal Ağ Analizi, Merkezilik Ölçümü Değerleri	99-100
4.12	X Lisesi İç Grup – Dış Grup Üyeliği Tablosu	103
4.13	Y İO Sosyal Ağ Analizi, Merkezilik Ölçümü Değerleri	104
4.14	Y İÖ İç Grup – Dış Grup Üyeliği Tablosu	107
4.15	Araştırma Modelinde Yer Alan Değişkenle Arasındaki Korelasyon Matrisine İlişkin Değerler	109
4.16	Araştırma Modeline İlişkin Uyum İyiliği Değerleri	111
4.17	Araştırma Modeline İlişkin Uyum İyiliği Değerleri	111
4.18	Araştırma Modeline İlişkin Uyum İyiliği Değerleri	112
4.19	Araştırma Modeline İlişkin Uyum İyiliği Değerleri	112-113
4.20	Yapısal İlişkiler	115

Şekiller Listesi

Şekil Numarası	Başlık	Sayfa Numarası
2.1	Liderlik Boyutları	39
2.2	Lider Üye Etkileşimi Kuramı	40
2.3	İhtiyaçlar Hiyerarşisi	53
3.1	Araştırma Modeli	65
3.2	Güç Mesafesi Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları	74
3.3	Lider Üye Etkileşimi Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi	86
4.1	X Lisesi Merkezilik Grafiği	101
4.2	X Lisesi Lider Üye Etkileşimi Puanları Grafiği	102
4.3	Y İlkokulu Merkezilik Grafiği	105
4.4	Y İlkokulu Lider Üye Etkileşimi Puanları Grafiği	106
4.5	Araştırma Modeli	110
4.6	Araştırma Modeline İlişkin Yol Analizi	114

Özet

Okullardaki Güç Mesafesinin Lider Üye Etkileşimi Üzerine Etkisi

Ömer GÜL

Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı

Danışman: Doç. Dr. İlknur ŞENTÜRK

2019

Amaç: Bu araştırma, okul müdürünün kişiliği bağlamında okullardaki güç mesafesi ve lider üye etkileşimi arasındaki ilişkiyi ve bu değişkenler arasında kurgulanan yapısal ilişkileri ortaya koymaya yönelik oluşturulan teorik modeli test etmek amacıyla yapılmış olup okul müdürlerinin lider-üye etkileşimi açısından okul sosyal ağındaki konumları da tespit edilmeye çalışılmıştır.

Yöntem: Bu araştırma, ilişkisel modelde tasarlanmıştır. Araştırmanın örnekleme tabakalı örnekleme yöntemi ile seçilen 32 değişik okulda görev yapmakta olan 601 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırma kapsamında elde edilen veriler, Lider Üye Etkileşim Ölçeği, Okullarda Güç Mesafesi Ölçeği, Kişilik Özellikleri Ölçeği ve Sosyal Ağ Ölçeği ile toplanmıştır. Elde edilen veriler çözümlenirken, sosyal ağ analizi, betimsel istatistik, korelasyon analizi ve yol analizinden faydalanılmıştır.

Bulgular: Araştırma modeline ilişkin yapısal ilişkiler incelendiğinde, güç mesafesinin lider üye etkileşimini yordadığı, yöneticilerin kişiliğinin, lider üye etkileşimi ve güç mesafesi ile anlamlı bir ilişki içerisinde olduğu görülmüştür. Ayrıca, LÜE düzeyinin yüksek olduğu okullarda okul müdürlerinin okul sosyal ağının merkezinde yer aldığı, LÜE düzeyinin düşük olduğu okullarda ise okul müdürünün okul sosyal ağının merkezinde yer almadığı, tespit edilmiştir.

Sonuç ve Öneriler: Araştırmada güç mesafesinin lider üye etkileşimini yordadığı ve kişiliğin hem güç mesafesi üzerinde hem lider üye etkileşimi üzerinde etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmanın bulguları göz önünde bulundurulduğunda, okul yöneticilerinin demokratik ve katılımcı bir yönetim anlayışı benimsemeleri, yetki ve sorumluluklarını dağıtarak öğretmenleri de yönetsel süreçlere dahil ederek onları paylaşılan ortak bir vizyon etrafında bir araya getirebilmesi, iyi bir iletişim ağının ve geribildirim sisteminin oluşturulması, öğretmenler ile okul müdürleri arasındaki güç mesafesini azaltması ve lider üye etkileşimini artırması açısından önemli görülmektedir.

Anahtar kelimeler: Güç mesafesi, Lider üye etkileşimi, Sosyal ağ, Kişilik, Yapısal eşitlik modellemesi

Abstract

The Effects of Power Distance in Schools on Leader Member Exchange

Ömer GÜL

Eskisehir Osmangazi University Institute of Educational Sciences

Department of Educational Sciences

Advisor: Assistant Professor İlknur ŞENTÜRK

2019

Purpose: This research was carried out to reveal the relationship between power distance and leader member exchange in schools in terms of personality of the school principals. Additionally, the theoretical model designed to reveal the structural relationships between these variables was tried to be tested and the positions of school principals was tried to be determined in terms of leader-member interaction.

Method: This research was designed in the correlational model. 601 teacher from 32 different schools were chosen as the sample. The LMX Scale, PD Scale, Personality Inventory and SN Scale were used while collecting the data. While analyzing the data, structural equation modeling, social network analysis, descriptive statistics and correlation analysis were used.

Results: In result, it was seen that, the PD predicted the LMX and the personality types predicted both PD and LMX. It was also seen that high LMX score was important for the principals' being at the center of the school social network. Because, the school principals with low LMX score were not at the center of the school network and were not seen as the natural leaders of the school.

Conclusion and Suggestions: In the study, it was concluded that power distance predicts LMX and personality has an effect on both GM and LMX. Considering the findings of the study, it was suggested that, principals should adopt a democratic management and delegate some of his authority to the teachers to reduce PD and to increase leader-member interaction between the teachers and principals. Furthermore, a good communication network and the feedback system were suggested for low PD and high LMX level between teachers and principals.

Keywords: Power distance, Leader member exchange, Social network, Personality, Structural equation

BİRİNCİ BÖLÜM

1. Giriş

Güç kavramı 21.yüzyılda örgütleri anlama, örgütlerin etkililiği ve örgütlerin gelişimi açısından önemli bir kavramdır. Güç kavramı, ahlaki değerlerle beraber birçok meseleyi içeren kapsamlı bir sosyal olgudur. Dolayısıyla, herkesin üzerinde hem fikir olacağı bir *güç* tanımı yapmak oldukça zordur (Tjosvold ve Wisse, 2009, s. 2). Güç kavramı farklı yazarlar tarafından farklı anlamlarda kullanılmakla birlikte gücü, birisinin başkasını etkileme kapasitesi olarak tanımlayabiliriz. Güç, bir kişi ya da grubu etkilemeyi ifade etmenin yanında bireyin tutum ve davranışlarını etkileme anlamlarına da gelmektedir (Yukl, 2006, s. 199).

Güç, ister bir aile kurumu, ister bir ekonomik girişim, isterse politik bir örgüt olsun, bütün başarılı örgütler için gereklidir. Ancak güç kavramının iki yönü vardır. Bir açıdan güç, bireyin eylemlerini düzenler ve böylece insanların yapamadığını örgütler yapabilir. Öte yandan gücün, insanları canavarlaştıran, liderleri kışkırtan ve toplumu totaliter bir hapishaneye dönüştüren yıkıcı bir yönü vardır (Winter, 2009, s. 33). Öyleyse güç kavramının pozitif yönlerinin geliştirilmesi ve yıkıcı yönünün kontrol altına alınması örgüt açısından önem arz etmektedir.

Güç, yöneticilerin örgütün devamını ve etkililiğini sağlayabilmek için başvurduğu en önemli kaynaklar arasındadır. Bir anlamda örgüt içerisinde gücün kullanılış biçimi, yöneticinin hayata bakışını yansıtmakta ve aralarındaki işlevsel farkı ortaya çıkarmaktadır. Çünkü örgüt içerisinde gücün kullanılış biçimi, yöneticinin sadece hayata bakışını yansıtmakla kalmayıp, aynı zamanda örgüt üyelerini algılama biçimi ve onlara verdiği değerle de yakından ilgilidir. Yönetim açısından gücü önemli hale getiren nokta, güce başvuranlar ve güce maruz kalan açısından ortaya çıkan durumsal etmenlerdir. Sahip olduğu gücü etkili kullanan yönetici hareket alanını genişletirken çalışanların sınırlarında da göreceli olarak değişikliğe neden olmaktadır (Aslanargun, 2014, s. 99).

Örgütsel yaşamda, örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesi açısından, gücün doğru kullanımı önem arz etmektedir. Gücü elinde bulunduranlar gücü örgütün amaçlarını gerçekleştirmesi yönünde kullanırsa etkili olurlar ve çevrelerinden saygı görürler (Kondalkar, 2007, s. 209). Yöneticilerin, kurumun amaçlarını gerçekleştirebilmek ve hedeflerine ulaşabilmek için çeşitli güç türlerine başvurması kaçınılmaz bir durumdur. Yöneticilerin, alışanları örgütün amaçlarını gerçekleştirmeleri doğrultusunda etkilemesi

büyük oranda yöneticilerin çalışanlarla kurduğu iletişime ve güç davranışlarına bağlıdır. Yapılan araştırmalar, (Altınkurt ve Yılmaz, 2012b, s. 385; Aslanargun, 2009, s. 5; Göksu, 2004, s. 80) yöneticilerin güç tercihlerinin çalışanların örgütsel davranışlarına etki ettiğini göstermektedir. Bu bağlamda okul yöneticilerinin, etkili yönetim becerileri sergileyebilmek, öğretmenlerin motivasyonlarını artırmak ve onlarda bir farkındalık yaratabilmek için, sahip oldukları gücü tanıyıp tanımlayabilmeleri, kullandıkları güç tiplerine öğretmenlerin verebileceği tepkileri önceden kestirebilmeleri, etkililik ve verimlilik açılarından önemli olarak kabul edilebilir (Polat, 2010, s. 2).

Hofstede örgütlerdeki gücün eşit olmayan dağılımını güç mesafesi olarak isimlendirmektedir (Hofstede, Hofstede, ve Minkov, 2010, s. 61). Her toplumda az ya da çok bir takım sosyal eşitsizliklerin olması beklenebilir. Bu eşitsizlikler, toplumda bazı birey ve grupları, diğerlerinden daha güçlü, diğerleri üzerinde egemen kılmaktadır. Bu durum, ailede, okulda, kamu yönetiminde, örgütlerde ve sosyal yaşamın değişik sahalarında gözlenebilmektedir (Şişman, 2011, s. 65). Toplumdaki fertlerin birbirleri ile eşit olmadığı anlayışına dayanan güç mesafesi kavramı, bir ülkenin kurum ve kuruluşlarında daha az güce sahip üyelerin gücün eşit dağıtılmadığını kabul etme düzeyini ifade etmektedir (Hofstede vd., 2010, s. 61).

Güç mesafesi, lider-takipçi ilişkileri, bölümler arası kaynakların paylaşılması, örgütsel iletişim, liderin meşruiyeti, karar alma ve bu kararların icrası, iş görenlerin moral ve motivasyonu gibi yönetsel süreçleri etkilemesi açısından önem arz etmektedir (Güleç, 2010, s. 1). Hofstede'nin kültür çalışmasında, yönetici ile çalışanlar arasındaki etkileşime bakıldığında, güç mesafesinin düşük olduğu toplumlarla güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlar arasında çalışanlar ve yöneticiler arasındaki etkileşim, iletişim ve yönetsel süreçlerin farklılık gösterdiği görülmektedir. Güç mesafesinin düşük olduğu toplumlarda, yöneticiler daha demokrat, merkezileşme daha az, güç; kaynağını çoğunlukla resmi konum ve uzmanlıktan almakta, çalışanlar ile yöneticiler arasındaki eşitsizlik daha düşüktür. Güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda ise, yöneticiler daha otokrat, merkezileşme daha yüksek, güç, kaynağını gelenek ve aileden almakta, çalışanlar ile yöneticiler arasındaki eşitsizlik daha yüksektir (Hofstede vd., 2010, s. 73).

Bu açıdan güç mesafesinin liderin davranışları, yönetsel süreçler üzerinde etkili olduğu görülmektedir. Zira güç mesafesinin yüksek olduğu örgütlerde, lider üye etkileşiminin düşük olacağı ve bu etkileşim kalitesinin de zayıf olacağı, güç mesafesi düşük olan örgütlerde ise lider-üye etkileşiminin yüksek olacağı düşünülmektedir. Bu

açından, bu araştırmada okul müdürleri ile öğretmenler arasındaki güç mesafesi ile öğretmenler ile okul müdürleri arasındaki etkileşim ilişkisi irdelenmiştir.

Ayrıca, yöneticilerin kişilik özelliklerinin gerek güç mesafesi gerekse lider üye etkileşimi ile ilişkisinin olduğu öngörülmüş olup, yöneticilerin kişilik özellikleri ile güç mesafesi ve lider üye etkileşimi arasında öngörülen bu ilişki araştırma kapsamında irdelenmiştir. Kişinin psikolojik, fiziki ve zihinsel özellikleri kişiye özgü olup bireyden bireye farklılık göstermektedir. Bu farklılıklar, kişilik olarak adlandırılmış olup, insan bu kişilik özellikleri ile grup içerisinde yer alan başkalarını etkileyebilmektedir. Örgüt liderleri de birçok çalışana yönettiği düşünülürken liderin kişilik vasıflarının örgütsel süreçler açısından önemli olduğu görülecektir. Özellikle tepe yöneticilerin, örgütün bütün birimlerini koordine etme, bu birimleri örgütün amaçları doğrultusunda yönlendirme ve örgütün çevreleriyle olan ilişkilerini geliştirme gibi görev ve sorumlulukları olduğu göz önünde bulundurulduğunda, kişilik özellikleri ve davranış biçimlerinin önemi bir kat daha artmaktadır (Baransel, Paksoy, Erkmn, Çerik, Gövensoy, Seyhan, ve Uluyol, 1995, s. 5). Bu açıdan bu araştırmada Milli Eğitim Bakanlığına bağlı okullarda görev yapmakta olan okul müdürlerinin kişilik özellikleri bağlamında öğretmenler ile okul yöneticileri arasındaki güç mesafesi ve bu güç mesafesinin lider-üye etkileşimine olan etkisi ele alınmıştır.

1.1. Problem Durumu

Bir toplumda bireyler arasında değişik yönlerden eşitsizlikler olabileceği gibi bu eşitsizliklerin kaynakları da çeşitli olabilir. Bunlar, bireylerin fiziksel ve zihinsel kapasiteleriyle ilgili olduğu kadar, sahip oldukları meslek, statü ve ekonomik zenginlik düzeyleriyle de ilgili olabilir. Her ne kadar insanların dünyaya eşit olarak geldikleri, insanların sahip olmaları gereken ortak bir takım evrensel hakların olduğu kabul edilmekle birlikte bir toplumda insanlar, sahip oldukları fiziksel özellikler, zihinsel kapasiteler, gelir durumu, eğitim düzeyi, mensup olduğu toplumsal sınıf, aile, statü, meslek vb. yönler den farklılaşabilirler. Örneğin bir toplumda farklı meslek grupları (politikacı, sanatçı, sporcu, iş adamı, bilim adamı) farklı güçlere, statülere, ayrıcalıklara sahip olabilirler. Dolayısıyla bütün toplumlarda az ya da çok bir takım sosyal eşitsizliklerin olması beklenebilir. Bu eşitsizlikler, toplumda bazı birey ve grupları, diğerlerinden daha güçlü, diğerleri üzerinde egemen kılmaktadır. Bu durum, ailede, okulda, kamu yönetiminde, örgütlerde ve sosyal yaşamın çeşitli alanlarında gözlenebilmektedir (Şişman, 2011, s. 65). Toplumda gücün eşit olmayan bu dağılımını

Hofstede güç mesafesi olarak adlandırmakta olup, güç mesafesi kavramı ile toplumdaki eşit olmayan güç dağılımına ve eşitsizliğin insanlar tarafından nasıl algılandığına vurgu yapmaktadır (Hofstede vd., 2010, s. 61). Bu durum örgütsel yaşam açısından da oldukça önemli olup, örgütteki güç mesafesinin yönetsel süreçler açısından önemli olduğu düşünülmektedir.

Zira, güç mesafesinin yüksek olduğu kültürlerde, iletişim dikey bir biçimde aşağıya doğru olup, yatay iletişim hiç gerçekleşmez ya da çok az gerçekleşir. Çalışanların gücü elinde bulunduranlarla iletişime geçmesi oldukça zordur. Bütün iletişim solgun, durgundur. Güç mesafesi ast-üst arasında geniş bir iletişim uçurumu oluşturur, çünkü alt kademede çalışanların kendi görüşlerini dillendirmesi ya da söylemesi oldukça zordur. Aynı zamanda güç mesafesi yöneticilere astlar üzerinde sınırsız güç ve kontrol vermektedir (Khatri, 2009, s. 2).

Düşük güç mesafesi olan toplumlarda ise çalışanların yöneticilere bağımlılığı ve çalışanlar ile yöneticiler arasındaki duygusal mesafe düşüktür. Çalışanlar rahatlıkla yöneticilere yaklaşabilir ve onlarla ters düşebilirler. Ancak yüksek güç mesafesi olan toplumlarda çalışanların yöneticilere bağımlılığı esastır ve çalışanlar ile yöneticiler arasındaki duygusal mesafe yüksektir. Çalışanlar yöneticilere yaklaşmak ve onlarla ters düşmek istemezler (Hofstede vd., 2010, s. 61).

Bu durum göz önünde bulundurulduğunda güç mesafesinin yöneticilerin maiyetindeki çalışanlarla girmiş olduğu iletişim, etkileşim ve bu etkileşimin kalitesi açısından da önemli olduğu düşünülmektedir. Başka bir ifade ile güç mesafesinin lider üye etkileşimi açısından önemli olduğu düşünülmektedir. Güç ve otoritenin kendisini hissettirdiği kurumlarda bu etkileşimin düşük olacağı öngörülerek, örgütteki güç mesafesinin de lider-üye etkileşimi açısından önemli olduğu düşünülmüştür. Bu bağlamda, öğretmenlerin yöneticileriyle olan ilişkilerinde algıladıkları güç mesafesinin, öğretmenlerin yöneticileriyle arasındaki etkileşime, Lider-Üye Etkileşimine, etkisinin olabileceği düşünülebilir.

Araştırma kapsamında ele alınan bir diğer değişken ise yöneticilerin kişilik özellikleridir. Kişilik dediğimiz bireyi başkalarından farklı kılan, bireyin kendine has özelliklerin de bireyin davranışlarına etki ettiği düşünülmektedir. Dolayısıyla yöneticilerin kişiliklerinin eylemlerine yansımış hali olan davranışları, onların maiyetinde çalışmakta olan bireylerle olan etkileşimi ve iletişimi, iş görenlerin motivasyon, adanmışlık, iş görme, verimlilik gibi örgütün amaçlarını ifa etmesinde etkili olacak çalışan tutum ve davranışlarını da etkileyeceği düşünülmektedir. Zira ilgili alan yazını

incelendiğinde (Erkuş, 2011, s. 127; Harris, Harris ve Eplion, 2007, s. 92; Kaşlı, 2009, s. 97; Kaşlı ve Seymen 2010, s. 109; Philips ve Bedeian, 1994; s. 990), yöneticilerin kişilik, tutum ve davranışlarının çalışanların örgütsel faaliyetlerine etki ettiği görülmektedir. Örgütsel hayattaki güç ilişkileri de göz önünde bulundurulduğunda yöneticilerin kişilik özelliklerinin örgütsel yaşam açısından önemli olduğu görülmektedir. Zira güç mesafesinin yüksek olduğu kültürlerde, ast-üst ilişkilerinin duygusal olduğu, yöneticilerin müşfik bir otokrat olduğu, alt kademe çalışanların yönetim kademesi tarafından yönlendirildiği ve örgütsel kararların dışında tutulduğu gibi süreçler de dikkate alındığında yöneticilerin kişilik özelliklerinin örgütsel yaşamdaki güç mesafesi açısından önemli olduğu düşünülmektedir.

Bu açıdan bu araştırmada, okul yöneticilerinin kişilik özellikleri göz önünde bulundurularak, yöneticiler ile öğretmenler arasındaki güç mesafesinin lider üye etkileşimi ile nasıl bir ilişkisinin olduğu ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bu bağlamda “Okullardaki güç mesafesinin lider üye etkileşimine etkisi var mıdır?”, “Yöneticilerin kişilik özellikleri güç mesafesi ve lider üye etkileşimi arasında nasıl bir ilişki vardır?” sorularına cevap aranmıştır. Bu amaçla araştırmada şu sorular cevaplanmaya çalışılmıştır.

1.2. Alt Problemler

1. Öğretmenlerin güç mesafesi algıları ne düzeydedir?
2. Öğretmenlerin lider-üye etkileşimi algıları ne düzeydedir?
3. Okul müdürlerinin kişilik özelliklerine ilişkin öğretmen görüşleri nasıldır?
4. Öğretmenlerin güç mesafesi algıları demografik değişkenlere göre farklılık göstermekte midir?
5. Öğretmenlerin lider üye etkileşimi algıları demografik değişkenlere göre farklılık göstermekte midir?
6. Okul müdürlerinin kişilik özelliklerine ilişkin öğretmen görüşleri demografik değişkenlere göre farklılık göstermekte midir?
7. Öğretmenler güç mesafesi yüksek / düşük okullarda yöneticileri nasıl tarif etmektedir?
8. Öğretmenler lider-üye etkileşiminin yüksek / düşük olduğu okullarda yöneticileri nasıl tarif etmektedir?
9. Öğretmenlerin lider-üye etkileşimi bağlamında okul sosyal ağındaki konumu nedir?
10. Güç mesafesi ile lider-üye etkileşimi arasında nasıl bir ilişki mevcuttur?

11. Okul yöneticilerinin kişilik tipleri ile LÜE ve GM arasında nasıl bir ilişki bulunmaktadır?
12. Okullardaki güç mesafesi lider-üye etkileşimine ne düzeyde etki etmektedir?

1.3. Amaç

Bu araştırmada, okullardaki güç mesafesi ve lider üye etkileşimine yönelik öğretmen görüşleri esas alınarak okul yöneticilerinin kişilik özellikleri bağlamında “Okullardaki Güç Mesafesi ve Lider Üye Etkileşiminin” birbirleriyle olan ilişkisi incelenmiştir. Ayrıca, bu değişkenler arasında kurgulanan yapısal ilişkileri ortaya koymaya yönelik oluşturulan teorik model test edilmeye ve okul müdürlerinin lider-üye etkileşimi açısından okul sosyal ağındaki konumları tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu doğrultuda Milli Eğitim Bakanlığı bünyesindeki okullarda görev yapmakta olan öğretmenlerin algılarına göre okul müdürünün kişilik özellikleri ve okul sosyal ağındaki konumu, öğretmenlerin güç mesafesi ve lider üye etkileşimi algıları ve güç mesafesi ile lider üye etkileşimi ilişkisi incelenmiştir.

1.4. Araştırmanın Önemi

Lider-üye arasındaki yüksek kalite etkileşimin, çalışan performansı, iş tatmini, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları, örgütsel adanmışlık, çalışanların sadakati, daha hızlı kariyer ilerlemesi, inovasyon, daha az iş bırakma, daha iyi iş davranışları gibi unsurlara olumlu yönde etki ettiği (Graen ve Uhl-Bien, 1995, s. 228) göz önünde bulundurulduğunda, kaliteli bir lider üye etkileşiminin örgütün amaçlarını gerçekleştirmesi ve hedeflerine ulaşması açısından önemli olduğu görülmektedir. Gücü elinde bulunduran yöneticilerin maiyetindeki çalışanlarla etkileşimi de kurum açısından çok önemlidir. Çalışanlarla yönetim arasındaki yüksek kalitedeki etkileşim kurum için çok avantajlı, bir durumdur. Araştırmalar (Cevrioğlu, 2007, s. 125; Dunegan, Uhl-Bien ve Duchon, 2002, s. 275; Durarajen, 2004, s. 18; Ilies, Nahrgang ve Morgeson, 2007, s. 269; Volmer, Niessen, Spurk, Linz ve Abele, 2011, s. 522) yüksek kalitedeki çalışan-yönetim etkileşiminin örgütün etkililiği ve verimliliği açısından değerli olduğunu ileri sürmektedirler.

Bu bağlamda okullardaki öğretmen-yönetici etkileşiminin niteliği de okulun etkililiği ve verimliliği için önemlidir. Yüksek kalitede bir öğretmen-yönetici etkileşiminin öğretmenlerin okulu benimsemesi, özverili çalışması, kendilerini okulun bir parçası olarak görmesi açısından önemli olduğu düşünülmektedir. Bu çerçevede bu

çalışmanın, okullardaki öğretmen-yönetici etkileşimi ve öğretmen-yönetici arasındaki güç mesafesi düzeyinin belirlenmesi ve bu durumun kurumun amaçları ve hedefleri doğrultusunda yönlendirilmesi açısından önemli olduğu düşünülmektedir.

Ayrıca lider ile üyeler arasındaki etkileşimler karşılıklı ilişki ve etkileşimlere yoğunlaşmaktadır. Bu açıdan lider üye etkileşiminde sosyal-ağlar araştırmacılara lider üye etkileşimini zengin ve görsel içeriklerle sunmakla birlikte lider üye etkileşiminin kalitesine yönelik bilgiler vererek, liderin takipçileri ile oluşturduğu iç gruplar ve dış grupların yapısına yönelik de zengin veriler sunmaktadır. Sosyal ağ analizleri batı menşeli araştırmalarda çok sık kullanılmasına rağmen ülkemizde yeni yeni araştırmacılar tarafından tercih edilmektedir. Türkiye’de Sosyal ağ analizi ile yapılan araştırmalar oldukça az olup, yapılan araştırmaların çoğu da pazarlama ve ekonomi alanlarındadır (Akyazı ve Karadal, 2017, s. 168; Başfıncı, 2016, s. 25; Beyzatlar, 2015, s. 4; İpekci, 2011, s. 3; Kuduğ, 2011, s. 5; Yüceci, 2011, s. 153). Liderlik araştırmalarında sosyal ağ analizinin kullanıldığı çalışmalara pek fazla rastlanmamakla birlikte lider üye etkileşimi alanında yapılan araştırmaların çoğu liderlik alanında geliştirilen ölçeklerle yapılmakta olup, sosyal ağ analizi ile liderlik sahasında yapılan araştırmalar neredeyse yok denilecek kadar azdır. Bu açıdan sosyal-etkileşim ağlarının lider üye etkileşimleri bağlamında kullanılmasını teşvik etmesi ve önermesi açısından bu araştırma liderlik alanında yapılacak gelecekteki araştırmalara ışık tutacak ve araştırmacılara yapacakları çalışmalarda farklı bir bakış açısı sunarak onlara çalışmalarında rehberlik edecektir.

Araştırmayı önemli kılan başka bir boyut ise araştırma kapsamında güç mesafesine yönelik bir ölçeğin geliştirilmesidir. Türkiye’de güç mesafesine ilişkin yapılan araştırmalar incelendiğinde araştırmacıların çoğunlukla ya nitel bir çalışma ile güç mesafesi kavramını ele aldıkları (Uzun ve Tamimi, 2007, s. 9; Ülgen, Aktaş ve Aslan, 2017, s. 27; Yaman ve Irmak, 2010, s. 166; Yaman ve Kalyoncu, 2008; s. 115) ya da Hofstede (2001, s. 467) tarafından geliştirilen örgüt kültürü ölçeğinin alt ölçeği olan ve daha çok takipçilerin yönetsel kararlara katılımını ele alan bir alt ölçekten meydana gelen güç mesafesi ölçeğini kullandığı görülmektedir. Ancak, bu araştırmada araştırmacı tarafından okul müdürleri ile öğretmenler arasındaki güç mesafesini tespit etmeye yönelik, yirmi üç madde ve üç alt ölçekten oluşan yeni bir ölçek geliştirilmiştir. Geliştirilen bu ölçek Hofstede’nin (2001, s. 467) ölçeğine alternatif olarak gelecek çalışmalarda kullanılması bakımından araştırmacılara yeni bir alternatif sunması açısından oldukça önemlidir.

Ayrıca araştırmayı özgün kılan bir başka nokta ise, yine araştırma kapsamında okul m¼d¼rlerinin kişilik ¼zelliklerini tespit etmeye y¼nelik araştırmacı tarafından geliştirilen sıfatlara dayalı checklist tarzında hazırlanmış, ikili (dikotomik) değişkenlerden oluşan kişilik ¼zellikleri ¼lçeęidir. Y¼neticilerin kişilik ¼zellikleri ve bu kişiliğin sonucu olarak sergiledikleri davranışlarının takipçilerin lider ¼ye etkileşimi davranışlarına ve g¼ç mesafesine etkileri g¼z ¼n¼nde bulundurulduğunda, araştırmacı tarafından geliştirilen bu ¼lçek, araştırmacılara yapacakları çalışmalarında bir alternatif olarak sunulması açısından ¼nemli g¼r¼lmektedir. Lider ¼ye etkileşimi, g¼ç mesafesi ve okul m¼d¼rlerinin kişilik ¼zelliklerinin b¼t¼nc¼l bir yaklaşımla ele alınarak, değişkenler arasındaki ilişkilerin tespit edilmeye çalışıldığı bu araştırmanın sonuçlarının gelecekte yapılacak araştırmalara ışık tutarak araştırmacılara rehberlik etmesi beklenmektedir.

Ayrıca okullardaki ¼ęretmenler ile okul m¼d¼r¼ arasındaki g¼ç mesafesinin d¼ř¼k olması okullarda ¼ęretmenler ile okul m¼d¼r¼ arasındaki lider ¼ye etkileşimine katkı sağlamaktadır. D¼ř¼k g¼ç mesafesi y¼neticiler ile ¼ęretmenler arasında daha kaliteli etkileşimlerin, daha kaliteli ikili alış verişlerin olması açısında ¼nemlidir. ¼te yandan, y¼ksek g¼ç mesafesi bu etkileşimi azaltmaktadır. Bu bağlamda bu araştırma okul y¼neticilerinin g¼ç mesafesinin y¼netici-¼ęretmen etkileşimi açısından ¼neminin farkına varmasına katkı sağlayacağı d¼ř¼n¼lmektedir. Ayrıca bu araştırmanın sonuçlarının eğitim y¼neticileri ve T¼rkiye’de eğitim politikaları geliştiren akt¼rlerin g¼ç mesafesinin lider ¼ye etkileşimi ¼zerindeki etkisinin farkına varmasını sağlayacağı d¼ř¼n¼lmektedir.

1.5. Sınırlılıklar

Araştırma 2015-2016 eğitim ¼ęretim yılında Milli Eğitim Bakanlığına bağlı İstanbul ili Sultangazi ilçesinde faaliyet g¼steren kamuya bağlı okullarda g¼rev yapan ¼ęretmenlerin g¼ç mesafesi, lider-¼ye etkileşimi ile ilgili g¼r¼řleriyle sınırlıdır. Elde edilen bilgiler araştırma kapsamında geliştirilen ve kullanılan anket formlarındaki sorularla sınırlıdır. Araştırma, ¼rneklemeye alınan ¼ęretmenler ile sınırlıdır.

1.6. Tanımlar

G¼ç : Başkalarına istediğini yaptırabilme becerisidir (Hoy ve Miskel, 2010, s. 203).

G¼ç Mesafesi: ¼rg¼tlerdeki g¼c¼n eşit olmayan dağılımıdır (Hofstede vd., 2010, s. 61).

Kişilik: Bireye ¼zg¼ s¼reklilik arz eden davranış kalıplarıdır (Burger, 2008, s. 4).

Lider ¼ye Etkileşimi: Liderler ve takipçiler arasındaki ikili ilişki ve etkileşimlere odaklanan, liderlik s¼recidir (Northouse, 2014, s. 161).

1.7. Kısaltmalar

GM : Güç Mesafesi

LÜE : Lider Üye Etkileşimi

YEM : Yapısal Eşitlik Modellemesi

İKİNCİ BÖLÜM

2. Kuramsal Çerçeve

Araştırmanın bu bölümünde güç, güç mesafesi, liderlik, lider üye etkileşimi ve kişilik kavramları ilgili alan yazını bağlamında ele alınıp incelenmiştir.

2.1. Güç

Güç kavramı ahlaki konularda dâhil olmak üzere bünyesinde birçok önemli meseleyi barındıran bir kavram olduğundan, üzerinde hemfikir olunan bir güç tanımı yapmak oldukça zordur. Güç konusunda iki temel uyuşmazlık bulunmaktadır. Birincisi, bazı araştırmacılar gücü potansiyel ya da yetenek olarak isimlendirerek, gücü bir kapasite olarak ele alırken, bazıları da gücü ortaya çıkan gerçek bir etki olarak ele almaktadırlar. Güç konusundaki başka bir temel ayırım ise, gücün çıktılar üzerinde mi yoksa duygular, düşünceler, davranışlar, tavırlar gibi eylemler üzerinde mi etki içerdiğidir. Bu farklılıklar birçok güç tanımının yapılmasına yol açmıştır (Tjosvold ve Wisse, 2009, s. 2).

Güç, bir aktörün ya da bir tarafın başka bir aktörü ya da tarafı etkileyebilme kapasitesini ihtiva etmektedir. Bu esnek kavram birçok değişik anlamda kullanılabilir. Güç kavramı bir aktörün başka bir aktör üzerindeki etkisi anlamına gelebileceği gibi birden fazla aktör üzerindeki etkisi anlamına da gelebilmektedir. Bazen bu kavram tutum ve davranışlar kadar eşya ve olaylar üzerindeki potansiyel etki anlamlarına da gelmektedir. Bazen aktörün etkisi bir kişiden ziyade bir grup ya da örgüt üzerinde olabilmektedir (Yukl, 2006, s. 199). Güç, bir aktörün sosyal bir ilişki içerisinde dayanağı ne olursa olsun, direnişe rağmen kendi iradesini yerine getirme konumunda olması durumudur (Weber, 1947, s. 152).

Gücün klasik tanımı; başkalarına yapmalarını istediğini yaptırabilme becerisidir (Hoy ve Miskel, 2010, s. 203). French ve Raven ise gücü, başkalarını etkileme potansiyeli olarak tanımlamaktadır (French ve Raven, 1959, s. 261). Russel'e göre ise güç, başkalarında istedik etkiler yaratma olarak tanımlanabilir (Russel, 2004, s. 23). Güç, örgütsel çıktıları etkileme kapasitesi olarak tarif edilebilir. Ancak, yaygın olarak güç, başkalarının davranışlarını etkileme kapasitesi olarak kullanılmaktadır. Güce sahip olmak, istenilen işleri yaptırabilme, örgütsel sonuçlara, faaliyetlere ve örgütsel çıktılara ve faaliyetlere yönelik önceden alınan kararlara tesir etmek manasına gelmektedir (Mintzberg, 1983, s. 4). Ayrıca Mintzberg gücün örgüt için kritik öneme sahip olan üç

temel dayanağının olduğunu öne sürmektedir. Bunlar, örgüt için önemli olan kaynakların kontrolü, teknik bir beceriye sahip olma ve örgüt için kritik öneme sahip bilgi birikimine sahip olma. Örgüt için kritik öneme sahip olan üç etmene sahip olan bireyler örgütte güç sahibidirler (Mintzberg, 1983, s. 24).

Güç kavramı etki sürecinin bir bölümü olduğu için liderlikle ilişkilidir. Güç etki etme kapasitesi veya potansiyelidir. İnsanlar başkalarının inançlarını, davranışlarını ve hareket biçimlerini etkileme yetenekleri olduğunda güç sahibi olurlar. Bakanlar, doktorlar, antrenörler ve öğretmenlerin hepsi etkileme potansiyeline sahip insanlar için örneklerdir (Northouse, 2014, s. 9).

Güçle alakalı klasik çalışmaların başında French ve Raven tarafından 1959 yılında yapılan Sosyal Gücün Temelleri isimli klasik çalışma gelmektedir. French ve Raven bu çalışmada gücün beş temel kaynağından bahsetmektedir. Gücün bu beş kaynağı; ödül gücü, zorlayıcı güç, yasal güç, uzman gücü ve benzeşim gücü şeklindedir (French ve Raven, 1959, s. 263).

2.2. Gücün Kaynakları (Güç Türleri)

Bireyin örgütsel yaşamdaki davranışları güç ilişkilerine göre şekil ve biçim almaktadır. Her türlü örgütsel davranışın arkasında bir çeşit güç ilişkisinin varlığından bahsetmek mümkündür. Güç, gücü elinde bulunduran bireyin sahip olduğu gücü kullanma biçimine, güç sahibinin maiyetindeki çalışanlarla girmiş olduğu iletişim ve etkileşimlere göre farklı şekillerde sınıflandırılmaktadır. Güç, kaynaklarına göre genellikle ödül gücü, zorlayıcı güç, yasal güç, referans gücü ve uzmanlık gücü şeklinde sınıflandırılmıştır. Sosyal hayatta insanlar üzerinde onlardan istenilen şeyleri yaptırtmak için insanları etkilemeye yönelik kullanılan yetenek olarak ifade edilen güç kavramı, öğrenci-öğretmen, okul müdürü-öğretmen, hekim-hasta, komutan-asker, çalışan-işveren gibi hayatın her kademesinde karşılaşılabilecek bir iletişim şeklidir (Aslanargun ve Eriş, 2013, s. 208).

Örgütlerde, pozisyon gücü ve kişisel güç olmak üzere iki temel güç türü vardır: Pozisyon gücü kişinin resmi kuruluş sisteminde belli bir ofis ya da rütbeden elde ettiği güçtür. Takipçilerinkinden daha yüksek statü sayesinde liderin etkileme kapasitesidir. Ödül gücü ve baskı gücü bu tür güç gurubuna girmektedir. Kişisel güç, liderin takipçileri tarafından beğenilmesi ve bilgili görülmesinden kaynaklanan etkileme kapasitesidir. Liderler takipçiler için önemli olan şekilde davranması lidere güç verir. Benzeşim gücü ve uzmanlık gücü bu gruba girmektedir (Northouse, 2014, s. 10).

Tablo 2.1

Güç Kaynakları

Benzeşim (Referans) Gücü	Kişisel özelliklerinden dolayı bir kişiyle özdeşleşmeye dayanmaktadır. Eğer, birisi size olan hayranlığından dolayı sizin isteklerinizi yerine getiriyorsa, o kişi üzerinde uyguladığınız güç benzeşim gücüdür.
Uzmanlık Gücü	Uzmanlık, özel beceri veya bilgi sonucu elde edilen etkidir. Bir çocuğun doktorun tavsiyesine uyması doktorun uzmanlık gücünden kaynaklanmaktadır.
Zorlayıcı Güç	Takipçilerin, liderin isteklerini yerine getirmediği takdirde doğacak olumsuz sonuçlardan korkmasına dayanmaktadır.
Ödül Gücü	Takipçilerin, liderin isteklerini yerine getirdiği takdirde, liderin takipçileri ödüllendirmesine dayanmaktadır. Ödül gücünün uygulanması, verilen ödülün çalışan için değerli ve önemli olmasına bağlıdır.
Yasal Güç	Liderin bulunduğu konumdan aldığı güçle çalışanlara arzu ettiği şeyi yaptırabilmesidir.

Not. S. P. Robbins ve T. A. Judge'in Organizational Behavior (Robbins ve Judge, 2017, s. 463) adlı çalışmasından alınmıştır.

2.2.1. Zorlayıcı güç

Zorlayıcı güç çalışanın değer verdiği şeyleri yöneticinin manipüle edebilmesini içerdiği için ödül gücüne benzemektedir. Zorlayıcı güç, çalışanın kendisinden beklenenleri yerine getiremediğinde yönetici tarafından cezalandırılacağı kaygısından kaynaklanmaktadır. Bu gücün şiddeti, çalışanın alabileceği cezanın büyüklüğüne göre değişmektedir. Örneğin belirtilen üretim seviyesinin altına düşen çalışanın yönetici tarafından kovulması ihtimali zorlayıcı güç içermektedir (French ve Raven, 1959, s. 614). Zorlayıcı güç, yöneticilerin çalışanları arzu edilmeyen davranışları sebebiyle cezalandırarak etkileme yetkisidir. Zorlayıcı güç, cezaların mahiyetine ve önlenebilir olup olmama olasılığına dayanır. Ceza çeşitli türlerde olabilir: Resmi, sözlü azar, istenmeyen iş ödevleri, sıkı denetimler, inatçı tatbikler, zam artışlarının göz ardı edilmesi vb. Ceza negatif etkilerinden ayrı değildir. Okulu erken terk ettiği için resmi, sözlü olarak cezalandırılan öğretmen bilinçli olarak devamsızlık yapabilir. İlginç olan şudur ki baskı gücü ve ödül gücü bir anlamda bağlantılı görülebilir. Örneğin, bir öğretmen müdürüne

ceza korkusuyla itaat ederse bu baskıcı güçtür, ama eğer başka bir öğretmen gelecek bir ödül için yaparsa bu ödül gücüdür (Hoy ve Miskel, 2010, s. 209). Zorlayıcı güç, bir çalışanın, yöneticilerinin, etki teşebbüsüne uymazlarsa, onları cezalandırma yeteneğine sahip oldukları algısına dayanır. Bir astı kovma, uzaklaştırmak, eleştirme ya da rütbesini düşürme yönetici tarafından zorlayıcı güç kullanmanın yaygın yollarıdır. Başka bir deyişle, zorlayıcı güç, yöneticilerin astların istenmedik davranışları konusunda hangi sınırlarda ceza uygulayabileceğine yönelik, çalışanların algısıdır (Rahim, 2009, s. 225).

2.2.2. Ödül gücü

Ödül gücü, yöneticilerin çalışanları istedik davranışları için ödüllendirebileceklerine dair astların algısına dayanmaktadır (Rahim, 2009, s. 225). Ödül gücü, liderin çalışanları, arzu edilen davranışları ortaya koyması sonucunda, ödüllendirme yetkisidir. Bu tür güç, kuvvetini ödüllerin çekiciliğinden ve adaletli dağılımından alır (Hoy ve Miskel, 2010, s. 208).

Ödül gücü, ister olumsuz şeylerin ortadan kaldırılması ister olumlu şeylerin elde edilmesi hususunda istenen sonuçları elde edebilme durumudur. Övgü, terfi, yükselme, arzu edilen iş ödevleri ve izin saatleri yöneticilerin sıklıkla istedik davranışların sergilenmesi için müracaat ettiği ve kontrol ettiği sonuçlardır. Yöneticiler bu tür ödüllerin dağıtımını hakkında kararlar verebilirlerse, ödül gücünü elde etmek ve sürdürmek için bunları kullanabilirler. Benzer şekilde, hoş olmayan çalışma koşulları veya zorunlu fazla mesai gibi istenmeyen sonuçların ortadan kaldırılması, çalışanları ödüllendirmek için kullanılabilir (Wagner ve Hollenbeck, 2010, s. 216). Örneğin ödevlerin paylaşımını veya bursların geliştirilmesini kontrol eden yahut öğretmenlerini günlük rutinlerden kurtarabilen müdür o okulda ödül gücüne sahiptir. Öğretmenler müdürün tekliflerine uyum gösterirler, çünkü bunun için ödüllendirilmeyi beklerler. Okul müdürü, bir bölüm başkanını serbest zamanla, iki katı öğlen yemeği süresiyle, bir şeref payesiyle veya yeni bir faaliyet için destek vererek ödüllendirebilir (Hoy ve Miskel, 2010, s. 208). Ödül gücü, güç sahibi kişinin insan kaynakları, maaş ve terfi gibi kaynakları kontrol etmesinden de kaynaklanmaktadır. Ödülün değeri, kıymeti çalışan için ne kadar büyük ise güç kullanan kişinin gücü de o kadar büyük ve etkilidir. Bu ödüller maddi değeri olan dıştan gelen bir motivasyona dayanan ödüller olabileceği gibi övgü ya da tanınma gibi içten gelen bir motivasyona dayalı ödüller de olabilmektedir (Kondalkar, 2007, s. 210). Ödül gücü, çalışanlarından istenilen davranışları sergilemelerine karşılık yöneticilerin çalışanları ödüllendirmesi olarak tarif edilebilir. Ödül gücü, bir yönüyle yasal güç ile iç içedir.

Özellikle, devlet kurumlarında yöneticilerin işini iyi yapan çalışkan ve başarılı personeli resmi bir biçimde nasıl ödüllendireceği, ödülün şekli, biçimi ve ödülün mahiyeti kanun, yönetmelik, tüzük gibi hukuki metinlerde tarif edilmiştir. Fakat bir okul müdürünün başarılı bir öğretmeni tebrik etmesi, diğer öğretmenlerin önünde onu onurlandırması da ödül gücü bağlamında ele alınabilir. Yöneticilerin, ödül gücünü çalışanlara karşı hakkaniyetli, eşit ve etkili bir şekilde kullanması iş görenler üzerinde pozitif etkiler meydana getirebilmektedir (Altinkurt ve Yılmaz, 2012a, s. 1834).

2.2.3. Yasal güç

Resmi grup ve örgütlerde muhtemelen en yaygın güç kaynağı yasal güç kaynağıdır. Kişinin örgütteki yapısal konumuna bağlı olarak, örgüt kaynaklarını kullanan ve kontrol eden resmi otoriteyi temsil etmektedir. Yasal güç baskı gücü ve ödül gücünden daha geniş kapsamlıdır (Robbins ve Judge, 2017, s. 462). Yasal güç, liderin iş görenlerin davranışlarını sadece yasal konumundan aldığı güç ile etkileme yetkisidir. Diğer çalışanlar ve astlar bilir ki yöneticinin direktif verme yetkisi, kendilerinin de uyum gösterme zorunluluğu vardır. Öğretmenlerin her karne döneminde notları idareye bildirmesinin istenmesi, okul müdürünün notların hızlı bir şekilde hesaplanması ve idareye verilmesini istemesi yasal güç için bir örnektir (Hoy ve Miskel, 2010, s. 209). Yasal güç normlar, değerler ve inançlara dayanmaktadır. İnsanlar daha çocukken otorite kabul edilen kişilerden emirler almayı öğrenirler. Önce anne ve basından daha sonra öğretmenlerinden ve son olarak da patronlarından emirler alırlar. İnsanların doğal olarak kabul ettikleri bu durum otorite konumundaki insanlara başkalarının tutum ve davranışlarını etkileme gücü vermektedir (Wagner ve Hollenbeck, 2010, s. 216). Yasal güç, otorite yahut yetki manasına da gelmekte olup, yöneticinin, sahip olduğu makam ve konumdan almış olduğu güç türüdür (Altinkurt ve Yılmaz, 2012a, s. 1834).

2.2.4. Referans gücü

Referans gücü, yöneticinin çalışanların davranışını isteyerek ve kendini onunla özdeşleştirerek etkileyebilme becerisidir. Referans gücüne sahip olan kişi beğenilen, saygı duyulan ve gıpta edilip model alınan kişidir. Gücün kaynağı bireyin sıra dışı kişiliğine ve iletişim becerisine dayanır. Örneğin genç öğretmenler kendini müdürle özdeşleştirir ve davranışlarını taklit eder. Yalnızca bireyler değil gruplar da referans gücü sahibi olabilir. Aynı zamanda öğretmenler de referans gücüne sahip olabilirler ve bu durumda onlar iş arkadaşları arasında saygı, güven ve sadakat uyandırır (Hoy ve Miskel, 2010, s. 209).

Referans gücü, hoşça giden kişisel özellikleri ya da cazip kaynakları olan bir kişi ile özdeşleşmeye dayanmaktadır. Eğer ben seni sever, sana saygı gösterir ve hayranlık duyarsam sen benim üzerimde güç uygulayabilirsin çünkü ben seni hoşnut etmek isterim. Çalışanlar referans gücüne sahip bir yöneticiye hayranlık duyar ve onun gibi olmaya çalışırlar (Robbins ve Judge, 2017, s. 463).

2.2.5. Uzman gücü

Uzman gücü, yöneticinin bilgi ve becerisine dayanmakta olup, çalışanlar, yöneticinin sahip olduğu birikim ve deneyimin işleriyle ilgili ve işlerine yardımcı olduğunu bilir ve kendileri ise bu tür güce sahip değildir. Referans ve uzman gücü, resmi pozisyona değil, kişisel özelliklere dayanır. Uzman gücünün kapsamı daha dardır. Uzman gücüne sahip olmak zaman gerektirir. Çünkü uzman gücü birikim ve deneyim sahibi olmayı gerektirir. Buna karşın uzmanlık gücü, referans güçten kapsam bakımından çok daha dardır. Faydalı bilgi, uzmanlık gücünün sınırlarını belirler. Yeni yöneticiler uzmanlık gücünün edinilmesinde muhtemelen gecikme yapacaktır. Çünkü uzmanlığın astlarca bilinmesi ve tanınması zaman alır. Yeni müdürler, idari işlevlerini beceriyle nasıl yapacaklarını ve bildiklerin bize göstermelidirler ki bundan sonra yeni uygulama ve prosedürleri gerçekleştirme girişimlerini isteklilikle kabul edebilecekler (Hoy ve Miskel, 2010, s. 210).

Uzman gücü, uzmanlık, özel beceriler ya da bilginin bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Meslek alanları daha çok uzmanlık gerektirdikçe hedeflerin gerçekleştirilebilmesi için uzmanlara bağımlı hale gelmektedir. İnsanlar doktorların tavsiyelerine uyuyorsa bu doktorun uzmanlık gücünden kaynaklanmaktadır. Aynı şekilde, bilgisayar uzmanları, vergi uzmanları, ekonomistler, psikologlar ve diğer birçok uzman gücünü kendi uzmanlıklarından almaktadır (Robbins ve Judge, 2017, s. 463).

Tablo 2.2

Güç Kaynakları ve Türleri

Pozisyon Gücü (Örgütsel Güç)	Kişisel Güç
Yasal Güç	Referans Gücü (Benzeşim Gücü)
Ödül Gücü	Uzmanlık Gücü
Baskı Gücü (Zorlayıcı Güç)	

Not. P. G. Northouse'un Liderlik, Kuram ve Uygulamalar (Northouse, 2014, s.10) adlı eserinden alınmıştır.

Bu beş güç türü, iki kategoriye daha ayrılır: Örgütsel ve kişisel güç. Ödül gücü, baskı gücü ve yasal güçler örgütsel güçlerken, referans ve uzman gücü daha bireysel özelliklere dayandığından kişisel güç olarak adlandırılır. Kısacası, örgütsel kontrol için bazı güç kaynakları daha uysalken, diğerleri kişisel özelliklere dayanır (Hoy ve Miskel, 2010, s. 210).

Pozisyon Gücü (Örgütsel Güç), kişinin resmi kuruluş sisteminde belli bir ofis ya da rütbeden elde ettiği güçtür. Takipçilerden daha yüksek statü ve konuma sahip liderlerin etki kapasitesidir. Kuruluştaki pozisyonlarından dolayı başkan yardımcıları ve bölüm başkanları diğer personelden daha fazla gücü sahiptir. Yasal güç, ödül gücü ve zorlayıcı güç bu gruba girer. Kişisel güç, liderin takipçileri tarafından sevimli ve bilgili görülmesinden kaynaklanan etkileme kapasitesidir. Liderlerin takipçileri için önemli olan şekilde davranması lidere güç verir. Örneğin bazı yöneticiler astları kendilerini iyi rol modelleri olarak gördükleri için güce sahiptirler. Diğerleri de astları kendilerini çok yetkin ve düşünceli gördükleri için güce sahiptirler. Her iki durumda da yöneticilerin gücü kendilerine başkaları ile ilişkilerinin nasıl görüldüğüne dayanılarak başkaları tarafından isnat edilmektedir. Benzeşim gücü ve uzmanlık gücü bu gruba girmektedir (Northouse, 2014, s. 10).

2.3. Güç İle İlgili Kavramlar

Güç ile ilgili yapılan çalışmalara bakıldığında güç kavramının değişik kavramlarla birlikte kullanıldığı görülmektedir. Güç kavramı, çoğunlukla, etki, otorite, kontrol ve hiyerarşi kavramları ile birlikte kullanılmaktadır. Güç kavramını daha iyi anlaya bilmek için bu kavramları da iyi anlamak gerekmektedir.

2.3.1. Otorite

Otorite, örgüt içerisindeki konumla ilişkilendirilen güç veya yasal güç olarak tanımlanmaktadır. Yasal güç kaynağı olarak otorite, kişinin örgütsel yapı içerisinde bulunduğu konumdan ve üstlendiği rolden kaynaklanmaktadır (Aslanargun, 2014, s. 102). Otorite, belirli bir grup bireyin kendilerine verilen emir ya da komutlara uymasındır (Weber, 1947, s. 153). Otorite bu anlamda boyun eğmenin, basit alışkanlıktan avantajın neredeyse tamamen rasyonel olarak hesaplanmasına kadar, çok çeşitli nedenlerine dayanabilir. Bu nedenle her gerçek otorite biçimi gönüllü asgari bir boyun eğişi, yani itaate (gizli nedenlere ya da gerçek kabullenişe dayanan) çıkarı işaret eder (Weber, 2012,

s. 331). Otoritenin kapsamı güce göre daha sınırlıdır. Weber'e göre belli derecede gönüllülük ve uyum, yasal komutlarla bir arada olmalıdır (Hoy ve Miskel, 2010, s. 203).

Otorite başkalarını belli bir yönde etkileme hakkıdır. Otorite, bir örgüt ya da sosyal sistemdeki belirli bir konumla ilgili hakları, imtiyazları, yükümlülükleri ve ödevleri kapsamaktadır. Bir liderin otoritesi genellikle örgüt için belirli tür kararları verme hakkını içermektedir. Bir kişi üzerinde doğrudan otoriteye sahip olan bir lider, otoritesine matuf, otoritesi ile uyuşan isteklerin yerine getirilmesini isteme hakkına sahiptir. Ve lider bu talebini otorite altındaki bu kişi yerine getirmekle yükümlüdür. Örneğin, yöneticiler çalışma kurallarını koymaya ve astlarına işle ilgili görevler verme hakkına sahiptirler (Yukl, 2006, s. 199). Max Weber (1947, s. 328), dayandığı temeller açısından otorite kavramını geleneksel otorite, karizmatik otorite ve yasal otorite olmak üzere üçe ayırmaktadır.

2.3.1.1. Geleneksel otorite

Geleneksel otorite, yerleşmiş inançlar ve geleneklere dayanmaktadır. Kişi gücünü gelenekler ve inançlardan almaktadır (Weber, 1947, s. 328). Geleneksel otorite, bir bireyin veya işverenin, uzun süredir devam eden sosyo-kültürel normlara, gelenek veya göreneklere (örneğin bir hükümdar, aşiret şefi) dayanan gücünün kabulüdür (Hofmann, 2016, s. 19). Otorite, eğer uzun yıllar boyu süregelen kurallara ve yetkilerin kutsiyetine dayanıyorsa, meşruiyetini bu kurallardan alıyorsa geleneksel otorite olarak isimlendirilir. Efendiler geleneksel kaidelere göre atanır ve onlara geleneksel konumlarından dolayı itaat edilir. Burada itaat zorunluluğu alışılmış zorunlulukların alanı içinde kişisel sadakat meselesidir (Weber, 2012, s. 346). Geçmişteki otorite uygulandığı kutsallığa olan inanca bağlı olarak kurulmuştur. Örneğin, okulda çocuklar otoriteyi kabul eder ve öğretmene itaat eder, çünkü ebeveynleri ve büyük ebeveynleri de öyle yapmıştır (Hoy ve Miskel, 2010, s. 204).

2.3.1.2. Karizmatik otorite

Karizmatik otorite, olağanüstü ve tanrı vergisi kişiliğin (karizma) otoritesi, yani bir kişiye duyulan mutlak bağlılık ve güvene, onun kahramanlığına ya da başka niteliklerine inanmaya dayanan otoritedir. Peygamberlerin, siyasi parti liderlerinin, seçimle başa gelen komutanın otoritesi karizmatik otoriteye verilecek örneklerdendir (Weber, 2004, s. 133). Karizmatik otorite durumunda, otoritenin başkalarına ilham

vermesi, kahramanlığı, kendisine duyulan güven ve başkalarına örnek teşkil eden özellikleri neticesinde kendisine itaat edilmektedir (Weber, 2012, s. 335).

Karizmatik otorite, sıra dışı bir bireye dayanmaktadır. O adanılan kişi değer ve özellikleriyle liderdir. Karizmatik otoritenin rasyonel olmayan, etkili ve duygusal olması beklenir ve karizmatik otorite liderin kişisel özelliklerine dayanır. Bu liderin otoritesi genelde bunaltıcı/karşı konulmaz kişisel görüntüsü nedeniyle yok olur. Sonuçta öğrenciler, sınıf kurallarına öğretmenin kişisel marifeti nedeniyle itaat eder (Hoy ve Miskel, 2010, s. 204). Karizmatik otorite tamamen otoriteye kişisel bağlılıkla ilgilidir. Bu tip otorite de, başarı liderden uzun süre uzak kalırsa; tanrısı otoriteyi terk ederse, lider büyüdü ya da kahramanca güçlerini kaybederse, hepsinden önemlisi, otoritenin liderliği takipçilerine herhangi bir fayda sağlamazsa; büyük ihtimalle karizmatik otoritesi kaybolacaktır (Weber, 2012, s. 363).

2.3.1.3. Yasal otorite

Yasal otorite, resmi izlek ve kanunlara dayanmaktadır. İtaat, bir kişiye veya makamda bulunan kişiye borçlu olunan bir şey olmayıp insanların kimlere ve hangi ölçüde itaat edilmesi gerektiğini belirleyen kanunlara karşı borçlu olunan bir şeydir. Yasal otorite, böylece yalnızca kanun tarafından makama giydirilen otorite kapsamı içerisindedir. İtaat, bir kişiye ya da makama borçlu değildir; uyum için seçilen kişi ve nedenlere borçludur. Okullardaki itaat, varlığını kişisel olmayan ilkelere borçludur (Hoy ve Miskel, 2010, s. 204).

Ussal otorite, yasalara dayanan otoritedir. Yasaların geçerliliğine ve rasyonel kurallara dayanan işlevsel yetki ve inanmaya bağlıdır. Yasalarca konulmuş ödevlerin yerine getirilmesinde itaat esastır. Bu, çağdaş devlet memurunun ve bu bakımdan ona benzeyen tüm siyasal güç sahiplerinin sahip olduğu otoritedir (Weber, 2004, s. 134). Yasal otorite durumunda, itaat yasal olarak kurulmuş kişiler üstü düzene yöneliktir. Bu, emirlerinin biçimsel yasallığı nedeniyle ve sadece makamın otoritesi kapsamında, makamın otoritesini ona göre uygulayan kişilere uzanır (Weber, 2012, s. 334).

2.3.2. Etki

Etki, liderliğin olmazsa olmazıdır. Etkili bir lider olabilmek isteklerinizi yerine getirmesi, önerilerinizi desteklemesi ve kararlarınızı uygulaması için insanları etkileyebilmeniz gerekmektedir (Yukl, 2006, s. 198). Liderlik, etki etmeyi ihtiva eder ve

liderin takipçilerini nasıl etkilediği ile alakalıdır. Etki, liderliğin olmazsa olmaz (sine quanon) şartıdır. Etki olmadan liderlik var olamaz (Northouse, 2014, s. 5).

Etki, A öznesinin eylemi sonucu B nesnesinin davranışlarında, düşüncesinde, tavırlarında, hedeflerinde ve gereksinimlerinde görülen değişiklik olarak ifade edilmektedir. Öznenin eylemleri sonucunda nesnenin durumunda veya davranışında değişiklik meydana geliyorsa etkileme gerçekleşmiş demektir. Etkilemenin oluşabilmesi için A'nın giriştiği eylemin B üzerinde değişimle sonuçlanması gerekmektedir (Aslanargun, 2014, s. 102).

2.3.3. Kontrol

Kontrol, bireyin performansının istenen hedef ve standartları karşıladığından emin olmak için gerekli mekanizmaları devreye sokmaktır (Cunliffe, 2008, s. 95). Kontrol, A öznesinin sahip olduğu gücün B nesnesi üzerinde gerçekleştirildiği uyum davranışı olarak tanımlanmaktadır. Kontrol kavramı etki sürecinin başarılı olmasıyla yakından ilgilidir. Bir kişinin diğer bir kişi üzerinde kontrolünün olduğundan söz edilmesi, etkileme eyleminin gerçekleştiği ve bu süreçte söz konusu olan dirençlerin başarılı olamadığı anlamına gelmektedir (Aslanargun, 2014, s. 102).

2.3.4. Hiyerarşi

Hiyerarşi örgüt içerisinde işbölümü ve departmanların oluşumu sürecinde belli bölüm ve kademelerde sorumlu olan yöneticilerin konumlarının farklılaşmasıdır. Hiyerarşi oluşturulduğunda, gruplar arası ilişkileri kontrol etmek için kullanılabilir. Bir grup üzerinde hiyerarşik bir otoriteye sahip olan bir yönetici emirler vermek için bu otoriteyi kullanabilir. Bu emirlere uyulduğunda bu gruplar arasındaki eylemleri koordine etmekte yardımcı olabilir (Wagner ve Hollenbeck, 2010, s. 246).

Hiyerarşi, denildiğinde örgütün formal yapısı anlaşılmaktadır. Yapı kuralları, görevler işbölümü gibi örgütün resmi özelliklerine vurgu yapan formal yapı örgüt hiyerarşisinin en temel özellikleridir. Bütün bu tanımlar sonucu güç konusu kullanıldığı bağlama göre farklılaşmakta, ifade edilen kavramsal farklılıklara uygun olarak formal-informal, doğrudan-dolaylı veya etki-otorite gibi daha ince ayrıntılarla birlikte kullanılmaktadır (Aslanargun, 2014, s. 102).

2.4. Liderlik ve Güç

Güç etki etme kapasitesi veya potansiyelidir. İnsanların başkalarının inançlarını, davranışlarını ve hareket biçimlerini etkileme yetenekleri olduğunda güç sahibi olurlar. Güç kavramı etki sürecinin bir bölümü olduğu için liderlikle ilişkilidir. (Northouse, 2014, s. 9). Etki liderliğin olmazsa olmaz bir parçasıdır. Etkili bir liderlik için, insanları isteklerinizi yerine getirmesi, önerilerinizi kabul etmesi ve kararlarınızı desteklemesi için etkilemek gereklidir. Büyük örgütlerde yöneticilerin etkililiği, yöneticilerin çalışanlar üzerindeki etkisi kadar yönetim kademesinde görev alan personel üzerinde etkisine de bağlıdır (Yukl, 2006, s. 198).

Liderlik bireyin müşterek amacı gerçekleştirmede grubu etkilediği bir süreçtir. Liderliği bir süreç olarak tanımlamak demek, liderde var olan bir kişilik özelliği demekten daha ziyade, liderler ve takipçileri arasında gerçekleşen etkileşimsel bir olaydır. Süreç liderin takipçilere tesir ettiğini ve onların tesiri altında kaldığını ima eder. Liderliğin doğrusal olmayan tek yönlü bir olay olmaktan ziyade, etkileşimli bir olay olmasına vurgu yapar. Liderlik tesir ihtiva eder. Tesir liderliğin olmazsa olmaz şartıdır. Tesir olmadan liderlik var olmaz. Liderin takipçileri nasıl etkilediği ile alakalıdır (Northouse, 2014, s. 5).

Liderlik kuramlarının çoğu liderliği lider veya takipçi ve bağlam açısından ele almaktadır. Lider Üye Etkileşim kuramı liderlik sürecine farklı bir yaklaşım sergiler ve liderler ve takipçiler arasındaki etkileşimlere odaklanır (Northouse, 2014, s. 161). LÜE araştırmalarındaki temel vurgu, liderlerin bütün izleyicileri ile yüksek-kalite etkileşimler geliştirmesi üzerinedir. Liderlik yapımı zamanla gelişir ve bir yabancı safhası, bir tanıdık safhası ve bir olgun ortaklık safhası bulunmaktadır. Yeni rol sorumlulukları üstlenerek ve yerine getirerek takipçiler liderlerle olgun ortaklıklar geliştirmek için bu üç safhadan geçerler. Son derece yüksek karşılıklı güven saygı ve yükümlülüklerle belirtilen bu ortaklıklar bireylerin kendileri için olumlu neticelerdir ve örgütün etkili bir şekilde işlemesine yardımcı olur (Northouse, 2014, s. 182).

Liderlik, güç ve etki birbiri ile ilişkili kavramlardır. Gücü elinde bulunduran yöneticilerin maiyetindeki çalışanlarla girmiş olduğu iletişim ve etkileşim, yönetim ve çalışanlar arasında meydana gelen bu etkileşimin kalitesi kurumun hedeflerine ulaşması ve amaçlarını gerçekleştirmesi açısından önemlidir. Zira araştırmalar yüksek kalitede Lider-Üye Etkileşiminin kuruma getirilerinin çok olduğunu göstermektedir. Lider-Üye Etkileşim kalitesi çalışanların yüksek iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışları ve çalışanların refahı gibi pozitif çıktılarla doğrudan ilişkilidir (Hooper ve

Martin, 2008, s. 20). Yüksek kalitede Lider-Üye Etkileşimi, çalışanların kuruma aidiyetlik hissetmesine, daha özverili çalışmasına, kurumu benimsemesine ve kendisini o kurumun bir parçası olarak görmesini sağlamakta bunun da kurumun hedeflerine ulaşmasında ve amaçlarını yerine getirmesinde önemli bir etken olduğu görülmektedir.

2.5. Örgüt Kültürü

İnsanlar hayatlarını idame ettirirken başkaları ile olan münasebetlerinde, tutum, davranış ve hareketlerini yönlendiren değerlere ve inançlara sahiptirler. Bu değer, inanç ve kurallar insanların yaşam tarzlarını etkilemekte ve insanları bir birinden farklı kılmaktadır. İnsanların yaşam biçimlerini etkileyen ve farklılaştıran bu değer, norm, inanç, tutum ve davranışlar birlikte kültürü oluşturmaktadır.

İnsan, doğduğu anda toplumun diğer bireylerince önceden oluşturulmuş bir ortam ve daha önceden inşa edilmiş bir kültürün içerisine gelir. Bireyin kendisini hazır ve daha önceden inşa edilmiş bir kültür ortamının içinde bulması, bireyin iradesinin dışında bir durumdur. Birey, insan olanın manasını içerisinde bulunduğu kültüre ait bireylerden öğrenir. Bu öğrenme, eğitim ve sosyalleşmenin bir neticesidir. Birey, bu öğrenme ve sosyalleşme sürecinde içerisinde bulunduğu kültürü içselleştirir. Birey eğitim ve sosyalleşme ile edinmiş olduğu kültürü yine sosyalleşme ile bir sonraki kuşağa aktarmaktadır. İnsan, daha çocukluğunun ilk zamanlarında büyüklerinin kendilerine anlatmış olduğu hikâyeye, masal, büyüklerinin kendilerine okumuş oldukları şiirler ve onlardan öğrendikleri oyun ve etkinliklerle içerisinde doğup büyüdüğü kültürü edinir. Kültürle insan arasındaki ilişki, oldukça karmaşıktır. Kültür, bireyi sarmalamakta ve birey, içerisinde doğup büyüdüğü kültüre göre şekillenmektedir. Öte yandan birey de içinde bulunduğu kültürü üretmektedir. Bu yönüyle kültür, sosyal davranışın hem çekirdeği hem meyvesi görünümündedir. Kültür, bireyin toplumdaki diğer insanlarla karşılıklı etkileşimine bağlı olarak şekillenir, kazanılır, paylaşılır, diğer kuşaklara aktarılır, devam ettirilir, yorumlanır ve yeniden üretilir (Şişman, 2011, s. 2).

Kültür, aynı sosyal çevrede yaşayan ya da yaşamış insanların paylaştığı kolektif bir olgudur ve yazılı olmayan kurallardan oluşmaktadır. Kültür, kalımsal değil öğrenilen bir olgudur. İnsanın genlerinden gelen bir olgu değil sosyal çevresinden edindiği bir olgudur. Her bir birey hayatı boyunca öğrendiği düşünme biçimini, hissetme tarzını ve işleri yapma biçimini kendi içinde taşımaktadır. Bunların büyük bir çoğunluğu erken çocukluk döneminde edinilmiştir çünkü insanın çocukluk dönemi öğrenme ve etkilenme konusunda daha hassas olduğu dönemdir (Hofstede vd. 2010, s. 6).

İster belirli şekillerde veya sistemlerde düşünmenin ya da bir şeyleri yapmanın geleneğini ifade etsin ister insanları belirli yönlere doğru yönetmenin temel varsayımları anlamına gelsin kültürden bahsederken, genellikle ortak bir şeyleri paylaşan insanları düşünürüz. Kültür sosyal yapıları ve davranışları değil, aksine belirli bir grup içindeki bireylerin gerçekliği nasıl düşündüğüne ve nasıl benzer bir şekilde bu gerçekliği değerlendirdiğine ve bu düşünme ve değerlendirmenin nasıl farklı gruplardaki (meslek gruplar, kabileler vs.) insanlara göre değiştiğine dair zihinsel fenomenler anlamına gelmektedir (Alvesson ve Sveningsson, 2008, s. 36). Kültür bir örgütü bir arada tutan, insanları birleştiren ve örgütün istenilen hedef ve amaçları elde etmesine katkı sağlayan bir süper yapıştırıcı oluşturur (Bolman ve Deal, 2013, s. 284).

2.5.1. Kültürü oluşturan öğeler

İnsanların yaşam tarzı ve felsefesi toplumlardan toplumlara değişiklik göstermektedir. Zira insanların inançları, düşünme tarzları, inandıkları değerler, konuştukları dil gibi birçok unsur insanların yaşam tarzlarını belirlemektedir. Bütün bu etkenleri de içerisinde kapsayacak şekilde, insanların yaşam tarzlarını kültür olarak tanımlamak mümkündür. Her toplumun kendine has, kendine özgü inancı, dili, felsefesi, değer yargıları ve yaşam biçimi vardır. Başka bir ifadeyle her toplumun kendine özgü kültürü vardır. Bu kültürleri farklı kılan unsurlar, bu farklı kültürleri meydana getiren unsurlar, insanların yaşam tarzı olarak ifade edebileceğimiz inançlar, semboller, normlar, törenler, alışkanlıklar, dil, hikâyeler ve efsaneler şeklinde sıralayabilir.

2.5.1.1. İnançlar

İnançlar, bir kültür etrafında bir araya gelen bireylerce paylaşılan ortak fikir, düşünce ve görüşlerden oluşmaktadır. İnançlar, geçmişin yorumlanmasına, içerisinde bulunan zaman diliminin açıklanmasına ve geleceğe yönelik öngörülerde bulunulmasını sağlar. İnançlar, örf, adet, gelenek, görenek, bilim, din ya da bunların bileşimi üzerine inşa edilmektedir. İnançlar, kültürün en derin ve soyut yanını meydana getirmekte olup, diğer kültürel unsurlara şekil vermektedir. İnançlar, bireyin içerisinde yer aldığı çevreye karşı tavrını belirlemektedir (Şişman, 2011, s. 3).

2.5.1.2. Değerler

Değerler sabit olup, bireyin çeşitli tercihlerini yönlendiren inançlardan oluşmaktadır. Neyin iyi ya da kötü olduğu, doğru ya da yanlış hakkındaki algılarımız

sahip olduğumuz değerlere göre şekillenmektedir. Değerler bize ne yapmamız gerektiğini söyleyen, motivasyonumuzu ve potansiyel olarak kararlarımızı ve eylemlerimizi yönlendiren ahlaki bir pusula görevi görür (McShane ve Von Glinow, 2010, s. 47).

Kültürü, bireylerin paylaştığı inanca ve değerler manzumesi olarak da ifade etmek mümkündür. Değerler, arzu edilene ilişkin inançlardır. Bireyin örgüt içerisinde başarıyı yakalayabilmesi için yapması gerekenleri tanımlayan, bireyin davranışlarının temelinde yatan etmen örgütsel değerlerdir. Paylaşılan değerler, örgütün temel karakterini belirler ve örgüte bir kimlik kazandırır. Eğer bireyler örgütlerinin nerede durduğunu ve hangi standartları yakalamaları gerektiğini belirlerse bu standartları destekleyecek kararlar alabilirler. Böylece kendilerini örgütün bir parçası olarak hisseder ve örgüt yaşamının önemli bir anlama sahip olduğunu anlayabilirler (Hoy ve Miskel, 2010, s. 167).

2.5.1.3. Semboller

Sembol, bireyin duyularla ifade edemediği, birey için anlamı olan, işaret, renk, şey, simge, davranış, eylem ya da remiz olarak ifade edilebilir. Kültürün en şümüllü unsuru hiç şüphesiz sembollerdir. Kültürü bir semboller sistemi olarak tanımlamak da mümkündür. Bir sembol, her kültürde farklı manalar ifade edebilir. Bir sembol, değişik kültürlerdeki bireyler için değişik manalara gelebilir. Dil, bu kültürel semboller içerisinde yer alan önemli unsurlardan birisidir. Dil, aynı zamanda gelişmiş bir semboller sistemi olarak da tarif edilebilir. Dil, kültürün döl yatağını oluşturmaktadır. Kültür, büyük oranda dil aracılığıyla oluşturulur, paylaşılır ve gelecek nesillere aktarılır (Şişman, 2011, s. 4).

2.5.1.4. Normlar

Normlar, bireyin davranışlarına doğrudan tesir eden, bireyin yaşantılarının temelinde var olan ve yazılı olmayan informal beklentilerdir. Normlar, kültürün diğer öğeleri olan değerler ve gizli sayıtlara göre, daha belirgin ve açık olması nedeniyle, örgüt yaşamının kültürel yönünü anlamamıza yardım eder. Normlar, ayrıca hikâye ve törenler aracılığıyla aktarılabilir; bireylere örgütün nerede olduğunu gösteren görünür örnekler sunarak anlamlı hale gelirler. Bazen kişiler hakkında anlatılan hikâyeler, örgütlerin temel normlarını güçlendirmek için oluşturulur. Normlar, insanların konuşmalarını ve giyim tarzlarını, otoriteye, çatışmalara ve baskıya nasıl cevap verdiklerini, örgüt çıkarlarıyla kendi çıkarlarını nasıl dengelediklerini belirler. Normlar, yaptırımlarla güçlenir; kişiler normlara sadık kaldıklarında ödüllendirilir, grubun kültürel normlarını çiğnediklerinde

ise dışlanır ya da cezalandırılır. Kısaca normlar, örgüt kültürünün büyük bir kısmını oluşturur (Hoy ve Miskel, 2010, s. 166).

2.5.1.5. Teknoloji

Teknoloji, kültürün görülebilen somut yanını oluşturmaktadır. Teknoloji, birey için belirli bir fiziki, psikolojik ve sosyal çevre meydana getirmektedir. Bunun neticesinde, söz konusu çevre de bireyin davranışlarına ve başkaları ile olan ilişkilerine etki etmektedir. Teknoloji, bir kültürün ürettiği bir ürün olduğu kadar, aynı zamanda kültürün bir unsuru da olabilmektedir (Şişman, 2011, s. 5).

2.5.2. Hofstede ve örgüt kültürü

Nasıl ki insanları diğer insanlardan ayıran içinde yetiştiği kültürler varsa örgütleri de başka örgütlerden farklı kılan kuralları, değerler manzumesi, alışkanlıkları, ritüelleri başka bir ifadeyle kurumsal kültürleri vardır. Bu kurumsal anlayış ve işleyişe örgüt kültürü denilmektedir. Örgüt kültürü, örgütteki bireylerin davranışlarını yönlendiren, inanç, değer ve alışkanlıkların bütünüdür ifade etmektedir (Dursun, 2013, s. 45). Birçok değişik şekilde tarif edilen kültür kavramını Hofstede kısaltarak, kültür bir grubun ya da topluluğun üyelerini başkalarından ayıran, aklın ortak programı olarak tarif etmektedir (Hofstede, 2011, s. 3). Geert Hofstede, 40 farklı ülkede çalışmakta olan 11600 IBM çalışanını kapsayan araştırmasında örgüt kültürünü; güç mesafesi, dişilik-erillik, belirsizlikten kaçma ve bireycilik-toplumculuk olarak dört farklı boyutta ele almıştır (Hofstede vd., 2010, s. 30).

2.5.2.1. Bireycilik – toplumculuk

Bireycilik-toplumculuk boyutu, bireyin çevresindeki insanlara karşı kendi çıkar ve gayelerini öncelikli görerek ön planda tutması ve “ben” merkezli bir hayat tarzına yahut bireyin içinde bulunduğu topluluğun ortak çıkar ve gayelerinin daha öncelikli olduğu ve “biz” anlayışı ve işbirliğinin öne çıktığı, tutum ve davranışları kapsamaktadır (Sığırı ve Tıgılı, 2006, s. 330). Bireycilik, özgürlüğüne düşkün olma, özerk olma, bağımsız hareket etme gibi kavramlarla ifade edilebilirken, toplumculuk, gruba aidiyet, ortak hareket etme ve içerisinde bulunduğu grupla özdeşleşme gibi kavramlarla ifade edilebilmektedir (Şişman, 2011, s. 61).

Dünyada insanların büyük bir çoğunluğu grup çıkarlarının bireysel çıkarlardan daha baskın olduğu toplumlarda yaşamaktadır. Hayatımızda karşılaştığımız ilk grup,

içinde dünyaya geldiğimiz ailemizdir. Aile yapıları da toplumdan topluma değişmektedir. Birçok kolektivist toplumda çocuğun içinde dünyaya gelip büyüdüğü aile, sadece anne-baba ve çocuklardan değil ayrıca büyükbaba, büyükanne, amca, teyze, hizmetliler ya da diğer ev sakinleri gibi birbirine yakın olan bireylerden meydana gelmektedir. Bu tip aileler geniş aile olarak bilinmektedir. Çocuklar yetişkin hale geldiğinde istem dışı olarak doğal bir biçimde içinde doğup büyüdüğü ve parçası olduğu bu grup (aile) gibi düşünmeyi de öğrenmektedirler. Bu yönüyle bu grup, toplumdaki birçok diğer gruplardan ayrılmaktadır. Bireyin içinde bulunduğu grup onun kimliği ve yaşamın zorluklarına karşı tek sığınağıdır. Bu yüzden insan içerisinde bulunduğu bu gruba hayat boyu bir sadakat göstermektedir. Dünyada insanların küçük bir azınlığı bireyin kendi çıkarlarının grup çıkarlarından daha baskın olduğu toplumlarda yaşamaktadır. Bu tarz topluluklar bireyselci topluluklar olarak anılmaktadır. Bu tarz toplumlarda çocuklar anne-baba ve diğer çocuklardan oluşan çekirdek bir ailede dünyaya gelmektedirler. Diğer akrabalar başka bir yerde yaşamakta ve nadiren görülmektedir. Bu tip ailelerde yetişen çocuklar ben merkezli bireyler olarak yetişirler ve kendilerini düşünmeyi öğrenirler. Buradaki “ben” kavramı onların kendi kimlikleridir ve diğer insanların “ben” kavramından tamamen farklıdır. Bu tarz toplumlarda eğitimin amacı çocukların kendi ayakları üzerinde durabilmesini sağlamaktır. Çocuklar kendi ayakları üzerinde durmayı başardığı vakit ailelerinden koparlar ve aile bağları ve akrabalık ilişkileri iyice zayıflar, minimum seviyeye iner (Hofstede vd, 2010, s. 91).

2.5.2.2. Dişilik – erkeksilik

Dişilik – Erkeksilik boyutu, bireyin içerisinde bulunduğu toplumda kadın ve erkek bireylere yüklenen toplumsal rolleri, farklı cinsler hakkında oluşmuş inanç ve yargıları, farklı cinsler için önemli olan değer yargılarını ifade etmektedir. Bazı toplumlarda sosyal hayatta erkeksi değerler hâkim iken, bazı toplumlarda da kadınsı değerler hâkim olabilmektedir (Şişman, 2011, s. 60). Kadına özgü değerlerin baskın olduğu toplumlarda ilişkiler ve yaşam kalitesi önem arz etmektedir. Bu toplumlarda hem kadınlar hem erkekler sade ve mütevazıdır. Hem anne hem baba ailenin geçimi ve bakımını temin etmekle yükümlüdür. Kadın ve erkek evde ve işte eşit paya sahiptir. Hem kadın hem erkek için aynı standartlar geçerlidir. Kadın ve erkek eşit sorumluluğa sahiptir ve kararlar konusunda da her ikisi de eşittir. İnsanlar hayatlarını idame ettirebilmek için çalışır. Çatışmalar, konuşarak çözülür. İnsanların kişisel ve hususi hayatına müdahale kabul edilemez. Erkeksi değerlerin baskın olduğu toplamlarda ise mücadele etme, başarılı olma,

maddi kazanç ve ilerleme çok önemlidir. Babalar ailenin geçimini sağlamak için çalışır ve para kazanır, çocukların ve evin bakımı gibi diğer işlerle de kadınlar ilgilenmektedir. Erkeklerin daha fazla sorumlulukları vardır ve kararların çoğunda erkekler söz sahibidir. Kadın ve erkekler için iki ayrı standartlar vardır. Kadınlar ve erkekler birbirinden ayrı konularda uzmanlık gösterirler ve kadınlar iş hayatında çok az yer alırlar. Çatışma ve uzlaşmazlıklarda genellikle güçlü taraf kazanır (Hofstede vd., 2010, s. 155).

Tıpkı sosyal hayattaki gibi örgütsel yaşamda da bu tür kültürel farklılıkların olduğu görülebilir. Bazı örgütlerde kadınsı değerler hâkimken bazı örgütlerde erkeksi değerlerin hâkim olduğu görülebilmektedir. Para kazanma hırsı, rekabet, saldırganlık, şiddet, yükselme arzusu gibi değerler erkeksi değerler olarak görünürken, içtenlik, zarafet, kibarlık, duygusallık, sevecenlik, empati, uyum, karşılıklı bağlılık gibi değerler de kadınsı değerler olarak görülmektedir (Şişman, 2011, s. 61).

2.5.2.3. Belirsizlikten kaçma

Belirsizlikten kaçınma boyutu, bir toplum ve kültür içerisinde yer alan üyelerin, belirsizlikten kaçınma düzeyini göstermektedir. Belirsizlikten kaçınma, değişik kültürlerde değişik düzeylerde gerçekleşmektedir. Bazı kültürlerde bireyler belirsiz durumlardan görece uzak durmakta, gelecekle ilgili olayları kestirebilmedeki güçsüzlüklerini kabul etmekte ve bilinmeyenden kaçınmaktadır. Belirsizlikten kaçınma özelliğinin yüksek olduğu toplumlarda insanlar, genelde istikrar aramakta, belirsiz, açık olmayan ve yazılı kurallarda yeri bulunmayan, şüpheli, riskli durumlardan korkmakta ve çekinmekte; otorite, hiyerarşi yazılı ve formal kurallara sıkı sıkıya bağlı kalarak kendilerini güvenceye almak istemektedirler (Şişman, 2011, s. 64).

Belirsizlikten kaçınmanın az olduğu toplumlarda, belirsizlik gündelik hayatın normal bir parçasıdır, stres ve kaygı düşüktür. Saldırganlık ve duygular gösterilmez. İnsanların çok az bir kısmı kendisini mutsuz olarak görmektedir. İnsanların sağlık ve para ile ilgili kaygıları oldukça azdır. Toplum, yeniliklere açıktır ve riskli yatırımlar oldukça yaygındır. İnsanlar gerektiğinde sıkı çalışırlar. Tepe yöneticiler stratejiler üretirler. Yazılı kurallar azdır ve eğer kurallara saygı duyulmuyorsa kurallar değiştirilir. En uç fikirlere bile insanlar hoşgörü ile yaklaşır. Belirsizlikten kaçınmanın fazla olduğu toplumlarda belirsizlik mücadele edilmesi gereken sürekli bir tehdittir. Yüksek stres ve kaygı mevcuttur. Farklı olan şey tehlikelidir. İnsanların çoğu kendisini toplumda mutsuz hissetmektedir. İnsanlar sağlık ve para konularında çok endişe ve kaygı beslemektedirler. Yeni ürünlere ve yeni teknolojilere karşı bir tereddüt yaşanmaktadır. Vakit nakittir ve

yöneticiler genellikle günlük işleyişlerle ilgilenirler. Birçok kesin yazılı yönetmelikler ve yazılı olmayan kurallar vardır (Hofstede vd, 2010, s. 203).

Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu toplumlarda birey hayatın her aşamasında bir düzen, intizam ve tutarlılık istemektedir. Sosyal yaşamda, insanı rahatsız eden, açık ve net olmayan durumlar belirsizlik olarak görülmekte ve insanlar bu belirsizlikten kaçınmaktadır. Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu kültürlerde, insanların yüksek düzeyde bir gelecek kaygıları bulunmaktadır. Bu kültürde birey kedisini gelecek adına garanti altına almak ister. Hofstede Türkiye'yi belirsizlikten kaçınma düzeyinin yüksek olduğu kültürlerden birisi olarak tarif etmektedir (Hofstede vd., 2010, s. 192). Ülkemizde insanların üniversiteyi bitirdikten sonra, meslek hayatında devlet kurumlarında görev yapmak için büyük uğraş vermeleri, KPSS sınavlarında bir devlet kurumuna atanabilecek puan almak için uğraşlar verip, kurslara vs. gitmeleri, öğrencilerin aşırı stres ve kaygılarla sınavlara hazırlanıp sevdiği meslek yerine en garanti gördüğü ve kolayca istihdam olanakları olan meslek dallarına yönelmesi gelecek adına belirsizlikten kaçınma kaygılarından kaynaklanmaktadır.

2.5.2.4. Güç mesafesi

Güç mesafesi kavramı, ismini sosyal psikolog Mauk Mulder'in yaptığı bir çalışmadan almaktadır. Hofstede'nin geliştirmesi sonucunda ortaya çıkan bu kavram yöneticiler ile çalışanlar arasındaki duygusal mesafeyi ifade etmektedir (Hofstede vd. 2010, s. 55). Toplumdaki fertlerin birbirleri ile eşit olmadığı anlayışına dayanan güç mesafesi kavramı, bir ülkenin kurum ve kuruluşlarında daha az güce sahip üyelerin gücün eşit dağıtılmadığını kabul etme düzeyini ifade etmektedir (Hofstede vd. 2010, s. 61). Güç mesafesi, birey ya da grupların güç, otorite, prestij, statü, zenginlik ve servet açısından sınıflandırılmasıdır (Matveev ve Del Villar, 2014, s. 47).

Bir toplumda bireyler arasındaki eşitsizlik değişik şekillerde ve biçimlerde ortaya çıkabilmektedir. Ayrıca, bu eşitsizliğin sebepleri de farklı farklı olabilir. Bir toplumda insanlar, fiziki özellikleri, zihinsel kapasiteleri, ekonomik statüsü, eğitim seviyesi, ait olduğu sosyal sınıf, içerisinde doğup büyüdüğü aile, meslek ve statü gibi değişik yönlerden ayrışabilirler. Mesela, bir toplumda değişik meslek grupları (siyasetçi, sanatçı, sporcu, iş adamı, bilim insanı) farklı güçlere, statülere, ayrıcalıklara sahip olabilirler. Dolayısıyla bütün toplumlarda az ya da çok bir takım sosyal eşitsizliklerin olması beklenebilir. Bu eşitsizlikler, toplumda bazı birey ve grupları, diğerlerinden daha güçlü, diğerleri üzerinde egemen kılmaktadır. Bu durum, ailede, okulda, kamu yönetiminde,

örgütlerde ve toplumsal hayatın değişik kademelerinde gözlenebilmektedir (Şişman, 2011, s. 65).

Güç mesafesi, bireyin kendisini otoriteye ne kadar uzak yahut yakın algıladığını ifade etmektedir. Bireyin kendisini otorite olarak kabul edilen kişilere, otoritenin sahip olduğu güç ve statüden dolayı ne kadar uzak yahut yakın algıladığının ifadesidir. Hofstede ve diğerleri (2010, s. 61) güç mesafesini yüksek güç mesafesi ve düşük güç mesafesi olmak üzere iki başlık altında ele almaktadır. Düşük güç mesafesi olan toplumlarda çalışanların yöneticilere bağımlılığı ve çalışanlar ile yöneticiler arasındaki duygusal mesafe düşüktür. Çalışanlar rahatlıkla yöneticilere yaklaşabilir ve onlarla ters düşebilirler. Ancak yüksek güç mesafesi olan toplumlarda çalışanların yöneticilere bağımlılığı esastır ve çalışanlar ile yöneticiler arasındaki duygusal mesafe yüksektir. Çalışanlar yöneticilere yaklaşmak ve onlarla ters düşmek istemezler.

Yüksek güç mesafesinin hâkim olduğu kültürde çalışanlar kararlara katılma konusunda isteksizdir. Amirlerinin kendilerinin yerine karar vermesini ve onlara pasif bir şekilde takip edebilecekleri yönergeler vermesini tercih ederler. İşler, çalışanlara sınırlı takdir hakkı veren, dar ve sıkı bir şekilde tayin edilmiştir. İletişim dikey bir biçimde aşağıya doğru gerçekleşir, yatay iletişim hiç gerçekleşmez ya da çok az gerçekleşir. Bütün iletişim solgun, durgundur. Güç mesafesi ast-üst arasında geniş bir iletişim uçurumu oluşturur, çünkü alt kademe çalışanların kendi görüşlerini dillendirmesi ya da söylemesi oldukça zordur. Aynı zamanda güç mesafesi yöneticilere astlar üzerinde sınırsız güç ve kontrol vermektedir. Çalışanlar, sırasıyla, sorgulamayan ve itaatkâr bir tutum sergilemektedir. Dahası yaşlı ve kıdemli çalışanlar, yeterliliklerinden değil kurumdaki uzun görev sürelerinden, kıdeminden ötürü genç çalışanlardan saygı görürler. Güç mesafesi yüksek kültürlerde, kararlar despot ve otokrat bir biçimde birkaç tepe yönetici tarafından alınır. Yüksek güç mesafesinin olduğu örgütlerde, yönetimin almış olduğu kararlara alt kademe çalışanlarının çok az direnç ve itirazı olduğu için kararlar hızlı alınır ve uygulanır. Güç mesafesinin yüksek olduğu örgütlerde, iletişimin zayıf olması ve bilgi paylaşımının olmaması gibi, alt kademe çalışanlardan girdinin olmaması yüzünden alınan kararların kalitesi düşüktür. Yüksek güç mesafesi olan örgütler etik olmayan davranışlara meyillidirler. Çünkü tepe yöneticiler alt kademe çalışanlara ya da daha geniş örgütlere karşı, almış oldukları kararları savunamazlar ya da doğrulayamazlar. Etik olmayan davranış ya fark edilmez ya da üstü örtülür. Ve son olarak, yüksek güç mesafesinin olduğu bir örgütte, yöneticiler denetlemeye, yönlendirmeye meyillidir ve alt

kademeden yukarıya çok az karar gider. Bu yüzden üst kademe yöneticiler rutin kararların içinde boğulurlar (Khatrı, 2009, s. 2).

Güç mesafesinin yüksek olduğu durumlarda, yöneticiler ve çalışanlar birbirini eşit olarak görmemekte olup, hiyerarşik sistem bu var olan eşitsizlik üzerine kuruludur. Örgütler gücü birkaç kişinin elinde toplayarak gücü merkezileştirmektedir. Çalışanlar ne yapacaklarının kendilerine söylenmesini bekler. Birçok denetçi personel mevcuttur. Üst kademedekilerle alt kademedekiler arasında geniş bir maaş farkı vardır. Çalışanlar eğitimsizdir ve el işleri ofis işlerine göre daha düşük statüde algılanır. Yöneticiler ayrıcalıklıdır ve yöneticiler ile çalışanlar arasındaki iletişimi sadece yöneticiler başlatabilir. Çalışanların gözünde ideal yönetici, çalışanların kendisini yanında rahat hissettiği ve saygı duyduğu müşfik bir otokrat ya da babacan bir yöneticidir. Çalışanlar ve yöneticiler arasındaki ilişki çoğunlukla duygu yüklüdür (Hofstede vd. 2010, s. 73).

Tablo 2.3

Güç Mesafesi Düşük ve Yüksek Topluluklar Arasındaki Farklılıklar

Düşük Güç Mesafesi	Yüksek Güç Mesafesi
Hiyerarşi rollerin eşitsizliği anlamına gelir ve düzeni sağlamak için vardır.	Hiyerarşi üst kademe ile alt kademeler arasında var olan eşitsizliği yansıtır.
Ademi merkezîyetçilik popülerdir.	Merkezleşme popülerdir.
Denetleyen birkaç tane çalışan vardır.	Çok fazla denetçi çalışan vardır.
Tepe yönetim ile alt kademe çalışanları arasında az maaş farkı vardır.	Tepe yönetim ile alt kademe çalışanları arasında maaş farkı vardır.
Yöneticiler kendi tecrübelerine ve çalışanlara güvenirler.	Yöneticiler amirlere ve resmi mevzuata güvenirler.
Alt kademedeki çalışanlar kendilerine danışılmasını beklerler.	Alt kademedeki çalışanlar ne yapacaklarının söylenmesini beklerler.
Yönetici becerikli bir demokrattır.	Yönetici koruyucu, müşfik bir otokrattır.
Ast-üst ilişkileri faydacıdır.	Ast-üst ilişkileri duygusaldır.
Ayrıcalıklar ve statüyü ifade eden semboller uygun görülmez.	Ayrıcalıklar ve statüyü ifade eden semboller normal ve popülerdir.
El işleri, masa işleri ile aynı statüdedir.	Beyaz yakalı işleri mavi yakalı işlerinden daha kıymetlidir.

Not. G. Hofstede, G.J. Hofstede ve M.Minkov'un Cultures and Organizations, Software Of The Mind (Hofstede vd., 2010, s. 76) adlı çalışmasından alınmıştır.

Düşük güç mesafesinin olduğu durumlarda ise, çalışanlar ve yöneticiler birbirlerini eşit olarak görmektedir. Hiyerarşi sadece rollerin eşitsizliği olarak algılanır ve kolaylık için vardır. Roller değişebilir ve bugün çalışan olan birisi yarın yönetici olabilir. Düz hiyerarşik piramitleri ve sınırlı denetçi personeli ile örgütlerde âdemi merkeziyetçi bir yapı söz konusudur. Çalışan ve yönetici arasındaki maaş farkı yüksek değildir. Çalışanlar kalifiye elemanlardan oluşur ve yüksek beceri gerektiren el işleri düşük beceri gerektiren ofis işlerinden daha yüksek bir statüye sahiptir. Yöneticilerin çalışanlara oranla daha ayrıcalıklı bir konumda olması istenmez. Herkes aynı park yerini, aynı tuvaleti, aynı kantin ve kafeteryayı kullanır. Çalışanlar yöneticilere rahatlıkla ulaşabilmekte olup, ideal yönetici becerikli ve saygı duyulan bir demokrattır. Çalışanlar kendi işlerini etkileyen bir karar alınırken kendilerine danışılacağını bekler ancak nihai kararın da yönetici tarafından verileceğini de kabul ederler. Statü, konum ifade eden semboller istenmez ve genç yöneticilere yaşlı yöneticilere göre daha çok değer verilir (Hofstede vd. 2010, s. 74).

Örgüt içerisinde güç kavramıyla ilgili olarak etkileme, otorite ve hiyerarşi kavramlarının sıklıkla kullanıldığı görülmektedir (Aslanargun, 2014, s. 102). Hofstede yüksek güç mesafesinin olduğu toplumlarda hiyerarşi ile ilgili olarak yedi anahtar unsurdan bahsetmektedir (Hofstede, Pedersen ve Hofstede, 2002, s. 98).

1. İktidar doğru yapar, güç iyidir.
2. Güç, statü ve ayrıcalık bir aradadır.
3. Daha az güçlü insanlar daha güçlü insanlara bağımlıdır.
4. Merkezileştirme popülerdir.
5. Çalışanlar ve çocuklar yönlendirilmeyi bekler. Kendilerine soru sorulmadıkça konuşmazlar.
6. İdeal yönetici babacan ya da yardımsever bir otokrattır.
7. Konuşma biçimi resmidir ve hiyerarşik pozisyonları tasdik etmektedir.

Yüksek güç mesafesi kültürü, örgütlerde dengesiz güç dağılımı ve örgütlerdeki ayrıcalıklı hiyerarşik yapılar üzerinde durur. Birkaç kişinin büyük gücü söz konusu iken geri kalan çoğunluk çok az bir güce sahiptir ve güç kişisel bir özellik olarak görülmektedir. Düşük Güç Mesafesi kültürü ise, herkesin tek bir düzlemde olduğu yatay ilişkilere değer verir. Statü ifade eden semboller ve ayrıcalıklar kabul görmez. Eğer bir yönetici güç veya otoriteye sahip ise çalışanlara saygı duymalı ve gerektiğinde bu gücün faydalarını mümkün olduğunca paylaşmaya çok dikkat etmelidir. Karar verirken herkes söz hakkına sahiptir ve her bir birey ya da grup bu hakların ihlalinde bundan şikâyet etme özgürlüğüne ve hakkına sahiptir. Neyin adil olup olmadığı konusunda çok güçlü bir

hassasiyet vardır ve çalışanlar kendilerine adil bir biçimde davranılmadığını düşündükleri vakit şikâyetle bulunma ve durumlarını iyileştirmek için müzakere etme konusunda özgürdürler (Hofstede vd., 2002, s. 142).

Hofstede Türkiye’yi güç mesafesinin yüksek olduğu ülkeler arasında değerlendirmektedir (Hofstede vd., 2010, s. 58). Bu yüksek güç mesafesinin okullar ve okul yönetimine yansımalarına baktığımızda, okullarda merkezi bir yapının olduğu ve gücün belli kişilerde toplandığı görülmektedir. Öğretmenler, merkez teşkilatından gelen talimatlar doğrultusunda hareket etmektedir. Öğretmenlerin sınıf içerisinde neler yapacağı, öğreteceği konular, yapacağı yazılı ya da sözlü sınavlar, katılacağı kurullar, uyacağı kurallar vs. merkez teşkilatının belirlemiş olduğu yönetmelikler dâhilinde gerçekleşmektedir. Okul müdürü bu yönetmeliklerin icracı makamı ve öğretmenler de uygulayıcısıdır. Öğretmenler küçük esnetmelerle bu yönetmelikler dâhilinde görevlerini yerine getirirler. Türk eğitim sisteminde okul müdürünün kapısından başlayan dikey bir hiyerarşi olup, çok fazla yönetici bulunmaktadır. Bu hiyerarşik yapıya göre öğretmenlerin üst kademe yöneticilere saygı göstermesi beklenir. Ayrıca okul içi kararlar genellikle yönetmelikler çerçevesinde, okul idaresince alınmaktadır. Okullarda okul gelişim ekibi, okul karar alma kurulu gibi kurullar olsa da çoğunluğu evrak üzerindedir ve uygulamada okul müdürleri okul içi kararları alır ve uygularlar. Öğretmenler de alınan bu kararlara genellikle uyarlar. Öğretmen sınıf içerisinde, öğrencilerin saygı duyduğu ve kısmen çekinip korktuğu bir figür olup eğitim-öğretim süreci tamamen öğretmen merkezlidir.

2.5.2.4.1. Güç mesafesi ve aile hayatı

Birçok insan doğumdan hemen sonra rol model olarak aldığı aile büyüklerinden içinde doğup büyüdüğü alenin zihin kodlarını edinir. Güç mesafesinin yüksek olduğu ailelerde çocuklar ebeveynlerine itaat ederler. Hatta bazen çocuklar arasında bile otorite vardır. Küçük çocukların kendisinden büyük olan kardeşlerine itaat etmeleri beklenmektedir. Anne-babaya ve büyüklere karşı saygılı olmak temel erdem olarak görülmektedir. Anne-babanın otoritesi anne-baba hayatta olduğu sürece devam etmektedir. Anne-baba ihtiyarladığında çocukların anne-babalarını finansal olarak desteklemeleri beklenmekte olup çoğunlukla anne-babalar yaşlılık dönemlerinde çocukları ile birlikte yaşamaktadırlar. Düşük güç mesafesi olan ailelerde ise başkalarına karşı davranışlar insanların yaşlarına ve statüsüne bağlı değildir. Çocuklar büyüdüklerinde anne-babasıyla arkadaş gibi ya da onlarla eşit statüde kendilerini görmeye başlarlar ve önemli kararlar verirken anne-babasının iznini ya da tavsiyesine

ihtiyaç duymazlar. İdeal bir ailede aile üyeleri birbirine karşılıklı olarak bağlıdır. Anne-babalar yaşlandığında çocuklarının kendilerini maddi açıdan desteklemelerini beklemezler onlarla birlikte yaşama gibi bir beklenti içerisinde de olmazlar (Hofstede vd. 2010, s. 67).

2.5.2.4.2. Güç mesafesi ve eğitim hayatı

Birçok toplumda bugün çocuklar birkaç yıl boyunca okula gitmektedir, bazı gelişmiş toplumlarda okul süresi bir gencin hayatının 20 yılından fazlasına denktir. Okulda çocuk kendi zihin kodları geliştirmektedir. Öğretmenler ve sınıf arkadaşları içinde buldukları kültürün değerlerini bu öğrenciye telkin etmektedir. Güç mesafesinin yüksek olduğu eğitim ortamlarına bakıldığında anne-baba ve çocuk ilişkisindeki eşitsizlik eğitim hayatında da öğretmen-öğrenci eşitsizliği şeklinde devam etmektedir. Öğretmenlere saygı duyulur hatta öğrenciler öğretmenden korkarlar. Eğitim süreci öğretmen merkezlidir, öğretmenler takip edilecek entelektüel patikaların sınırlarını belirlerler. Sınıfta sıkı bir disiplin vardır ve bütün diyalogları öğretmenler başlatır. Öğrenciler sınıfta sadece öğretmen müsaade ettiği zamanlarda konuşmaktadır. Okul dışında bile olsalar öğretmenlere karşı gelinmez ve öğretmenler eleştirilemez. Bu düzende öğrencinin öğrenme kalitesi öğretmenin mükemmelliğine bağlıdır. Güç mesafesinin düşük olduğu eğitim ortamlarında ise öğrenci merkezli bir eğitim söz konusudur ve öğrenciler kendi entelektüel gidişatlarını belirlerler. Sınıfta, öğrenci istediği zaman konuşabilir ve anlamadığı şeyleri öğretmenine rahatlıkla sorabilmektedir. Öğretmenleri ile rahatlıkla tartışabilmekte, farklı düşündüklerinde bunu rahatlıkla dile getirebilmekte ve öğretmenini rahatlıkla eleştirebilmektedir. Öğrenci sınıfta yanlış bir davranış sergilediğinde öğrencinin anne-babası genellikle öğrencinin yanında ve öğretmenin karşısında yer alırlar (Hofstede vd., 2010, s. 69).

2.5.2.4.3. Güç mesafesi ve çalışma hayatı

Birçok insan çalışma hayatına aile ve okuldaki eğitim ve öğrenme sürecinin ardından genç yaşlarda başlamaktadır. Ebeveyn-çocuk, öğretmen-öğrenci ve doktor-hasta arasındaki ikili ilişkilere bir yenisi eklenmektedir, patron-çalışın ilişkisi. Dolayısıyla ebeveynimize (özellikle babaya) ve öğretmenlerimize karşı sergilediğimiz, zihinsel kodlarımıza daha önce yerleştirdiğimiz, zihinsel programımızda var olan tutum ve davranışların aynısını patronumuza karşı göstermeye başlıyoruz. Güç mesafesinin yüksek olduğu çalışma ortamlarında yöneticiler ve çalışanlar birbirini eşit olarak görmemektedir.

Hiyerarşik sistem var olan bu eşitsizliğe dayanmaktadır ve örgütler gücü mümkün olduğunca birkaç kişinin elinde tutarak merkezileştirmektedir. Çalışanlar ne yapması gerektiğinin yöneticiler tarafından kendisine söylenmesini beklemektedirler. Birçok denetleyici personel bulunmaktadır ve dikey hiyerarşi mevcuttur. Örgütün tepe yönetimi ile taban arasında ücret açısından çok büyük farklar vardır. Çalışanların eğitim düzeyi düşüktür. Çalışanların gözünde yönetici iyimser bir otokrat ya da iyi bir babadır (Hofstede vd. 2010, s. 73).

Düşük güç mesafesinin olduğu çalışma ortamlarında ise, çalışanlar ve yöneticiler kendilerini birbirine denk görmektedir. Hiyerarşi, sadece rollerin eşitsizliği anlamına gelmektedir. Roller değişebilir, birisi bugün çalışan iken yarın patron konumunda olabilmektedir. Örgütlerde merkezi bir yapı bulunmamakla birlikte yatay bir hiyerarşi söz konusu olup sınırlı sayıda denetleyici personel bulunmaktadır. Tepe yönetim ile çalışanlar arasında ücret fark oldukça düşüktür. Çalışanlar yüksek donanım ve becerilere sahip eğitilmiş bireylerden oluşmaktadır. İdeal yönetici ise saygı duyulan bir demokattır. İşle ilgili kararlar alınırken çalışanların da görüşlerine başvurulması beklenir ancak son kararı yönetici vermektedir (Hofstede vd. 2010, s. 74).

2.5.2.5. Uzun ve kısa dönem yönelimi

Hofstede'nin kültür çalışmasına sonradan eklenen ve Konfüçyüs dinamikleri olarak da bilinen uzun ve kısa dönem yönelimi boyutu ilk olarak Michael Harris Bond tarafından 23 ayrı ülkede öğrencilere uygulanan ve Konfüçyüs öğretilerinden yola çıkarak geliştirilen bir boyuttur (Hofstede, 2011, s. 11). Bu boyutun ekonomik büyüme ile bağlantılı olduğunu fark eden Hofstede Bond'un izni ile kültür çalışmasına beşinci boyut olarak ilave etmiştir. Hofstede tarafından uzun ve kısa dönem yönelimi olarak adlandırılan bu boyutta, uzun dönem yönelimi Bond'un Konfüçyüs dinamiklerine karşılık gelmektedir. Azim, tasarruf, işleri konumuna göre önceliklendirme ve utanç duygusu gibi değerler bu kutupta yer alan değerlerdir. Kısa dönem yönelimi kutbunda ise, sosyal yükümlülükler, geleneğe saygı, istikrar gibi değerler yer almaktadır (Hofstede, 2011, s. 11). Uzun dönem yönelimli toplumlar gelenek, görenek ve toplumsal sorumluluklara karşı duyarlı toplumlardır. Bu indekse göre, uzun dönem yönelimli toplumlar Çin, Hong Kong, Tayvan, Japonya ve Güney Kore gibi toplumlarıken, kısa dönem yönelimli olanlar Nijerya, Gana, Filipinler, Norveç ve Zambiya gibi ülkelerdir (Aydoğan ve Zemestani, 2014, s. 55).

Tablo 2.4

Kısa Dönem Yönelimi ve Uzun Dönem Yönelimi

Kısa Dönem Yönelimi	Uzun Dönem Yönelimi
Harcamaya yönelik sosyal bir baskı mevcuttur.	Tasarruf ve kaynakları korumak esastır.
Geleneklere saygı muhakkaktır.	Saygı koşullara göredir.
Kişisel istikrar önemlidir.	Bireyin koşullara adapte olabilmesi önemlidir.
Evlilik ahlaki bir düzenlemedir.	Evlilik pragmatik bir düzenlemedir.
Yaşlılık mutsuz bir dönemdir ama geç başlar.	Yaşlılık mutlu bir dönemdir ve erken başlar.
Çocuklar eğlence için hediye alırlar.	Çocuklar eğitim ve gelişimleri için hediyeler alır.
Çabalar çabuk sonuç vermelidir.	Azim ve uğraş kazanımların yavaş yavaş ortaya çıkmasını sağlar
Alışgönüllülük sadece kadınlar içindir.	Alışgönüllülük hem erkekler hem de kadınlar içindir.
Okul öncesi dönemde çocuklara başkaları da bakabilir.	Okul öncesi dönemde çocuklarına anneler zaman ayırmalıdır.
Hayattaki önemli olaylar ya geçmişte olmuştur ya da şimdi olmaktadır.	Hayattaki önemli olaylar gelecekte olacaktır.
İyi ve kötü kavramları evrensel değerlere göre şekillenmektedir.	İyi ve kötüyü şartlar tayin etmektedir.
Aile yaşantısında büyükler küçüklere emirler verir.	Aile yaşamında görevler paylaşılır.
Yavaş bir ekonomik büyüme söz konusudur.	Hızlı bir ekonomik büyüme söz konusudur.

Not. G. Hofstede, G.J. Hofstede ve M.Minkov'un Cultures and Organizations, Software Of The Mind (Hofstede vd., 2010, s. 243) adlı çalışmasından alınmıştır.

2.5.2.6. Hoşgörü ve kısıtlama

Hoşgörü ve kısıtlama boyutu, altıncı ve yeni bir boyut olarak 2010 yılında, Michael Minkov tarafından ortaya konulan dünya değerleri çalışmasının bir neticesi olarak ortaya çıkmıştır. Hoşgörü ve kısıtlama boyutu kişinin istek ve ihtiyaçlarını serbestçe karşılayabilmesine karşı toplumun bakışını ifade etmektedir (Aydoğan ve Zemestani, 2014, s. 55). Hoşgörü düzeyi yüksek toplumlar, yaşamdan zevk almak ve eğlenmekle ilgili temel ve doğal insan arzularının göreceli olarak serbest doyumuna izin veren bir toplumu ifade etmektedir. Kısıtlama, istek ve ihtiyaçların neticesi olarak ortaya çıkan zevk ve hazzı kontrol eden ve bunu katı sosyal normlar aracılığıyla düzenleyen bir toplumu ifade etmektedir. Hoşgörü, Güney Amerika, Kuzey Amerika, Batı Avrupa'da ve

Sahra altı Afrika'nın bazı bölgelerinde hâkim iken, kısıtlama daha çok Doğu Avrupa, Asya ve Müslüman dünyasında hâkimdir (Hofstede, 2011, s. 15).

Tablo 2.5

Hoşgörü-Kısıtlama

Hoşgörü	Kısıtlama
İnsanların büyük bir çoğunluğu mutludur.	İnsanların çok az bir kısmı mutludur.
İnsanları yaşamını kendisi şekillendirir.	İnsanın yaşantısını kendi dışındaki etmenler yönlendirir.
Gevşek bir toplum yapısı mevcuttur.	Katı bir sosyal yapı söz konusudur.
İnsanlar daha dışadönüktür.	İnsanlar daha nevroktiktir.
Toplumun çoğu kendisini sağlıklı hisseder	Toplumun az bir kısmı kendisini sağlıklı hisseder.
İnsanlar iyimserdir.	İnsanlar kötümserdir.
Kardiovasküler hastalıklara dayalı ölümler azdır.	Kardiovasküler hastalıklara dayalı ölümler çoktur.
Ahlaki disiplin çok önemli değildir.	Ahlaki disiplin önemlidir.
Bireyin boş zamanı önemlidir.	Boş zamana verilen önem azdır.
Tutumluluk önemli değildir.	Tutumlu olmak önemlidir.
Fikir hürriyeti önemlidir.	Fikir hürriyeti çok önemli değildir.
Birçok insan spor aktif yapar.	Aktif spor yapan insanların sayısı azdır.

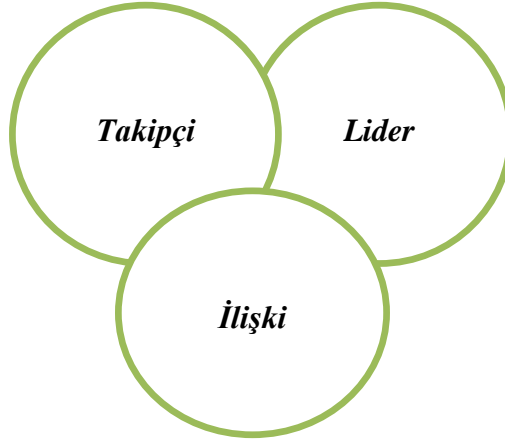
Not. G. Hofstede, G.J. Hofstede ve M.Minkov'un Cultures and Organizations, Software Of The Mind (Hofstede vd., 2010, s. 291) adlı çalışmasından alınmıştır.

2.6. Lider – Üye Etkileşim Kuramı

Lider Üye Etkileşimi Kuramı, lider ile üye arasında oluşan ilişkiyi, lider ile üye arasındaki etkileşimle ortaya çıkan ilişki temeline dayandırmaktadır. Bu kuram, etkili liderlik kavramının temelinde, lider, takipçi ve lider ile üye arasında meydana gelen ilişkilerin var olduğunu öne sürerek liderliğin ilişki temelli bir süreç olduğunu varsaymaktadır (Graen ve Uhl-Bien, 1995, s. 221). Graen, Danserau ve Haga tarafından 1975 yılında ortaya atılan ve Dikey İkili Bağlantı Modeli (Vertical Dyad Linkage Model) şeklinde isimlendirilen Lider-Üye Etkileşim Kuramı (Leader-Member Exchange), liderlik kavramını liderler ve takipçileri açısından ele alarak liderliği, liderler ve takipçileri arasında meydana gelen etkileşimlere dayanan bir süreç olarak ele almaktadır.

Lider Üye Etkileşim Kuramı (LÜE) diğer liderlik kuramlarından farklı olarak liderler ve takipçiler arasındaki etkileşimlere odaklanarak liderler ve takipçileri arasındaki ikili ilişkiyi liderlik sürecinin merkezi haline getirmektedir. Bu varsayım

ortalama bir liderlik stilini kullanarak liderlerin takipçilere kolektif şekilde bir grup olarak muamele etmelerini ima etmektedir. LÜE kuramı dikkatleri lider ve liderin her bir takipçisi arasında olması muhtemel farklılıklara doğru yönlendirmektedir (Northouse, 2014, s. 182).



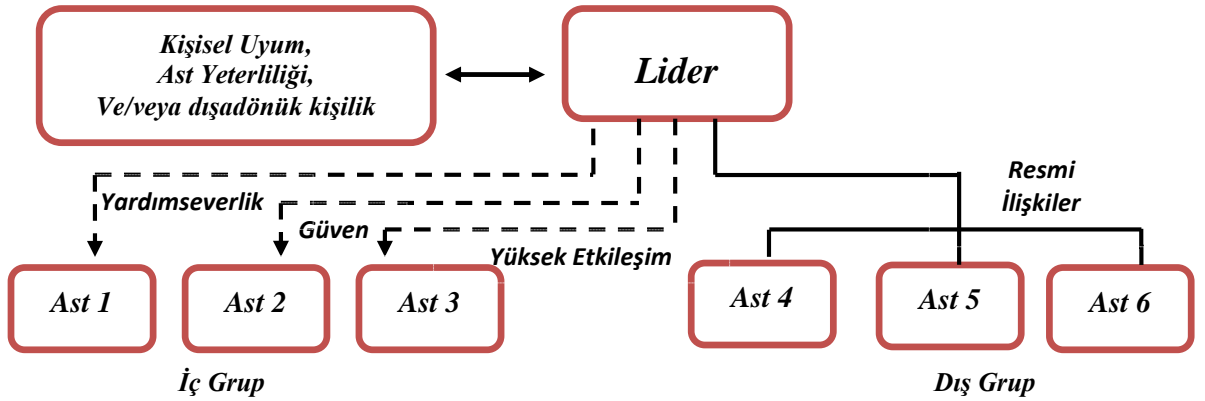
Şekil 2.1 *Liderlik Boyutları* (Graen ve Uhl-Bien, 1995, s. 221)

Lider-Üye Etkileşim Kuramının gelişim sürecine baktığımızda, ilk olarak Newcomb'un bireylerin karşılıklı ilişkiler ve bu ilişkilerin neticesinde birbiri ile karşılıklı etkileşim içerisinde olabileceğini dile getirmiş olduğu görülmektedir. Daha sonra Byrne Newcomb'un bu çalışmasını biraz daha genişleterek benzerlik-çekim paradigmasını dile getirmiş ve iki birey arasındaki benzerliğin karşılıklı ilgi ve alakayı artıracaklarını ve bunun sonucunu olarak bu iki birey arasındaki etkileşim ve davranışları etkileyeceğini dile getirmiştir. Ayrıca Byrne lider ve takipçisinin benzer tutum, fikir ve inançları paylaştığında lider ve takipçisi arasında daha pozitif bir ilişkinin meydana geleceğini vurgulamıştır. Dansereau, Graen ve Haga lider-üye ilişkisini tasvir etmek için bu benzerlik-çekim paradigmasını geliştirerek dikey ikili bağlantı kuramını ortaya koymuşlardır (Barbuto ve Gifford, 2012, s. 19).

Dikey İkili Bağlantı Kuramı olarak bilinen lider üye etkileşimi kuramına yönelik ilk çalışmalar ast-üst arasındaki dikey ilişkilerin tanımlanmasına odaklanmışlardır. Ast-üst arasında iki türlü bir ilişkiden söz etmek mümkündür. Birincisi, astın iş sözleşmesinde bulunan, resmi ilişkilere dayanmakta olup çalışana resmi olarak tanımlanan rollerdir ve düşük kalitede lider-üye etkileşimi olarak tanımlanmaktadır. Diğeri ise genişletilmiş ve uzlaşmış sorumluluklar üzerine kurulmuş olup güven saygı ve karşılıklı etkiyi de kapsamaktadır ve yüksek kalite lider üye ilişkisi olarak tanımlanmaktadır (Winkler, 2010, s. 48).

Dikey ikili bağıllık olarak bilinen, ilk çalışmalarda, araştırmacılar liderlerin her bir takipçisiyle oluşturdukları dikey bağıllıkların doğasına odaklanmışlardır. Bir bütün olarak liderin iş ünitesi ile ilişkisi bir takım dikey ikili olarak görülür. Bu dikey ikililerin özelliklerini değerlendirirken, araştırmacılar iki tür genel bağıllıklar veya ilişkiler bulmuşlardır: grup-içi olarak adlandırılan genişletilmiş ve müzakere edilmiş görev sorumluluklarına dayananlar (ekstra roller) ve grup-dışı olarak adlandırılan resmi istihdam anlaşmasına dayananlar (tanımlanmış roller). İç-grup üyeleri liderleri için ve liderleri de kendileri için ekstra şeyler yaparken, dış-gruptaki astlar liderleri ile daha az uyumludurlar ve genellikle işe gelirler işlerini yaparlar ve eve giderler (Northouse, 2014, s. 164).

LÜE kuramı, lider ile bir grup arasındaki dikey ilişkilerden ziyade lider ile her bir takipçi arasındaki ikili ilişkiler üzerine odaklanmaktadır. Lider ile üye arasındaki her bir bağ ya da ilişki kalite açısından farklılık göstermektedir. Liderin bazı üyelerle olan ilişkisi zayıf iken bazı üyelerle olan ilişkisi açık ve güçlüdür. Liderin üyelerle olan bu ikili ilişkileri iç-grup ve dış grup olarak adlandırılan ikili ilişkilerden oluşmaktadır (Lunenburg, 2010, s. 1). Liderin resmi ilişkiler içerisinde bulunduğu gruba dış grup, daha genişletilmiş ilişkiler içerisinde bulunduğu gruba ise iç grup olarak tanımlanmıştır (Winkler, 2010, s. 48).



Şekil 2.2 Lider Üye Etkileşimi Kuramı (Robbins ve Judge, 2017, s. 429)

İç grup üyelerine daha çok sorumluluk verilmekte olup lider bu grup üyelerine kendi rolleri içerisinde biraz serbestiyet tanımaktadır ve iç grup üyeleri karar verme sürecine de katılmaktadırlar. Bu grup üyeleri liderin yakınında yani iç halkada çalışırlar. Bir iç grup üyesi gayri resmi olarak *güvenilen bir yardımcı* rolüne yükseltilir. İç grup üyeleri böylelikle, kararlara tesir etme, açık iletişim, göz önünde olma ve güvenilen biri olma gibi serbestiyetin avantajlarından faydalanmaktadırlar (Lunenburg, 2010, s. 2).

Lider üye etkileşimi kuramına göre, lider ve üyeler arasındaki ilişkiler yüksek kaliteden düşük kaliteye doğru bir değişim göstermektedir (Deluga ve Perry, 1994, s. 239). Dış grup üyeleri lidere uzak dış halkada çalışırlar ve formal kurallar ve politikalarla yönetilirler (Lunenburg, 2010, s. 2). Dış-gruptaki astlar liderleri ile daha az uyumludurlar ve genellikle işe gelirler işlerini yaparlar ve eve giderler (Northouse, 2014, s. 164). Lider dış grup üyelerine sorumlulukları doğrultusunda kurallar çerçevesinde destek olur ve yardım eder. Dış grup üyeleri sözleşme ile kendilerinden istenileni yapan, resmi sözleşmenin dar sınırları dışına çıkmayan kendilerinden sözleşme çerçevesinde istenileni yapan ya da çok az da olsa ötesine giden ücretli işçilerdir (Lunenburg, 2010, s. 2).

2.6.1. Lider üye etkileşimi kuramının kuramsal temelleri

Lider üye etkileşimi kuramının gelişimine bakıldığında, temelinde bazı kuramların yattığı görülmektedir. Bu kuramın temelleri rol kuramı, sosyal değişim kuramı ve eşitlik kuramlarına dayanmaktadır. Lider üye etkileşimi kuramı bu kuramlardan beslenerek gelişmiş ve lider üye etkileşim kuramına evrilmiştir.

2.6.1.1. Rol kuramı

Rol teorisi sosyal hayatın en önemli parçası olan karakteristik davranış kalıpları yada rollerle ilgilidir. Kişilerin içinde bulunduğu sosyal pozisyonlara ve insanların beklentilerine göre bu davranışları ve rolleri açıklamaktadır (Biddle, 1986, s. 67). Rol kuramı, belirli bir statü ya da toplumsal konuma ilişkin toplumun beklentilerini ortaya koymakta olup bu beklentilerin gerçekleşip gerçekleşmeme düzeyine odaklanmaktadır.

Sosyal hayat, insanların bazı metinlere göre performanslar sergilediği bir oyun sahnesidir. Bu çok eski bir metafordur. Tüm dünya bir sahne... Bütün insanlar birer oyuncu... Bu sahnenin girişleri ve çıkışları var... Ve insan, bu sahnede kaldığı sürece birçok bölümü oynar... (Connell, 1979, s. 7).

Toplumsal rol, bireyin kendisinden beklenen davranışların bütünüdür. Herkesin birçok değişik toplumsal rolleri vardır. Babalık, analık, memurluk, öğretmenlik vs. gibi. Örneğin, bir aile üyesinden bazı tutum, davranış, görev ve ayrıcalıklar beklenir. O üye, bu beklenen davranış modellerine uyduğu takdirde, onları gerçekleştirdiğinde rolünü yerine getirmiş sayılır (Tezcan, 1985, s. 364).

Rol, statünün davranış boyutudur. Statüye sahip olunur, fakat rol oynanır. Buna göre, “rol belirli bir statünün gerektirdiği görevleri yapma ve onun ayrıcalıklarından ve haklarından yararlanma biçimidir.” Görüldüğü gibi rol kavramı statü kavramıyla

yakından ilgilidir. Statü yapılarına bağlı olarak genellikle yapılması gereken davranışlar belirli olmasına rağmen zaman zaman kişinin özel yeteneğine ve becerisine bağlı olarak gösterilebilen rol davranışları da mümkündür. Sözgelimi, bir genel müdürün, bir müsteşarın ya da bir rektörün işgal ettikleri statüde ne gibi davranışlar göstermeleri gerektiği az çok bellidir. Ayrıntılardaki kişisel farklara karşın statünün temel ilkelerine uyacak biçimde davranış gösterilmesi toplumsal rol kavramının özüne uygun olmaktadır. Çünkü bütün hak ve ödevleri bireye değil statüye ilişkindir. Roller, kişilerin statükoya uyum ya da uyumsuzluğunun bir göstergesi de olabilmektedir. Buna göre bazı roller toplumun hem sosyal hem de kültürel dinamikleriyle tek boyutlu talep üretirler. Böyle bir rolde ise kişinin seçimi sınırlıdır, seçenek şansı fazla değildir. Ya hep ya hiçle karşı karşıyadır kişi. Vatandaşlık rolü böyledir. Devlet memuriyeti ve benzeri toplumsal roller de böyledir. Kurumların mevzuatı kişilerin rollerini belirlemiştir. Bu tür rollerde başarı mevzuatın gereklerini yerine getirmekle gerçekleşir. Vatandaş rolü de benzer kalıplar sunmaktadır. Böyle bir rolde başarı ait olunan toplumun beklentileri doğrultusunda ortaya çıkar. İyi bir vatandaş toplumun ve çağın gereklilikleri ile biçimlenmektedir (Doğan, 2012, s. 125).

2.6.1.2. Sosyal değişim kuramı

Hem ekonomik hem sosyal değişimler sosyal hayatın temel bir özelliğine dayanır: yaşam boyunca ihtiyaç duyduğumuz şeyler ve yaşamdaki değer verdiğimiz şeyler (mal, hizmet, arkadaşlık, kabul, konum, bilgi) sadece başkalarından elde edilebilir. İnsanlar böyle değerli kaynaklar için birbirlerine bağımlıdırlar ve değişim süreci boyunca bu kaynakları birbirlerine verirler. Sosyal değişim teorisi, insanların sosyal etkileşimlerden elde ettikleri ve katkıda buldukları sosyal yaşamın bu yönüne odaklanmaktadır. Sosyal değişimi ekonomik değişimden ayıran en önemli özellik, ekonomik değişimde taraflar arası uzun süreli bir ilişki yokken, sosyal değişimde taraflar arası uzun süreli ve kalıcı bir ilişki vardır. Zorunlu olarak birbirine bağlı olan, yinelenen bu değişimlerin sonucu olan insanlar arası tek seferlik olmayan bu etkileşim ve etki sosyal değişim teorisyenleri için merkezi bir öneme sahiptir. İlişkilerin tarihine ve davranışların karşılıklı olumsuzluğuna yapılan bu vurgu, sosyal değişim teorisinin gelişiminde önemli rol oynayan diğer bir disiplin olan davranışsal psikolojinin etkisini yansıtmaktadır. Sosyal değişim teorisinin temel kavramları ve varsayımları dört ana başlık altında toplanabilir: değişim yapan aktörler, değişim kaynakları, değişim yapısı ve değişim süreci (Molm, 1997, s. 12).

Toplumsal değişim teorisi, toplumu insanlar arasındaki ödöl-ceza temelli bir dizi etkileşim olarak yorumlayan bir modeldir. Bu görüőe göre, etkileşimlerimiz, başkalarından almayı umduğumuz ödülleri ya da cezalarla belirlenir ve maliyet-fayda analizi modelini (bilinçli ya da bilinçsiz olarak) kullanarak değerlendiririz. Etkileşimden kaynaklanan ödöl veya cezalandırma derecesinin hesaplanmasıyla belirli bir etkileşimin tekrarlanıp tekrarlanmayacağını tahmin edebiliriz. Bir etkileşim için ödöl cezayı aşıyorsa, etkileşimin gerçekleşmesi veya devam etmesi muhtemeldir. Bu teoriye göre, herhangi bir durumda, bireyin davranışını kestirmenin formülü: Davranış (kazanç) = ödöl - etkileşim maliyetleri şeklindedir. Ödüller pek çok biçimde olabilir: sosyal tanıma, para, hediyeler ve hatta gündelik jestler, bir gülümseme ya da başını sallama gibi. Cezalar ayrıca, halktan aşığılama, dayak ya da infaz gibi aşırı uçlardan, kaş çatma gibi ince jestlere kadar pek çok biçimde ortaya çıkar. Etkileşime dâhil olan insanlar rasyonel olarak kazançlarını maksimize etmeye çalışmaktadır. İnsanlar arasında en çok memnuniyet diğer bireylerden gelmektedir. İnsanların etkileşimlerinin sosyal, ekonomik ve psikolojik yönleri hakkındaki, mevcut durumlarına göre alternatif, daha karlı durumları düşünmelerine olanak veren bilgilere erişimleri vardır. İnsanlar serbest rekabetçi bir sistemde hedeflerine odaklanmıştır. Değişim kültürel normlar içinde çalışır (Crossman, 2018, s. 1). Maliyet-fayda analizi sosyal mübadele kuramında önemli bir unsurdur. İlişkilerin değeri ve kalitesi belirlenirken maliyet-fayda analizine göre karar verilir. Sosyal değişim teorisi, bir ilişkinin değerinin ne kadar olduğunu belirlemek için faydaları ve masrafları çıkarmayı önerir. Olumlu ilişkiler, faydaların maliyetlerden daha fazla olduğu ilişkilerdir. Maliyetler faydalardan daha büyük olduğunda negatif ilişkiler ortaya çıkmaktadır. Mesela, sizden sürekli borç para isteyen bir arkadaşınız sizin için maliyetli birisidir ve bu ilişki maliyet-fayda açısından maliyetli olup sürdürülemez bir ilişkidir. Sosyal değişim sürecinin bir başka yönü de olası alternatiflere bakmaktır. Maliyetleri ve faydaları analiz ettikten ve bunları karşılaştırdıktan sonra, olası alternatiflere bakmaya başlayabilirsiniz (Cherry, 2018, s. 1).

2.6.1.3. Eşitlik kuramı

Eşitlik kuramı karşılıklı değişim ilişkilerine dayanmaktadır. Adams'ın eşitlik kuramı, kişinin algıladığı girdi-çıkıtı dengesine dayanmaktadır. Yani, kişinin işi için yaptığı emekler (girdi) ile sonuçta elde ettiği değerler (çıkıtı) arasındaki denge önem arz etmektedir.

Bu kuramın odak noktası, bireylerin kendilerinden bir şeyler verdiği ve karşılık olarak bir şeyler beklediği karşılıklı değişim (mübadele) ilişkileridir. Bireyin kendisinden vermiş olduğu girdiler, değişimin diğer tarafı olan ve bireyin elde ettikleri (aldıkları) ise çıktılar olarak adlandırılmaktadır. Girdi ve çıktılara ek olarak üçüncü bir değişken ise referans alınan kişi ya da gruplardır. Referans alınan bu kişi ya da kişiler, mesai arkadaşları, akrabalar, komşular ya da bir grup meslektaş olabilir. Hatta bu referans alınan kişi, başka bir iş ya da sosyal rolde bireyin kendisi bile olabilir (Al-Zawahreh ve Al-Madi, 2012, s. 159).

Adams'ın eşitlik kuramının ana öğeleri girdiler ve çıktılardır. Girdiler, bireyin mübadele için yapmış olduğu katkılar ve uğraşlardır. Birey hizmetlerinin karşılığı olarak mübadeleye girdiğinde, girdiler daha önceki iş deneyimlerini, iş üzerindeki uğraşları ve eğitimi içerebilir. Çıktılar ise bu mübadele sonucunda elde edilenlerdir. Çalışanlar için en önemli çıktı ödemedir. Bununla birlikte, çalışanın işine yönelik görevler, sosyal yardımlar konuma yönelik semboller ve yönetsel davranışlar da ödeme dışındaki çıktılara örnek olarak gösterilebilir. Birey girdileri ve çıktıları önem derecesine göre değerlendirir ve kendi çıktılarının girdilere oranını diğer bireylerin çıktılarının girdilerine oranı ile karşılaştırır. Kendi çıktılarının girdilerine oranı ile başkalarının çıktılarının girdilerine oranı denk ise eşitlik var demektir. Eğer denklik yok ise o zaman eşitsizlik var demektir. Eşitlik ya da eşitsizlik, bireyin girdi ve çıktı algısına dayanmaktadır. Girdilerin yüksek çıktılarının ise düşük olması her zaman eşitsizlik olarak algılanmamaktadır. Birey girdi-çıkıtı dengesini başkaları ile karşılaştırdığında eğer girdi-çıkıtı dengesi diğerlerinki ile aynı ise birey bunu eşitsizlik olarak görmeyebilir. Hatta birey büyük bir çaba gerektiren iş karşılığında çok az bir çıktı elde ettiğinde bile, diğerleri ile girdi-çıkıtı dengesini karşılaştırdığında oranlar aynı ise birey tatmin olabilir. Eşitsizlik bireyde gerilimi artırmakta olup, gerilimin şiddeti eşitsizliğin büyüklüğü ile orantılıdır. Ayrıca bireydeki bu gerilim, eşitsizliği azaltmak ya da ortadan kaldırmak için bireyi motive etmektedir. Adams eşitsizliği azaltmak ve eşitliği yeniden sağlamak için altı yoldan bahsetmektedir: girdileri değiştirmek, çıktıları değiştirmek, bireyin zihnindeki girdi ve çıktı algısını değiştirmek, alanı terk etmek, karşılaştırılan girdi ya da çıktıları değiştirmeye dönük eylemlerde bulunmak, karşılaştırılanları değiştirmek (Mowday, 1987, s. 91).

Bu kurama göre bireyler işlerinde girdi ve çıktıları bazı esaslar açısından karşılaştırır ve davranışlarını elde ettikleri eşitlik ya da eşitsizlik düzeyine göre düzenlerler. Mesela, eşitsizlik hissettiklerinde girdilerini azaltırlar, çıktıları artırırılar ya da örgütten ayrılırlar (Aidla, 2013, s. 234). Adams'ın teorisinde, eşitsizlik durumunda iki

hissin ortaya çıkması muhtemeldir. Birincisi, eğer birey kendisinin diğerlerine göre az ödüllendirildiği hissine kapılırsa, bu durumu düzeltmek için bir şeyler yapmaya motive olacaktır. İkincisi, birey kendisinin diğerlerinden daha çok ödüllendirildiğini hissine kapılırsa suçluluk duygusuna kapılması muhtemeldir (Kılıç, 2016, s. 198)

Tablo 2.6

Eşitlik Kuramı Açısından Girdi ve Çıktılar

Girdiler	Çıktılar
Vakit	İş Güvenliği
Emek	Maaş
Sadakat	Ek Faydalar
Yoğun Çalışma	Harcamalar
Uyum	Tanınma
Yeterlilik	İtibar
Esneklik	Sorumluluk
Tolerans	Başarma Duygusu
Ayrımcılık	Övgü
Coşku	Teşekkür
Fedakârlık	Uyarı
Üstlere Olan Güven	
Çalışma Arkadaşlarına Destek	
Beceri	

Not. R. T. Mowday'in Equity theory predictions of behavior in organizations, (1987, R. M. Steers, ve L. W. Porter içinde (s. 111-131), Motivation and work behavior. New York: McGraw Hill.) adlı esrinden alınmıştır.

Eşitlik kuramını yalnızca maddi açıdan ele almamak gerekir. Bir örgütte çalışan bir bireyin elde ettiği itibar, konum, sosyal haklar, tanınma hatta yerinde bir övgü bile eşitlik kuramına göre değerlendirilebilir. Bu girdi ve çıktılar olumlu ya da olumsuz olabilir. Ayrıca bu girdi ve çıktıların çalışanlara göre önemi farklı olabilir. Şekil 2.8' de girdi ve çıktılara bazı örnekler sunulmuştur (Şeker, 2014, s. 17).

2.6.2. Liderlik yapma safhaları

Graen ve Uhl-bien'e göre liderlik yapımı zamanla tedricen üç safhada gelişir: yabancı safhası, tanıdık safhası ve olgun ortaklık safhası. 1.safha olan yabancı safha esnasında lider-üye çiftindeki etkileşimler genellikle ağır bir şekilde akdi ilişkilere dayanan kurallara bağlıdır. Liderler ve astlar verilen örgütsel roller çerçevesinde

birbiriyle ilgili olup, bu safhanın ilk kısımlarında ele alınan dış-grup üyelerininkine benzer düşük kalite etkileşimlere sahiptirler. Ast liderin kontrol ettiği ekonomik ödülleri elde etme amacı doğrultusunda hiyerarşik statüsü olan resmi lidere riayet eder (Northouse, 2014, s. 166).

Tablo 2.7

Liderlik Yapma Safhaları

	Yabancı Safha	Tanıdık Safha	Ortaklık Safhası
Roller	Yazılı	Denenmiş	Müzakereli
Tesirler	Tek yönlü	Karışık	Karşılıklı
Etkileşimler	Düşük kalite	Orta kalite	Yüksek kalite
İlgiler	Kendi	Kendi ve diğerleri	Grup

Not. P. G. Northouse'un Liderlik, Kuram ve Uygulamalar (Northouse, 2014, s.166) adlı eserinden alınmıştır.

Yabancı safha esnasındaki astın güduları grubun iyiliğinden ziyade kişisel çığara doğru yönlendirilir. Tanıdık safhası olan 2. safha lider veya üye tarafından gelişmiş kariyer odaklı etkileşimler için yapılan, daha fazla kaynak ve kişisel veya iş ile alakalı bilginin paylaşımını gerektiren ir teklif ile başlar. Hem lider hem de at için, astın daha fazla rol üstlenmeye ilgi duyup duymadığını ve liderin üye için yeni zorlu görevler sağlamada istekli olup olmadığını değerlendirmek için ir deneme sürecidir. Olgun ortaklık safhasında ise liderler ve üyeleri arasında son derece yüksek mütakabiliyet vardır: Her biri diğerini etkiler veya diğerinden etkilenir (Northouse, 2014, s. 166).

2.6.3. Lider üye etkileşiminin boyutları

Etki: Lider ile üye arasında meydana gelen, iş ya da mesleki değerlerden ziyade özellikle kişisel cazibe ve çekiciliğe dayalı karşılıklı etkileşimdir. Böylesi bir yakınlık eğilimi (çekicilik), arkadaşlık gibi cazip birtakım unsurları ya da sonuçları da içermektedir. Böyle bir ilişkinin istenmesi ya da meydana gelmesinde ortaya çıkabilir (Liden ve Maslyn, 1998, s. 46).

Sadakat: LÜE'nin ikinci boyutu, liderin ve üyelerin birbirlerine karşı olan sadakat boyutudur. Sadakat, hem liderin hem de üyelerin birbirlerinin eylemlerini ve karakterlerini açıkça desteklemesi olarak tanımlanmaktadır. Sadakat, LÜE'nin geliştirilmesi ve devam ettirilmesi açısından kritik bir öneme sahiptir. Sadakat, lider tarafından üyelere verilen görevlerin türlerinin belirlenmesi açısından önemlidir. Zira

liderler, sadık üyelerden daha fazla sorumluluk gerektiren görevleri üstlenmelerini isterler (Liden ve Maslyn, 1998, s. 50).

Katkı: İlişkinin taraflarının ortak amaçlar için ortaya koydukları iş ile ilgili faaliyetlerin algılanan miktar ve kalitesi” şeklinde tanımlamıştır. Özellikle lider üye etkileşiminin başlangıcında, lider astlarının performansını vermiş olduğu görevleri dikkate alarak değerlendirecektir. Görevlerini liderin arzuladığı düzeyde yerine getirebilen astlar, aynı başarıyı gösteremeyenlere oranla, liderle daha kaliteli bir etkileşim kuracaklardır. Etkileşimin kalitesi yükseldikçe liderin asta verdiği görevlerin ve sağladığı imkânların kalitesi de buna bağlı olarak artacaktır. Bunun sonucunda daha kritik görevleri yapma imkânı bulan üyeler etkileşimi daha da geliştirme fırsatı yakalayacaklardır (Liden ve Maslyn, 1998, s. 50).

Mesleki Saygı: Lider ve üye ikilisinin her birinin kuruluş içinde ve / veya dışında oluşturduğu itibara ilişkin algı düzeyidir. Bu algı, kişiyle ilgili kişisel deneyim, örgüt içerisinde ya da örgüt dışında kişi hakkında yapılan yorumlar, mesleki başarısından dolayı kişinin almış olduğu ödüller ya da elde etmiş olduğu başarılar gibi kişinin geçmiş verilerine dayanabilir. Böylece, insanların çalışmaya başlamadan ve hatta çalışanlarla daha yüz yüze gelmeden önce bir mesleki saygı algısı geliştirebilmesi mümkündür (Liden ve Maslyn, 1998, s. 50).

2.7. Kişilik

2.7.1. Kişilik kavramı

Birçok psikolog, *kişilik* kelimesinin Romalı aktörlerin Yunan dramlarında, bir rolü ya da sahte bir görünüşü sergilemek için takmış oldukları teatral maske anlamına gelen latince “persona” kelimesinden türetildiği hususunda hemfikirdir (Feist ve Feist, 2008, s. 3). Bu bağlamda kişilik insanın çevresindeki insanlara karşı sergilemiş olduğu dışarıdaki yüzü, bireyin dışarıdaki, başkaları tarafından görünen kendisine özgü özellikleri olarak tarif edilebilir. Psikologlar, kişiliğin anlamı konusunda kendi aralarında ayrışmakta olup, herkesin hem fikir olduğu ortak bir tanımda bir araya gelememişlerdir (Schultz ve Schultz, 2005, s. 9).

Kişilik bireyin kendine has sürekli davranış kalıpları olarak tanımlanabilir. Bu basit tanımın birkaç yönü bulunmaktadır. Kişilik kavramının birinci yönü bireye özgü davranış kalıplarının süreklilik arz etmesidir. Kişilik araştırmacıları kişiliğin bu yönünü bireysel farklılıklar olarak ele almaktadır. Bu tanımdaki önemli olan kişilik özelliği,

kişiliğin devamlılık göstermesi, devamlılık gösteren bireysel davranış kalıplarının değişen ortam ve zamanda yine aynı kalmasıdır. Bugün dışadönük olan bir bireyin yarın da dışadönük olması beklenir. İş hayatında mücadeleci olan birisi, spor yaparken de mücadelecidir. Birisine “kendisi olmaya çalışıyor” dediğimizde karakterimizdeki bu tutarlılığa vurgu yapmaktayız. Tabii ki bu, dışadönük bir insan, ciddi durumlarda olduğu gibi, her zaman, şen şakrak ve neşeli olacak anlamlarına gelmez. Bu aynı zamanda insanların değişemeyeceği anlamına da gelmez. Eğer bireyin kişiliğinden bahsediyorsak ve davranışlar içerisinde bulunduğumuz durumun bir yansıması değilse o zaman insanların hareket tarzlarında ve davranışlarında tutarlık beklenir. Kişiliğin, ikinci yönü ise kişisel süreçlerle ilgili oluşudur. Kişilik, kişilerarası süreçlerin aksine, duygusal, dürtüsel ve bilişsel süreçleri de içeren ve bireyin kendi iç dünyasında ortaya çıkan ve bireyin kendisine özgü olan içsel bir süreçtir. Bu, dış kaynakların kişiliği etkilemediği anlamına gelmez. Ebeveynlerin çocuklarını büyütme biçimleri, çocukların kişilik özelliklerini etkilemektedir (Burger, 2008, s. 4).

Kişilik, bireyi başkalarından farklı kılan bireyin kendisine özgü nitelikleri ifade etmekte olup, kalıtsal ve biyolojik eğilimleri, sosyal deneyimleri ve değişen çevresel koşulları içeren iç ve dış etkenlere dayalı evrimsel bir süreci ifade etmektedir. Bu bağlamda, kişiliği, bireyi öteki bireylerden ayıran, bireyin kendisine has, tutarlı ve yapılaşmış özellikler bütünü şeklinde tarif etmek mümkündür (İnanç ve Yerlikaya, 2012, s. 3). Psikologlar kişilik kavramını kullandıklarında, bunun insanların sergilemiş olduğu sadece bir rolden ibaret olmadığını, kişiliğin sergilenen bir rolden daha fazlası anlamlarına geldiğini ifade etmektedirler. Bununla birlikte, kişilik teorisyenleri herkesin hemfikir olduğu tek bir kişilik tanımı üzerinde uzlaşmamıştır. Aslında, her biri benzersiz ve hayati teorileri geliştirmiştir ancak her biri bu küresel kavramı farklı bir perspektiften ele almıştır. Bazıları kapsamlı bir teori oluşturmaya çalışırken; bazıları daha az iddialı ve kişiliğin sadece birkaç yönüyle ilgilenmiştir (Feist ve Feist, 2008, s. 3).

2.7.2. Kişilik kuramları

İnsanların davranışlarındaki bireysel farklılıkları açıklarken kişilik kuramlarının her biri farklı noktalara odaklanmaktadır. Bu kuramlar, insan kişiliğini anlama noktasında birbirini tamamlayan modeller olarak düşünülebilir (Burger, 2008, s. 13). Kişilik konusunu birçok araştırmacı farklı biçimlerde ele almış, kişinin kendisine has olan bireysel farklılıkları farklı şekillerde yorumlamıştır. Yapılan çalışmalar ve ilgili alan yazını incelendiğinde kişilik kavramını dört ana kategoride ele almak mümkündür.

Bunlar, psikodinamik, davranışçı ve bilişsel, araştırma odaklı ve insancıl kuramlar olmak üzere dört temel kuramdan oluşmaktadır.

Tablo 2.8

Kişilik Kuramları

Temel Kuramlar	Kişilik Yaklaşımları	Öncüler	Kişilik Yaklaşımı
Psikodinamik Kuramlar	Psikanaliz	Sigmund Freud	Erken çocukluk
	Bireysel Psikoloji	Alfred Adler	döneminin kişilik
	Analitik Psikoloji	Carl Gustav Jung	üzerindeki önemine vurgu
	Nevrozlar ve insan	Karen Horney	yapmaktadır.
	Gelişimi		Çocuklukta deneyimler,
	Özgürlükten Kaçış	Erich From	bastırılmış düşünceler,
	Kişiler Arası İlişkiler	Harry Stack Sullivan	bilinç ve bilinçaltı
	Kuramı		güçlerin çatışmasına
	İnsanın Sekiz Çağı	Erik H. Erikson	odaklanmaktadır.
Davranışçı ve Bilişsel Kuramlar	Radikal Davranışçılık	Burrhus F. Skinner	Davranışçılar daha çok
	Eklektik Davranışçı Yaklaşım	Neal E. Miller	ödül ve ceza üzerine
	Sosyal Bilişsel Kuram	John Dollard	odaklanırken bilişsel
	Kişisel Yapılar Kuramı	Albert Bandura	kuramcılar bireyin
		George A. Kelly	algıları, düşünceleri ve
			duyguları üzerine
			yoğunlaşmaktadır.
Araştırma Odaklı Kuramlar	Ayırıcı Özellik Kuramı	Gordon W. Allport	İnsanın kişilik
	Faktör Analitik Ayırıcı	Raymond B. Cattell	özelliklerini belirleme,
	Özellik Kuramı		ölçme ve kişilik
	Biyoloji Temelli	Hans J. Eysenck	özelliklerindeki farklılık
	Faktör Analitik Ayırıcı		ya da benzerlikleri
	Özellik Kuramı		sınıflandırmaya
	Beş Faktör Kuramı	Robert R. McCrea	odaklanmaktadır.
		Paul T. Costa	
İnsancıl Kuramlar	Birey Merkezli Yaklaşım	Carl R. Rogers	İnsanın gelişim kapasitesi,
	Kendini Gerçekleştirme Kuramı	Abraham H. Maslow	potansiyelini ortaya
	Varoluşçu Psikoloji	Rollo R. May	çıkarmasına ve özgür
			seçimlerine vurgu
			yapmaktadır.

2.7.2.1. Psikodinamik yaklaşım

Psikodinamik yaklaşımın ortaya çıkışı Freud'un psikanaliz üzerine yapmış olduğu çalışmalara dayanmakla birlikte, Freud, Jung, Adler, Fromm, Horney, Sullivan, Berne ve Erikson gibi araştırmacı psikologlar psikanalizi savunmuşlardır (Burger, 2008, s. 98). Freud insan zihnini, küçük bir parçası (%10) suyun üzerinde yüzen ve görülebilen, büyük bir kısmının (%90) ise suyun altında olan ve görülemeyen bir buzdağına benzetmektedir. Tıpkı buzdağı gibi insanlar zihnin sadece küçük bir bölümünün farkındadır. Zihnin işlevlerinin büyük bir bölümü buzdağının suyun altında kalan kısmındadır ve bilinçaltı olarak adlandırılır. Freud kişiliği cinsel dürtüler ve saldırganlıktan kaynaklanan bir enerji sistemi olarak görmektedir. İnsanlar bu dürtüleri tatmin etmek için motive olurlar ve bu gücü Freud haz prensibi olarak adlandırır. İnsan davranışı bu dürtülerin ve birey tarafından bu dürtüleri tatmin etmek için arzuları bastırma ve yönlendirmeye yönelik yapılan bilinçsiz çabaların bir ürünüdür. Freud'un bakış açısına göre toplumun içerisinde yaşamak, haz prensibinden kaçınmayı gerektirmektedir. Bunun sonucunda da anksiyete, saplantı ve savunma mekanizmaları gibi bozukluklar meydana gelmektedir (Cottam, Diez-Uhler, Mastors, ve Preston, 2004, s. 15).

Freud insan kişiliğini bilinç, bilinç öncesi ve bilinçaltı olmak üzere üç bölüme ayırmaktadır. Ayrıca Freud kişiliği id, ego ve süper ego şeklinde üçe ayırmıştır. Freud'a göre sağlıklı bir kişilikte ego, idin dürtülerini ve süper egonun taleplerini kontrol etmektedir. Freud idi, sadece kişisel arzularının tatmin edilmesine odaklanan insanın bencil yanı olarak tanımlamaktadır. İd tarafından gerçekleştirilen eylemler tatmin prensiplerine dayanmaktadır. Bebekler gördükleri ve istedikleri bir nesneyi, kendilerine ait olsa da olmasa da, zararlı bile olsa, elde etmeye çalışırlar. Bebeklikteki bu refleks yetişkin olduğumuzda da kaybolmaz ve devam eder (Burger, 2008, s. 68). İd, eğer herhangi bir kısıtlama ya da engelleme olmazsa, bireyin güdülerini tatmin edecek davranışlar ortaya koyacaktır.

Egonun eylemleri gerçeklik prensibine dayanmaktadır, yani egonun görevi gerçekleri göz önünde bulundurarak güdülerini tatmin etmektir. İd'in dürtüleri sosyal olarak kabul edilemeyebilir ve tehlikeli olabilir. Egonun görevi bu dürtüleri bilinçaltında tutmaktır. Süper ego, toplumun ya da ailenin değerlerini ve standartlarını ifade etmektedir ve bireyin neler yapabileceğine ya da neler yapamayacağına dair sınırlamalar getirmektedir. Bazı insanlar süper egoyu vicdan olarak da çevirmektedir (Burger, 2008, s. 4). Süper ego bireye ideal davranışın ne olduğunu ve neyin tamamen kabul edilemez bir davranış olduğunu hatırlatır (Witting, 2001, s. 214).

Sigmund Freud Psikodinamik Yaklaşımın babası olarak görülmektedir. Başlangıçta Freud gibi, psikanalitik bir anlayışa sahip olan Adler, Jung, Horney, Fromm, Sullivan ve Erikson daha sonra kendi kuramlarını ortaya koymuşlardır. Ancak her ne kadar kendi kuramlarını geliştirmiş olsalar da ortaya koymuş oldukları kuramlar Freud'un psikanalizi ile ortak özellikler taşımaya devam etmiştir. Bu kuramcılar da tıpkı Freud gibi, insan bilincinden çok bilinçdışına vurgu yapmakta olup, Freud'a göre az olmakla birlikte bu kuramcılar da güdüler üzerine odaklanmaktadır. Tıpkı Freud gibi bu kuramcılar da daha çok hasta bireyler üzerinde durmuşlardır.

2.7.2.2. İnsancıl yaklaşım

Bu kuram her ne kadar pek çok kaynaktan evrilmiş olsa da esas olarak kökleri varoluşçu felsefe ve Carl Rogers ve Abraham Maslow gibi bazı psikologların çalışmalarına dayanmaktadır. Hümanist psikolojiyi tarif etmek oldukça zordur çünkü hümanist kişilik kuramını meydana getiren etmenlerin neler olduğuna dair üzerinde hemfikir olunan bir tanımı yoktur. Bununla birlikte hangi çalışmaların insancıl kişilik yaklaşımı kategorisine girmekte olduğuna yönelik, kişisel sorumluluk, burada ve şimdi, bireyin fenomenolojisi ve kişisel gelişimi olmak üzere dört temel kriterden bahsetmek mümkündür. Varoluşçu filozoflardan ödünç alınan kişisel sorumluluk fikri, insancıl yaklaşımın merkezinde yer almaktadır ve “Yapmak zorundayım” şeklinde ifade edilir. “Sınıfa gitmek zorundayım”, “Arkadaşlarla buluşmak zorundayım.” “Çocuklarıma bakmak zorundayım.” ve bunun gibi birçok sorumluluklarımızı bu şekilde ifade etmekteyiz. Ama gerçek şu ki bunlardan hiçbirini yapmak zorunda değiliz. Hümanist psikologlar, insanın kendisine olanlardan nihai olarak kendisinin sorumlu olduğunu, insanın davranışlarının kendi bireysel tercihlerinin bir neticesi olduğunu ileri sürmektedir. İşe gitmeyi, arkadaşlarımızı aramayı, bir partiden ayrılmayı ya da Noel hediyesi göndermeyi kendimiz seçmekteyiz. Bunlardan hiçbirini yapmak zorunda değiliz. Bu seçimlerden bazılarını yapmak için ödediğimiz bedel yüksek olabilir, ama yine de kendi seçimlerimizdir. Freudcu ya da davranışçı yaklaşımın aksine hümanist psikologlar insanları özgür iradeleri ile kendi hayatlarını şekillendiren bireyler olarak görmektedirler (Burger, 2008, s. 290)

Hümanistik psikoloji bütün insanların kendisini gerçekleştirmek için çabaladığı, yani her bir bireyin kendisinin eşsiz bir birey olarak potansiyelinin farkına varması, inancına dayanmaktadır. Kendini gerçekleştirme, birçok tecrübeye açık olmayı, başkasının ve kendisinin eşsiz oluşunun farkında olmayı ve saygı duymayı, özgürlüğün

ve teslimiyetin getirdiği sorumluluğu kabul etmeyi, başkasına karşı daha gerçekçi ve dürüst olmayı ve gelişmeyi istemeyi kapsamaktadır (Kasschau, 2003, s. 392).

Hümanist kuramlar sağlıklı gelişim ve ilerleme yönünde bireyin doğuştan getirmiş olduğu potansiyellere odaklanmaktadır. Bu kurama göre, patolojinin (hastalık bilim) nedeni, bireyin var olan potansiyelinin patojenik çevre koşullarınca engellenmesidir. Hümanist / varoluşçu kuramlara göre böyle bir engellenme durumunda ortaya çıkan rahatsızlıklardaki temel belirti bireyin kim olduğunu ve gerçekten ne istediği konusundaki farkındalığın azalması ve kendine has anlamlı bir hayat sürememesidir (Sudak, 2011, s. 6).

Abraham Maslow hümanist kuramın en önemli temsilcilerinden birisidir. Maslow'un kişilik teorisi, insancıl kuram, psikolojide üçüncü güç, kişilikte dördüncü güç, ihtiyaçlar kuramı ve kendini gerçekleştirme kuramı gibi, değişik şekillerde isimlendirilmiştir. Ancak Maslow, bütüncül-dinamik kuram ismini tercih etmektedir (Feist ve Feist, 2008, s. 275). Maslow'un kişilik teorisi, motivasyonla ilgili bazı temel varsayımlara dayanmaktadır. İlk olarak, Maslow motivasyona bütünsel bir yaklaşımı benimsemektedir. Yani, insanın tek bir parçası ya da işlevi değil, bütün insan motive olmaktadır. İkincisi, motivasyon genellikle karmaşıktır, yani bir kişinin davranışı birkaç ayrı güdüden kaynaklanabilir. Örneğin, cinsel birlik arzusu sadece bir genital ihtiyaçla değil, aynı zamanda hâkimiyet, arkadaşlık, sevgi ve özsaygı ihtiyaçları tarafından da motive edilebilir. Dahası, bir davranış için motivasyon kişi tarafından bilinçsiz veya bilinmeyen olabilir. Üçüncü bir varsayım, insanların sürekli bir ihtiyaç ya da diğer tarafından motive olmasıdır. Bir ihtiyaç tatmin edildiğinde, motivasyon gücünü kaybeder ve daha sonra başka bir ihtiyaçla yer değiştirir. Örneğin, insanların açlık ihtiyaçları engellendiği sürece, insanlar yiyecek için çaba göstereceklerdir. Ancak yeteri kadar yiyeceğe sahip olduklarında, güvenlik, dostluk ve öz değer gibi diğer ihtiyaçlara yöneleceklerdir. Diğer bir varsayım ise, her yerdeki bütün insanların aynı temel ihtiyaçlar tarafından motive edilmesidir. Farklı kültürlerdeki insanların yiyecek elde etme tarzları, barınak kurma tarzları, arkadaşlıklarını ifade etme biçimleri vb. yaşam tarzları farklı kültürlere göre değişebilir ancak yiyecek, güvenlik ve arkadaşlık gibi temel ihtiyaçlar tüm türler için ortaktır (Feist ve Feist, 2008, s. 279). Maslow'a göre bireyin davranışlarının temelinde bireyin ihtiyaçları bulunmaktadır ve bireyin davranışlarını ihtiyaçlar şekillendirmektedir. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisine göre bu ihtiyaçların da bir sırası bulunmaktadır ve en önce gelen temel ihtiyaçlardır.

Birey kendisini gerçekleştirmek için, açlık, güvenlik, aşk ve saygı gibi en temel ihtiyaçlarını gidermelidir. Bu ihtiyaçlar giderildikten sonra birey kendisini gerçekleştirebilecektir. Daha düşük seviyedeki ihtiyaçlar, daha yüksek seviyedeki ihtiyaçlar karşısında önceliğe sahiptir; Yani, daha yüksek seviyeli ihtiyaçlar devreye girmeden önce daha düşük seviyedeki ihtiyaçlar tatmin edilmelidir. Örneğin, saygınlık veya kendini gerçekleştirme ile motive edilen herkes, daha önce gıda ve güvenlik ihtiyaçlarını karşılamış olmalıdır. Açlık ve güvenlik, bu nedenle, hem saygınlık hem de kendini gerçekleştirme üzerinde önceliğe sahiptir (Feist ve Feist, 2008, s. 280).



Şekil 2.3 İhtiyaçlar Hiyerarşisi (Schultz ve Schultz, 2005, s. 311)

İnsan aynı zamanda tüm ihtiyaçlar tarafından yönlendirilmemektedir. Genellikle, insanın kişiliği üzerinde sadece bir ihtiyaç baskın olmaktadır. Hangi ihtiyacın kişilik üzerinde baskın olduğu, hangi ihtiyaçların tatmin edilmiş olmasına bağlıdır. Kariyerlerinde başarılı olan insanlar artık fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarını karşılamaz veya hatta farkında değildir çünkü bu ihtiyaçlar yeterince tatmin olmuştur. Başarılı insanlar, saygınlık veya kendini gerçekleştirme ihtiyaçları tarafından motive edilmeye daha yatkındır. Ancak Maslow, ihtiyaçların sırasının değiştirilebileceğini öne sürmektedir. Ekonomik durgunluk bazı insanların işlerini kaybetmesine neden olursa, güvenlik ve fizyolojik ihtiyaçlar öncelikli hale gelebilir (Schultz ve Schultz, 2005, s. 312).

Hümanist yaklaşımın en önemli temsilcilerinden olan Rogers, insanın kişiliğini açıklarken benlik kavramına vurgu yapmaktadır. Rogers'ın fenomenolojik benlik anlayışı, bireye ve bireyin yeteneklerine vurgu yapan bir benlik anlayışıdır. Benlik, bireyin kendisi hakkında sahip olduğu olumlu ya da olumsuz imajlardır ve değişkenlik göstermektedir (Schultz ve Schultz, 2005, s. 350).

Rogers, benlik kavramının iki ayrı boyutunun olduğunu öne sürmektedir. İlk boyut gerçek benliktir ve gerçek hayatla tecrübe edilir. Diğer boyut ise ideal benliktir. Kişinin, ulaşmayı arzu ettiği ve kim olmak istediği ile alakalıdır. Benliğin bu iki boyutunun yanı sıra, sosyal yönünden de bahsetmek mümkündür. Sosyal benlik, bireyin

kendisini başkalarına nasıl gösterdiği ile ilgili olup, farklı durumlarda bireyin sosyal kimliğinin değişebileceğini ifade etmektedir (Balıkçıoğlu, 2016, s. 540).

Çin'e yaptığı yolculuk sırasında Rogers, kendi gelişiminde özerk bir benliğin önemini fark etmeye başlamıştır. Rogers'ın ilk çalışmaları kişiliğin oluşumunda benliğin önemini güçlendirmektedir. 1930'larda, bir çocuğun davranışının sağlıklı ve yapıcı ya da sağlıksız ve yıkıcı olup olmadığını belirlemek için bir yöntem geliştirmiştir. Çocuğun geçmişini araştırmış ve çocuğun davranışlarını etkileyen faktörleri tespit etmeye çalışmıştır. Bu faktörler, aile ortamı, sağlık, entelektüel gelişim, ekonomik koşullar, kültürel etkiler, sosyal etkileşimler ve eğitim düzeyini içermektedir. Tüm bu faktörler dış, yani çocuğun çevresinin bir parçasıdır. Rogers ayrıca çocuğun davranışları üzerinde etkili olan potansiyel bir iç etkiyi, çocuğun kendi benliğini idrak edişini ya da kendi içgörüsünü de araştırmıştır. Rogers, içe bakışı benliğin ve gerçekliğin kabulü ve benlik için bir sorumluluk duygusu olarak tarif etmiştir (Schultz ve Schultz, 2005, s. 336).

Diğer hümanist kuramcılar gibi Rogers da insanın yaşamında en uygun tatmin duygusuna ulaşmaya çalıştığını iddia etmektedir. Bu amaca ulaşan bireyi de potansiyelini tam kullanan birey olarak isimlendirmektedir. Peki potansiyelini tam olarak kullanan birey nasıl bir bireydir? Rogers, potansiyelini tam olarak kullanan bireyin, bazı özelliklerini şu şekilde tarif etmektedir: Tecrübelerle açıktır. Benzer kalıplara düşmektense, hayatın kendilerini hangi yollara sürükleyeceğini görmeye çalışırlar. Her anı olduğu gibi yaşamaya çalışmaktadırlar. Yani, hayatı tecrübe etmek, geçip gitmemek anlayışına sahiptirler. Kendi duygularına güvenmeyi öğrenirler. Eğer bir şeyin doğru olduğunu hissedersen o şeyi muhtemelen yaparlar. Başkalarının ihtiyaçlarına karşı duyarsız değildir, ancak toplumun standartlarını da fazla önemsemezler. Eğer potansiyelini tam kullanan bir kadın saç kesmek veya işini bırakmak isterse, muhtemelen başkaları bu durumu onaylamadığı için kendini bunu yapmaktan alı koymaz. Toplumun kendilerinden beklediği ve kendilerine dikte ettiği rolleri gerçekleştirmeye çok da istekli değildir. Bu tipler tam olarak asi değildir, eğer kendi çıkarları, değerleri ve ihtiyaçları ile tutarlıysa kolej, iş hayatı, evlilik ve aile yaşamının geleneksel yollarını takip edebilirler. Gerek olumlu gerek olumsuz duygularını başkalarından daha derin ve daha yoğun olarak yaşamaktadırlar. Öfkelerini kabul eder ve ifade eder. Aksini yapmak, onları duygularından koparmak olacaktır. Bu duyarlılık nedeniyle, bu bireyler yaşamlarında daha büyük duygusal bir zenginlik yaşarlar (Burger, 2008, s. 294).

2.7.2.3. Öğrenme odaklı kuramlar

Öğrenme odaklı kuramlar denince akla, davranışçı ve bilişsel kuramlar gelmektedir. Davranışçı ve bilişsel yaklaşıma göre bireyin davranışlarının temelinde var olan etmen bireyin öğrenme tarihçesidir. Bu yaklaşım, bireyin davranışlarını ve kişiliğini öğrenme perspektifinden ele almakta olup, insanın davranışlarını ve kişiliğini öğrenme psikolojisi ilkelerine göre izah etmektedir. Kişiliğe öğrenme odaklı yaklaşım olarak da isimlendirilen bu yaklaşımın en önemli kuramcıları, Watson, Skinner, Bandura, Roter ve Mischel ve Kelly'dir. Davranışçı psikologlar insan kişiliğini öğrenilmiş davranış örüntüleri olarak izah etmektedirler. İnsan kişiliğini davranışçı bir yaklaşımla ele alan psikologlar, bireyin iç dünyasında meydana gelenlerle ilgilenmektense daha çok gözlenebilir ve ölçülebilir davranışların incelenmesi gerektiğini savunarak Freud ve öteki teorisyenlerden ayrılmaktadır. Zira bu teorisyenler bireyin davranışının temelinde içsel zihinsel süreçlerin değil bireyin dışındaki çevresel etmenlerin var olduğunu öne sürmektedir (İnanç ve Yerlikaya, 2012, s. 177).

İnsan kişiliğini öğrenme açısından ele alan bir başka kuram ise sosyal-bilişsel kuramdır. Sosyal-bilişsel kuramın en önemli temsilcisi Bandura'dır. Bandura, davranışçı psikologların bireyin davranışlarının temelinde yatan, düşünme, bilginin simgesel işleyişini içeren etmenleri ve insan kişiliğinin kaynaklarını göz ardı ettiğini, dile getirmiştir. Bandura, insanın davranışın hem içsel hem de dışsal etmenlerce belirlendiğini, bireyin davranışının sadece tek bir etmen ya da basit bir bileşim tarafından belirlenmediğini dile getirmiştir (Burger, 2006, s. 530).

Bandura, davranışçı psikologların aksine sadece insanın gözlemlenebilen ve ölçülebilen davranışlarına, odaklanmayıp, bilişsel süreçlerinde insanın davranışlarının şekillenmesinde etkili olduğunu ve insanın kişilik ve davranışlarının bu bilişsel süreçlerle birlikte ele alınması gerektiğini vurgulamaktadır. Sosyal bilişsel kuram, davranışçı psikologlar gibi bireyin sadece kendisinin ortaya koyduğu davranışların sonuçlarından değil bireyin çevresindeki diğer insanların davranışlarını gözlemleyerek de öğrenebileceğini vurgulamaktadır (İnanç ve Yerlikaya, 2012, s. 209).

2.7.2.4. Araştırma odaklı kuramlar

Araştırma odaklı kişilik kuramlarının merkezinde insan kişiliğinin somut yanı bulunmaktadır. İnsanın davranışları ve bilinçdışı gibi, insan kişiliğinin soyut yanı araştırma odaklı kuramların merkezinde yer almamaktadır. Gordon Allport'un "Kişilik Özellikleri" yaklaşımı bu kuramların ilki olup, psikanalistlerin bilinçdışı süreçlerine karşı

bir tepki şeklinde ortaya çıkmıştır. Allport, kişiliği meydana getiren unsurların insanın kendisine has ve eşsiz olduğunu öne sürerek, kişiliğin insanın kendi iç dünyasında ele alınması gerektiğini vurgulamaktadır. Bir başka araştırma odaklı yaklaşım ise kişiliğin ele alınmasında, faktör analizinin kullanılmış olduğu yaklaşımdır. Bu yaklaşım kişilik boyutlarının herkes için genel ve kişilik unsurlarının evrensel olduğunu öne sürmektedir. İnsan kişiliğini faktör analizi bağlamında ele alıp inceleyen kuramcılar, farklı bireylerde hangi değişik özelliklerin var olduğunun sayısal olarak ölçülebileceğini öne sürmektedir. Raymond Cattell ve Hans Eysenck insan kişiliğini faktör analizi çerçevesinde ele alıp inceleyen bu kuramın önde gelen isimlerindedir. Daha yakın zamanda faktör analizini insan kişiliğinin incelenmesinde kullanan iki önemli isim Rober R. McCrea ve Paul T. Costa ve ortaya koydukları “Büyük Beşli” yaklaşımıdır (İnanç ve Yerlikaya, 2012, s. 245).

2.7.2.4.1 Beş faktör kişilik kuramı

İnsan kişiliğini anlama, tanıma ve değerlendirmeye ilişkin birçok psikolog, araştırmacı ve kuramcı değişik fikirler ortaya atmıştır. Bunlardan birisi de beş faktör kişilik yaklaşımıdır. Beş faktör kişilik yaklaşımı araştırmacıların sık sık müracaat ettiği kişilik yaklaşımlarından birisidir. Bu yaklaşımın temelinde özellikler yaklaşımı yatmakta olup, insanın kişiliğinin değerlendirilmesinde, gündelik dilde insanların kullandığı sıfatlar kullanılmaktadır. McCrea ve Costa, bireysel farklılıkların, gündelik dil ile de ifade edilebileceğinden yola çıkarak bireyin kişiliğinin herkesin günlük kullandığı konuşma dilinde de kodlanarak izah edilebileceğini öne sürmüştür. Herkesin anlayabileceği ve her kültürde karşılığı olan bu sıfatlardan oluşan kişilik yaklaşımı işlevsel ve kullanışlı olmasından kişilik araştırmalarında oldukça caziptir vurgulamaktadır (McCrea ve Costa, 2003, s. 34).

Zira McCrea ve Costa herkes için anlaşılabilir, her kültürde karşılığı olan doğal bir dilin kullanılmasının, kişiliğin değerlendirilmesinde bu yaklaşımı cazip hale getirdiğini dile getirmektedir. Freud’un kişilik yaklaşımını anlayabilmeniz için o konuda eğitilmiş olmanız gerektiğini ancak herkesin inatçı ya da cimrinin ne anlama geldiğini ve bunun için bir eğitim alınmasına gerek olmadığını dile getiren Crea ve Costa bu yaklaşımın gündelik dili kullanarak kişiliğin kodlanabileceğini vurgulamaktadır (McCrea ve Costa, 2003, s. 34). Bu kuram, kişiliği ve insan davranışlarındaki bireysel farklılıkları izah eden beş boyutun var olduğunu öne sürmektedir. Kişiliğin yapısını meydana getiren

bu beş temel boyut, nevroitiklik, dışadönüklük, açıklık, uyumluluk ve öz disiplin boyutlarıdır.

Tablo 2.9

Beş Faktör Kişilik Kuramı

Kişilik Boyutları	Kişilik Tasviri
Nevrotiklik	Endişeli, güvensiz, asabi, oldukça gergin
Dışa Dönüklük	Sosyal, konuşkan, eğlenmeyi seven, sevecen
Açıklık	Özgün, bağımsız, yaratıcı, gözüpek
Uyumluluk	İyi huylu, yumuşak kalpli, güvenilir, nazik
Öz Disiplin	Dikkatli, güvenilir, çalışkan, düzenli

Not. D. P. Schultz ve S. E. Schultz'un Theories Of Personality, (Schultz ve Schultz, 2005, s. 293) adlı eserinden alınmıştır.

Nevrotiklik, duygusal istikrar ve kararlılığın kronik seviyesini ifade etmektedir. Yüksek düzeyde nevroitik kişilerin psikolojik sıkıntılara yatkın olduğunu göstermektedir. Nevrotik kişilik, endişe, öfke, düşmanlık, depresyon, kendini bilme, dürtüsellik ve kırılganlığı da içermektedir (Costa ve Widiger, 1994, s. 6). Kişinin, sinirlilik hali, öz güven seviyesi, iyimser ya da kötümser olması, çekingen olması, duygusal olması ve kaygılı olması gibi özellikler bu boyutta yer almaktadır. Birçok araştırmacı örgütlerde yönetim görevi üstlenen bireylerin mutlaka duygusal istikrar boyutunda olumlu nitelikler taşımasının önemine vurgu yapmaktadır (Zel, 2011, s. 26).

Nevrotiklik düzeyi düşük olan bireyler sakin, iyi uyum göstermiş, aşırı ve uyumsuz duygusal tepkilere yatkın olmayan kişilerdir (Burger, 2006, s. 254). Nevrotik kişiler, duygusal olarak uyarılmadan sonra, duygusal olarak aşırı tepki verme ve normal bir duruma dönme güçlüğüne sahip olma eğilimindedirler. Genellikle baş ağrısı ve sırt ağrısı gibi fiziksel semptomlardan ve endişe ve kaygı gibi belirsiz psikolojik problemlerden şikâyet ederler (Feist ve Feist, 2008, s. 412).

Nevrotizm, duygusal kararlılık boyutunda karşılaşılan kişisel farkların kaynağı, otonom sinir sisteminin uyarıcılara verdiği tepkinin derecesidir. Nevrotizm boyutu, limbik sistemle alakalıdır. Limbik sistem beynin güdülenmeyi ve duygusal davranışı etkileyen duygusal sistemi olarak ele alınabilir. Yüksek seviyede nevroitik olan bireyler, duygusal açıdan kararlı kişilere nispeten acı veren, yeni, rahatsız edici uyarıcılara daha çabuk tepki verirler. Bu kişilerin ortaya koydukları duygusal tepkiler, duygusal açıdan

kararlı kişilerin tepkilerine kıyasla uyarıcı ortadan kalktıktan sonra da daha kalıcı nitelik sergiler (İnanç ve Yerlikaya, 2012, s. 279).

Dışadönüklük, kişilerarası etkileşimin, etkinlik düzeyinin, uyarılma ihtiyacının ve eğlence kapasitesinin miktarını ve yoğunluğu manasına gelmektedir. Dışadönük insanlar sosyal, aktif, konuşkan, insan odaklı, iyimser, eğlenceyi seven ve sevecen bir yapıya sahiptirler. Dışadönük olmayan kişiler ise ağırbaşlı, soğuk, bağımsız ve sessiz bir yapıya sahiptirler (Costa ve Widiger, 1994). Dışa dönüklük, iddialı ve girişken olma, sosyal olma, enerjik olma ve konuşkan olma gibi özellikleri kapsamaktadır. Dışadönük bireyler, grup içindeki öteki bireylerle kolaylıkla iletişim kurabilir, kaynakların bulunması ve kullanılmasında öncülük ederler. Kısaca dışa dönük bireyler, dış dünyaya açık bireylerdir. Bu boyutun tam karşıtı ise içe dönüklüktür (Zel, 2011, s. 26).

Dışa dönük bireyler, içe dönük bireylere göre daha düşük bir kortikal uyarılma seviyesine sahip olduklarından duyuşal uyarıma daha az reaksiyon göstermektedirler. Dolayısıyla dışa dönük bireyler heyecan verici ve teşvik edici faaliyetlere daha sık katılmaktadırlar. Dağcılık, kumar, hızlı araba kullanmak, alkol almak ve esrar içmek gibi etkinliklerin tadını çıkarabilirler. İçedönük bireyler ise, daha yüksek bir uyarılma seviyesine sahiptirler ve çok fazla heyecan içeren durumlardan kaçınırlar. Dolayısıyla içe dönük bireyler, vahşi olaylar, yokuş aşağı kayak, paraşütle atlama, rekabetçi sporlar, pratik şakalar yapmaktan kaçınırlar (Feist ve Feist, 2008, s. 412).

Uyumluluk, tıpkı dışadönüklük gibi kişilerarası bir boyuttur ve şefkatten düşmanlığa varıncaya kadar kişinin tercih ettiği etkileşimler manasına gelmektedir. Uyumlu bireyler, yumuşak kalpli, güzel mizaçlı, güvenilir, yardımsever, bağışlayıcı, fedakâr, sorumluluk sahibi, empatik bir yapıya sahip olup başkalarının da aynı şekilde davranmasını istemektedir. Uyumlu olmayan bireyler ise uyumluların tam tersine alaycı, kaba, kuşkuç, asabi, çıkarıcı, kinci ve acımasız bir yapıya sahiptirler (Costa ve Widiger, 1994). Uyumlu bireyler, arkadaşça davranırlar, birlikte çalışmayı severler, kibardırlar, hoşgörü sınırları geniştir, güven vericidirler ve yumuşak kalplidirler. Bu özelliklere sahip bireyler yönetici asistanı olarak astlarını iyi motive eder, onların ihtiyaçlarını gidermeye yönelik çalışır ve iyi iletişim kurarlar (Zel, 2011, s. 26). Uyumlu bireyler, yumuşak kalpli, güvenilir, cömert, kabul edici ve iyi huylu olma eğilimindedir (Feist ve Feist, 2008, s. 423).

Deneyime açık bireyler meraklı, yaratıcı, eğlenmeyi seven, tüm duygu yelpazesini canlı tutan, yeni fikirlere açık sıra dışı bireylerdir (Costa ve Widiger, 1994, s. 6). Açıklık, insanların geleneksel, tanıdık bildik olanı tercih etmemeleri noktasında diğere insanlardan

ayırmaktadır. Deneyime açık insanlar sürekli farklı şeyler denemek isterler. Mesela, bu tipler restorana gittiklerinde hep farklı lezzetler tercih ederler. Ayrıca bu tip bireyler, geleneksel değerleri sorgularlar, hayalperest, meraklı ve yaratıcı kişiliğe sahiptirler. Kapalı bireyler tam tersine geleneksel değerlere sahip çıkarlar ve korurlar, tutucudurlar, meraklı değildirler ve sabit bir tarza sahiptirler (Feist ve Feist, 2008, s. 423). Bununla birlikte bu boyut, kültürlü olma, meraklı olma, orijinal fikirler sahip olma, geniş düşünceli, zeki olma, sanatsal düşünme, hayal gücü kuvvetli olma gibi genellikle entelektüel özellikleri bünyesinde toplamaktadır. Bu özelliklere sahip bireyler özellikle değişim yaşayan örgütlerde yaratıcılıkları ile oldukça fonksiyonel fayda sağlarlar (Zel, 2011, s. 26).

Öz-disiplin, boyutu ise, kişinin ne kadar düzenli, kontrollü ve başarı odaklı olduğunu göstermektedir. Öz disiplin sahibi bireyler, düzenli, güvenilir, çalışkan, dakik, titiz, hırslı ve azimlidirler. Öte yandan, öz disiplin sahibi olmayan bireyler, amaçsız, güvenilirmez, tembel, dikkatsiz, lakayt ve zevk düşkündürler (Costa ve Widiger, 1994). Azimli olma, güvenilir olma, başarı elde etme güdüsü, kuvvetli, dikkatli, temkinli, sorumluluğunun bilincinde, planlı ve programlı olma gibi özellikler bu boyutta yer almaktadır. Bu boyuttaki özellikleri yansıtan bireylerin hem otonom hem de hiyerarşik yapı içerisinde her türlü görevde başarı elde etmesi kuvvetle muhtemeldir (Zel, 2011, s. 26).

2.8. İlgili Araştırmalar

2.8.1. Türkiye’de yapılan araştırmalar

Yaman ve Irmak 2010 yılında yapmış olduğu çalışmada Milli Eğitim Bakanlığı bünyesindeki okullarda görev yapmakta olan öğretmenlerin algılarına göre okul müdürleri ile öğretmenler arasındaki güç mesafesini incelemiştir. Nitel araştırma desenlerinden olgu bilim deseninde tasarlanan araştırmada on dört öğretmen ile görüşme yapılmıştır. Araştırmacılar, iki ayrı meslek lisesinde görev yapmakta olan öğretmenlerden seçilen on dört katılımcıdan elde ettikleri verilerden elde etmiş olduğu bulgular ışığında, okul müdürleri ile öğretmenler arasında yüksek düzeyde bir güç mesafesinin varlığını tespit etmiştir (Yaman ve Irmak, 2010, s. 170).

Uslu, 2013 yılında bir kamu üniversitesinde değişik fakülte ve bölümlerde çalışan akademik ve idari personelden elde etmiş olduğu verilerle, üniversite çalışanlarının algılarına göre güç mesafesi ile örgütsel güven arasındaki ilişki düzeyini ortaya koymak

çalışmıştır. Bu bağlamda, katılımcıların algılarına göre güç mesafesinin örgütsel güveni yordayıp yordamadığını tespit etmeye çalışmıştır. Uslu, 340 katılımcıdan elde etmiş olduğu verilerle yapmış olduğu çalışmasının sonucunda, araştırmaya katılan katılımcıların güç mesafesi algılarının yüksek düzeyde olduğunu tespit etmiştir. (Uslu, 2013, s. 75).

Deniz, 2013 yılında yapmış olduğu yüksek lisans tez çalışmasında, Milli Eğitim Bakanlığına bağlı okullardaki öğretmenlerin algılarına göre okullardaki güç mesafesi ile çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkiyi ortaya koymaya çalışmıştır. Deniz, yapmış olduğu çalışmasında, katılımcıların güç mesafesi algılarının orta düzeyde olduğunu ve güç mesafesi ile örgütsel bağlılık arasında olumsuz yönde, düşük düzeyde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin var olduğunu tespit etmiştir (Deniz, 2013, s. 88). Akyol, 2009 yılında, örgütsel güç mesafesi ve liderlik arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla yapmış olduğu doktora tez çalışmasında çalışanların güç mesafesi beklentilerinin düşük olmasına rağmen örgütteki güç mesafesine yönelik çalışan algılarının beklenenin üzerinde olarak tespit etmiştir. Başka bir ifadeyle, örgütteki güç mesafesinin çalışanların beklentilerinin üzerinde olduğu sonucuna ulaşmıştır (Akyol, 2009, s. 133).

Yörük 2009 yılında savunma sanayii firmalarında çalışanlar arasından seçilen 376 kişilik bir örneklem grubu ile savunma sanayii firmalarında güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma ile örgütsel inovasyon arasındaki ilişkileri ortaya koymak amacıyla yüksek lisans tez çalışması yapmış olup, çalışmasında savunma sanayii firmalarında örgütsel güç mesafesi düzeyinin düşük düzeyde olduğunu ortaya koymuştur (Yörük, 2009, s. 79). Ertürk 2014 yılında emniyet teşkilatında görev yapmakta olan polislerden seçmiş olduğu 548 kişilik bir örneklem kümesiyle gerçekleştirmiş olduğu doktora tez çalışmasında güç mesafesi ve örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi ortaya koymaya çalışmıştır. Ertürk, bu amaçla yapmış olduğu çalışmada emniyet teşkilatındaki çalışanların güç mesafesi beklentilerinin düşük düzeyde olduğunu ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile güç mesafesi arasında olumsuz yönde bir ilişki olduğunu tespit etmiştir (Ertürk, 2014, s. 157).

Uzun ve Tamimi 2007 yılında örgütsel güç mesafesini metaforlarla açıklamaya yönelik tekstil sektöründe çalışan işçilerin katılımı ile bir araştırma ortaya koymuştur. Araştırmanın bulgularına göre, katılımcıların büyük bir çoğunluğu örgütsel güç mesafesine yönelik olumlu metaforlar kullanmıştır. Katılımcıların büyük bir kısmı yöneticilere yönelik “refik, melek, sağ kol” gibi olumlu metaforlar kullanırken yöneticilerin makamını da “Mevlana tekkesi” gibi olumlu ifadelerle tasvir etmektedir (Uzun ve Tamimi, 2007, s. 22).

Erdoğan ve arkadaşları tarafından 2008 yılında web tabanlı eğitim ortamlarında algılanan güç mesafesi düzeyini öğrencilerin bakış açıları ve algıları bağlamında ele alıp incelemiştir. Erdoğan ve arkadaşları fenomenolojik desende tasarlamış oldukları bu araştırma özel bir üniversitede web tabanlı yüksek lisan eğitimi alan öğrencilerle görüşmeler yapmış olup, araştırma sonucunda web tabanlı eğitimde öğrencilerin güç mesafesi algılarının düşük olduğunu ve öğretim elemanları ile kolaylıkla iletişim kurabildikleri ve öğretim elemanlarına ulaşmada herhangi bir zorluk yaşamadıklarını tespit etmişlerdir (Erdoğan, Yaman, Şentürk ve Kalyoncu, 2008, s. 115).

Kaşlı (2009, s. 99), beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların katılımıyla elde etmiş olduğu verilerle, çalışanların kişilik özellikleri, lider-üye etkileşimi ve tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla yapmış olduğu doktora tez çalışmasında, kişilik ile lider üye etkileşimi arasında olumlu yönde bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Kaşlı, çalışmasında lider üye etkileşiminin alt boyutları ile kişiliğin alt boyutları arasında olumlu yönde anlamlı bir ilişkinin var olduğunu tespit etmiştir. Erkuş, (2011, s. 146) tarafından, lider-üye etkileşimi, yöneticilerin güç kaynakları ve kişilik özellikleri arsındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla yükseköğretim kurumlarında öğrenim görmekte olan öğrencilerle yapılan çalışmada, kişiliğin, lider-üye etkileşiminde etkin bir değişken olduğunu ortaya konulmuş olup, kişiliğin lider üye etkileşimine etki ettiği tespit edilmiştir.

Kaşlı ve Seymen, 2010 yılında beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanlardan elde etmiş olduğu verilerle yapmış oldukları çalışmada kişilik özellikleri, lider üye etkileşimi ve tükenmişlik arasındaki ilişkiyi ortaya koymaya çalışmıştır. Araştırmacılar araştırma sonucunda kişilik özellikleri ile lider üye etkileşiminin alt boyutları arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkinin var olduğu, tükenmişlik ile lider üye arasında ise negatif yönde anlamlı bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşmışlardır (Kaşlı ve Seymen, 2010, s. 109). Güleç 2010 yükseköğretim kurumlarında görev yapmakta olan 400 bilgi-işlem çalışandan elde etmiş olduğu veriler ile kişilik ve güç mesafesi arasındaki ilişkiyi ortaya koymaya çalışmıştır. Güleç, çalışmasında güç mesafesi ile kişilik arasında anlamlı bir ilişkinin olduğunu tespit etmiş olmakla birlikte kişiliğin güç mesafesini yordamadığı sonucuna ulaşmıştır (Güleç, 2010, s. 67).

Terzi, 2011 yılında 278 katılımcıdan elde ettiği verilerle, güç mesafesi ile demokratik / otokratik meyil arasındaki ilişkiyi ortaya koymuştur. Araştırmacı, yapmış olduğu çalışmanın neticesinde, güç mesafesi ile otokratik meyil arasında olumlu yönde, demokratik meyil ile güç mesafesi arasında olumsuz yönde istatistiksel olarak anlamlı bir

ilişkinin var olduğunu tespit etmiştir. Ayrıca Terzi, katılımcıların güç mesafesi ve otokratik meyil algısının orta düzeyde olduğunu, demokratik meyil algısının ise yüksek düzeyde olduğunu tespit etmiştir (Terzi, 2011, s. 528).

2.8.2. Yurtdışında yapılan araştırmalar

Daller ve Yıldız 2006 yılında bir ülkedeki siyasal ve sosyal değişimin çalışma hayatında güç mesafesi ilişkilerinde bir değişim yaşanmasına etki edip etmediğini tespit etmek amacıyla, Türkiye, İngiltere, Almanya, Belarus ve Özbekistan'daki 236 işletme öğrencisi ile bir araştırma gerçekleştirmiştir. Araştırmacılar, bazı Batı Avrupa ülkeleri, Sovyetler birliğinden ayrılan bazı ülkeler ve Türkiye'yi karşılaştırdığı araştırmanın sonucuna göre, Türkiye'de güç mesafesi algısı ortalamanın üzerinde olmakla birlikte orta düzeye yakın olarak tespit edilmiştir. Belarus gibi batı ülkelerinin Türkiye ile yakın değerlere sahip olması da Türkiye'de güç mesafesi algısının Hofstede'nin çalışmasından sonra düşmeye başladığını göstermektedir (Daller ve Yıldız, 2006, s. 47).

Güç mesafesi konusunda ilk çalışma Hofstede'nin IBM çalışanları ile yapmış olduğu çalışmadır. Türkiye'yi de kapsayan bu çalışmada Hofstede örgütsel kültüre ait dört ana boyut ortaya koymuştur. Bu boyutlar, güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, erkeksilik-dişilik, bireysellik-toplumsallık boyutlarıdır. Hofstede'nin çalışmasında Türkiye güç mesafesi yüksek olan ülkeler arasında yer almaktadır (Hofstede vd. 2010, s. 58).

Phillips ve Bedeian 1994 yılında hemşireler ve yöneticilerinden elde etmiş olduğu verilerle kişiliğin lider üye etkileşimi kalitesi üzerindeki rolünü ortaya koymaya yönelik çalışmalarında, kişiliğin lider üye etkileşimi ile ilişkili olduğunu ortaya koymuşlardır. Araştırmacılar çalışmalarının neticelerinde dışadönüklüğün lider üye etkileşimi ile olumlu yönde bir ilişki içerisinde olduğunu tespit etmişlerdir (Phillips ve Bedeian, 1994, s. 990). Kişilik ve lider üye etkileşimi kalitesi arasındaki ilişkiyi incelemek, lider üye etkileşimi kalitesinin öncüllerini ve sonuçlarını incelemek amacıyla Harris ve arkadaşları 2007 yılında 136 piyango çalışandan elde etmiş olduğu verilerle bir araştırma gerçekleştirmiştir. Harris ve arkadaşları yapmış olduğu bu çalışmada kişilik değişkenlerinin lider üye etkileşimi ile anlamlı bir ilişki içerisinde olduğunu ortaya koymuştur (Harris vd., 2007, s. 102).

Hofstede ve McCrae 2004 yılında kültürel değerler ve kişilik özellikleri arasındaki ilişkiyi inceleyen bir çalışma yapmış olup, araştırma sonucunda kişilik özellikleri ile kültürel değerler arasında ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır. Araştırma sonucunda

dışadönüklük ile deneyime açıklık boyutları ile güç mesafesi arasında olumsuz yönde bir ilişki, uyumluluk ile güç mesafesi arasında ise olumlu yönde bir ilişkinin mevcut olduğunu ortaya koymuşlardır (Hofstede ve McCrae, 2004, s. 72). Tan, Basit ve Hassan, tarafından Malezya’da kültürel farklılıklar ve kültürel farklılıkların öğrencilerin kişiliği üzerine ve öğrencilerin okul terk davranışları üzerine etkisini incelemek amacıyla 211 öğrencinin katılımıyla yapılmış olan araştırmada araştırmacılar kişilik özellikleri ile kültürün boyutları arasında ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Araştırmacılar kültürün alt boyutlarından bireycilik-toplumculuk, dişilik-erkeksilik, belirsizlikten kaçma ve güç mesafesi boyutlarının kişilik üzerinde etkilerinin olduğunu tespit etmişlerdir. Ayrıca güç mesafesi ve dişilik-erkeksilik boyutunun öğrencilerin okul terk davranışları ile olumlu yönde anlamlı bir ilişki içerisinde olduğu sonucuna ulaşmışlardır (Tan, Basit ve Hassan, 2017, s. 38).

Jelena Vukonjanski ve arkadaşları 2015 yılında Sırbistan’da faaliyet gösteren 129 şirketten 400 katılımcıdan elde etmiş oldukları verilerle örgüt kültürü ve lider üye etkileşimi arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla bir çalışma yapmıştır. Araştırmacılar, güç mesafesi ile lider üye etkileşimi arasında olumsuz yönde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin varlığını tespit etmiştir. Katılımcıların algılarına göre lider üye etkileşim düzeyi artarken güç mesafesi düzeyi azalmakta, lider üye etkileşim düzeyi azalırken güç mesafesi düzeyi artmaktadır (Vukonjanski, Nikolic, Terek, Ivin, ve Gligorovic, 2015, s. 61).

Ansari ve arkadaşları 2008 yılında Malezya’da özel işletmelerde yöneticilik yapan 222 yöneticiden elde etmiş olduğu veriler ile Malezya’daki işletmelerde güç mesafesinin etkisini incelemiştir. Araştırmacılar araştırmalarında lider üye etkileşiminin alt boyutları ile güç mesafesi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin var olduğunu ortaya koymuşlardır. Araştırma sonucunda araştırmacılar, güç mesafesi ile lider üye etkileşimi boyutlarından katkı ve etki boyutları arasında olumlu yönde düşük düzeyde bir ilişkinin olduğunu tespit etmişlerdir (Ansari, Aafaqi, ve Hoon, 2008).

Arokiasamy, bir firmanın Malezya ve Birleşik Krallık’taki şirketlerinde çalışmakta olan işçilerin algılarına göre lider üye etkileşiminin çalışan motivasyonuna etkisini ve güç mesafesi ile lider üye etkileşimi arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla 2014 yılında bir araştırma ortaya koymuştur. Araştırmacı, iki farklı ülkede faaliyet gösteren kardeş kuruluşların çalışanlarından elde etmiş olduğu veriler ışığında elde etmiş olduğu sonuçlarda çalışanlarla yöneticiler arasındaki güç mesafesi arttıkça lider üye etkileşim düzeyinin düştüğünü tespit etmiştir (Arokiasamy, 2014, s. 4). Olagama ve

diğerleri (2010, s. 121) cinsiyet farklılıklarının çalışanlar ile yöneticiler arasındaki güç ilişkileri üzerine etkisini tespit etmek amacıyla Sri Lanka'da hazır giyim sektöründe çalışan, 120 yönetici ve 240 çalışanın katılımı ile bir araştırma yapmıştır. Araştırmacılar, yapmış olduğu araştırmanın neticesinde g mesafesinin çalışanlar ile yöneticiler arasındaki etkileşime etki ettiğini tespit etmiştir. Yapılan alışma sonucunda, yüksek güç mesafesinin olduğu örgütlerde çalışanlar ile yöneticiler arasındaki iletişim ve etkileşimin kötü olduğunu, düşük güç mesafesinin olduğu örgütlerde ise çalışanlar ile yöneticiler arasındaki etkileşim ve iletişimin iyi olduğunu tespit etmişlerdir.

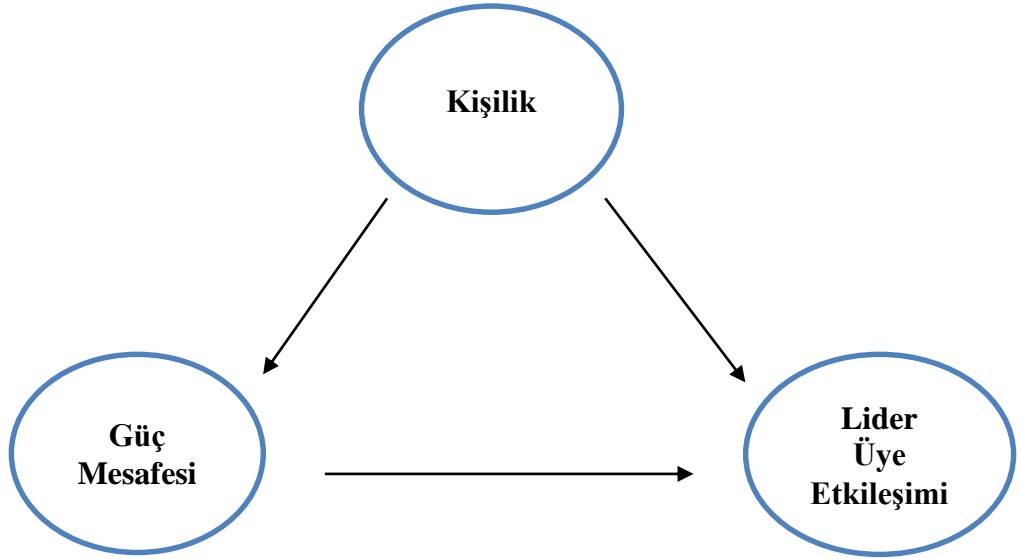
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. Yöntem

Bu bölümde araştırmanın deseni, evren ve örnekleme, veri toplamada kullanılan ölçme araçları, ölçme araçlarına ilişkin geçerlik ve güvenirlik çalışmaları ve toplanan verilerin analizinde kullanılan istatistiksel yöntemler açıklanmıştır.

3.1. Araştırma Deseni

Bu araştırma, öğretmenlerin okullardaki güç mesafesi ve lider üye etkileşimine yönelik görüşleri esas alınarak okul müdürünün kişilik özellikleri bağlamında okullarda güç mesafesi ve lider üye etkileşiminin birbirleriyle olan ilişkisini incelemek ve bu değişkenler arasında kurgulanan yapısal ilişkileri ortaya koymaya yönelik oluşturulan teorik modeli test etmek amacıyla ilişkisel modelde tasarlanmıştır.



Şekil 3.1 *Araştırma Modeli*

İlişkisel araştırmalar değişkenler arasındaki olası ilişkileri ve bağlantıları inceleyen ve araştırmacının tahminlerde bulunmasını sağlayan araştırmalardır (Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz, ve Demirel, 2009, s. 22). İlişkisel araştırmalarda genellikle değişkenler arasındaki ilişkiler üzerinde durulur. Ancak, değişik istatistiksel yöntemler kullanılarak bu değişkenler arasındaki neden-sonuç ilişkilerine de bakılarak bu değişkenler arasındaki neden ve sonuç ilişkileri de ortaya konulabilmektedir. Bu araştırma kapsamında uygulanan yol analizi de teorik kurgudaki neden ve sonuç ilişkilerinin ortaya konulmasını ve test edilmesini temin etmektedir. Bu bağlamda bu çalışmada güç mesafesi, lider üye etkileşimi ve kişilik özellikleri arasında sebep-sonuç

ilişkisi olacağı fikrinden yola çıkarak kurgulanan modelde kişilik tipleri bağımsız değişken, güç mesafesi ve lider üye etkileşimi bağımlı değişkenler olarak ele alınarak alternatif bir model kurgulanmıştır.

3.2. Araştırma Evreni ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, İstanbul ili Sultangazi ilçesindeki 85 resmi okulda eğitim öğretim veren 3368 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırma evreninde resmi olarak 85 okul bulunmakla birlikte 16 okul fiziksel olarak ilkökul ve ortaokul olarak ayrılmamış olup yönetimleri birdir. Dolayısıyla bu araştırmada, araştırma evreni 69 okul olarak ele alınmıştır. Araştırmada tabakalı örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Okul büyüklüğünün lider üye etkileşimi ve güç mesafesi ile ilişkisinin olabileceği düşünülerek okullar öğretmen sayılarına göre (büyüklük) üç tabakaya ayrılmıştır. Buna göre, 0-25 öğretmenli okullar (küçük okullar), 26-50 öğretmenli okullar (orta büyüklükteki okullar), 51 ve üzeri öğretmenli okullar (büyük okullar) okullar olmak üzere toplam üç tabakaya ayrılmıştır.

Benzer bir örnekleme şekli Meriç ve Erdem (2013, s. 477) tarafından kullanılmıştır. Meriç ve Erdem öğretmenlerin algılarına göre yönetimdeki kayırmacılığa ilişkin yapmış olduğu çalışmada, 0-25 arası öğretmenin görev yaptığı okulları küçük okullar, 26-50 arası öğretmenin görev yaptığı okulları orta büyüklükteki okullar, 51 ve üzeri öğretmenin görev yaptığı okulları ise büyük ölçekli okullar olarak sınıflandırmıştır (Meriç ve Erdem, 2013, s. 477). Araştırmanın örneklemine benzer bir örneklem Elma tarafından öğretmenlerin işe yabancılaşma durumunu tespit etmeye yönelik yapmış olduğu çalışmada kullanılmıştır. Tabakalı örnekleme yöntemi ile seçtiği örneklem grubunda Elma, okul büyüklüğünü, okulda görev yapmakta olan öğretmen sayısına göre ele almış olup 0-25 arası öğretmenin görev yapmakta olduğu okulları küçük okullar, 26-50 arası öğretmenin görev yapmakta olduğu okulları orta büyüklükte okullar ve 51 ve üzeri öğretmenin görev yapmakta olduğu okulları da büyük okullar olarak tanımlamıştır (Elma, 2003, s. 88).

Bu bağlamda bu araştırmada da okul büyüklüğü okulda görev yapan öğretmen mevcuduna göre ele alınmış olup, okullar küçük, orta ve büyük okullar olarak üç tabakaya ayrılmıştır. 0-25 öğretmenin görev yaptığı okullar küçük okullar, 26-50 arası öğretmenin görev yaptığı okullar orta büyüklükteki okullar ve 51 ve üzeri öğretmenin görev yaptığı okullar ise büyük ölçekli okullar olarak değerlendirilmiştir. Araştırma evrenindeki okulların büyüklükleri incelendiğinde araştırma evrenindeki okulların %43,48'inin (30) büyük okul, %39,13'ünün (27) orta büyüklükte ve %17,39'unun (12) küçük okul olduğu

görülmektedir. Araştırma evrenindeki öğretmenlerin %59,56'sının (2006) büyük okulda, %33,91'inin (1142) orta büyüklükteki okullarda ve %6,53'ünün (220) de küçük okullarda görev yaptığı görülmektedir.

Tablo 3.1

Oluşturulan Tabakalar

Okul Büyüklüğü	Araştırma Evreni		Araştırma Örnekleme	
	Okul Sayısı	Öğretmen Sayısı	Okul Sayısı	Öğretmen Sayısı
Büyük Okul (51 ve Üzeri)	30	2006	14	358
Orta Büyüklükte Okul (26-50 Arası)	27	1142	12	204
Küçük Okul (0-25 Arası)	12	220	6	39
Toplam	69	3368	32	601

Oluşturulan tabakalar incelendiğinde 30 okulda 51 ve üzeri öğretmen, 27 okulda 26-50 arası öğretmen ve 12 okulda 0-25 arası öğretmenin görev yaptığı görülmektedir. Belirtilen okullardaki öğretmen sayısı İstanbul ili, Sultangazi ilçesi Milli Eğitim Müdürlüğünden alınarak örneklem grubunun evreni temsil edebilme gücü belirlenmeye çalışılmıştır. Çalışma evrenindeki bu aritmetik yapı seçilen örnekleme de yansıtılmıştır. Tabakalar oluşturulduktan sonra araştırma evrenini oluşturan 69 okuldan 32 okul seçkisiz bir şekilde seçilmiştir. Bu 32 okulun 6'sı küçük okul, 12'si orta büyüklükte ve 14'ü büyük okuldan oluşmaktadır.

%95 güven aralığında \pm %5 örnekleme hatasıyla evreni temsil edebilecek örneklem büyüklüğünün 355 olduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda araştırma kapsamında tabakalı yöntem ile belirlenen 32 okulda görev yapmakta olan değişik branşlardan, gönüllülük esasına bağlı olarak araştırmaya katılan 601 öğretmen rastlantısal bir biçimde örneklem olarak seçilmiştir. Tabakalı örnekleme yöntemi ile belirtilen evrenden rastlantısal bir biçimde seçilen 601 öğretmenin araştırma evrenini temsil edebilme gücüne sahip olduğu söylenebilir.

Katılımcıların demografik bilgileri incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmenlerin %49,9'unun (300) kadın, %47,6'sının (286) Erkek olduğu ve katılımcıların %2,5'inin (15) da cinsiyetini belirtmediği görülmüştür. Ayrıca katılımcıların %14,8'inin

(89) okul yöneticisi kadın, %85,2'sinin (512) okul yöneticisinin erkek olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin %87'si (523) lisans mezunu, %13'ü (78) yüksek lisans mezunu olduğu görülmektedir.

Tablo 3.2

Katılımcıların Demografik Verilerine İlişkin Dağılımlar

Değişkenler	Frekans	Yüzde	
Cinsiyet	Kadın	300	49,9
	Erkek	286	47,6
	Belirtilmemiş	15	2,5
Müdür	Kadın	89	14,8
Cinsiyet	Erkek	512	85,2
Eğitim	Lisans	523	87,0
Durumu	Y. Lisans	78	13,0
Mesleki Kıdem	1-5 Yıl	274	45,6
	6-10 Yıl	167	27,8
	11-15 Yıl	64	10,6
	16-20 Yıl	45	7,5
	21-25 Yıl	23	3,8
	26 ve Üzeri	9	1,5
	Belirtilmemiş	19	3,2
Yaş	20-30 Yaş	326	54,2
	31-40 Yaş	192	31,9
	41-50 Yaş	53	8,8
	51-60 Yaş	10	1,7
	Belirtilmemiş	20	3,3
	Branş	Sınıf Öğretmeni	207
Branş Öğretmeni		388	64,6
Belirtilmemiş		6	1,0
Toplam	601	100	

Araştırmaya katılan öğretmenlerin kıdem yılları incelendiğinde, öğretmenlerin mesleki kıdemleri incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretmenlerin %45,6'sı (274) 1-5 yıl, %27,8'i (167) 6-10 yıl, %10,6'sı (64) 11-15 yıl, %7,5'i (45) 16-20 yıl, %3,8'i (23)

21-25 yıl, %1,5'i (19) 26 yıl ve üzeri kıdeme sahip olduğu görülmüştür. Katılımcıların %3,2'si (19) kıdem yılını belirtmek istememiştir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin yaşlarına bakıldığında, öğretmenlerin, araştırmaya katılan öğretmenlerin % 54,2'sinin (326) 20-30 yaş, %31,9'unun (192) 30-40 yaş, %8,8'inin (53) 41-50 yaş, %1,7'sinin (10) 51-60 yaş aralığında olduğu ve katılımcıların %3,3'ünün (20) ise yaşını belirtmediği görülmüştür.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin branşlarına bakıldığında, katılımcıların %34,4'ünün (207) sınıf öğretmeni olduğu, %64,6'sının (64,6) ise değişik branşlardan öğretmenler olduğu görülmektedir. Katılımcıların %1'i (6) branşını belirtmek istememiştir.

3.3. Veri Toplama Araçları

Bu çalışmada, Öğretmenlerin lider-üye etkileşim algılarını ölçmek için Liden ve Maslyn (1998, s. 56) tarafından geliştirilen Lider-Üye Etkileşim Düzeyi Ölçeği kullanılmıştır. LÜE ölçeği Liden'in izni alınarak kullanılmıştır. Ayrıca araştırma kapsamında öğretmenlerin güç mesafesi algılarını ölçmek için Okulda Güç Mesafesi Ölçeği ve okul müdürlerinin kişilik özelliklerini belirlemek amacıyla Kişilik Özellikleri Ölçeği araştırmacı tarafından geliştirilmiştir.

Ayrıca, okul müdürlerinin okul sosyal ağındaki konumunu tespit etmek amacıyla okul sosyal ağında yer alan aktörler arasındaki etkileşimi ortaya koyan sosyal ağ analiz ölçeği de araştırma kapsamında araştırmacı tarafından geliştirilmiştir. Araştırmada kullanılan bu ölçme araçlarının yanı sıra katılımcıların demografik bilgilerini tespit etmeye yönelik araştırmacı tarafından geliştirilen Kişisel Bilgi Formu kullanılmıştır. Araştırma kapsamında geliştirilen ölçme araçlarının geliştirilmesinde izlenen yol ve adımlar aşağıda detaylı bir biçimde sunulmuştur.

3.3.1. Güç mesafesi ölçeğine ilişkin çalışmalar

3.3.1.1. Güç mesafesi ölçeğinin teorik yapısının kurgulanması

Güç mesafesi ölçeğinin teorik yapısını şekillendirmek üzere güç mesafesi ile ilgili alan yazını incelenmiştir. İlgili alan yazını incelendikten sonra uzman görüşleri de alınarak 76 maddelik bir madde havuzu oluşturulmuştur. Uzman görüşleri alındıktan sonra madde havuzundaki birbirini tekrar eden ifadeler, ilişkisiz görülen maddeler, anlaşılması güç olan maddeler çıkartılarak 45 maddelik bir taslak form elde edilmiştir. 45

maddelik bu taslak form bir Türkçe öğretmeni ve üç Türk Dili ve Edebiyatı öğretmenine sunulmuş ve gerekli anlatım bozuklukları ve dil hatalarının giderilmesi istenerek gerekli dilsel hatalar ve muğlak ifadeler düzeltilmiştir.

3.3.1.2. Kapsam geçerliği ve uzman görüşü

Taslak form ve boyutlar oluşturulduktan sonra her bir boyutun ne anlama geldiği izah edilerek, boyutlara ilişkin maddelerin yer aldığı Kapsam Geçerliğine Yönelik Uzman Görüşü Formu oluşturulmuştur. Oluşturulan bu form, her biri eğitim yönetimi alanında doktora sahibi beş uzmanın görüş ve önerilerine sunulmuştur. Uzmanlardan maddeleri okumaları ve güç mesafesini açıklama derecesini 0-10 puan aralığında değerlendirerek uygun gördükleri düzeltmeleri yapmaları ve eğer önerileri var ise önerilerini belirtmeleri istenmiştir. Uzmanların yapmış olduğu öneriler ışığında gerekli düzeltmeler yapılmış, taslak formdaki bazı maddeler birleştirilmiş, bazı maddeler çıkartılmış ve uzmanların önerdiği iki madde de taslak forma eklenmiştir. Gerekli düzeltmeler, ekleme ve çıkarmalar yapıldıktan sonra 32 maddelik son hali ile taslak form ön uygulama için hazır hale getirilmiştir. 5’li likert biçiminde hazırlanan 32 maddelik nihai form 1 (Hiç Katılmıyorum) – 5 (Tamamen Katılıyorum) aralığında derecelendirilmiştir.

3.3.1.3. Pilot Uygulama

Araştırmaya katılan kişilerin tepkilerini ölçmek, ölçek maddelerinin anlaşılabilirliği ve işlevselliği için güç mesafesini ölçmek için oluşturulan 32 maddelik nihai formun pilot uygulaması yapılmıştır. Pilot uygulama Milli Eğitim Bakanlığı bünyesinde görev yapmakta olan resmi ve özel okullarda görev yapan 401 öğretmene uygulanmıştır. Nihai form online olarak değişik il ve ilçelerdeki öğretmenlere gönderilmiş ve 401 kişiden gelen formlar değerlendirilmiştir. Pilot uygulamadan sonra çalışmayan maddeler ölçekten çıkartılmış ve ölçeğe son hali verilmiştir.

3.3.1.4. Geçerlik çalışması

32 maddeden oluşan Güç Mesafesi Ölçeği’nin faktör yapısını belirlemek amacıyla 401 katılımcıya ön uygulama yapılmış olup bu uygulamada açımlayıcı faktör analizi yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda toplanan verilerin Kaiser Meyer Olkin=.94 ve Bartlett ($p<.01$) test analizleri sonuçları ile faktör analizinin yapılabileceği görülmüştür. Araştırmada faktör yapısı incelenirken ölçeğin çok faktörlü bir yapıya sahip olduğu düşünülerek Varimax dik eksen döndürme tekniği tercih edilmiştir. Faktör analizi

sonucunda ölçeğin öz değeri 1'den büyük üç alt ölçekten oluştuğu görülmüştür. Ölçeğin alt boyutlarına ilişkin maddelerin dağılımı ve yük değerleri aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo3.3

Güç Mesafesi Ölçeğinin Alt Boyutlarına İlişkin Faktör Yük Değerleri

Maddeler	1.Boyut	2.Boyut	3.Boyut
M1	,727		
M2	,727		
M3	,683		
M4	,676		
M5	,633		
M6	,609		
M7	,603		
M8	,567		
M9	,566		
M10		,824	
M11		,786	
M12		,618	
M13		,604	
M14		,584	
M15		,581	
M16		,464	
M17			,678
M18			,678
M19			,671
M20			,636
M21			,617
M22			,605
M23			,590
Öz Değer	4,59	4,02	3,74
Varyans Yüzdesi	19,97	17,48	16,28

Varimax Dik Eksen Döndürme Tekniği sonucunda ölçeğin 1. boyutu toplam varyansın %19,97 sini, 2. Boyut %17,48 ini, 3. Boyut ise %16,28 ini açıklamaktadır. Ölçek maddelerinin Varimax Dik Döndürme Tekniği sonucunda öz değeri 1'den büyük 3 faktörde toplandığı, tüm maddelerin girdikleri faktörde kabul edilebilir yük değerlerine sahip olduğu görülmüştür. Maddelerin faktör yüklerinin, .824 ile .464 arasında değiştiği görülmektedir. İki boyutta da yüksek faktör yüküne sahip olan dokuz madde ölçekten çıkartılmıştır. Çıkartılan bu maddelerden sonra ölçeğin üç boyutlu ve yirmi üç maddeli bir yapısının olduğu görülmüştür. 23 maddeden oluşan Güç Mesafesi Ölçeğinin dokuz maddeden oluşan birinci alt boyutu katılım, yedi maddeden oluşan ikinci alt boyutu erişim zorluğu ve yedi maddeden oluşan üçüncü alt boyutu ise hiyerarşi alt boyutu olarak isimlendirilmiştir.

3.3.1.5. Geliştirilen ölçeğin uygulanması

Geliştirilen ölçek son halini aldıktan sonra uygulamaya geçilmiş ve 32 ayrı okulda görev yapmakta olan öğretmenlere uygulanmış ve katılımcılardan 713 ölçeğin döndüğü görülmüştür. 713 adet formdan 112'si hatalı, bozuk ya da eksik oldukları için çıkartılmıştır. Ancak ölçek kısmı tam doldurulmuş demografik bilgiler kısmı eksik olan ölçekler de uygulamada değerlendirilmiştir. Hatalı olan bu ölçekler atıldıktan sonra geriye kalan 601 veri baz alınarak istatistiki analizler yapılmıştır.

Yapılan pilot uygulama sonrası 601 katılımcıdan elde edilen veriler ile özgün ölçekte yer alan 23 madde ve saptanan üç faktörlü yapı ile bu çalışmada elde edilen verilerin ne derece uyum gösterdiğini değerlendirmek amacıyla hem açımlayıcı faktör analizi hem de doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır.

GMÖ'nin faktör yapısını belirlemek amacıyla 601 katılımcıdan toplanan veriler açımlayıcı faktör analizine tabi tutulmuştur. Yapılan analiz sonucunda toplanan verilerin Kaiser Meyer Olkin=.95 ve Bartlet ($p<.01$) test analizleri sonuçları ile faktör analizinin yapılabileceği görülmüştür. Araştırmada faktör yapısı incelenirken ölçeğin çok faktörlü bir yapıya sahip olduğu düşünülerek Varimax dik eksen döndürme tekniği tercih edilmiştir. Faktör analizi sonucunda ölçeğin öz değeri 1'den büyük üç alt ölçekten oluştuğu görülmüştür.

Varimax Dik Eksen Döndürme Tekniği sonucunda ölçeğin 1. boyutu toplam varyansın %22,32 sini, 2. Boyut 18,89 unu, 3. Boyut ise 15,43 ünü açıklamaktadır. Ölçek maddelerinin Varimax Dik Döndürme Tekniği sonucunda öz değeri 1'den büyük 3 faktörde toplandığı, tüm maddelerin girdikleri faktörde kabul edilebilir yük değerlerine

sahip olduğu görülmüştür. Maddelerin faktör yüklerinin, .758 ile .549 arasında değiştiği görülmektedir. Ölçeğin alt boyutlarına ilişkin maddelerin dağılımı aşağıda sunulmuştur.

Tablo 3.4

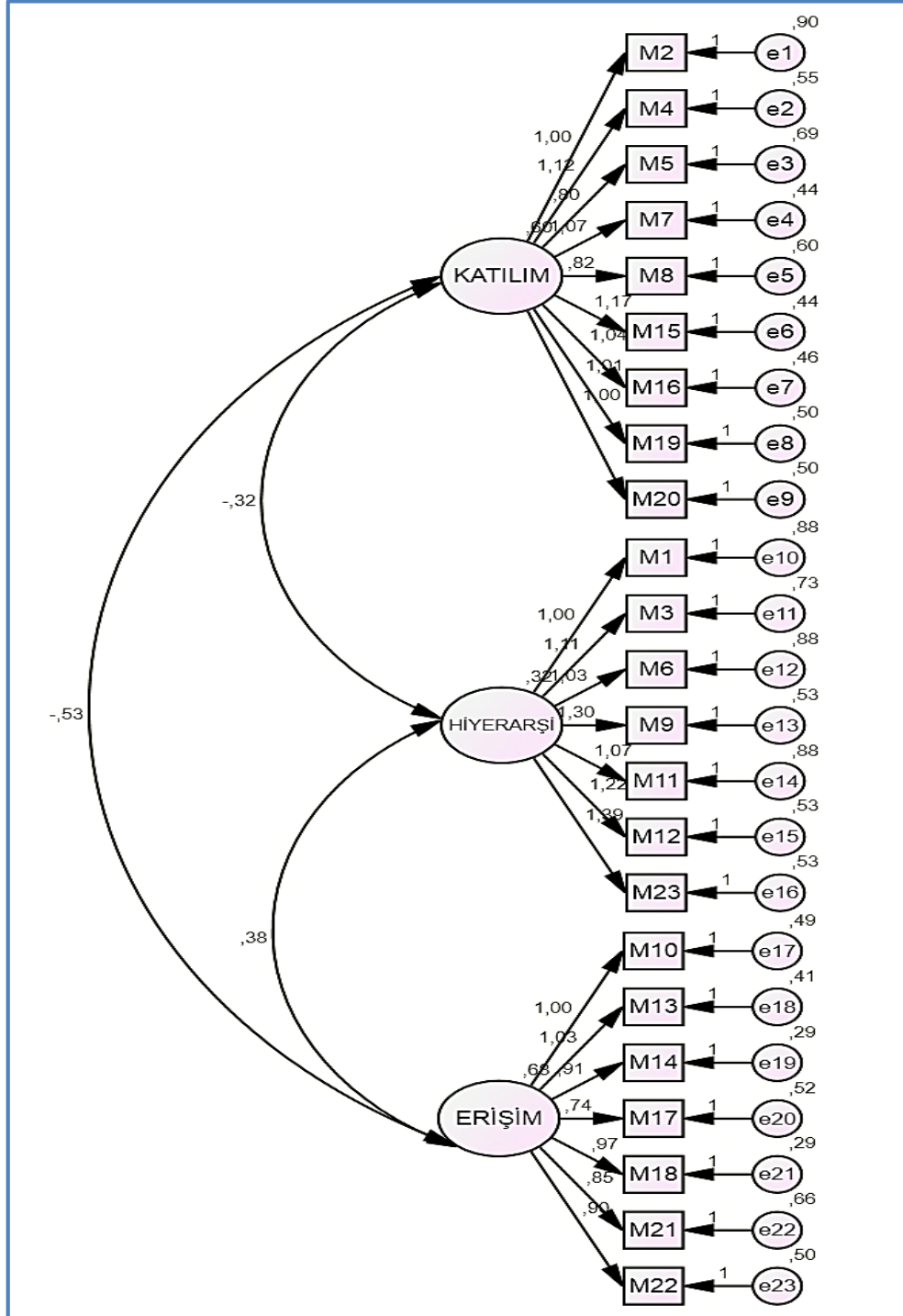
Güç Mesafesi Ölçeğinin Alt Boyutlarına İlişkin Faktör Yük Değerleri

Maddeler	1.Boyut	2.Boyut	3.Boyut
M16	,758		
M4	,736		
M15	,732		
M5	,695		
M7	,666		
M19	,646		
M8	,607		
M20	,605		
M2	,600		
M14		,756	
M18		,750	
M21		,726	
M13		,651	
M22		,611	
M10		,595	
M17		,555	
M1			,683
M3			,649
M9			,644
M12			,604
M11			,586
M6			,573
M23		,404	,549
Öz Değer	5,13	4,34	3,55
Varyans Yüzdesi	22,32	18,89	15,43

3.3.1.6. Güç mesafesi ölçeğinin boyutlarına ilişkin doğrulayıcı faktör analizi

GMÖ'nin faktör yapısını belirlemek elde edilen veriler ile doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. 601 katılımcıdan elde edilen veriler ile özgün ölçekte yer alan 23 madde ve saptanan üç faktörlü yapı ile bu çalışmada elde edilen verilerin ne derece uyum

gösterdiğini değerlendirmek amacıyla DFA yapılmıştır. DFA sonucunda elde edilen değerler aşağıda sunulmuştur.



Şekil 3.2 Güç Mesafesi Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Tablo 3.9. incelendiğinde χ^2 değerine ilişkin p değerinin manidar olduğu ($p < .01$) görülmüştür. Model serbestlik derecesine oranına göre ($\chi^2/sd = 2,8$) değerlendirildiğinde, elde edilen sonuca göre uyumun çok iyi olduğu görülmektedir. Örneklemin büyüklüğü de göz önünde bulundurulduğunda diğer değerlerin de kontrol edilmesinde fayda vardır.

Bu bağlamda GM ölçeği için RMSEA=.06, NNFI=.93; CFI=.94 Standardize edilmiş RMR=.05; GFI=.91 ve AGFI=.90 olarak tespit edilmiştir. Bu çerçevede sonuç olarak uyum indeksleri incelendiğinde modelin doğrulandığı ifade edilebilir.

Tablo 3.5

Standart Uyum İyiliği Ölçütleri ile Araştırma Sonuçlarının Karşılaştırılması

		Araştırmada Elde Edilen
Uyum Ölçüleri	Kabul İçin Kesme Noktaları	Uyum Değerleri
X^2	$0 \leq p$.00
X^2/sd	≤ 2 = mükemmel uyum	2.8
	≤ 2.5 = mükemmel uyum (küçük örneklem)	
	≤ 3 = mükemmel uyum (büyük örneklem)	
	≤ 5 = orta düzeyde uyum	
GFI	= 0 (Uyum Yok)	.91
	$\geq .90$ (İyi Uyum)	
AGFI	$\leq .90$ AGFI ≤ 1.00 (İyi Uyum)	.90
	$\leq .85$ AGFI $\leq .90$ (Kabul Edilebilir Uyum)	
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq 0.05$ (Mükemmel Uyum)	.06
	$\leq 0,06$ (İyi Uyum)	
	$\leq 0,08$ (İyi Uyum)	
	≤ 0.10 (Zayıf Uyum)	
RMR	0 (Mükemmel Uyum)	.05
	≤ 0.05 (Mükemmel Uyum)	
NFI	$0.95 \leq NFI \leq 1.00$.91
	$0.90 \leq NFI \leq .95$	
NNFI	$.95 \leq NNFI$ (TLI) ≤ 1.00 (İyi Uyum)	
	$.90 \leq NNFI$ (TLI) $\leq .95$ (Kabul Edilebilir Uyum)	.93
CFI	$.95 \leq CFI \leq 1.00$ (İyi Uyum)	.94
	$.90 \leq CFI \leq .95$ (Kabul Edilebilir Uyum)	
IFI	$.95 \leq IFI \leq 1.00$.94
	$.90 \leq IFI \leq .95$	
PNFI	$.95 \leq PNFI \leq 1.00$ (İyi Uyum)	.82
	$.50 \leq PNFI \leq .95$ (Kabul Edilebilir Uyum)	
PGFI	$.95 \leq PNFI \leq 1.00$ (İyi Uyum)	.75
	$.50 \leq PNFI \leq .95$ (Kabul Edilebilir Uyum)	
RFI	$.95 \leq RFI \leq 1.00$ (İyi Uyum)	.91
	$.90 \leq RFI \leq .95$ (Kabul Edilebilir Uyum)	

3.3.1.7. Güvenirlik analizi

Okulda Güç Mesafesi Ölçeği için yapılan güvenilirlik analizi sonrası Ölçeğin Cronbach Alpha değerinin .94 ($\alpha=.94$) olduğu, görülmüştür. Ölçeğin alt boyutlarına ait güvenilirlik değerleri ise katılım alt boyutu $\alpha=.91$, ulaşım alt boyutu $\alpha=.89$, hiyerarşi alt boyutu $\alpha=.81$ ve olarak tespit edilmiştir. Bu değer, maddelerin tek bir boyut (ölçek) olarak da kullanılabileceğini, maddeleri arasında yüksek derecede güvenilirliğin olduğunu göstermektedir.

Tablo 3.6

Güç Mesafesi Ölçeği ve Alt Boyutlarına İlişkin Güvenirlik Analizi

Ölçekler	N	Madde Sayısı	Alpha
Okulda Güç Mesafesi Ölçeği	601	23	.94
Katılım Alt Boyutu	601	9	.91
Erişim Zorluğu Alt Boyutu	601	7	.89
Hiyerarşi Alt Boyutu	601	7	.81

3.3.1.8. Güç mesafesi ölçeğinin boyutları

Katılım, çalışanların örgütsel yaşamdaki eşit olmayan güç dağılımını benimsemesinden dolayı gücü elinde bulunduran otoritenin vermiş olduğu kararları kabul etmesi ve alt kademe çalışanların bu karar süreçlerine dâhil edilip edilmeme, görüş ve düşüncülerinin bu yönetsel süreçlerde temsil edilip edilmemesini ifade etmektedir. Hofstede vd. (2010, s. 76) güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda merkeziyetçi bir anlayışın olduğunu ve kararların gücü elinde bulunduran otoritelerce alındığını ve astların bu kararlara uyduğunu, çalışanların kararlara dâhil edilmediğini ifade etmektedir.

Hiyerarşi, alt kademe çalışanlar ile üst kademe arasındaki var olan eşitsizliği yansıtmaktadır. Hiyerarşi, düzeni sağlamak amacıyla örgüt içerisinde iş bölümü ve departmanların oluşumu sürecinde belli bölüm ve kademelerde sorumlu olan yöneticilerin konumlarının farklılaşması, yani var olan rollerin eşitsizliği anlamına gelmemekte olup, alt kademe çalışanlarla yönetim kademesi arasındaki, yöneticilerin statüsünden kaynaklanan ayrıcalıkları ve eşitsizliği ifade etmektedir.

Zira güç mesafesinin yüksek olduğu kültürlerde, insanlar hiyerarşik düzeni kabul eder ve seçkin (elit) sınıfa ayrıcalıklar tanıyarak bu eşitsizliği teşvik emektedir (Mead ve Andrews, 2009, s. 38). Hofstede vd. (2010, s. 76) güç mesafesi yüksek olan örgütlerde merkeziyetçi bir yapının olduğunu, hiyerarşinin rollerin eşitsizliğinden öte olduğunu,

beyaz yakalı işlerin mavi yakalı işlerinden daha kıymetli olduğunu ve statüyü ifade eden sembollerin ve ayrıcalıkların olduğunu ifade etmektedir.

Erişim zorluğu boyutu, gücün eşit olmayan dağılımının statü, ayrıcalıklar ve statüyü ifade eden sembollerin çalışanlar tarafından kabullenilmesi neticesinde çalışanların üstlerine kolay bir şekilde ulaşım ulaşamama durumunu ifade etmektedir.

Zira güç mesafesinin düşük olduğu örgütlerde, çalışanlar ile yöneticiler arasındaki mesafe daha az olup yönetici ile çalışan arasında direkt (dolaylı olmayan) ve daha sık bir irtibat söz konusudur. Güç mesafesinin yüksek olduğu örgütlerde ise, yöneticiler ile çalışanlar arasındaki mesafe daha geniştir (Białas, 2009, s. 107).

Ayrıca, güç mesafesi, bir örgütte daha güçsüz olan bireylerin, gücün eşit olarak dağıtılmadığını kabullenmeleri ile oluşan uzaklığı ifade etmektedir. Güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda gücü göstermek için statü önemli olup gücü gösteren statü ve semboller popülerdir (De Mooij ve Hofstede, 2002, s. 63). Ayrıca, düşük güç mesafesi olan toplumlarda ise çalışanların yöneticilere bağımlılığı ve çalışanlar ile yöneticiler arasındaki duygusal mesafe düşüktür. Çalışanlar rahatlıkla yöneticilere yaklaşabilir ve onlarla ters düşebilirler. Ancak yüksek güç mesafesi olan toplumlarda çalışanların yöneticilere bağımlılığı esastır ve çalışanlar ile yöneticiler arasındaki duygusal mesafe yüksektir. Çalışanlar yöneticilere yaklaşmak ve onlarla ters düşmek istemezler (Hofstede vd. 2010, s. 61). Güç mesafesinin yüksek olduğu kültürlerde, gücü elinde bulunduran aktörlerin sahip olduğu statü ve ayrıcalıklar güç sahibi aktörlere ulaşılmasını zorlaştırmaktadır.

3.3.2. Kişilik özellikleri ölçeğinin geliştirilmesi

Araştırma kapsamında okul müdürlerinin kişilik tiplerini belirlemeye yönelik kişilik özellikleri ölçeği uygulanmıştır. Ölçme aracı sıfatlara dayalı checklist tarzında hazırlanmış olup kişilik özelliklerini tarif eden bu değişkenler, kukla (dummy) değişken olarak ele alınmış olup, katılımcıların katılmış oldukları cevaplar “1-Katılıyorum”, katılmadığı ya da boş bıraktığı cevaplar “0-Katılmıyorum” değeri üzerinden değerlendirilmiştir. Katılımcıların vermiş oldukları cevaplar “1-Katılıyorum” ve “0-Katılmıyorum” şeklinde olup, ölçekte ikili (dikotomik) yanıt düzeyi benimsenmiştir. Katılımcılardan elde edilen bu dikotomik veriler Urbana Lorenzo Seva ve Pere J. Ferrando tarafından geliştirilen FACTOR 10.4 programı ile analize tabi tutularak kişilik özellikleri ölçeğinin yapısı ortaya konulmaya çalışılmıştır. Yapılan analizler sonucunda kişilik özellikleri ölçeğinin faktör yapısını belirlemek amacıyla 601 katılımcıdan toplanan

veriler FACTOR 10.4 programı ile tetrakorik korelasyon matrisine dayalı açımlayıcı faktör analizine tabi tutulmuştur.

İkili (dikotomik) değişkenlerden oluşan ölçekler, sosyal bilimlerde yapılan ölçümlerde oldukça yaygın bir şekilde kullanılmaktadır. Örneğin, bazı alanlardaki bilgi ve becerilerin ölçülmesi, doğru / yanlış olarak puanlanan öğelerle ölçülebilirken, bir tutum veya kişilik özelliği, evet / hayır, katılıyorum / katılmıyorum şeklinde puanlanan öğeler tarafından ölçülebilir. Üçüncü bir örnek olarak, bir klinik psikolog bir hastayı yüksek bir anksiyete seviyesine sahip / sahip değil şeklinde teşhis edebilir. Bu örneklerde, ölçümler doğası gereği ikili olmaktan daha ziyade belirli bir eşikteki bir sürekliliğin ikili hale getirilmesinden kaynaklanır. İlk iki örnekte, bilginin sürekliliği, anlaşma derecesi ve cevabın gücündeki süreklilikten bahsedilebilir. Üçüncü örnekte ise süreklilik kaygının seviyesinde olacaktır. Tetrakorik korelasyon, özellikle bu tip değişkenlerin türüne yönelik eski bir ölçüm şeklidir (Lorenzo-Seva ve Pere, 2012, s. 1191).

FACTOR programı, araştırmacıya hangi matris üzerinden faktör modelinin tahmin edileceğini sormakta olup, araştırmacıya veri kümesinin özellikleri göz önünde bulundurularak, analiz edilecek matris alanındaki kovaryans matrisi, person korelasyon matrisi, çok düzeyli veya dört düzeyli (terakorik) korelasyon matrisi seçeneklerinden birini tercih etme olanağı sunmaktadır. Sosyal bilimlerde ve davranış bilimlerinde birçok uygulamada gözlenen değişkenler sürekli olmak yerine dikotomik (ikili) veya daha fazla sıralı kategoriden meydana geldiğinden, yani veri sıralama ölçeği ile toplandığından sırasıyla dört düzeyli veya çok düzeyli korelasyon katsayısının hesaplanması gerekmektedir. Bu araştırmada da değişkenler dikotomik (ikili) olduğundan dört düzeyli (tetrakorik) korelasyon katsayısı kullanılmıştır. Bu alanda FACTOR 10.4 programı tarafından kullanıcıya önerilen paralel analiz ve en küçük ortalamalı kısmi korelasyon seçenekleri popüler olan uygun faktör sayısı belirleme kriterlerindedir. Paralel Analiz, Kaiser – Guttman kuralını temel almaktadır. Kaiser – Guttman Kuralı, bir ve birden büyük öz değer sayısı kadar faktör belirlenmesini önermektedir (Bektaş, 2017, s. 105).

3.3.2.1. Kişilik özellikleri ölçeğinin teorik yapısının kurgulanması

Kişilik özellikleri ölçeğinin teorik yapısını şekillendirmek için ilgili alan yazını incelenmiştir. İlgili alan yazını incelendikten sonra pilot uygulamada öğretmenlere ‘Okul müdürünüzü nasıl tanımlarsınız?’ sorusu sorulmuş ve uzman görüşleri de alınarak 55 adet tanımlayıcı sıfattan oluşan bir havuz oluşturulmuştur. Uzman görüşleri alındıktan sonra madde havuzundaki birbirini tekrar eden ifadeler, ilişkisiz görülen maddeler, anlaşılması

güç olan maddeler çıkartılarak 36 maddelik bir taslak form elde edilmiştir. 36 maddelik bu taslak form bir Türkçe öğretmeni ve üç Türk Dili ve Edebiyatı öğretmenine sunulurak gerekli anlatım bozuklukları ve dil hatalarının giderilmesi istenerek gerekli dilsel hatalar ve muğlak ifadeler düzeltilmiştir.

3.3.2.2. Kapsama geçerliği ve uzman görüşü

Taslak form oluşturulduktan sonra Kapsam Geçerliğine Yönelik Uzman Görüşü Formu oluşturulmuştur. Oluşturulan bu form, her biri eğitim yönetimi alanında doktora sahibi beş uzmanın görüş ve önerilerine sunulmuştur. Uzmanlardan maddeleri okumaları ve kişilik özelliklerini açıklama derecesini 0-10 puan aralığında değerlendirerek uygun gördükleri düzeltmeleri yapmaları ve eğer önerileri var ise önerilerini belirtmeleri istenmiştir. Uzmanların yapmış olduğu öneriler ışığında gerekli düzeltmeler yapılmış, ekleme ve çıkarmalar yapıldıktan sonra 36 maddelik son hali ile taslak form ön uygulama için hazır hale getirilmiştir.

3.3.2.3. Pilot uygulama

Araştırmaya katılan kişilerin tepkilerini ölçmek, ölçek maddelerinin anlaşılabilirliği ve işlevselliği için kişilik özelliklerini tespit etmek için oluşturulan 36 maddelik nihai formun pilot uygulaması yapılmıştır. Pilot uygulama Milli Eğitim Bakanlığı bünyesinde görev yapmakta olan resmi ve özel okullarda görev yapan 401 öğretmene uygulanmıştır. Nihai form online olarak değişik il ve ilçelerdeki öğretmenlere gönderilmiş ve 401 kişiden gelen formlar değerlendirilmiştir. Pilot uygulamadan sonra çalışmayan maddeler ölçekten çıkartılmış ve ölçeğe son hali verilmiştir. Birden fazla boyutta yüksek yük değerine sahip olan maddeler atıldıktan sonra ölçek 5 boyut ve 30 maddeden oluşan bir yapı sergilemiştir.

3.3.2.4. Geçerlik çalışması

Pilot uygulama sonrası ölçeğe son hali verilmiş ve ölçek uygulama için hazır hale getirilmiştir. Ölçme aracı sıfatlardan oluşan checklist tarzında hazırlanmış olup, ölçme aracında yer alan ifadeler katılımcıların katıldıkları cevaplara 1 katılmadıkları cevaplara ya da boş bıraktıkları cevaplara ise 0 değeri atanmıştır. Bu bağlamda, “Katılıyorum” ve “Katılmıyorum” şeklinde ikili ve dikotomik olarak tasarlanan ölçekte, 30 gözlenen değişken ve 601 katılımcıdan elde edilen veriler Urbano Lorenzo Seva ve Pere Joan

Ferrando'nun geliştirmiş olduğu FACTOR 10.4 programı kullanılarak ikili değişkenler için faktör analizine tabi tutulmuştur.

Faktör analizi; çok sayıda gözlenen değişken arasındaki doğrusal ilişkilere dayanarak kavramsal olarak anlamlı ve nispeten daha az sayıda gizil değişken keşfetmeyi amaçlayan çok değişkenli istatistiksel yöntemdir. Faktör analizi yöntemi, Charles Spearman tarafından 20. yy'ın başında geliştirilmesine rağmen kategorik veriler için uygulanabilirliği hususunda tartişmalar geçmişten bu yana süregelmektedir. Özellikle gözlenen değişkenlerin genellikle ikili ya da az sayıda sıralı kategoriden oluştuğu sosyal ve davranış bilimlerinde araştırmacılar için bu husus daha fazla ilgi uyandırmıştır. Bahsedildiği üzere; faktör analizi yöntemi, gözlenen değişkenler arasındaki doğrusal ilişki katsayılarına dayanmakta olup tarihsel gelişimi incelendiğinde sıklıkla gözlenen sürekli değişkenler için kullanıldığı görölmektedir. Bilindiği üzere; gözlenen değişkenlerin ölçüm düzeylerinin en azından aralık ölçek olması durumunda Pearson korelasyon katsayısının kullanılması önerilmektedir. Fakat sosyal ve davranışsal bilimlerde gözlenen değişkenlerin ölçüm düzeyinin genellikle ikili olması ya da az sayıda sıralı kategoriden meydana gelmesi; Pearson korelasyon katsayısının hesaplanabilmesi için gerekli varsayımların sağlanamadığını göstermektedir. Bu durumda; gözlenemeyen sürekli değişkenler tarafından meydana getirilen ikili değişkenler arasındaki doğrusal ilişkinin incelenmesi için dört düzeyli (tetrachoric) korelasyon katsayısının kullanılması önerilmektedir (Bektaş, 2015, s. 170). Dörtlü korelasyon katsayısı, X ve Y değişkenlerinin değerlerinin "0" ve "1" alınmasıyla elde edilmiştir, bu nedenle, Pearson momentler çarpımı korelasyon katsayısının özel bir halidir. Değişkenlerin ikisinin de geçekte veya sonradan yapay olarak iki kategorili hale getirildiği durumlarda dörtlü korelasyon katsayısı kullanılır (Baykul ve Güzeller, 2016, s. 590). Bu bağlamda bu araştırma kapsamında geliştirilen kişilik özellikleri ölçeğinin yapı geçerliği sağlanırken, doğrusal ilişki katsayısı türü olarak dört düzeyli (tetrachoric) korelasyon katsayısı kullanılmıştır.

36 maddeden oluşan kişilik özellikleri ölçeğinin faktör yapısını belirlemek amacıyla 401 katılımcıya ön uygulama yapılmış olup bu uygulamada FACTOR 10.4 programı kullanılarak açımlayıcı faktör analizi yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda toplanan verilerin Kaiser Meyer Olkin=.90 ve Bartlett ($p<.01$) test analizleri sonuçları ile faktör analizinin yapılabileceği görölmüştür. Araştırmada faktör yapısı incelenirken ölçeğin çok faktörlü bir yapıya sahip olduğu düşünülerek Varimax dik eksen döndürme tekniği tercih edilmiştir. Faktör analizi sonucunda ölçeğin öz değeri 1'den büyük beş alt

ölçekten oluştuğu görülmüştür. Birden fazla boyutta yüksek yük değerine sahip olan maddeler ölçekten çıkartılmıştır.

Tablo 3.7

Kişilik Özellikleri Ölçeği Faktör Yük Değerleri

Karakter Tipleri	İştirakçi	Kapalı	Otokrat	Uyumlu	Mücadeleci
Destekleyici	0,725				
Tarafsız	0,666				
Şeffaf	0,616				
Demokrat	0,590				
Katılımcı	0,544				
Özgürlükçü	0,513				
Heyecansız		0,834			
Soğuk		0,803			
İletişime Kapalı		0,792			
Ruhsuz		0,787			
Sıkıcı		0,727			
İtici		0,725			
Otoriter			0,821		
Baskıcı			0,807		
Katı			0,772		
Yaptırımcı			0,756		
Kuralcı			0,746		
Dayatmacı			0,646		
Nazik				0,901	
Kibar				0,858	
Saygılı				0,733	
Merhametli				0,730	
Sakin				0,655	
İnce				0,600	
Rekabetçi					0,898
Yenilgiyi Kabul Etmeyen					0,889
Vasat Olmayı Kabullenemeyen					0,863
Tuttuğunu Koparan					0,861
Gözüpek					0,829
Yılmayan					0,790
Öz Değer	3,54	2,83	4,40	3,81	3,68
Varyans Yüzdesi	11,8	9,4	14,7	12,7	12,3

Varimax Dik Eksen Döndürme Tekniği sonucunda ölçeğin 1. boyutu toplam varyansın %11,8'ini, 2. boyut %9,4'ünü, 3. boyut %14,4'ünü 4. boyut %12,7'sini, 5. boyut ise %12,3'ünü açıklamaktadır. Ölçek maddelerinin Varimax Dik Döndürme tekniği sonucunda öz değeri 1'den büyük 5 faktörde toplandığı, tüm maddelerin girdikleri faktörde kabul edilebilir yük değerlerine sahip olduğu görülmüştür. Maddelerin faktör yüklerinin, .901 ile .513 arasında değiştiği görülmektedir. Ölçeğin alt boyutlarına ilişkin maddelerin dağılımı tablo 3.12'de sunulmuştur.

3.3.2.5. Geliştirilen ölçeğin uygulanması

Geliştirilen ölçek son halini aldıktan sonra uygulamaya geçilmiş ve 32 ayrı okulda görev yapmakta olan öğretmenlere uygulanmış ve uygulanan formlardan 713'ünün geri döndüğü görülmüştür. 713 adet geçerli formdan 112'si hatalı, bozuk ya da eksik oldukları için çıkartılmıştır. Ancak ölçek kısmı tam doldurulmuş demografik bilgiler kısmı eksik olan ölçekler de uygulamada değerlendirilmiştir. Hatalı olan bu ölçekler atıldıktan sonra geriye kalan 601 veri baz alınarak istatistiki analizler yapılmıştır.

Yapılan pilot uygulama sonrası 601 katılımcıdan elde edilen veriler ile özgün ölçekte yer alan 30 madde ve saptanan beş faktörlü yapı ile bu çalışmada elde edilen verilerin ne derece uyum gösterdiğini değerlendirmek amacıyla 601 katılımcıdan toplanan veriler FACTOR 10.4 programı kullanılarak açımlayıcı faktör analizine tabi tutulmuştur. Yapılan analiz sonucunda toplanan verilerin Kaiser Meyer Olkin=.87 ve Bartlett ($p<.01$) test analizleri sonuçları ile faktör analizinin yapılabileceği görülmüştür. Araştırmada faktör yapısı incelenirken ölçeğin çok faktörlü bir yapıya sahip olduğu düşünülerek Varimax dik eksen döndürme tekniği tercih edilmiştir. Faktör analizi sonucunda ölçeğin öz değeri 1'den büyük üç alt ölçekten oluştuğu görülmüştür.

Varimax Dik Eksen Döndürme Tekniği sonucunda ölçeğin 1. boyutu toplam varyansın %11,8 ini, 2. boyut %11,9 unu, 3. boyut ise % 11,9 unu, 4.boyut %11,3 ünü, 5. boyut ise %9,6 sını açıklamaktadır. Ölçek maddelerinin Varimax Dik Döndürme Tekniği sonucunda öz değeri 1'den büyük 3 faktörde toplandığı, tüm maddelerin girdikleri faktörde kabul edilebilir yük değerlerine sahip olduğu görülmüştür. Maddelerin faktör yüklerinin, .900 ile .509 arasında değiştiği görülmektedir. Ölçeğin alt boyutlarına ilişkin maddelerin dağılımı aşağıda sunulmuştur.

Tablo 3.8

Kişilik Özellikleri Ölçeği Faktör Yük Değerleri

Karakter Tipleri	İştirakçi	Kapalı	Otokrat	Uyumlu	Mücadeleci
Destekleyici	0,719				
Katılımcı	0,651				
Demokrat	0,606				
Tarafsız	0,543				
Şeffaf	0,535				
Özgürlükçü	0,509				
Soğuk		0,851			
Heyecansız		0,760			
İletişime Kapalı		0,731			
Ruhsuz		0,729			
Sıkıcı		0,698			
İtici		0,676			
Katı			0,750		
Baskıcı			0,740		
Otoriter			0,715		
Yaptırımcı			0,704		
Kuralcı			0,670		
Dayatmacı			0,661		
Nazik				0,900	
Kibar				0,844	
Saygılı				0,747	
Sakin				0,700	
Merhametli				0,683	
İnce				0,602	
Yenilgiyi Kabul Etmeyen					0,815
Rekabetçi					0,813
Tuttuğunu Koparan					0,797
Vasat Olmayı					
Kabullenemeyen					0,742
Yılmayan					0,732
Gözüpek					0,701
Öz Değer	3,55	3,57	3,56	3,94	2,88
Varyans Yüzdesi	11,8	11,9	11,9	11,3	9,6

3.3.2.6. Güvenilirlik çalışması

Bazı veriler Evet-Hayır, Doğru-Yanlış, Katılıyorum-Katılmıyorum gibi iki şıklı bir niteliğe sahiptir ve bu şekildeki en az üç veya daha fazla madde bir araya getirilerek bu maddelerden bir ölçek oluşturulmuştur. Verileri ikili niteliğe sahip ölçeklerde güvenilirlik analizi için, KR-20, KR-21, Madde-yanıt kuramı ve/veya Rasch formülü, loevinger H katsayısı hesaplama yöntemlerinden yararlanılır. Sayılan hesaplama yöntemlerinden ilk ikisi nispeten basit iken son iki yöntem daha karmaşık bir niteliğe sahiptir. Kuder-Richardson tarafından geliştirilen KR-20 formülünün uygulanabilmesi için veriler 0 ve 1 şeklinde kodlanmalıdır. KR-20 formülü aynı zamanda alfa güvenilirlik değeri olarak bilinmekle birlikte teknik anlamda bu tam doğru değildir. KR-20 formülü sadece iki şıklı değişkenlere uygulanabilirken alfa güvenilirlik formülü aynı zamanda çok dereceli değişkenler için de kullanılabilir. KR-20 formülüyle ilgili temel varsayım, ölçüm maddelerinin sadece tek bir yapıyı ölçüyor olmasıdır. Bunun için maddelerin içerikleri benzer olmalıdır. Soruların niteliği birbirinden önemli ölçüde farklı olarak hazırlanan matematik ve Türkçe/Edebiyat gibi derslerin testlerinde bu güvenilirlik analizinin kullanılması doğru değildir. KR-20 veya KR-21 formülü testin genel olarak güvenilirliği hakkında bilgi verir, tek tek maddelerin güvenilirliği hakkında bir fikir vermez. İki şıklı ölçeklerde standart Pearson temelli yaklaşımlar yerine tetrakorik korelasyon matrislerinin kullanılması önerilmiştir. Tetrakorik korelasyon analizi, için veriler istatistiksel analiz programına 1 ve 0 şeklinde kodlanır. Bu analizde iki şıklı değişkenlerin arka planında yatan gizli değişkenler arasındaki ilişki hesaplanır (Şencan, 2005, s. 62).

Ölçek maddelerinin iki değerli [0,1] ölçümlendiğinde Kuder-Richardson 20 analizi güvenilirlik kestirimlerinde sıklıkla tercih edilen bir yöntem iken, Cronbach'ın alfası, hem iki değerli [0,1] ölçümlenmiş maddelerle, hem de ağırlıklı [1,2,3,4,5] ölçümlenmiş maddelerle kullanılabilir. Tüm maddeler iki değerli [0,1] ölçümlendiğinde, Kuder-Richardson 20, Cronbach'ın alfası ve Hoyt'un varyans analizi formülleri aynı sonuçları verir (Bademci, 2011, s. 173).

Cronbach alfa, iki şıklı değişkenler için uygulandığında Kuder-Richardson 20 formülüne eş değerdir. Cronbach alfa katsayısı hesaplanmışsa ayrıca Kuder-Richardson 20 formülünü uygulamaya gerek yoktur (Şencan, 2005, s. 133).

Sosyal bilimler alanında ölçme aracının güvenilirlik ölçütü olarak genelde alfa (α) katsayısı kullanılmaktadır. Alpha (α) katsayısı, değişkenlerin sürekli olduğunu varsaymaktadır. FACTOR programı tarafından faktör güvenirliliği ile ilgili olarak glb ve

McDonald's Omega değerleri hesaplanmaktadır. Bu araştırmada FACTOR programı tarafından hesaplanan McDonald's omega, glb katsayıları, Cronbach alpha katsayıları ve R programı ile hesaplanan Ordinal omega katsayılarına yer verilmiştir.

Tablo 3.9

Kişilik Özellikleri Ölçeğine İlişkin Güvenirlik Analizi

Alt Boyutlar	Madde Sayısı	McDonald's Omega	Cronbach Alpha	Greatest Lower Bount (glb)	Ordinal Omega
İştirakçi	6	.72	.71	.76	.84
Otokrat	6	.80	.79	.86	.92
Kapalı	6	.88	.87	.89	.96
Uyumlu	6	.84	.84	.88	.94
Mücadeleci	6	.80	.80	.83	.95
n=601					

Kişilik özellikleri ölçeğinin boyutlarına yönelik güvenirlik analizi için R programı kullanılmıştır. R Programı ölçek güvenirliğine ilişkin, McDonald's Omega, Cronbach Alpha, glb ve Ordinal Omega katsayılarını vermektedir. R programı ile elde edilen güvenirlik değerleri incelendiğinde alt ölçeklere ait güvenirlik değerlerinin kabul edilebilir düzeyde olduğu görülmektedir. Bu araştırmada güvenirlik katsayısı olarak sıralı omega (ordinal omega) katsayısı değer olarak alınmıştır. Alt ölçeklere ait sıralı omega değerleri incelendiğinde birinci boyutun .84, ikinci boyutun .92, üçüncü boyutun .96, dördüncü boyutun .94 ve beşinci boyutun ise .95 güvenirlik katsayısına sahip olduğu tespit edilmiştir.

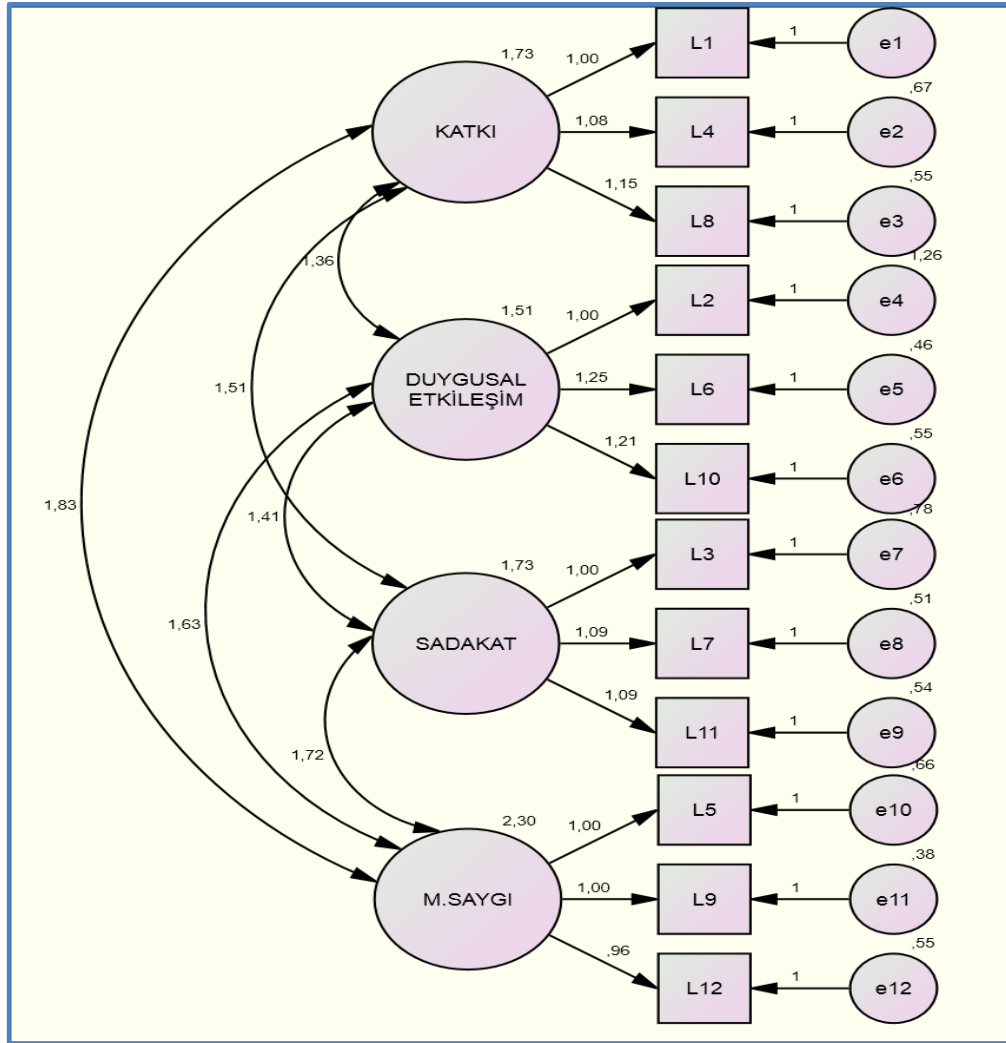
3.3.3. Lider üye etkileşim ölçeği

Araştırmaya katılan öğretmenlerin lider üye etkileşimi algı düzeylerini ölçmek amacıyla kullanılan Lider Üye Etkileşimi Ölçeği Liden ve Maslyn tarafından 1998 yılında geliştirilmiştir. Bu ölçek, birçok çalışmada kullanılmış olup geçerlilik ve güvenirliği ispatlanmış bir ölçektir. Daha önce yapılan birçok araştırmada geçerlilik ve güvenirliği ispat edilen *Lider-Üye Etkileşim Ölçeğinin* geçerliliği için DFA analizi tercih edilmiş olup, daha önce geçerliliği ortaya konulan ölçeğin araştırma evreninden elde edilen

verilerle doğrulanıp doğrulanamayacağını ortaya konulması amacıyla AMOS 19 programı kullanılarak doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır.

3.3.3.1. Geçerlik çalışması

LÜE ölçeğinin faktör yapısını doğrulamak amacıyla elde edilen veriler ışığında AMOS 19 programı kullanılarak, doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. 601 katılımcıdan elde edilen veriler ile özgün ölçekte yer alan 12 madde ve saptanan dört faktörlü yapı ile bu çalışmada elde edilen verilerin ne derece uyum gösterdiğini değerlendirmek amacıyla DFA yapılmıştır.



Şekil 3.3 Lider Üye Etkileşimi Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

AMOS 19 ile yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonuçları incelendiğinde (Tablo 3.15) incelendiğinde χ^2 değerine ilişkin p değerinin manidar olduğu ($p < .01$) görülmüştür. Ki-kare değerinin model serbestlik derecesine oranına göre ($\chi^2/sd = .4,53$) değerlendirildiğinde, elde edilen sonuçların iyi bir uyumun göstergesi olduğu

görülmektedir. Örneklem büyüklüğü de göz önünde bulundurulduğunda diğer değerlerin de kontrol edilmesinde fayda vardır.

Tablo 3.10

LÜE Ölçeği Standart Uyum İyiliği Ölçütleri ile Araştırma Sonuçlarının Karşılaştırılması

Uyum Ölçüleri	Kabul İçin Kesme Noktaları	Araştırmada Elde Edilen Uyum Değerleri
X^2	$0 \leq p$.00
X^2/sd	$\leq 2 =$ mükemmel uyum $\leq 2.5 =$ mükemmel uyum (küçük örneklem) $\leq 3 =$ mükemmel uyum (büyük örneklem) $\leq 5 =$ orta düzeyde uyum	.4,53
GFI	$= 0$ (Uyum Yok) $\geq .90$ (İyi Uyum)	.94
AGFI	$\leq .90$ AGFI ≤ 1.00 (İyi Uyum) $\leq .85$ AGFI $\leq .90$ (Kabul Edilebilir Uyum)	.91
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq 0.05$ (Mükemmel Uyum) $\leq 0,06$ (İyi Uyum) $\leq 0,08$ (İyi Uyum) ≤ 0.10 (Zayıf Uyum)	.07
SRMR	$0 \leq SRMR \leq .05$ $.05 \leq SRMR \leq 0.10$.06
NFI	$0.95 \leq NFI \leq 1.00$ $0.90 \leq NFI \leq .95$.97
CFI	$.95 \leq CFI \leq 1.00$ (İyi Uyum) $.90 \leq CFI \leq .95$ (Kabul Edilebilir Uyum)	.98
IFI	$.95 \leq IFI \leq 1.00$ $.90 \leq IFI \leq .95$.98
PNFI	$.95 \leq PNFI \leq 1.00$ (İyi Uyum) $.50 \leq PNFI \leq .95$ (Kabul Edilebilir Uyum)	.71
PGFI	$.95 \leq PGFI \leq 1.00$ (İyi Uyum) $.50 \leq PGFI \leq .95$ (Kabul Edilebilir Uyum)	.58
RFI	$.95 \leq RFI \leq 1.00$ (İyi Uyum) $.90 \leq RFI \leq .95$ (Kabul Edilebilir Uyum)	.96

Bu bağlamda, LÜE ölçeğinin standart uyum iyiliği değerleri incelendiğinde RMSEA=.07, NFI=.98; CFI=.98 standardize edilmiş RMR=.06; GFI=.94 ve AGFI=.91 olduğu görülmektedir. Bu çerçevede sonuç olarak uyum indeksleri incelendiğinde modelin doğrulandığı ifade edilebilir. Yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda orijinal ölçekteki toplam 12 madde ve 4 boyuttan oluşan yapı doğrulanmaktadır. Birinci boyut katkı, duygusal etkileşim, sadakat, mesleki saygı boyutlarıdır.

3.3.3.2. Lider üye etkileşimi ölçeği güvenilirlik çalışması

Lider Üye Etkileşimi Ölçeği için yapılan güvenilirlik analizi sonrası Ölçeğin Cronbach Alpha değerinin .96 ($\alpha=.89$) olduğu, görülmüştür. Ölçeğin alt boyutlarına ait güvenilirlik değerleri ise 1. Alt boyut $\alpha=.88$, 2.alt boyut $\alpha=.92$, 3.altboyut $\alpha=.91$ ve 4.altboyut $\alpha=.93$ olarak tespit edilmiştir. Bu değer, maddelerin tek bir boyut (ölçek) olarak da kullanılabilceğini, maddeler arasında yüksek derecede güvenilirliğinin olduğunu göstermektedir.

Tablo 3.11

Lider Üye Etkileşimi Ölçeğine İlişkin Güvenirlik Analizi

Ölçekler	N	Madde Sayısı	Alpha
Lider Üye Etkileşimi Ölçeği	601	12	.89
1. Boyut	601	3	.88
2. Boyut	601	3	.92
3. Boyut	601	3	.91
4. Boyut	601	3	.93

3.4. Verilerin Çözümlemesi

Bu araştırma, okullardaki güç mesafesi ve lider üye etkileşimine yönelik öğretmen görüşleri esas alınarak okul müdürünün kişilik özellikleri bağlamında okullardaki güç mesafesi ve lider üye etkileşiminin birbirleriyle olan ilişkisini incelemek amacıyla yapılmıştır. Ayrıca, bu değişkenler arasında kurgulanan yapısal ilişkileri ortaya koymaya yönelik oluşturulan teorik model test edilmeye çalışılmış olup okul müdürlerinin lider-üye etkileşimi açısından okul sosyal ağındaki konumları tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu gayeyle, kurgulanan modeldeki değişkenler arasındaki yapısal ilişkileri ortaya koymaya yönelik oluşturulan teorik modelin sınanması için yapısal eşitlik modellemesi (YEM) kullanılmıştır.

Yapısal eşitlik modelleri (YEM) direkt ölçülemeyen yahut gizil kuramsal kavramlar ve yapılar açısından formüle edildiği için, kurgulanan kuramsal yapıdaki değişkenleri, bir takım göstergeler ile izah etmeye çalışmaktadır. Yapısal eşitlik modelinin bu tarz kuramsal yapıları formüle etmede ve problemleri çözmeye faydalı olduğu kanıtlanmıştır. YEM, gizil yapılar arasındaki rastlantısal ilişkileri ortaya koyarak, araştırmacıya geliştirmiş olduğu kuramsal modele ilişkin elde edilen verilerin uygun olup olmadığını test etmeyi amaçlamaktadır (Karadağ, 2009, s. 1378). Bu bağlamda, bu

araştırmada, YEM, kabul edilen sebep-sonuç değişkenleri ve onların göstergeleri açısından lider ye etkileşimi, güç mesafesi ve yöneticilerin kişilik özellikleri arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla kullanılmıştır.

Ayrıca, okul müdürlerinin okul sosyal ağındaki konularını tespit etmek amacıyla sosyal ağ analizi uygulanmıştır. Sosyal ağ analizi için UCINET programı kullanılmıştır. UCINET programı ile okul sosyal ağının yapısal özellikleri ortaya konulmuş olup, grup içi aktörler ve grup dışı aktörler tespit edilmiş ve sosyal ağdaki aktörlerin merkezilik değerleri tespit edilmiştir. Ayrıca sosyal ağdaki ilişkilere ilişkin sosyogramlar NetDraw programı kullanılarak okul sosyal ağındaki ilişki haritaları ortaya konularak sosyal ağdaki ilişkiler görsel olarak sunulmuştur.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. Bulgular

Bu bölümde araştırma kapsamında elde edilen veriler ışığında yapılan analizlere yönelik bulgulara yer verilmiştir. Bulgular, güç mesafesi ölçeği, lider üye etkileşimi ölçeği, sosyal ağ analizi, kişilik özellikleri ölçeğinden elde edilen bulgular ve araştırma kapsamında geliştirilen modele ilişkin bulgular şeklinde sıralanmıştır.

4.1. Güç Mesafesine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan öğretmenlerin Güç Mesafesi Ölçeği'nden elde ettikleri puanların ortalamalarına bakıldığında öğretmenlerin güç mesafesi algılarını gösteren puanların (5'li Likert) aritmetik ortalaması 2,00 ile 2,74 arasında değiştiği görülmektedir. Tablo 4.1

Öğretmenlerin Güç Mesafesi Algılarına İlişkin Bulgular

Boyutlar	n	\bar{x}	Ss
Katılım	601	2,48	,82
Erişim Zorluğu	601	2,74	,79
Hiyerarşi	601	2,00	,74
Toplam	601	2,41	,70

Araştırmaya katılan öğretmenlerin güç mesafesi algılarını en yüksek ortalama ile ($\bar{x}=2,74$) erişim zorluğu alt boyutunda en düşük ortalama ile ($\bar{x}=2,00$) hiyerarşi alt boyutunda değerlendirdikleri görülmektedir. Ayrıca katılım boyutunda ise ($\bar{x}=2,48$) öğretmenlerin algılarının orta düzeyde olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin genel güç mesafesi algıları incelendiğinde ise, güç mesafesi ölçeğinden aldıkları puanın ($\bar{x}=2,41$) ile orta düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Başka bir ifadeyle araştırmaya katılan öğretmenlerin algılarına göre okul müdürleri ile öğretmenler arasında orta düzeyde bir güç mesafesinin var olduğu tespit edilmiştir.

4.2. Lider Üye Etkileşim Ölçeği Puanlarına İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan öğretmenlerin Lider Üye Etkileşimi algılarına ilişkin bulgular incelendiğinde öğretmenlerin lider üye etkileşimi puanlarının ($\bar{x}=5,03$) yüksek düzeyde

olduğu görülmektedir. Ayrıca, öğretmenlerin algılarına göre lider üye etkileşiminin alt boyutlarına ilişkin puanların ortalamalarına bakıldığında öğretmenlerin lider üye etkileşimi algılarını gösteren puanların aritmetik ortalaması 4,84 ile 5.25 arasında değiştiği görülmektedir.

Tablo 4.2

Öğretmenlerin Lider Üye Etkileşimi Algılarına İlişkin Bulgular

Boyutlar	\bar{x}	Ss
Katkı	5,17	1,50
Saygı	5,25	1,55
Sadakat	4,84	1,47
Duygusal Etkileşim	4,87	1,51
Toplam	5,03	1,38
n=601		

Öğretmenlerin lider üye etkileşim algılarını en yüksek ortalama ($\bar{x}=5,25$) ile saygı alt boyutunda en düşük ortalama ile ($\bar{x}=4,84$) sadakat alt boyutunda değerlendirdikleri görülmektedir. Ayrıca, katkı boyutunda ($\bar{x}=5,17$) ve etki boyutunda ($\bar{x}=4,87$) öğretmenlerin lider üye etkileşimi algılarının yüksek olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin lider üye etkileşimi algılarına ilişkin değerler tablo 4.2 de sunulmuştur.

4.3. Kişilik Özellikleri Ölçeği Puanlarına İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin kişilik özellikleri incelendiğinde, okul müdürlerinin kişilik özelliklerine yönelik öğretmen algılarına ilişkin elde edilen puanların aritmetik ortalamalarının 0,05 ile 0,35 arasında değişmekte olduğu görülmektedir.

Öğretmenlerin algılarının en yüksek ortalama ile iştirakçi kişilik tipi ($x=0,35$) ve uyumlu kişilik tipi ($x=0,16$) alt boyutunda en düşük ortalama ile de otokrat ($\bar{x}=0,14$), kapalı ($x=0,13$) ve mücadeleci kişilik tipi ($x=0,05$) alt boyutlarında değerlendirildiği görülmektedir. Başka bir ifadeyle araştırmaya katılan öğretmenlerin okul yöneticilerini çoğunlukla demokrat ve nazik yöneticiler olarak algıladığı görülmektedir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin kişilik özelliklerine ilişkin değerler tablo 4.3 de sunulmuştur

Tablo 4.3

Kişilik Özellikleri Puanlarına İlişkin Öğretmen Algıları

Alt Boyutlar	\bar{x}	SS
İştirakçi	0,35	0,28
Otokrat	0,14	0,24
Uyumlu	0,16	0,27
Mücadeleci	0,05	0,14
Kapalı	0,13	0,26
n=601		

4.4. Cinsiyet değişkenine göre GM puanlarının karşılaştırılması

Okul müdürlerinin cinsiyetine göre öğretmenlerin GM algı düzeylerinin farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek için bağımsız örneklem t-test yapılmış olup, okul müdürlerinin cinsiyetine göre öğretmenlerin GM algı düzeylerinin anlamlı bir fark gösterdiği tespit edilmiştir.

Tablo 4.4

Yöneticilerin Cinsiyet Değişkenine Göre GM Puanlarının Karşılaştırılması

Boyut	Müdür Cinsiyeti	n	\bar{x}	SD	df	t	p
Hiyerarşi	Kadın	89	16,8315	5,44651	599	-4,711	,000
	Erkek	512	19,5781	5,00975			
Erişim Zorluğu	Kadın	89	12,5506	5,19180	599	-2,729	,007
	Erkek	512	14,2852	5,59150			
Katılım	Kadın	89	18,9326	6,39389	599	-4,729	,000
	Erkek	512	22,8730	7,39423			
GM	Kadın	89	48,3146	14,92603	599	-4,624	,000
	Erkek	512	56,7363	16,01243			
n=601							

Yapılan t-test sonucunda, kadın okul müdürlerinin ortalamalarının erkek okul müdürlerinin ortalamalarından daha düşük olduğu görülmektedir. Kadın okul müdürlerinin ortalamaları, katılım boyutunda $\bar{x} = 18,93$, hiyerarşi boyutunda $\bar{x} = 16,83$, erişim zorluğu boyutunda $\bar{x} = 12,55$ ve güç mesafesi ortalamaları ise $\bar{x} = 48,31$ olarak

tespit edilmiştir. Erkek okul müdürlerinin ortalamaları ise katılım boyutunda $\bar{x} = 22,87$, hiyerarşi boyutunda $\bar{x} = 19,58$, erişim zorluğu boyutunda $\bar{x} = 14,29$ ve güç mesafesi ortalamaları ise $\bar{x} = 56,74$ olarak tespit edilmiştir. Başka bir ifadeyle araştırmaya katılan öğretmenlerin algılarına göre, kadın okul müdürleri ile öğretmenler arasındaki güç mesafesinin daha düşük olduğu görülmektedir. Erkek okul müdürleri ile öğretmenler arasındaki güç mesafesinin kadın okul müdürlerine kıyasla daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

4.5. Cinsiyet değişkenine göre LÜE puanlarının karşılaştırılması

Araştırmaya katılan öğretmenlerden elde edilen veriler incelendiğinde, okul müdürlerinin cinsiyetine göre öğretmenlerin LÜE algı düzeylerinin farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek için bağımsız örneklem t-test yapılmış olup, okul müdürlerinin cinsiyetine göre öğretmenlerin LÜE algı düzeylerinin lider üye etkileşim ölçeğinin tüm alt boyutlarında anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

Tablo 4.5

Yöneticilerin Cinsiyet Değişkenine Göre LÜE Puanlarının Karşılaştırılması

Boyut	Müdür Cinsiyeti	n	\bar{x}	SD	df	t	p
Katkı	Kadın	89	17,4944	4,06236	599	4,552	,000
	Erkek	512	15,1820	4,48272			
M. Saygı	Kadın	89	17,3146	4,38643	599	3,457	,001
	Erkek	512	15,4804	4,65843			
Sadakat	Kadın	89	16,8652	4,16749	599	5,590	,000
	Erkek	512	14,1059	4,32042			
D. Etkileşim	Kadın	89	16,5711	4,21577	599	4,495	,000
	Erkek	512	14,2720	4,49327			
LMX	Kadın	89	68,2453	15,77241	599	4,924	,000
	Erkek	512	59,0403	16,36478			

n=601

Öğretmenlerin lider üye etkileşim algıları incelendiğinde, kadın okul müdürlerinin ortalamaları, katkı boyutunda $\bar{x} = 17,49$, mesleki saygı boyutunda $\bar{x} = 17,31$, sadakat boyutunda $\bar{x} = 16,87$, duygusal etkileşim boyutunda $\bar{x} = 16,57$ ve lider üye etkileşimi boyutunda $\bar{x} = 68,25$ olduğu, erkek okul müdürlerinin ortalamaları ise katkı boyutunda \bar{x}

= 15,18, mesleki saygı boyutunda $\bar{x} = 15,48$, sadakat boyutunda $\bar{x} = 14,11$, duygusal etkileşim boyutunda $\bar{x} = 14,27$ ve lider üye etkileşimi boyutunda $\bar{x} = 59,04$ olduğu görülmektedir. Kadın yöneticilerin lider üye etkileşiminin bütün boyutlarında ortalamalarının erkek yöneticilere oranla daha yüksek olduğu görülmektedir. Başka bir ifadeyle kadın yöneticilerin çalışanlarla olan etkileşiminin erkek yöneticilere oranla daha yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

4.6. Cinsiyet değişkenine göre kişilik özellikleri puanlarının karşılaştırılması

Okul müdürlerinin cinsiyetine göre öğretmenlerin okul müdürlerinin kişiliklerine yönelik algı düzeylerinin farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek için bağımsız örneklem t-test yapılmış olup, okul müdürlerinin cinsiyetine göre öğretmenlerin okul müdürlerinin kişilik özelliklerine yönelik algı düzeylerinin anlamlı bir fark gösterdiği tespit edilmiştir.

Tablo 4.6

Yöneticilerin Cinsiyetine Göre Kişilik Özellikleri Puanların Karşılaştırılması

Boyut	Müdür Cinsiyeti	n	\bar{x}	SD	df	t	p
İştirakçi Tip	Kadın	89	2,5730	2,16841	599	2,175	,030
	Erkek	512	2,0801	1,93824			
Uyumlu Tip	Kadın	89	1,4494	2,06161	599	3,389	,001
	Erkek	512	,8320	1,48940			
Mücadeleci Tip	Kadın	89	,5281	1,36590	599	2,386	,017
	Erkek	512	,2715	,84082			

n=601

Yapılan t-test sonucunda, kadın okul müdürlerinin ortalamalarının iştirakçi tip boyutunda $\bar{x} = 2,57$ ve uyumlu tip boyutunda $\bar{x} = 1,45$ olduğu, mücadeleci tip boyutunda ise $\bar{x} = 0,53$, erkek okul müdürlerinin ortalamalarının ise iştirakçi tip boyutunda $\bar{x} = 2,08$, uyumlu tip boyutunda ise $\bar{x} = 0,83$, mücadeleci tip boyutunda ise $\bar{x} = 0,27$ olduğu tespit edilmiştir. İştirakçi tip, uyumlu tip ve mücadeleci tip boyutlarında kadın yöneticilerinin ortalamalarının erkek yöneticilere oranla daha yüksek olduğu görülmektedir. Başka bir ifadeyle araştırmaya katılan öğretmenlerin algılarına göre kadın okul müdürleri yönetimde çalışanlarına karşı daha demokrat, daha nazik davranmakta olup, yönetsel faaliyetlerde erkek okul müdürlerine göre daha mücadelecidir. Ayrıca öğretmenlerin okul

müdürlerinin kişiliğine yönelik algılarının, otokrat tip, kapalı tip ve mücadeleci tip, boyutlarında anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı tespit edilmiştir.

4.7. GM düşük okullarda yöneticilerin kişilik özelliklerine ilişkin bulgular

Güç mesafesinin düşük olduğu okullarda araştırmaya katılan öğretmenlerin okul müdürlerinin kişiliklerine yönelik algı düzeyleri incelendiğinde okul müdürünün iştirakçi tip ve uyumlu tip kişilik özelliklerine sahip olduğu görülmektedir. Araştırma kapsamında elde edilen veriler ışığında güç mesafesinin düşük olduğu okullarda araştırmaya katılan öğretmenler okul müdürlerini; demokrat (X= .62) , destekleyici (X= .61), katılımcı (X= .53), özgürlükçü (X= .46), şeffaf (X= .41), tarafsız (X= .44), kibar (X= .32), saygılı (X= .28), sakin (X= .28), merhametli (X= .30), nazik (X= .30), ve ince (X= .18) olarak tanımlamaktadırlar.

Tablo 4.7

GM Düşük Okullarda Okul Müdürlerinin Kişiliğine İlişkin Öğretmen Görüşleri

Betimleyici İfadeler	\bar{x}	Ss
Demokrat	0,62	,487
Destekleyici	0,61	,489
Katılımcı	0,53	,501
Özgürlükçü	0,46	,501
Tarafsız	0,44	,499
Şeffaf	0,41	,495
Kibar	0,32	,469
Nazik	0,30	,462
Merhametli	0,30	,462
Saygılı	0,28	,453
Sakin	0,28	,449
İnce	0,18	,389

n= 120

4.8. GM yüksek okullarda yöneticilerin kişilik özelliklerine ilişkin bulgular

Yüksek düzeyde güç mesafesinin olduğu okullarda araştırmaya katılan öğretmenlerin okul müdürlerinin kişiliklerine yönelik algı düzeyleri incelendiğinde okul müdürünün kapalı tip ve otokrat tip kişilik özelliklerine sahip olduğu görülmektedir.

Araştırma kapsamında elde edilen veriler ışığında güç mesafesinin yüksek olduğu okullarda öğretmenler okul müdürlerini; otoriter ($X= .39$), dayatmacı ($X= .31$), kuralcı ($X= .39$), iletişime kapalı ($X= .38$), baskıcı ($X= .22$), heyecansız ($X= .42$), katı ($X= .29$), ruhsuz ($X= .33$), sıkıcı ($X= .34$), soğuk ($X= .35$), yaptırımcı ($X= .33$), itici ($X= .30$) olarak tanımlamaktadırlar. Başka bir ifadeyle güç mesafesi yüksek okullarda okul müdürünün otokrat tip ve kapalı tip kişilik özelliklerine sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 4.8

GM Yüksek Okullarda Okul Müdürlerinin Kişiliğine İlişkin Öğretmen Görüşleri

Betimleyici İfadeler	\bar{x}	Ss
Heyecansız	0,42	,496
Kuralcı	0,39	,491
Otoriter	0,39	,491
İletişime Kapalı	0,38	,487
Soğuk	0,35	,479
Sıkıcı	0,34	,476
Yaptırımcı	0,33	,472
Ruhsuz	0,33	,472
Dayatmacı	0,31	,465
İtici	0,30	,462
Katı	0,29	,458
Baskıcı	0,22	,416

n=120

4.9. LÜE düşük okullarda yöneticilerin kişilik özelliklerine ilişkin bulgular

Lider üye etkileşiminin düşük olduğu okullarda araştırmaya katılan öğretmenlerin okul müdürlerinin kişiliklerine yönelik algı düzeyleri incelendiğinde okul müdürünün kapalı tip ve otokrat tip kişilik özelliklerine sahip olduğu görülmektedir. Okul müdürlerinin kişilik özelliklerine yönelik öğretmen görüşlerine ilişkin araştırma kapsamında elde edilen veriler incelendiğinde lider üye etkileşiminin düşük olduğu okullarda araştırmaya katılan öğretmenler okul müdürlerini; heyecansız ($X= .53$), otoriter ($X= .43$), iletişime kapalı ($X= .38$), kuralcı ($X= .53$), sıkıcı ($X= .48$), dayatmacı ($X= .33$), otokrat ($X= .32$), ruhsuz ($X= .40$), itici ($X= .33$), katı ($X= .38$), soğuk ($X= .40$), yaptırımcı ($X= .36$) olarak tanımlamaktadırlar. Başka bir ifadeyle lider üye etkileşiminin düşük

olduğu okullarda okul müdürünün kapalı tip ve otokrat tip kişilik özelliklerinin ön plana çıktığı görülmektedir.

Tablo 4.9

LÜE Düşük Okullarda Okul Müdürlerinin Kişiliğine İlişkin Öğretmen Görüşleri

Betimleyici İfadeler	\bar{x}	SD
Sıkıcı	,48	,502
Kuralcı	,53	,501
Heyecansız	,53	,501
Otoriter	,43	,496
Soğuk	,40	,492
Ruhsuz	,40	,492
İletişime Kapalı	,38	,488
Katı	,38	,486
Yaptırımcı	,36	,482
İtici	,33	,473
Dayatmacı	,33	,470
Baskıcı	,32	,467

n=120

4.10. LÜE yüksek okullarda yöneticilerin kişilik özelliklerine ilişkin bulgular

Lider üye etkileşiminin yüksek olduğu okullarda araştırmaya katılan öğretmenlerin okul müdürlerinin kişiliklerine yönelik algı düzeyleri incelendiğinde okul müdürünün iştirakçi tip ve uyumlu tip kişilik özelliklerine sahip olduğu görülmektedir. Lider üye etkileşiminin yüksek olduğu okullarda ise araştırmaya katılan öğretmenler okul müdürlerini; destekleyici ($X= .58$), demokrat ($X= .51$), katılımcı ($X= .50$), özgürlükçü ($X= .48$), şeffaf ($X= .43$), tarafsız ($X= .55$), kibar ($X= .38$), saygılı ($X= .33$), nazik ($X= .44$), sakin ($X= .33$), merhametli ($X= .28$), ve ince ($X= .23$) olarak tanımlamaktadırlar. Başka bir ifadeyle lider üye etkileşiminin yüksek olduğu okullarda okul müdürünün iştirakçi tip ve uyumlu tip kişilik özelliklerinin ön planda olduğu görülmektedir.

Tablo 4.10

LÜE Yüksek Okullarda Okul Müdürlerinin Kişiliğine İlişkin Öğretmen Görüşleri

Betimleyici İfadeler	\bar{x}	SD
Destekleyici	,58	,495
Tarafsız	,55	,500
Demokrat	,51	,502
Katılımcı	,50	,502
Özgürlükçü	,48	,501
Nazik	,44	,499
Şeffaf	,43	,498
Kibar	,38	,488
Sakin	,33	,473
Saygılı	,33	,473
Merhametli	,28	,448
İnce	,23	,425

n=120

4.11. Lider üye etkileşimi ve sosyal ağa ilişkin bulgular

Okul müdürleri ile öğretmenler arasındaki etkileşimin okul müdürünün okul sosyal ağındaki konumu arasındaki ilişkiyi ortaya koymak için öğretmenlere lider üye etkileşimi ölçeğinin yanı sıra sosyal ağ analizi de yapılmıştır. Bu bağlamda okul müdürünün okul sosyal ağındaki konumunu tespit etmek amacıyla Lider Üye Etkileşimi Ölçeği ile birlikte sosyal ağ analizi yapılmış olup toplanan veriler UCINET 6.0 ile analize tabi tutularak okul müdürlerinin okuldaki öğretmenlerle olan etkileşim düzeyleri ve okul müdürlerinin okul sosyal ağındaki konumları tespit edilmeye çalışılmıştır. Okulda resmi lider konumunda olan okul müdürünün sosyal ağ analizi ile okuldaki sosyal ağda merkezde yer alıp almadığı da tespit edilmeye çalışılmıştır. Bazen, sosyal ağ düzeneğinin ortaya koyduğu yapı ile okulun resmi hiyerarşik yapısı bire bir örtüşmeyip birbirinden farklılık gösterebilmekte olup, okulun hiyerarşik yapısında tepe konumunda yer almakta olan okul müdürü ve müdür yardımcıları okul sosyal ağ düzeneğinde merkezde yer alamamaktadır.

Sosyal ağların, resmi örgütteki kadar açık ve belirgin olmasa da kendine özgü hiyerarşik bir yapı ortaya koyduğu ifade edilebilir. Bu hiyerarşik yapı içerisinde güçlü ve

itibarlı aktörler öteki aktörlerden aldıkları bağların sayısına göre sosyal ağ düzeneğinin merkezinde bir konum edinmektedirler. Sosyal ağ düzeneğinin merkezinde yer alan bu güçlü aktörler doğal lider statüsü elde etmişlerdir (Hangül, 2018, s. 203).

Bir aktörün merkezde yer alması, o bireyin sosyal ağ düzeneğinde diğer aktörlerle olan bağlantı sayısı ve ağırlığı ile belirlenmektedir ve en fazla sosyal bağlantıya sahip birey merkezi konumda yer almaktadır (Sözen ve Gürbüz, 2012, s. 309). Merkezilik, bir kişinin sosyal ağ düzeneğinin merkezinde olma ölçüsüdür (Everett ve Borgatti, 1999, s. 17). Freeman merkezilik değerlerinden iç merkezilik derecesi, öteki aktörlerin o aktör için yapmış olduğu değerlendirmeler neticesinde tespit edilen, diğer aktörlerden o aktöre doğru olan etkileşimlerin ölçüldüğü değerlendirmedir (Kahraman, Sözen, ve Meydan, 2018, s. 23).

Bu araştırmada okul müdürlerinin merkeziliği iç merkezilik değerlerine göre tespit edilecektir. Çünkü sosyal ağ analizlerinde grup içerisinde merkeziliği en yüksek olan aktör, grubun merkezinde bulunan aktör iç derece değeri en yüksek olan aktördür. İç derece değeri, diğer aktörlerden o aktöre doğru olan bağlantıların sayısıdır. Yani diğer aktörlerin o aktör için bildirdikleri bağlantılardır. Bu ölçümde diğer aktörler söz konusu aktörün ne kadar merkezde olup olmadığını değerlendirmektedir. İç merkezilik değeri en yüksek olan aktör grubun merkezinde yer almakta olup ağın gayri resmi lideri konumundadır. Bu açıdan okulun resmi ve atanmış lideri konumunda olan okul müdürünün merkeziliği tespit edilirken iç merkezilik değerlerine göre tespit edilmiştir. Bu bağlamda iki uç örnek olan X Lisesi ve Y İÖO öğretmenlerinden elde edilen veriler UCINET 6.0 ile analize tabi tutularak elde edilen sonuçlar aşağıda sunulmuştur.

Tablo 4.11

X Lisesi Sosyal Ağ Analizi, Merkezilik Ölçümü Değerleri

S. No	Katılımcı	Outdeg	Indeg	nOutdeg	nIndeg
1	x3	178	227	0,685	0,873
2	x7	202	226	0,777	0,869
3	x1	170	193	0,654	0,742
4	x4	177	193	0,681	0,742
5	x22	182	191	0,7	0,735
6	x2	168	186	0,646	0,715
7	x11	166	185	0,638	0,712
8	x8	185	182	0,712	0,700

Tablo 4.11 (Devam)

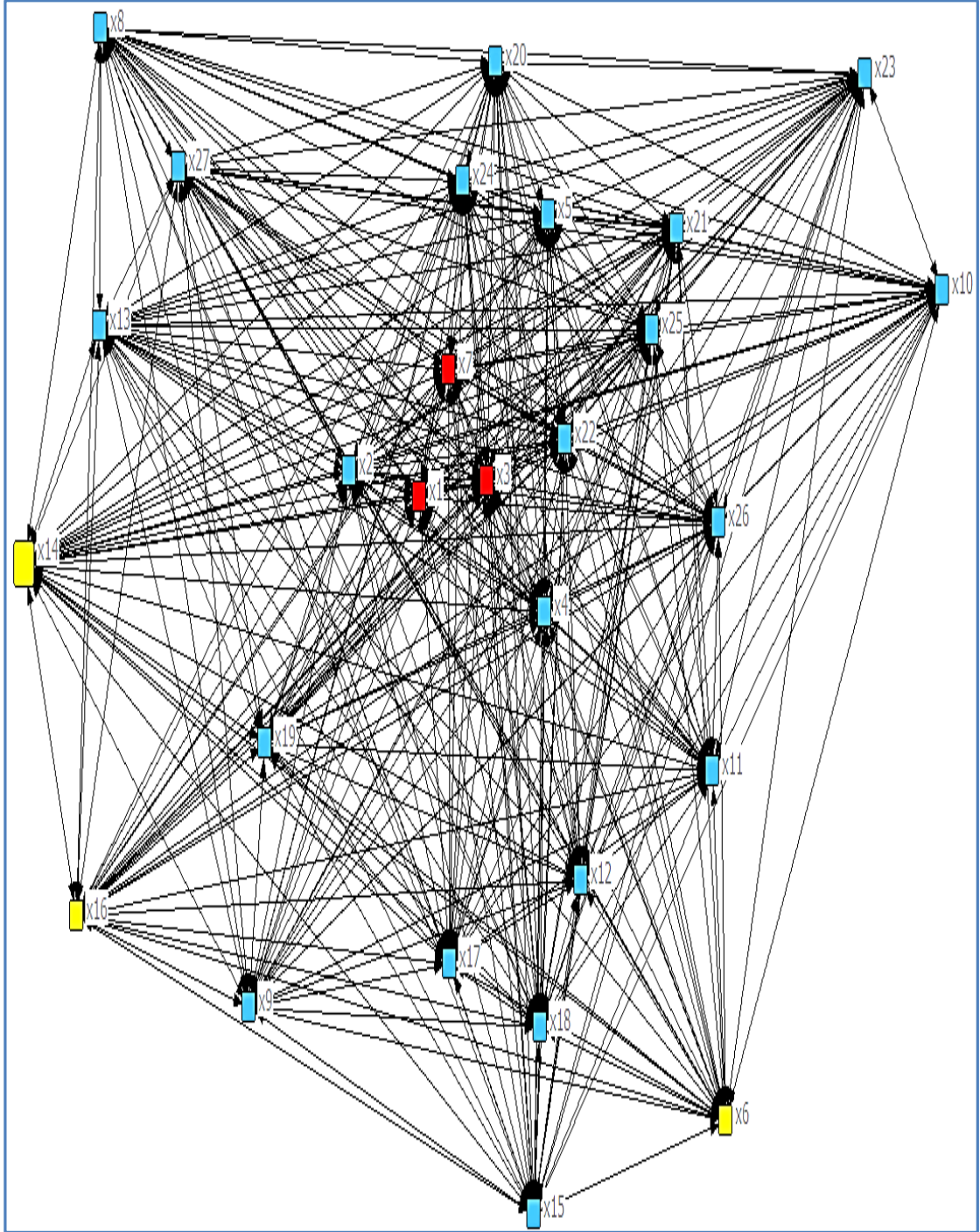
X Lisesi Sosyal Ağ Analizi, Merkezilik Ölçümü Değerleri

S. No	Katılımcı	Outdeg	Indeg	nOutdeg	nIndeg
9	x10	170	179	0,654	0,688
10	x13	168	173	0,646	0,665
11	x21	179	171	0,688	0,658
12	x25	175	169	0,673	0,650
13	x27	170	168	0,654	0,646
14	x5	173	167	0,665	0,642
15	x9	171	166	0,658	0,638
16	x24	167	162	0,642	0,623
17	x19	159	159	0,612	0,612
18	x12	159	157	0,612	0,604
19	x18	166	154	0,638	0,592
20	x23	158	153	0,608	0,588
21	x26	165	153	0,635	0,588
22	x17	127	145	0,488	0,558
23	x20	163	144	0,627	0,554
24	x15	145	143	0,558	0,55
24	x16	134	141	0,515	0,542
26	x14	134	89	0,515	0,342
27	x6	152	88	0,585	0,383

n=27

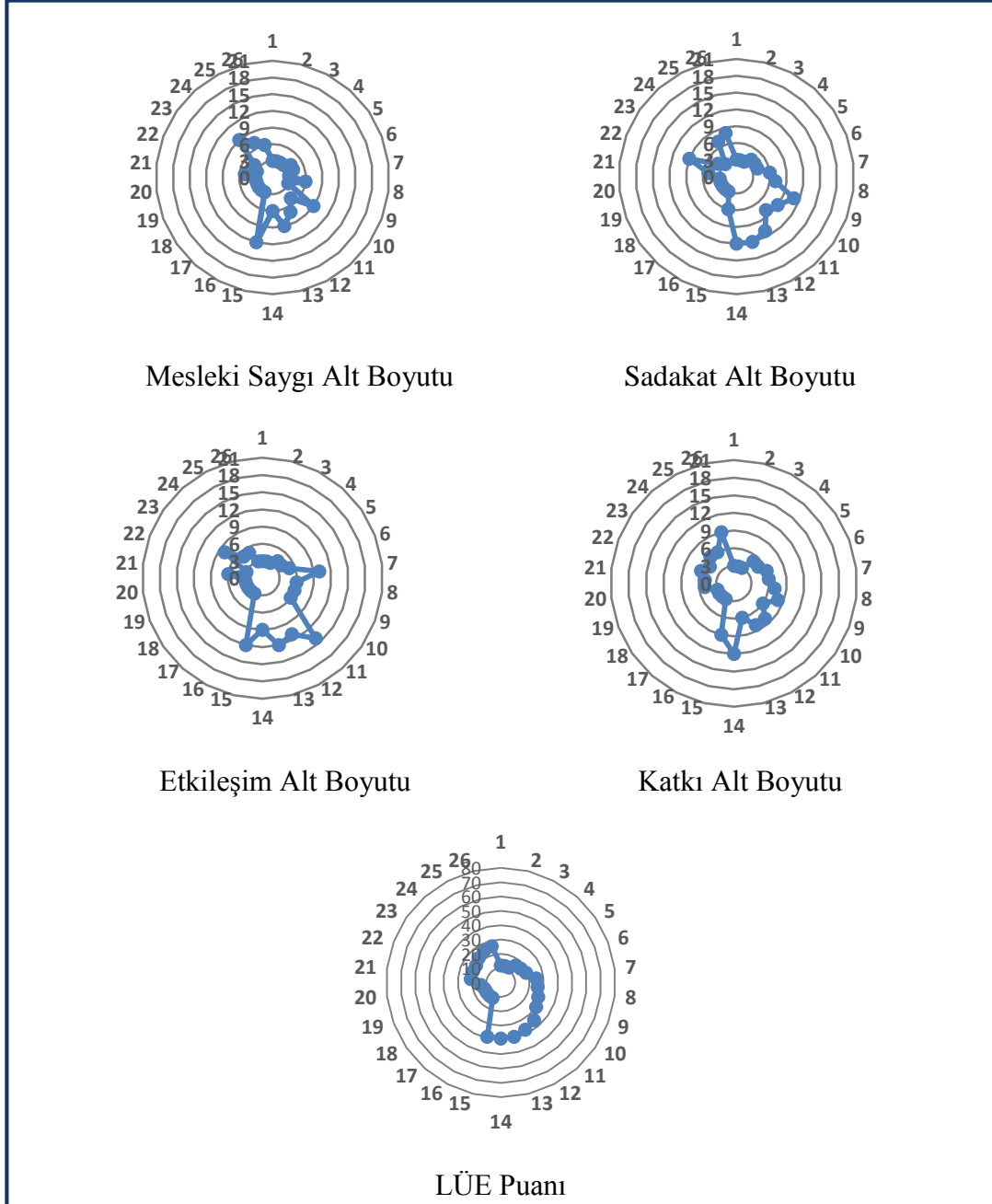
Bu duruma göre X Lisesine ait sosyal sosyal ağ analizine ilişkin tablo 4.11’de yer alan iç derece değerlendirmelerine baktığımızda X3 kodlu aktörün merkezilik değerinin diğer aktörlere göre daha yüksek olduğu görülmektedir. X6 kodlu okul müdürünün ise merkezilik değerinin diğer aktörlere oranla daha düşük olduğu görülmektedir. Okulun atanmış resmi lideri olan okul müdürünün okul sosyal ağının merkezinde olmadığı, okulun atanmış lideri ile doğal liderinin aynı aktörler olmadığı görülmektedir. X3 kodlu aktör grubun resmi lideri olmamasına rağmen sosyal ağ düzeneğinde grubun lideri konumunda olduğu görülmektedir. Grubun resmi lideri ile doğal liderinin farklı aktörler olduğu görülmektedir.

Yapılan analizler sonucunda X Lisesi okul müdürünün okuldaki sosyal ağda merkezde yer almadığı, okuldaki öğretmenlerle olan etkileşim düzeyinin düşük olduğu ve lider ye etkileşimi kalitesinin düşük düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Okuldaki atanmış, resmi liderin okulun doğal lideri olmadığı doğal lider ile atanmış liderlerin farklı kişiler olduğu grlmştir.



şekil 4.1 X Lisesi Merkezilik Grafiği

Sosyal ağ analizinde elde edilen bulgulara paralel olarak uygulanan Lider Üye Etkileşimi Ölçeği sonucunda da X Lisesi okul müdürünün okuldaki öğretmenlerle olan etkileşim düzeyinin düşük olduğu ve lider üye etkileşimi kalitesinin düşük düzeyde olduğu görülmektedir. Şekil 4.2.'ye bakıldığında bütün alt boyutlarda öğretmenlerle okul müdürü arasında lider üye etkileşim düzeyinin düşük olduğu gözlemlenmektedir. Bu durum hem sosyal ağ analizinde hem de lider üye etkileşimi ölçeği puanlarında açıkça görülmektedir.



Şekil 4.2 X Lisesi Lider Üye Etkileşimi Puanları Grafiği

Ayrıca, aktörler içerisinde grup içi ve grup dışı olarak bir gruplaşma olup olmadığı iç grup / dış grup üyeliği (core / periphery classmembership) analizi ile ortaya konulmuş olup analiz sonucunda sosyal ağ düzeneğinde iki adet grup olduğu tespit edilmiştir. Grubun doğal liderinin de içinde bulunduğu birinci grup iç grup, diğeri de dış gruptur. X Lisesi'nin verileri incelendiğinde grubun atanmış resmi lideri olan okul müdürü doğal liderin de içerisinde bulunduğu iç grup da değil dış grupta yer almaktadır. Başka bir ifadeyle X Lisesi'nde doğal lider ile resmi lider aynı kişiler olmadığı gibi okulun resmi lideri olan okul müdürü dış grupta yer almaktadır. Bu durum bize X Lisesi'nde okul müdürü ile öğretmenler arasında lider üye etkileşim düzeyinin düşük olduğunu ve yüksek kalitede bir etkileşimin olmadığını da göstermektedir.

Tablo 4.12

X Lisesi İç Grup – Dış Grup Üyeliği Tablosu

İç Grup (Core):	X1 X2 X3 X4 X5 X7 X8 X9 X10 X11 X21 X22 X25 X27
Dış Grup (Periphery):	X6 X12 X13 X14 X15 X16 X17 X18 X19 X20 X23 X24 X26

Bir diğer uç örnek olan Y İO öğretmenlerinden elde edilen veriler ışığında okul müdürü ile öğretmenler arasındaki etkileşim düzeyi ve kalitesini tespit etmek amacıyla Lider Üye Etkileşim Ölçeği ile birlikte sosyal ağ analizi yapılmış olup toplanan veriler UCINET 6.0 ile analize tabi tutularak okul müdürünün okuldaki öğretmenlerle olan etkileşim düzeyi ve kalitesini tespit etmek ayrıca okul müdürünün okul sosyal ağındaki konumu tespit edilmeye çalışılmıştır. Grubun resmi lideri olan okul müdürünün sosyal ağ analizi ile okuldaki sosyal ağda merkezde yer alıp almadığı da tespit edilmeye çalışılmıştır. Yapılan analizler sonucunda Y İO müdürünün okuldaki sosyal ağın merkezinde olduğu ve grubun hem resmi lideri hem de doğal lideri olduğu görülmekte olup Y İO müdürünün öğretmenlerle olan lider üye etkileşimi düzeyinin de yüksek olduğu görülmektedir. Y İO öğretmenlerinin algılarına göre sosyal ağ analizi, merkezilik değerleri Tablo 4.13'de sunulmuştur.

Tablo 4.13

Y İO Sosyal Ağ Analizi, Merkezilik Ölçümü Değerleri

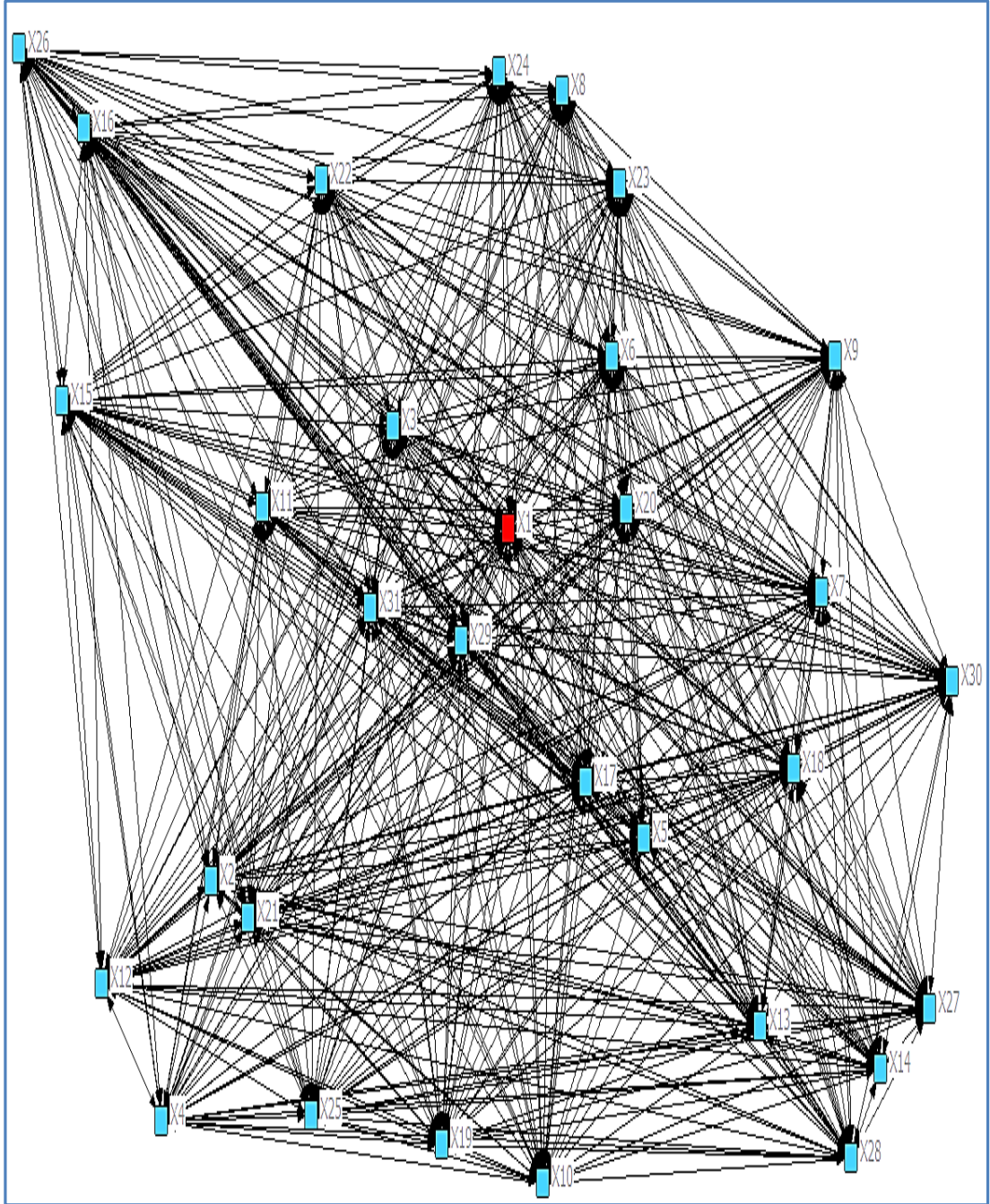
S.No	Katılımcılar	Outdeg	Indeg	nOutdeg	nIndeg
1	X1	246	271	0,820	0,903
2	X4	201	235	0,670	0,783
3	X18	197	232	0,657	0,773

Tablo 4.13 (Devam)

Y İO Sosyal Ağ Analizi, Merkezilik Ölçümü Değerleri

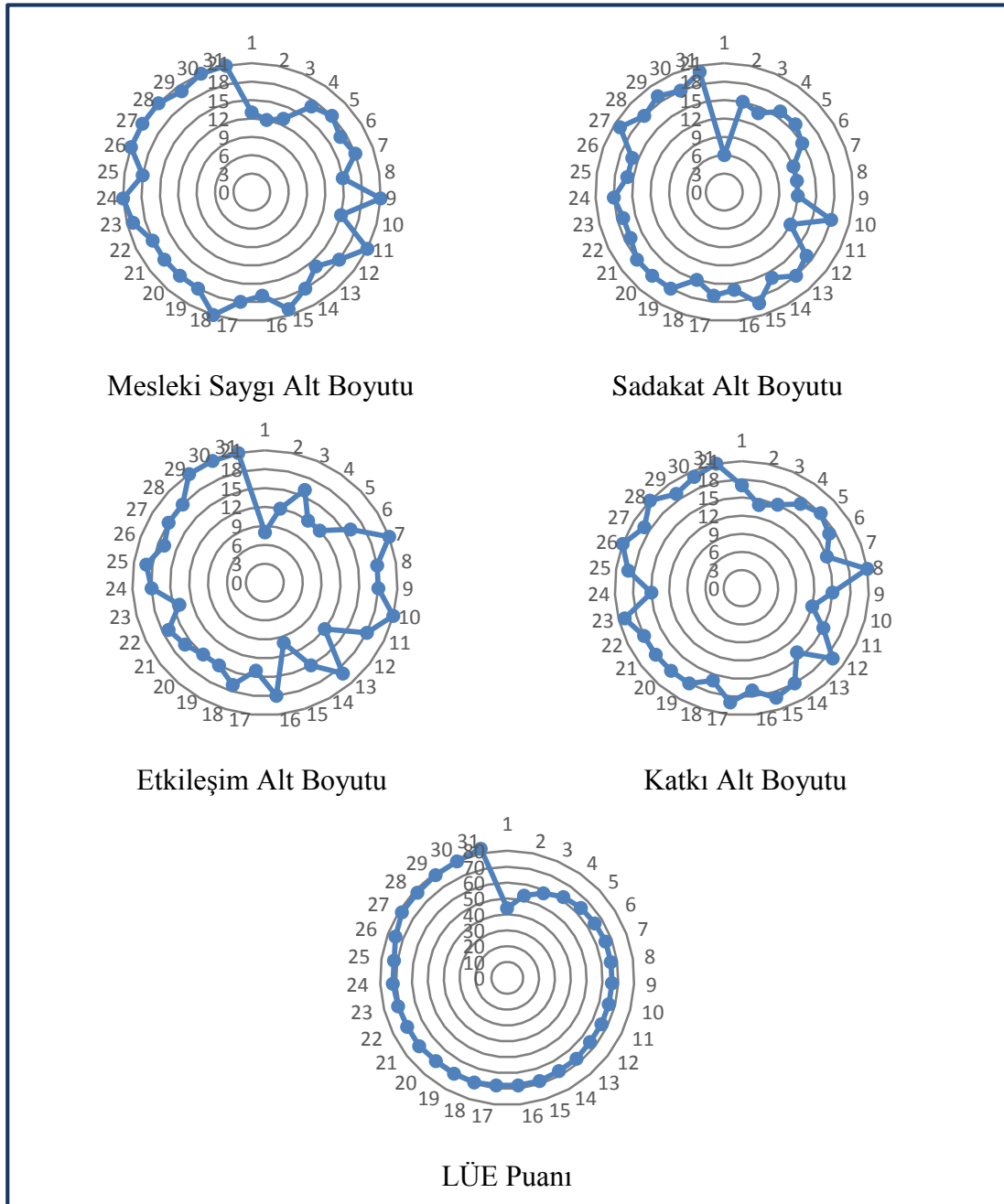
S.No	Katılımcılar	Outdeg	Indeg	nOutdeg	nIndeg
4	X3	215	230	0,717	0,767
5	X19	209	230	0,697	0,767
6	X2	202	226	0,673	0,753
7	X26	214	226	0,713	0,753
8	X6	184	225	0,613	0,750
9	X7	227	224	0,757	0,747
10	X9	226	223	0,753	0,743
11	X24	228	223	0,760	0,743
12	X25	243	223	0,810	0,743
13	X5	214	218	0,713	0,727
14	X17	190	217	0,633	0,723
15	X20	222	217	0,740	0,723
16	X27	208	216	0,693	0,720
17	X8	195	212	0,650	0,707
18	X10	258	212	0,860	0,707
19	X28	202	211	0,673	0,703
20	X29	208	207	0,693	0,690
21	X31	204	207	0,680	0,690
22	X21	219	206	0,730	0,687
23	X23	245	206	0,817	0,687
24	X11	247	203	0,823	0,677
25	X30	206	202	0,687	0,673
26	X12	226	200	0,753	0,667
27	X16	200	199	0,667	0,663
28	X22	241	198	0,803	0,660
29	X13	196	197	0,653	0,657
30	X15	207	194	0,690	0,647
31	X14	202	192	0,673	0,640
n=31					

Tablo 4.13 incelendiğinde X1 kodlu aktörün merkezilik değerinin diğer aktörlere göre daha yüksek olduğu ve sosyal ağ düzenine merkezinde olduğu görülmektedir. X1 kodlu aktör aynı zamanda okulun atanmış resmi yöneticisi konumundadır. Okulun atanmış resmi lideri olan okul müdürünün okul sosyal ağının merkezinde olduğu, okulun atanmış lideri ile doğal liderinin aynı aktörler olduğu görülmektedir. Yapılan analizler sonucunda Y İO müdürünün okuldaki sosyal ağda merkezde yer aldığı, okuldaki öğretmenlerle olan etkileşim düzeyinin yüksek olduğu ve lider üye etkileşimi kalitesinin yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir.



Şekil 4.3 Y İlkokulu Merkezilik Grafiği

Sosyal ağ analizinde elde edilen bulgulara paralel olarak uygulanan Lider Üye Etkileşimi Ölçeği sonucunda da Y İO müdürünün okuldaki öğretmenlerle olan etkileşim düzeyinin yüksek olduğu ve lider üye etkileşimi kalitesinin yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Bu duruma göre yukarıdaki tabloda iç derece değerlendirmelerine baktığımızda grubun resmi lideri olan X1 kodlu aktörün ağın merkezinde olduğunu ve aynı zamanda doğal lider görünümünde olduğunu görmekteyiz. Grubun resmi lideri ile doğal liderinin aynı aktörler olduğu görülmektedir. Bu durum LÜE ölçeği ile de tespit edilmiştir.



Şekil 4.4 Y İlkokulu Lider Üye Etkileşimi Puanları Grafiği

Ayrıca, aktörler içerisinde grup içi ve grup dışı olarak bir gruplaşma olup olmadığı iç grup / dış grup üyeliği (core / periphery classmembership) analizi ile ortaya konulmuş olup analiz sonucunda sosyal ağ düzeneğinde iki adet grup olduğu tespit edilmiştir. Grubun doğal liderinin de içinde bulunduğu birinci grup iç grup, diğeri de dış gruptur. Y İO verileri incelendiğinde grubun atanmış resmi ve doğal lideri olan okul iç grup yer almaktadır. Başka bir ifadeyle Y İO’da doğal lider ile resmi lider aynı aktörlerdir. Bu durum bize Y İO’da okul müdürü ile öğretmenler arasında lider üye etkileşim düzeyinin yüksek olduğunu ve yüksek kalitede bir etkileşimin olduğunu da göstermektedir.

Tablo 4.14

Y İÖÖ İç Grup – Dış Grup Üyeliği Tablosu

Core	: X1 X3 X4 X7 X9 X10 X11 X19 X20 X21 X22 X23 X24 X25 X26
Periphery	: X2 X5 X6 X8 X12 X13 X14 X15 X16 X17 X18 X27 X28 X29 X30 X31

4.12. Araştırma modelindeki değişkenler arasındaki ilişkilere yönelik bulgular

4.12.1. GM ve LÜE arasındaki ilişkilere yönelik bulgular

Güç mesafesi ve lider üye etkileşimi, ve bu değişkenlerin alt boyutları arasında anlamlı ilişki olup olmadığını belirlemek amacıyla gerçekleştirilen Pearson Çarpım-Momentler Korelasyon analizi sonucunda, GM Ölçeğinin katılım alt boyutu ile LÜE Ölçeğinin katkı ($r = ,76$ $p < .01$), duygusal etkileşim ($r = ,72$ $p < .01$), sadakat ($r = ,75$ $p < .01$) ve mesleki saygı alt boyutları ile olumlu yönde yüksek düzeyde ($r = ,75$ $p < .01$) bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

GM Ölçeğinin erişim zorluğu alt boyutu ile LÜE Ölçeğinin katkı ($r = -,67$ $p < .01$), mesleki saygı ($r = -,65$ $p < .01$), sadakat ($r = -,63$ $p < .01$), duygusal etkileşim ($r = -,61$ $p < .01$) boyutları arasında olumsuz yönde yüksek düzeyde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

GM Ölçeğinin hiyerarşi alt boyutu ile LÜE Ölçeğinin katkı ($r = -,54$ $p < .01$), mesleki saygı ($r = -,52$ $p < .01$), sadakat ($r = -,52$ $p < .01$), duygusal etkileşim ($r = -,11$ $p < .01$) boyutları arasında, olumsuz yönde orta düzeyde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca güç mesafesi ile lider üye etkileşimi arasında olumsuz yönde yüksek düzeyde bir ilişki ($r = -,79$ $p < .01$) olduğu tespit edilmiştir.

4.12.2. GM ve kişilik özellikleri arasındaki ilişkilere yönelik bulgular

Güç mesafesi ve kişilik özellikleri ve bu değişkenlerin alt boyutları arasında anlamlı ilişki olup olmadığını tespit etmek amacıyla gerçekleştirilen Pearson Çarpım-

Momentler Korelasyon analizi sonucunda, GM Ölçeğinin katılım alt boyutu ile kişilik özellikleri ölçeğinin, kapalı tip ($r = -.34$ $p < .01$) ve otokrat tip ($r = -.30$ $p < .01$) boyutları arasında olumsuz yönde orta düzeyde, iştirakçi tip ($r = .31$ $p < .01$) boyutu ile olumlu yönde orta düzeyde, uyumlu tip ($r = .21$ $p < .01$), ve mücadeleci tip ($r = .09$ $p < .05$) boyutları ile düşük düzeyde olumlu yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Yapılan korelasyon analizi sonucunda, GM Ölçeğinin erişim zorluğu alt boyutu ile kişilik özellikleri ölçeğinin, kapalı tip ($r = .23$ $p < .01$), otokrat tip ($r = .24$ $p < .01$) boyutları arasında olumlu yönde düşük düzeyde, iştirakçi tip ($r = -.20$ $p < .01$), ve uyumlu tip ($r = -.19$ $p < .01$) boyutları ile olumsuz yönde düşük düzeyde bir ilişki olduğu tespit edilmiş olup mücadeleci tip boyutu ile anlamlı bir ilişki ($r = -.02$ $p > .05$) tespit edilememiştir.

Ayrıca, GM Ölçeğinin hiyerarşi alt boyutu ile kişilik özellikleri ölçeğinin, iştirakçi tip ($r = -.12$ $p < .01$), uyumlu tip ($r = -.10$ $p < .01$) boyutları ile olumsuz yönde düşük düzeyde, kapalı tip ($r = .16$ $p < .01$), otokrat tip ($r = .14$ $p < .01$) boyutları arasında olumlu yönde orta düzeyde, bir ilişki olduğu tespit edilmiş olup, mücadeleci tip ($r = -.01$ $p < .01$) boyutu ile anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir.

4.12.3. LÜE ve kişilik özellikleri arasındaki ilişkilere yönelik bulgular

Lider üye etkileşimi ve kişilik özellikleri ve bu değişkenlerin alt boyutları arasında anlamlı ilişki olup olmadığını tespit etmek amacıyla gerçekleştirilen Pearson Çarpım-Momentler Korelasyon analizi neticesinde, LÜE Ölçeğinin katkı alt boyutu ile kişilik özellikleri ölçeğinin, kapalı tip ($r = -.46$ $p < .01$) ve otokrat tip ($r = -.43$ $p < .01$) boyutları arasında olumsuz yönde orta düzeyde, iştirakçi tip boyutu ile olumlu yönde orta düzeyde ($r = .38$ $p < .01$), uyumlu tip boyutu ile olumlu yönde düşük düzeyde ($r = .21$ $p < .01$) bir ilişki olduğu tespit edilmiş olup mücadeleci tip boyutu ile anlamlı bir ilişki ($r = .04$ $p > .05$) tespit edilememiştir.

Ayrıca, LÜE Ölçeğinin mesleki saygı alt boyutu ile kişilik özellikleri ölçeğinin, kapalı tip ($r = -.52$ $p < .01$) ve otokrat tip ($r = -.48$ $p < .01$) boyutları arasında olumsuz yönde orta düzeyde, iştirakçi tip ($r = .40$ $p < .01$) boyutu ile olumlu yönde orta düzeyde, uyumlu tip ($r = .27$ $p < .01$) boyutu ile olumlu yönde düşük düzeyde bir ilişki olduğu, mücadeleci tip boyutu ile anlamlı bir ilişkinin olmadığı ($r = .07$ $p < .01$) tespit edilmiştir.

Tablo 4.15

Araştırma Modelinde Yer Alan Değişkenle Arasındaki Korelasyon Matrisine İlişkin Değerler

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	GM	LÜE
Katılım	1	-,613**	-,746**	,757**	,751**	,750**	,722**	,311**	-,338**	-,303**	,208**	,090*	-,912**	,812**
Hiyerarşi		1	,692**	-,543**	-,523**	-,524**	-,514**	-,120**	,155**	,142**	-,098*	-,014	,840**	-,573**
Erişim Zorluğu			1	-,671**	-,652**	-,627**	-,609**	-,199**	,234**	,244**	-,192**	-,022	,908**	-,697**
Katkı				1	,841**	,790**	,739**	,375**	-,462**	-,431**	,207**	,043	-,752**	,919**
Saygı					1	,790**	,786**	,401**	-,523**	-,467**	,269**	,074	-,736**	,933**
Sadakat						1	,783**	,395**	-,451**	-,419**	,268**	,065	-,728**	,915**
Etki							1	,381**	-,497**	-,436**	,361**	,147**	-,705**	,902**
Demokrat								1	-,411**	-,281**	,080	,061	-,250**	,423**
Heyecansız									1	,374**	-,207**	-,121**	,286**	-,527**
Baskıcı										1	-,128**	,050	,268**	-,478**
Nazik											1	,268**	-,193**	,301**
Mücadeleci												1	-,053	,090*
GM													1	-,796**
LÜE														1

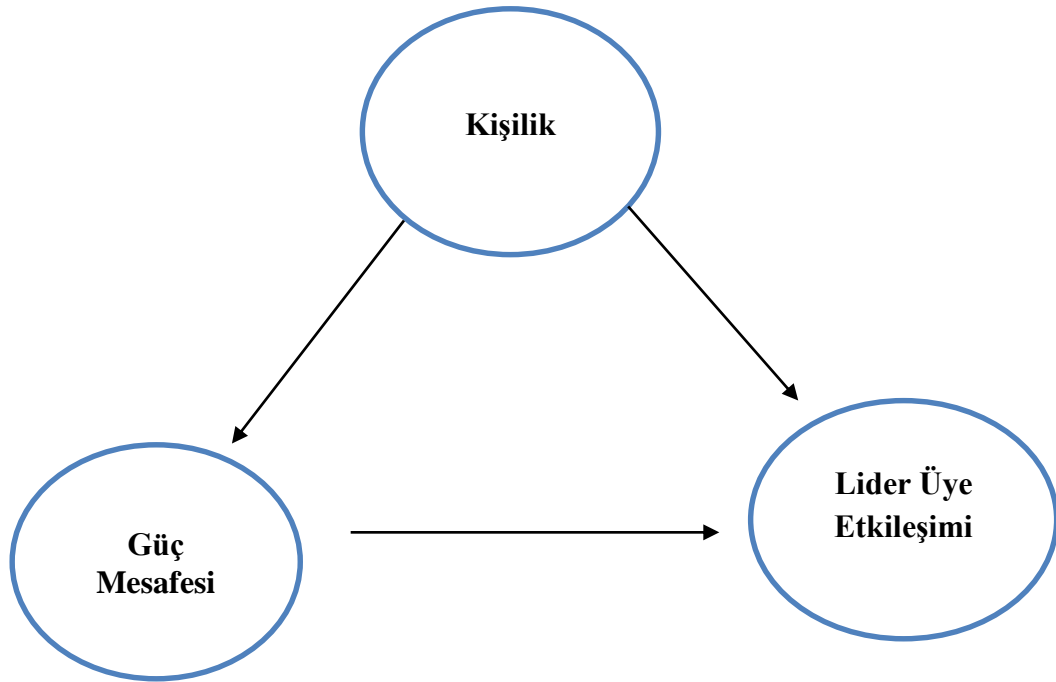
n=601, *p<.05, **p<.01

Yapılan korelasyon analizi sonucunda LÜE Ölçeğinin sadakat boyutu ile kişilik özellikleri ölçeğinin, iştirakçi tip ($r= ,40$ $p<.01$) boyutu arasında olumlu yönde orta düzeyde, uyumlu tip ($r= ,27$ $p<.01$) boyutu ile olumlu yönde düşük düzeyde, kapalı tip ($r= -,45$ $p<.01$) ve otokrat tip ($r= -,42$ $p<.01$), boyutları ile olumsuz yönde orta düzeyde bir ilişki olduğu tespit edilmiş olup mücadeleci tip boyutu ile herhangi bir ilişki tespit edilememiştir ($r= ,07$ $p>.05$).

Ayrıca LÜE ölçeğinin duygusal etkileşim boyutu ile kişilik özellikleri ölçeğinin, iştirakçi tip ($r= ,38$ $p<.01$) ve uyumlu tip ($r= ,36$ $p<.01$) boyutları arasında olumlu yönde orta düzeyde, otokrat tip ($r= -,44$ $p<.01$) ve kapalı tip ($r= -,50$ $p<.01$) boyutları ile olumsuz yönde orta düzeyde mücadeleci tip boyutu ile olumsuz yönde düşük düzeyde ($r= ,14$ $p<.01$) bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

4.13. Araştırma Modeline İlişkin Bulgular

Araştırma kapsamında okul müdürlerinin kişilik özelliklerinin güç mesafesi ve lider üye etkileşimi ile olan ilişkisi yapısal eşitlik modeli kurularak test edilmeye çalışılmıştır. Alan yazınından faydalanılarak kurgulanan araştırma modelinde, öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin sergilemiş oldukları kişilik tiplerinin öğretmenler ile okul yöneticileri arasındaki güç mesafesi ve lider üye etkileşim düzeyi ve kalitesini etkilediği, ayrıca öğretmenler ile okul yöneticileri arasındaki güç mesafesinin okul yöneticileri ile öğretmenler arasındaki lider üye etkileşim düzeyi ve kalitesini etkilediği varsayılmıştır.



Şekil 4.5 Araştırma Modeli

Kurgulanan modelde güç mesafesi üç gözlenen değişken [(i) katılım, (ii) erişim zorluğu ve (iii) hiyerarşi], lider üye etkileşimi dört gözlenen değişken [(i) mesleki saygı, (ii) katkı, (iii) sadakat ve (iv) duygusal etkileşim]; kişilik ise beş gözlenen değişken [(i) iştirakçi tip, (ii) otokrat tip (iii) kçınmacı tip, (iv) sakin tip ve (v) mücadeleci tip] tarafından temsil edilmektedir. Bu bağlamda geliştirilen model şekil 4.4'te sunulmuştur.

Araştırma kapsamında okul müdürlerinin kişilik özelliklerinin güç mesafesi ve lider üye etkileşimi ile olan ilişki yapısal eşitlik modeli kurularak test edilmeye çalışılmış olup geliştirilen model üzerinde hiçbir sınaama yapılmadan ve önerilen modifikasyonlar uygulanmadan önce elde edile uyum iyiliği indeksleri şöyledir:

Tablo 4.16

Araştırma Modeline İlişkin Uyum İyiliği Değerleri

Model	$\Delta\chi^2$	df	p	$\Delta\chi^2/df$	GFI	SRMR	CFI	RMSEA
Bağımsız Faktörler	187,44	38	,000	4,93	,95	,56	,97	,08

Araştırma kapsamında oluşturulan ilk modelin kurgulanan yapıya uygun olup olmadığını görmek için modele ait uyum indeksleri incelendiğinde, ($\Delta\chi^2=187,44$, $p=0,00$, $sd=38$, $\Delta\chi^2/sd=4,93$, $RMSEA=,09$, $CFI=,97$, $GFI=,94$) bazı uyum değerlerinin modelin yeterli uyum sağladığını, bazılarının ise yeterli düzeyde uyum sağlamadığı görülmektedir. Ayrıca değişkenlerin yordama gücünün istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığı da incelendiğinde *mücadeleci kişilik tipi-güç mesafesi*, *mücadeleci kişilik tipi-lider üye etkileşimi* yollarının istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmektedir. Anlamlı olmayan bu yollar modelden çıkarılarak tekrar analiz yapılmıştır.

Tablo 4.17

Araştırma Modeline İlişkin Uyum İyiliği Değerleri

Model	$\Delta\chi^2$	df	p	$\Delta\chi^2/df$	GFI	SRMR	CFI	RMSEA
Bağımsız Faktörler	177,52	33	,000	5,37	,98	,61	,97	,09

Yapılan analiz sonucunda modele ait uyum indeksleri incelendiğinde, ($\Delta\chi^2=177,52$, $p=0,00$, $sd=33$, $\Delta\chi^2/sd=5,37$, $RMSEA=,09$, $CFI=,97$, $GFI=,98$) bazı uyum değerlerinin yeterli düzeyde uyum sağladığı, bazılarının ise yeterli düzeyde uyum sağlamadığı görülmektedir. Analiz sonucunda ortaya çıkan modifikasyon önerileri de incelendiğinde modele yüksek katkı yapacağı ön görülen e2 ve e3 arasında modifikasyon işlemleri

gerçekleştirilmiştir. Yapılan modifikasyon işlemlerinden sonra elde edilen uyum iyiliği indeksleri aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo 4.18

Araştırma Modeline İlişkin Uyum İyiliği Değerleri

Model	$\Delta\chi^2$	df	p	$\Delta\chi^2/df$	GFI	SRMR	CFI	RMSEA
Bağımsız Faktörler	121,33	32	,000	3,790	,96	,32	,98	,07

Yapılan modifikasyon işlemlerinden sonra elde edilen uyum iyiliği indeksleri incelendiğinde bütün değerlerin yeterli düzeyde uyum sağladığı görülmektedir. Uyum indekslerine ilişkin kabul için kesme noktaları ve araştırma kapsamında kurgulanan modele ilişkin elde edilen uyum değerleri tablo 4.19 da sunulmuştur.

Tablo 4.19

Araştırma Modeline İlişkin Uyum İyiliği Değerleri

Uyum Ölçüleri	Kabul İçin Kesme Noktaları	Araştırmada Elde Edilen Uyum Değerleri
CMIN (X2)		121,33
SD		32
P	$0 \leq p$.00
X2/SD	$\leq 2 =$ mükemmel uyum $\leq 2.5 =$ mükemmel uyum (küçük örneklem) $\leq 3 =$ mükemmel uyum (büyük örneklem) $\leq 5 =$ orta düzeyde uyum	3,79
GFI	$= 0$ (Uyum Yok) $\geq .90$ (İyi Uyum) $\geq .85-.89$ (Kabul Edilebilir Uyum)	.96
AGFI	$\leq ,90$ AGFI ≤ 1.00 (İyi Uyum) $\leq ,85$ AGFI $\leq .90$ (Kabul Edilebilir Uyum)	.93
RMSEA	$0 \leq$ RMSEA ≤ 0.05 (Mükemmel Uyum) $\leq 0,06$ (İyi Uyum) $\leq 0,08$ (İyi Uyum) ≤ 0.10 (Zayıf Uyum)	.07

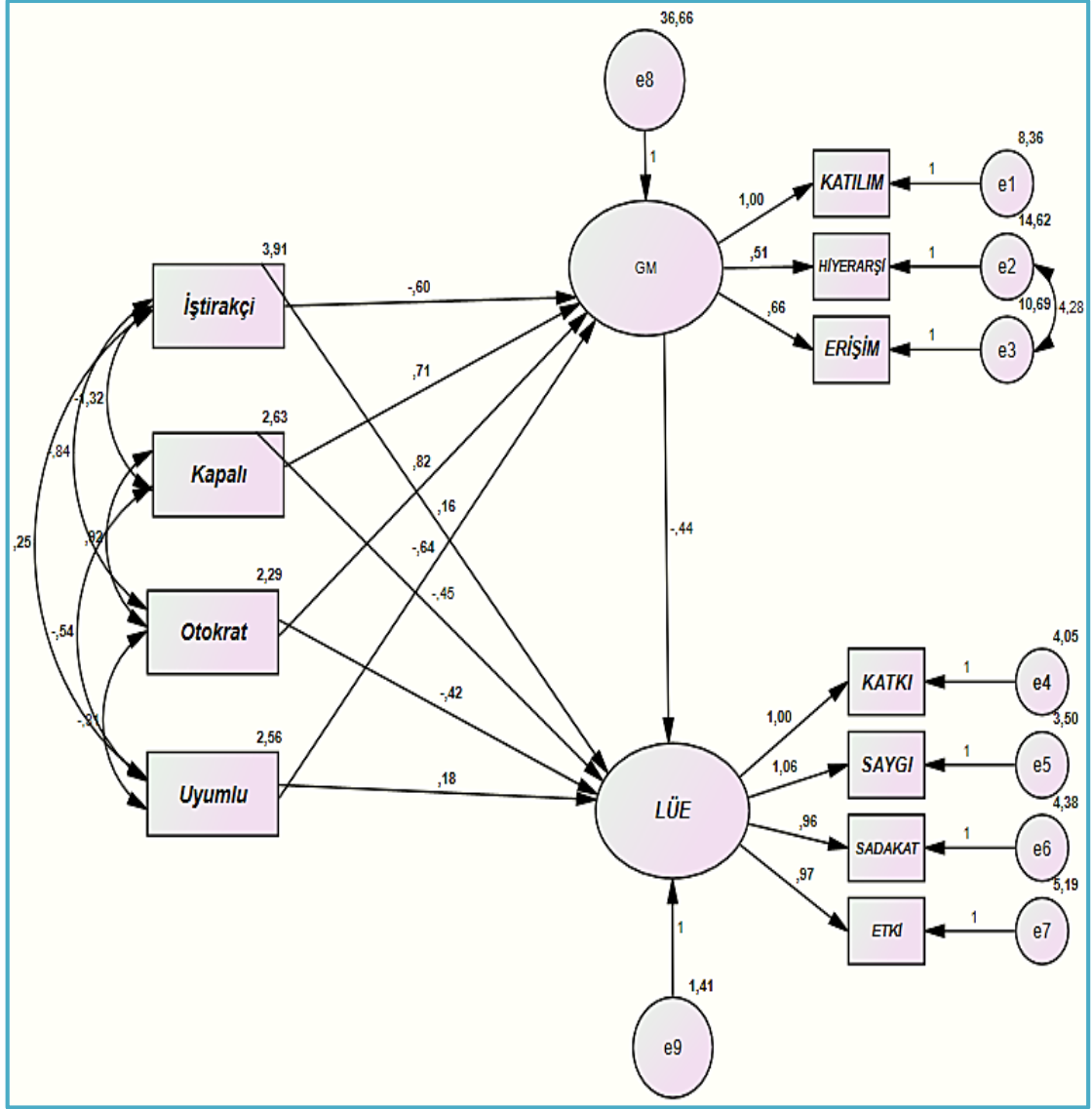
Tablo 4.19 (Devam)

Araştırma Modeline İlişkin Uyum İyiliği Değerleri

Uyum Ölçüleri	Kabul İçin Kesme Noktaları	Araştırmada Elde Edilen Uyum Değerleri
SRMR	0 (Mükemmel Uyum) ≤ 0.05 (Mükemmel Uyum) ≥ 0.06-0,08 (Kabul Edilebilir Uyum)	.32
NFI	0.95 ≤ NFI ≤ 1.00 0.90 ≤ NFI ≤ .95	.97
CFI	.95 ≤ CFI ≤ 1.00 (İyi Uyum) .90 ≤ CFI ≤ .95 (Kabul Edilebilir Uyum)	.98
IFI	.95 ≤ IFI ≤ 1.00 .90 ≤ IFI ≤ .95	.98
PNFI	.95 ≤ PNFI ≤ 1.00 (İyi Uyum) .50 ≤ PNFI ≤ .95 (Kabul Edilebilir Uyum)	.57

Oluşturulan modelin test edilmesi için gerçekleştirilen yol analizine ilişkin uyum parametreleri incelendiğinde Ki-kare (χ^2) değeri 121,33, serbestlik derecesi (df) 32 olarak bulunmuştur. Araştırma modelindeki χ^2/df oranı, 3,79 olarak saptanmış olup, bu oranın 5'den küçük olması orta düzeyde bir uyum olduğunu göstermektedir. Diğer uyum parametreleri incelendiğinde CMIN:121,33 SD:32, p:.00, CMIN / SD: 3,79, GFI:.96, AGFI: .93, RMSEA: .07, RMR: .32, NFI: .97, CFI: .98, IFI: .98, PNFI: .57 olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen bu değerler iyi bir uyumun göstergesi manasına gelmektedir.

Araştırma kapsamında kurgulanan teorik modele ilişkin yapısal ilişkiler incelendiğinde, GM ile LÜE arasında olumsuz yönde, İştirakçi Tip ve Uyumlu Tip ile GM arasında negatif yönde, Otokrat Tip ve Kapalı Tip ile GM arasında pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu ilişki; güç mesafesindeki bir birimlik artışın lider üye etkileşiminde 0.45 birimlik bir azalışa, iştirakçi kişilikteki bir birimlik artışın GM de 0,60 birimlik bir azalışa, uyumlu tipteki bir birimlik artışın GM de 0,66 birimlik bir azalışa, otokrat tipteki bir birimlik artış GM de 0,67 birimlik artışa, kapalı tipteki bir birimlik artış ise GM de 0,69 birimlik bir artışa neden olacağını ifade etmektedir.



Şekil 4.6 Araştırma Modeline İlişkin Yol Analizi

Ayrıca İştirakçi Tip ve Uyumlu Tip ile LÜE arasında olumlu yönde, Otokrat Tip ve Kapalı Tip ile LÜE arasında olumsuz yönde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu ilişki; güç mesafesindeki bir birimlik artışın lider üye etkileşiminde 0,44 birimlik bir azalışa, iştirakçi kişilikteki bir birimlik artışın LÜE de 0,16 birimlik bir artışa, Uyumlu tipteki bir birimlik artışın LÜE de 0,18 birimlik bir artışa, Otokrat Tipteki bir birimlik artış LÜE de 0,46 birimlik bir azalışa, Kapalı Tipteki bir birimlik artış ise LÜE de 0,42 birimlik bir azalışa neden olacağını ifade etmektedir.

Elde edilen bu sonuçlar ışığında iştirakçi ($\beta = -0,60$, $p < 0,01$), Kapalı ($\beta = 0,71$, $p < 0,01$), otokrat ($\beta = 0,82$, $p < 0,01$) ve uyumlu ($\beta = -0,64$, $p < 0,01$) karakter tiplerinin güç mesafesini yordadığı görülmüştür. Ayrıca güç mesafesi ($\beta = -0,45$, $p < 0,01$), iştirakçi ($\beta = 0,16$, $p < 0,01$), Kapalı ($\beta = -0,45$, $p < 0,01$), otokrat ($\beta = -0,42$, $p < 0,01$) ve uyumlu ($\beta = 0,18$, $p < 0,01$) karakter tiplerinin lider üye etkileşimini yordadığı görülmüştür.

Tablo 4.20

Yapısal İlişkiler

Yapısal İlişkiler			Estimate	S.E.	C.R.	P
Güç Mesafesi	←	İştirakçi Tip	-,601	,150	-3,999	***
Güç Mesafesi	←	Kapalı Tip	,714	,192	3,721	***
Güç Mesafesi	←	Otokrat Tip	,824	,171	3,743	***
Güç Mesafesi	←	Uyumlu Tip	-,640	,171	-3,743	***
Lider Üye Etkileşimi	←	Güç Mesafesi	-,445	,019	-23,747	***
Lider Üye Etkileşimi	←	İştirakçi Tip	,162	,045	3,629	***
Lider Üye Etkileşimi	←	Kapalı Tip	-,447	,058	-7,774	***
Lider Üye Etkileşimi	←	Otokrat Tip	-,419	,058	-7,196	***
Lider Üye Etkileşimi	←	Uyumlu Tip	,180	,051	3,501	***

BEŞİNCİ BÖLÜM

5. Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Araştırmanın bu bölümünde araştırma kapsamında elde edilen bulgular neticesinde elde edilen sonuçlar ve bu sonuçlara ilişkin tartışmalar yer almaktadır. Araştırma neticesinde elde edilen sonuçlar kuramsal çerçevede tartışılarak elde edilen sonuçlar ışığında uygulamaya dönük ve gelecek araştırmalara yönelik önerilerde bulunulmuştur.

5.1. Sonuç

Bu araştırma, Milli Eğitim Bakanlığı bünyesinde görev yapmakta olan öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin kişilik özellikleri, okul yöneticileri ile öğretmenler arasındaki güç mesafesi ve lider üye etkileşim düzeyi arasındaki yapısal ilişkiyi açıklayan kuramsal modelin test edilmesi amacıyla yapılmıştır. Araştırma modeli kurgulanırken yöneticiler ile öğretmenler arasındaki güç mesafesinin lider üye etkileşimini etkileyeceği ve yöneticilerin kişiliklerinin yönetici ve öğretmenler arasındaki güç mesafesini ve lider üye etkileşim düzeyini etkileyeceği varsayılmıştır. Kurgulanan model test edilmeden öğretmenlerin lider üye etkileşim düzeyi algıları, güç mesafesi algıları ve öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin kişilik özelliklerine ilişkin betimsel istatistikten faydalanılarak belirtilen değişkenlere ait ortalamalar ve standart sapma değerleri tespit edilmiştir. Daha sonra araştırma kapsamında kurgulanan yapısal modelde yer alan gözlenen ve gizil değişkenler arasındaki ilişkiler ele alınmıştır. Araştırma kapsamında elde edilen bulgulara ilişkin sonuçlar detaylı bir biçimde aşağıda sunulmuştur.

5.1.1. Güç mesafesine ilişkin sonuçlar

Araştırmaya katılan öğretmenlerin güç mesafesi algılarına ilişkin bulgular incelendiğinde, öğretmenlerin güç mesafesine yönelik algılarının orta düzeyde (2,41) olduğu görülmektedir. Ayrıca öğretmenlerin güç mesafesinin alt boyutlarındaki algıları incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretmenlerin güç mesafesi algılarının en yüksek ortalama ile (2,74) erişim zorluğu alt boyutunda olduğu görülmektedir. Yani, öğretmenler bazen (orta düzeyde) okul müdürüne ulaşmakta zorluklar yaşadığını dile getirmektedir. Okul yöneticileri ile öğretmenler arasında azda olsa bir duygusal mesafe bulunmakta

olup, öğretmenler yöneticilerine genelde bağımlılık içerisindedir ve onlara kısmen de olsa rahatlıkla yaklaşmamakta ve istediği zaman okul müdürlerine kendi talep ve isteklerini dile getirememektedirler.

Araştırmanın bulguları incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretmenlerin güç mesafesi algılarının en düşük ortalama ile (2,00) hiyerarşi alt boyutunda olduğu görülmektedir. Başka bir ifadeyle, araştırmaya katılan öğretmenler okul müdürleri ile öğretmenler arasında az da olsa yöneticilerin statüsünden kaynaklanan ayrıcalıkların ve eşitsizliğin olduğunu ifade etmektedir.

Ayrıca, öğretmenlerin güç mesafesi algılarına ilişkin bulgular incelendiğinde, öğretmenlerin güç mesafesi algılarının katılım boyutunda orta düzeyde olduğu (2,48) görülmektedir. Öğretmenler, çoğunlukla otoritenin vermiş olduğu kararları benimseyip kabul ettiğini bazen (orta düzeyde) öğretmenlerin bu karar süreçlerine dâhil edilip, görüş ve düşüncülerinin bu yönetsel süreçlere dâhil edildiğini dile getirmektedir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin algılarına göre, okullarda genellikle kararların okul idaresince alındığı merkezîyetçi bir yapının olduğu ve çalışanların genellikle bu kararlara uyduğu, öğretmenlerin okul içerisinde alınan kararlara kısmen dâhil edildiği bir yönetim anlayışının olduğu görülmektedir.

5.1.2. Lider üye etkileşimine ilişkin sonuçlar

Araştırmaya katılan öğretmenlerin lider üye etkileşimi algılarına ilişkin bulgular incelendiğinde katkı, mesleki saygı, sadakat ve duygusal etkileşim alt boyutlarından elde edilen ortalamaların birbirine yakın olup, öğretmenlerin lider üye etkileşimi ortalamalarının yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin lider üye etkileşimi algıları incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretmenlerin lider üye etkileşim algılarını en yüksek ortalama (5,25) ile mesleki saygı alt boyutunda en düşük ortalama ile (4,84) sadakat alt boyutunda değerlendirdikleri görülmektedir. Lider üye etkileşimi ortalamalarının ise (5,03) yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Yani araştırmaya katılan öğretmenler, okul müdürleri ile etkileşim düzeylerinin yüksek olduğunu ifade etmektedir.

Öğretmenlerin lider üye etkileşim algıları en yüksek ortalama (5,25) ile mesleki saygı alt boyutundadır. Öğretmenler çoğunlukla okul müdürlerinin mesleki bilgi ve birikimine itibar etmekte ve okul müdürlerinin mesleki tecrübe ve deneyimlerine saygı duymaktadır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin çoğunluğu okul müdürünü mesleki anlamda yeterli ve başarılı olarak görmektedir.

Araştırmanın bulguları incelendiğinde öğretmenlerin lider üye etkileşimi algılarının katkı boyutunda yüksek düzeyde (5,17) olduğu görülmekte olup, karşılıklı olarak lider ve üyelerin birbirine olan katkı ve desteklerinin yüksek olduğu görülmektedir. Öğretmenler, okul müdürünün eylem ve davranışlarını büyük oranda desteklemekte ve okul müdürünün vermiş olduğu sorumlulukları severek yerine getirmekte hatta görev tanımının ötesinde sorumluluklar alarak okul müdürünün hedeflerini karşılayabilmek için ekstra çaba ve gayret sarf etmektedir. Bunun karşılığında da okul müdürü, öğretmenlere ekstra sorumluluklar vermekte ve onlara ekstra imkânlar sunmaktadır.

Ayrıca, öğretmenlerin lider üye etkileşimi algılarının etki boyutunda yüksek düzeyde (4,87) olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin çoğunluğu, okul müdürünün kişisel cazibesinin ve çekiciliğinin etkisindedir. Öğretmenler genellikle, okul müdürü ile çalışmaktan haz almakta ve onu kendilerine yakın bir arkadaş olarak görmektedir.

Öğretmenlerin lider üye etkileşimi algıları en düşük ortalama ile (4,84) sadakat alt boyutunda olmakla birlikte, öğretmenlerin sadakat algıları yüksek düzeydedir. Öğretmenlerin çoğunluğu okul müdürlerine karşı yüksek düzeyde bir sadakat içerisindedir. Okul müdürünün eylem ve davranışlarını büyük oranda desteklemektedir. Okul müdürü öğretmenlerin bu sadakatine, öğretmenlere vermiş olduğu destek ile karşılık vermektedir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin algılarına göre okul müdürü kendisine karşı sadakat içerisinde olan öğretmenleri her ortamda desteklemekte, öğretmenin herhangi bir hatasında öğretmenin yanında durmakta ve onu savunmaktadır. Öğretmenin sadakati okul müdürünün ona olan desteği ile ödüllendirilmektedir.

5.1.3. Kişilik özelliklerine ilişkin sonuçlar

Araştırmaya katılan öğretmenlerin okul müdürünün kişilik özelliğine yönelik algıları incelendiğinde öğretmenlerin algılarının en yüksek ortalama ile iştirakçi kişilik tipi ve sakin kişilik tipi alt boyutunda en düşük ortalama ile de kapalı ve mücadeleci kişilik tipi alt boyutunda değerlendirildiği görülmektedir. Öğretmenlerin, okul müdürlerinin kişilik özelliğine yönelik algılarına göre okul müdürlerinin çoğunlukla demokratik davranışlar sergilediği görülmekte olup, öğretmenlerin kapalı, otokrat ve mücadeleci kişilik tipi algılarının daha düşük olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin büyük bir çoğunluğu okul müdürlerini demokrat bir yönetici olarak tanımlamaktadır. Başka bir ifadeyle araştırmaya katılan öğretmenler okul müdürlerinin çalışanlara karşı

demokratik tavırlar sergilediği ve otoriter, baskıcı tavırlardan kaçındığını ifade etmektedirler.

5.1.4. Cinsiyet değişkenine göre güç mesafesine ilişkin sonuçlar

Araştırma bulguları incelendiğinde, okul müdürlerinin cinsiyetine göre öğretmenlerin GM algı düzeylerinin bütün boyutlarda farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Araştırma bulgularına göre, okul müdürlerinin cinsiyetine göre öğretmenlerin güç mesafesi algı düzeylerinin farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda kadın okul müdürlerinin ortalamalarının erkek okul müdürlerinin ortalamalarından daha düşük olduğu görülmektedir. Başka bir ifadeyle kadın okul müdürleri ile öğretmenler arasındaki güç mesafesinin daha düşük olduğu görülmektedir. Kadın okul müdürlerinin olduğu okullarda öğretmenler okul içi alınan kararlara daha fazla katılmakta, öğretmenler okul müdürüne istediği vakit rahat bir şekilde ulaşabilmekte, okul müdürüne istek ve taleplerini rahatlıkla aktarabilmektedir. Ayrıca, kadın okul müdürleri ile öğretmenler arasındaki hiyerarşi daha az hissedilmektedir.

5.1.5. Cinsiyet değişkenine göre lider üye etkileşimine ilişkin sonuçlar

Ayrıca, yapılan araştırmanın bulguları incelendiğinde, okul müdürlerinin cinsiyetine göre öğretmenlerin LÜE algı düzeylerinin bütün boyutlarda farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Kadın yöneticilerin lider üye etkileşiminin bütün boyutlarında ortalamalarının erkek yöneticilere oranla daha yüksek olduğu görülmektedir. Başka bir ifadeyle kadın yöneticilerin çalışanlarla etkileşimlerinin erkek yöneticilere oranla daha yüksek düzeyde olduğu görülmektedir.

5.1.6. Cinsiyet değişkenine göre yöneticilerin kişiliğine ilişkin sonuçlar

Araştırmanın bulguları incelendiğinde, okul müdürlerinin cinsiyetine göre öğretmenlerin okul müdürlerinin kişiliklerine yönelik algı düzeylerinin farklılık gösterdiği görülmektedir. Yapılan analizler sonucunda, kadın okul müdürlerinin ortalamalarının iştirakçi tip boyutunda ve uyumlu tip boyutunda erkek okul müdürlerinin ortalamalarından daha yüksek olduğu görülmektedir. Başka bir ifadeyle araştırmaya katılan öğretmenlerin algılarına göre kadın okul müdürleri yönetimde çalışanlarına karşı daha demokrat ve daha nazik davranmaktadır.

5.1.7. GM düşük okullarda yöneticilerin kişiliğine ilişkin sonuçlar

Ayrıca araştırmaya katılan öğretmenlerin güç mesafesi algısına ilişkin sonuçlar gözden geçirildiğinde, güç mesafesinin düşük olduğu okullarda araştırmaya katılan öğretmenler okul müdürlerini; demokrat, destekleyici, katılımcı, özgürlükçü, şeffaf, tarafsız, kibar, saygılı, sakin, merhametli, nazik ve ince olarak tanımlamaktadırlar. Başka bir ifadeyle araştırmaya katılan öğretmenlerin algılarına göre, güç mesafesi düşük okullarda okul müdürünün iştirakçi tip ve uyumlu tip kişilik özelliklerine sahip olduğu görülmektedir.

5.1.8. GM yüksek okullarda yöneticilerin kişiliğine ilişkin sonuçlar

Bunun yanında, güç mesafesinin yüksek olduğu okullarda araştırmaya katılan öğretmenler okul müdürlerini; otoriter, dayatmacı, kuralcı, iletişime kapalı, baskıcı, heyecansız, katı, ruhsuz, sıkıcı, soğuk, yaptırımcı, itici olarak tanımlamaktadırlar. Başka bir ifadeyle araştırmaya katılan öğretmenlerin algılarına göre, güç mesafesinin yüksek olduğu okullarda okul müdürünün otokrat tip ve kapalı tip kişilik özelliklerine sahip olduğu görülmektedir.

5.1.9. LÜE düşük okullarda yöneticilerin kişiliğine ilişkin sonuçlar

Ayrıca, öğretmenlerin lider üye etkileşimine ilişkin bulgular incelendiğinde lider üye etkileşiminin düşük olduğu okullarda araştırmaya katılan öğretmenler okul müdürlerini; heyecansız, otoriter, iletişime kapalı, kuralcı, sıkıcı, dayatmacı, baskıcı, ruhsuz, itici, katı, soğuk, yaptırımcı olarak tanımlamaktadırlar. Başka bir ifadeyle, araştırmaya katılan öğretmenlerin algısına göre, lider üye etkileşiminin düşük olduğu okullarda okul müdürlerinin kapalı tip ve otokrat tip kişilik özellikleri sergilemekte olduğu görülmektedir.

5.1.10. LÜE yüksek okullarda yöneticilerin kişiliğine ilişkin sonuçlar

Öğretmenlerin algılarına göre lider üye etkileşiminin yüksek olduğu okullarda ise araştırmaya katılan öğretmenler okul müdürlerini; destekleyici, demokrat, katılımcı, özgürlükçü, şeffaf, tarafsız, kibar, saygılı, nazik, sakin, merhametli ve ince olarak tanımlamaktadırlar. Başka bir ifadeyle araştırmaya katılan öğretmenlerin algılarına göre, lider üye etkileşiminin yüksek olduğu okullarda okul müdürünün iştirakçi tip ve uyumlu tip kişilik özelliklerinin daha ağır bastığı görülmektedir.

5.1.11. Lider üye etkileşimi ve sosyal ağ analizine ilişkin sonuçlar

Okul müdürleri ile öğretmenler arasındaki etkileşim ile okul müdürünün okul sosyal ağındaki konumu arasındaki ilişkiyi ortaya koymak için katılımcılara uygulanan sosyal ağ analizine ilişkin bulgular incelendiğinde X Lisesi'nin resmi bürokratik yapısından farklı kendine has bir hiyerarşik yapı sergilediği görülmektedir. Bu hiyerarşik yapının tepesinde bulunan, güçlü ve saygın aktör okulun resmi ve atanmış müdürü olması gerekirken, okulun resmi atanmış müdüründen farklı bir aktör bu resmi olmayan hiyerarşik yapının merkezinde yer almakta ve okul müdürüne göre daha güçlü ve saygın bir konumda yer almaktadır.

Sosyal ağ analizine ilişkin bulgular incelendiğinde, okulun atanmış ve doğal lideri konumunda olan okul müdürünün merkezilik değerinin diğer aktörlere oranla daha yüksek olması beklenirken başka bir aktörün merkezilik değeri yüksek olarak bulunmuştur. Başka bir ifadeyle okulun atanmış resmi lideri konumundaki okul müdürünün okul sosyal ağının doğal lideri olmadığı görülmüştür. Okul sosyal ağının resmi lideri ile doğal liderlerinin farklı aktörler olduğu görülmüştür. Ayrıca X Lisesi öğretmenlerinin algılarına göre, öğretmenler ile okul müdürü arasındaki etkileşim düzeyinin düşük olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, X Lisesi sosyal ağının yapısı incelendiğinde grup içi ve grup dışı olmak üzere iki adet grup olduğu tespit edilmiştir. Grubun doğal liderinin de içinde bulunduğu birinci grup iç grup, diğeri de dış gruptur. Grubun resmi ve atanmış lideri olan okul müdürünün iç grupta değil dış grupta olduğu tespit edilmiş olup X Lisesi'nde okul müdürü ile öğretmenler arasında lider üye etkileşim düzeyinin düşük olduğunu ve yüksek kalitede bir etkileşimin olmadığını da göstermektedir.

Y İlkokulun sosyal ağ analizine ilişkin bulgular incelendiğinde, X lisesinin aksine Y ilkokulunun atanmış ve resmi lideri konumunda olan okul müdürünün okul sosyal ağının merkezinde olduğu görülmektedir. Y İlkokulu müdürünün okulun hem resmi lideri hem de doğal lideri olduğu görülmekte olup Y İlkokulu müdürünün öğretmenlerle olan lider üye etkileşimi düzeyinin de yüksek olduğu görülmektedir. Ayrıca Y İlkokulu öğretmenlerinin algılarına göre, öğretmenler ile okul müdürü arasındaki etkileşim düzeyinin yüksek düzeyde olduğu da tespit edilmiştir.

Ayrıca, Y İlkokulu sosyal ağının yapısı incelendiğinde grup içi ve grup dışı olmak üzere iki adet grup olduğu tespit edilmiştir. Grubun doğal ve resmi atanmış liderinin de içinde bulunduğu birinci grup iç grup, diğeri de dış gruptur. Grubun resmi ve atanmış lideri olan okul müdürü iç grupta yer almakta olup Y ilkokulunda okul müdürü ile

öğretmenler arasında lider üye etkileşim düzeyinin yüksek düzeyde olduğu ve yüksek kalitede bir etkileşimin olduğu da görülmektedir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin algılarına göre lider üye etkileşimi yüksek olan yöneticilerin okul sosyal ağının merkezinde olduğu, lider üye etkileşimi düşük olan yöneticilerin ise okulun atanmış resmi lideri olmasına rağmen okul sosyal ağının merkezinde olmadığı, okulun atanmış lideri ile gayri resmi liderin farklı aktörler olduğu görülmektedir.

5.1.12. Araştırma modelinde yer alan değişkenler arasındaki ilişkilere ilişkin sonuçlar

5.1.12.1. GM ve LÜE arasındaki ilişkilere yönelik sonuçlar

Güç mesafesi ile lider üye etkileşimi ve bu değişkenlerin alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını belirlemek amacıyla gerçekleştirilen Pearson Çarpım-Momentler Korelasyon analizi sonucunda, güç mesafesinin katılım alt boyutu ile lider üye etkileşiminin katkı, duygusal etkileşim, sadakat ve mesleki saygı alt boyutları arasında olumlu yönde yüksek düzeyde bir ilişkinin mevcut olduğu tespit edilmiştir. Öğretmenlerin okul içi kararlara katılma düzeyleri arttıkça, öğretmenler ile okul müdürleri arasındaki etkileşim düzeyi de artmak, öğretmenlerin okulda alınan kararlara katılma düzeyleri düştükçe öğretmenler ile okul müdürleri arasındaki etkileşim düzeyi düşmektedir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin algılarına göre, güç mesafesinin erişim zorluğu alt boyutu ile lider üye etkileşiminin katkı, mesleki saygı, sadakat, duygusal etkileşim boyutları arasında olumsuz yönde yüksek düzeyde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Buna göre, öğretmenlerin erişim zorluğu puanları arttıkça, lider üye etkileşimi puanları bütün boyutlarda düşmekte, erişim zorluğu puanları azaldıkça lider üye etkileşim puanları bütün boyutlarda artmaktadır. Yani, öğretmenler okul müdürlerine ulaşmakta zorluk yaşadıkça, öğretmenler ile okul müdürleri arasındaki lider üye etkileşimi de bütün boyutlarda düşmekte, öğretmenler okul müdürlerine rahatça ulaşabildikçe okul müdürleri ile öğretmenler arasındaki lider üye etkileşimi de bütün boyutlarda artmaktadır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin algılarına göre, güç mesafesinin hiyerarşi alt boyutu ile lider üye etkileşiminin katkı, mesleki saygı, sadakat, duygusal etkileşim, boyutları arasında olumsuz yönde orta düzeyde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Öğretmenlerin hiyerarşi puanları arttıkça lider üye etkileşimi puanları bütün boyutlarda

düşmektedir. Başka bir ifadeyle, okul müdürü ile öğretmenler arasındaki hiyerarşi belirginleştikçe öğretmenler ile okul müdürleri arasındaki lider üye etkileşimi düşmekte, öğretmenler ile okul müdürleri arasındaki hiyerarşi sönükleştikçe öğretmenler ile okul müdürleri arasındaki lider üye etkileşimi artmaktadır.

Ayrıca, araştırmaya katılan öğretmenlerin algılarına göre, lider üye etkileşimi ile güç mesafesi arasında olumsuz yönde yüksek düzeyde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Başka bir ifadeyle araştırmaya katılan öğretmenlerin güç mesafesi puanları yükseldikçe lider üye etkileşimi puanları düşmekte, güç mesafesi puanları düştükçe lider üye etkileşimi puanları yükselmektedir. Başka bir ifadeyle, öğretmenler güç mesafesi yüksek olan okul müdürleri ile daha az ve daha kalitesiz etkileşimler kurarken, güç mesafesi düşük okul müdürleri ile daha yüksek ve daha kaliteli etkileşimler kurmaktadır.

5.1.12.2. GM ve kişilik özellikleri arasındaki ilişkilere yönelik sonuçlar

Güç mesafesi ile kişilik özellikleri ve bu değişkenlerin alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını belirlemek amacıyla gerçekleştirilen Pearson Çarpım-Momentler Korelasyon analizi sonucunda, güç mesafesinin katılım alt boyutu ile kişilik özellikleri ölçeğinin, iştirakçi tip ve sakin tip, boyutu arasında olumlu yönde orta düzeyde, kapalı tip ve otokrat tip boyutu arasında olumsuz yönde orta düzeyde, mücadeleci tip ile düşük düzeyde olumlu yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin algılarına göre, okul müdürlerinin iştirakçi, uyumlu ve mücadeleci kişilik tiplerinden elde ettiği puanlar arttıkça okul müdürünün öğretmenleri okul içi alınan kararlara dâhil etme düzeyi de artmaktadır. Okul müdürlerinin, iştirakçi, uyumlu ve mücadeleci kişilik puanları azaldıkça okul müdürünün öğretmenleri yönetsel kararlara dâhil etme düzeyleri de düşmektedir. Ayrıca, okul müdürlerinin, otokrat ve kapalı kişilik puanları arttıkça okul müdürlerinin öğretmenleri okulda alınan kararlara dâhil etme düzeyi azalmakta, otokrat ve kapalı kişilik puanları azaldıkça yönetsel kararlara öğretmenlerin katılım algıları artış göstermektedir. Başka bir ifadeyle iştirakçi ve uyumlu kişilik tipleri baskın okul müdürleri okul içerisinde kararlar alırken genellikle öğretmenleri de alınan kararlara dâhil etmektedir. Benzer şekilde mücadeleci bir kişiliğe sahip okul müdürleri de kısmen de olsa okul içerisinde alınan kararlara öğretmenleri dâhil etmektedir. Ancak, otokrat ve kapalı kişilik tipleri ağır basan okul müdürlerinin okul içi kararları alırken tek başına hareket ettiği ve öğretmenleri okuldaki karar süreçlerine dâhil etmediği görülmektedir.

Ayrıca güç mesafesinin erişim zorluğu alt boyutu ile kişilik özellikleri ölçeğinin, kapalı tip, otokrat tip boyutları arasında olumlu yönde orta düzeyde, iştirakçi tip ve uyumlu tip ile olumsuz yönde düşük düzeyde bir ilişki olduğu tespit edilmiş olup mücadelecı tip boyutu ile anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin algılarına göre, okul müdürlerinin kapalı ve otokrat kişilik tiplerinden elde ettiği puanlar arttıkça okul müdürünün erişim zorluğu boyutundan elde ettiği puan da artmakta, kapalı ve otokrat kişilik tiplerinden elde ettiği puanlar azaldıkça okul müdürünün erişim zorluğu boyutundan elde ettiği puan da azalmaktadır. Ayrıca, okul müdürün iştirakçi ve uyumlu kişilik tiplerinden elde ettiği puanlar arttıkça okul müdürünün erişim zorluğu alt boyutundan elde ettiği puan azalmakta, iştirakçi ve uyumlu kişilik tiplerinden elde edilen puan azaldıkça erişim zorluğu alt boyutundan elde edilen puan artmaktadır. Başka bir ifadeyle kapalı ve otokrat kişilik tiplerinin baskın olduğu okul müdürlerine öğretmenler rahat bir şekilde ulaşp, istek ve taleplerini dile getirememektedir. Ancak iştirakçi ve uyumlu kişilik tipine sahip okul müdürlerine öğretmenler kısmen de olsa rahat bir şekilde ulaşabilmektedir.

Ayrıca GM Ölçeğinin hiyerarşi alt boyutu ile kişilik özellikleri ölçeğinin, iştirakçi tip, sakin tip ve mücadelecı tip boyutları arasında olumsuz yönde düşük düzeyde, kapalı tip, otokrat tip boyutları ile hiyerarşi boyutu arasında olumlu yönde orta düzeyde, bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin algılarına göre, okul müdürlerinin iştirakçi, sakin ve mücadelecı kişilik tiplerinden elde ettiği puanlar arttıkça okul müdürünün hiyerarşi boyutundan elde ettiği puan azalmakta, iştirakçi, sakin ve mücadelecı kişilik tiplerinden elde edilen puan azaldıkça hiyerarşi boyutundan elde edilen puan artmaktadır. Ayrıca okul müdürlerinin kapalı ve otokrat kişilik tipi boyutlarındaki puanları arttıkça, okul müdürlerinin hiyerarşi boyutundaki puanları da artmakta, kapalı ve otokrat kişilik tipi boyutlarındaki puanlar azaldıkça, hiyerarşi boyutundaki puanlar da azalmaktadır. Başka bir ifadeyle araştırmaya katılan öğretmenlerin algılarına göre, kapalı ve otokrat kişilik tiplerine sahip okul müdürlerinin görev aldığı okullarda hiyerarşi kendisini daha fazla hissettirirken, iştirakçi, uyumlu ve mücadelecı kişilik tiplerine sahip okul müdürlerinin görev yaptığı okullarda hiyerarşi kendisini daha az hissettirmektedir.

5.1.12.3. LÜE ve kişilik özellikleri arasındaki ilişkilere yönelik sonuçlar

Lider üye etkileşimi ile kişilik özellikleri ve bu değişkenlerin alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını belirlemek amacıyla gerçekleştirilen Pearson Çarpım-Momentler Korelasyon analizi sonucunda, lider üye etkileşiminin katkı alt boyutu ile

kişilik özellikleri ölçeğinin, kapalı tip ve otokrat tip boyutları arasında olumsuz yönde orta düzeyde, iştirakçi tip boyutu ile olumlu yönde orta düzeyde, sakin tip boyutu ile olumlu yönde düşük düzeyde bir ilişki olduğu tespit edilmiş olup mücadeleci tip boyutu ile anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Okul müdürlerinin katkı boyutundan elde ettiği puan arttıkça, okul müdürlerinin kapalı ve otokrat kişilik tip boyutlarından elde ettiği puan azalmakta, okul müdürlerinin katkı boyutundan elde ettiği puan azaldıkça, kapalı ve otokrat kişilik tip boyutlarından elde ettiği puan artmaktadır. Okul müdürlerinin katkı boyutundan elde ettiği puan arttıkça, okul müdürlerinin iştirakçi ve uyumlu kişilik tip boyutlarından elde ettiği puan artmakta, okul müdürlerinin katkı boyutundan elde ettiği puan azaldıkça, iştirakçi ve uyumlu kişilik tip boyutlarından elde ettiği puan artmaktadır. Başka bir ifadeyle, araştırmaya katılan öğretmenlerin algılarına göre, iştirakçi ve uyumlu kişilik tiplerine sahip okul müdürleri ile öğretmenlerin karşılıklı birbirine olan katkı ve desteklerinin yüksek olduğu görülmektedir. Öğretmenler iştirakçi ve uyumlu kişilik tiplerine sahip okul müdürlerinin eylem ve davranışlarını daha fazla desteklemekte ve bunun karşılığında da okul müdürleri öğretmenlere ekstradan ekstra sorumluluklar vermekte ve onlara ekstra imkânlar sunmaktadır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin algılarına göre, lider üye etkileşiminin mesleki saygı alt boyutu ile kişilik özellikleri ölçeğinin, kapalı tip ve otokrat tip boyutları arasında olumsuz yönde orta düzeyde, iştirakçi tip, sakin tip boyutları ile mesleki saygı boyutu arasında olumlu yönde orta düzeyde ve mücadeleci tip boyutu ile mesleki saygı boyutu arasında olumlu yönde düşük düzeyde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Yani, öğretmenlerin algılarına göre, okul müdürlerinin mesleki saygı boyutundan elde ettiği puan arttıkça, okul müdürlerinin iştirakçi, uyumlu ve mücadeleci kişilik tip boyutlarından elde ettiği puan artmakta, okul müdürlerinin mesleki saygı boyutundan elde ettiği puan azaldıkça, iştirakçi, uyumlu ve mücadeleci kişilik tip boyutlarından elde ettiği puan da azalmaktadır. Okul müdürlerinin kapalı ve otokrat kişilik tip boyutlarından elde ettiği puan arttıkça mesleki saygı boyutundan alınan puan azalmakta, kapalı ve otokrat kişilik tipi puanları azaldıkça mesleki saygı puanları artmaktadır. Öğretmenler nezdinde otokrat ve kapalı kişiliğe sahip olan okul müdürlerinin mesleki tecrübe ve birikimine olan itibar ve saygı da azalmaktadır. Aksine iştirakçi, uyumlu ve mücadeleci kişilik tipine sahip olan okul müdürlerinin mesleki deneyim ve birikimine olan itibar ve saygı da artmaktadır.

Araştırma bulguları incelendiğinde, öğretmenlerin algılarına göre, lider üye etkileşiminin sadakat alt boyutu ile kişilik özellikleri ölçeğinin, iştirakçi tip ve uyumlu tip boyutları ile olumlu yönde orta düzeyde, kapalı tip ve otokrat tip boyutları ile sadakat

boyutu arasında olumsuz yönde orta düzeyde bir ilişki olduğu tespit edilmiş olup mücadelecı tip boyutu ile sadakat boyutu arasında herhangi bir ilişki tespit edilememiştir. Yani, öğretmenlerin algılarına göre, okul müdürlerinin sadakat boyutundan elde ettiği puan arttıkça, okul müdürlerinin iştirakçi ve uyumlu kişilik tip boyutlarından elde ettiği puan da artmakta, okul müdürlerinin sadakat boyutundan elde ettiği puan azaldıkça, iştirakçi ve uyumlu kişilik tip boyutlarından elde ettiği puan da azalmaktadır. Okul müdürlerinin kapalı ve otokrat kişilik tip boyutlarından elde ettiği puan arttıkça sadakat boyutundan alınan puan azalmakta, kapalı ve otokrat kişilik tipi puanları azaldıkça mesleki saygı puanları artmaktadır. Öğretmenler iştirakçi ve uyumlu tip okul müdürlerine karşı daha sadık iken, kapalı ve otokrat kişilik tipine sahip okul müdürlerine karşı daha az sadakat göstermektedir.

Ayrıca, araştırmaya katılan öğretmenlerin algılarına göre, lider üye etkileşiminin duygusal etkileşim alt boyutu ile kişilik özellikleri ölçeğinin, iştirakçi tip ve uyumlu tip boyutları arasında olumlu yönde orta düzeyde, otokrat tip ve kapalı tip boyutları ile duygusal etkileşim boyutu arasında olumsuz yönde orta düzeyde mücadelecı tip boyutu ile duygusal etkileşim boyutu arasında olumlu yönde düşük düzeyde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Yani, öğretmenlerin algılarına göre, okul müdürlerinin duygusal etkileşim boyutundan elde ettiği puan arttıkça, okul müdürlerinin iştirakçi ve uyumlu kişilik tip boyutlarından elde ettiği puan da artmakta, okul müdürlerinin duygusal etkileşim boyutundan elde ettiği puan azaldıkça, iştirakçi ve uyumlu kişilik tip boyutlarından elde ettiği puan da azalmaktadır. Okul müdürlerinin kapalı ve otokrat kişilik tip boyutlarından elde ettiği puan arttıkça duygusal etkileşim boyutundan alınan puan azalmakta, kapalı ve otokrat kişilik tipi puanları azaldıkça duygusal etkileşim puanları artmaktadır. Öğretmenler iştirakçi ve uyumlu tip okul müdürlerine karşı daha samimi ve içen bir davranış içerisinde olup onlarla samimi ikili ilişkiler kurmakta, kapalı ve otokrat kişilik tipine sahip okul müdürleri ile samimiyetten uzak bir iletişim ve etkileşim içerisinde bulunmaktadır.

5.1.13. Araştırma modeline ilişkin sonuçlar

Araştırma kapsamında kurgulanan teorik modele ilişkin yapısal ilişkiler incelendiğinde, GM ile LÜE arasında olumsuz yönde, iştirakçi tip ve uyumlu tip ile GM arasında negatif yönde, otokrat tip ve kapalı tip ile GM arasında pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu ilişki; güç mesafesindeki bir birimlik artışın lider üye etkileşiminde 0.45 birimlik bir azalışa, iştirakçi kişilikteki bir birimlik

artışın GM de 0,60 birimlik bir azalışa, Uyumlu tipteki bir birimlik artışın GM de 0,64 birimlik bir azalışa, Otokrat Tipteki bir birimlik artış GM de 0,82 birimlik artışa, Kapalı Tipteki bir birimlik artış ise GM de 0,71 birimlik bir artışa neden olacağını ifade etmektedir.

Ayrıca İştirakçi Tip ve Uyumlu Tip ile LÜE arasında olumlu yönde, Otokrat Tip ve Kapalı Tip ile LÜE arasında olumsuz yönde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu ilişki; güç mesafesindeki bir birimlik artışın lider üye etkileşiminde 0.45 birimlik bir azalışa, iştirakçi kişilikteki bir birimlik artışın LÜE de 0,16 birimlik bir artışa, Uyumlu tipteki bir birimlik artışın LÜE de 0,18 birimlik bir artışa, Otokrat Tipteki bir birimlik artış LÜE de 0,42 birimlik bir azalışa, Kapalı Tipteki bir birimlik artış ise LÜE de 0,45 birimlik bir azalışa neden olacağını ifade etmektedir.

Elde edilen bu sonuçlar ışığında iştirakçi ($\beta = -0,60$, $p < 0,01$), Kapalı ($\beta = 0,71$, $p < 0,01$), otokrat ($\beta = 0,82$, $p < 0,01$) ve uyumlu ($\beta = -0,64$, $p < 0,01$) karakter tiplerinin güç mesafesini yordadığı görülmüştür. Ayrıca güç mesafesi ($\beta = -0,45$, $p < 0,01$), iştirakçi ($\beta = 0,16$, $p < 0,01$), Kapalı ($\beta = -0,45$, $p < 0,01$), otokrat ($\beta = -0,42$, $p < 0,01$) ve uyumlu ($\beta = 0,18$, $p < 0,01$) karakter tiplerinin lider üye etkileşimini yordadığı görülmüştür.

5.2. Tartışma

Araştırmanın bu bölümünde, milli eğitim bakanlığı bünyesinde görev yapmakta olan öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin kişilik özellikleri, okul yöneticileri ile öğretmenler arasındaki güç mesafesi ve lider üye etkileşim düzeyi arasındaki yapısal ilişkiyi açıklayan kuramsal modelin test edilmesi amacıyla yapılan bu araştırmanın sonuçları ilgili alan yazını ışığında tartışılmıştır.

5.2.1. Güç mesafesi sonuçlarına ilişkin tartışmalar

Araştırmanın sonuçları incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretmenlerin güç mesafesine yönelik algılarının bütün boyutlarda orta düzeyde olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin güç mesafesi algılarını en yüksek ortalama ile erişim zorluğu alt boyutunda en düşük ortalama ile hiyerarşi alt boyutunda değerlendirdikleri görülmektedir.

Araştırmanın bu bulguları, Terzi (2004, s. 65) tarafından güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınmanın yükseköğretim öğrencileri açısından nasıl algılandığını tespit etmek amacıyla yükseköğretim kurumlarında yapılmış olan çalışmada elde edilen sonuçlarla da örtüşmektedir. Terzi araştırmasında, öğrencilerin algılarını belirsizlikten

kaçınma boyutunda yüksek bulurken, güç mesafesi boyutunda ise orta düzeyde olarak tespit etmiştir. Terzi'nin elde etmiş olduğu bu sonuçlar bu araştırmanın sonuçları ile de örtüşmektedir. Zira bu araştırmanın bulguları da öğretmenler ile okul müdürleri arasındaki güç mesafesinin orta düzeyde olduğunu göstermektedir.

Akyol'da 2009 yılında yapmış olduğu çalışmada bu çalışmanın sonuçlarını destekleyecek sonuçlar elde etmiştir. Akyol, örgütsel güç mesafesi ve liderlik arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla yapmış olduğu doktora tez çalışmasında çalışanların, güç mesafesi algılarının ne düşük ne de yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır (Akyol, 2009, s. 143). Bu durum, bu araştırmanın bulguları ile de örtüşmektedir. Zira araştırma bulguları da, öğretmenlerin güç mesafesi algılarının orta düzeyde olduğunu göstermektedir.

Bu araştırmanın bulguları ile örtüşen bir başka araştırma Deniz tarafından 2013 yılında yapılmıştır. Deniz tarafından 2013 yılında okullardaki güç mesafesi ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi tespit etmeye yönelik yapılan çalışmada, araştırmacı okullardaki güç mesafesi düzeyinin orta düzeyde olduğu sonucuna ulaşmıştır (Deniz, 2013, s. 4). Deniz de bu araştırmanın sonuçlarına paralel bir şekilde katılımcıların güç mesafesi algılarının orta düzeyde olduğu sonucuna ulaşmıştır. Deniz'in elde ettiği bu bulgular bu araştırmanın sonuçları ile de benzeşmektedir.

Benzer bir şekilde Çalışkan tarafından 2015 yılında konaklama işletmeleri çalışanları ile yapılan çalışmanın bulguları bu araştırmanın bulgularını desteklemektedir. Çalışkan yapmış olduğu çalışmada konaklama işletmeleri çalışanlarının güç mesafesi algılarının orta düzeyde olduğunu tespit etmiştir (Çalışkan, 2015, s. 88). Araştırmacının bu bulguları bu araştırmanın sonuçları ile de paralellik göstermektedir.

Daller ve Yıldız (2006) tarafından yapılan ve Batı Avrupa, Sovyetler Birliği'nden ayrılan bazı ülkeler ve Türkiye'yi karşılaştıran araştırmasının sonuçları Türkiye'de güç mesafesi algısının ortalamanın üzerinde olmakla birlikte orta düzeye yakın olduğunu sonucuna ulaşmıştır. Belarus gibi batı ülkelerinin Türkiye ile yakın değerlere sahip olması da Türkiye'de güç mesafesi algısının Hofstede'nin çalışmasından sonra düşmeye başladığını göstermektedir (Daller ve Yıldız, 2006, s. 47). Bu durum, araştırmanın bulgularını da destekleyici mahiyettedir. Hofstede'nin çalışmasından, geçen bu süre içerisinde Türkiye'deki eğitim-öğretim, modernleşme, yenileşme, demokrasi ve Avrupa Birliği'ne uyum süreçleri gibi birçok konuda kat edilen mesafeler Türkiye'de güç mesafesinin düşmesine katkı sağladığı düşünülmektedir.

Bu araştırmanın bulguları ve yapılan birçok araştırmanın sonuçları (Akyol 2009, s. 143; Çalışkan, 2015, s. 88; Daller ve Yıldız, 2006, s.47; Deniz, 2013, s. 4; Ertaş, 2018,

s.4; Ertürk, 2014, s. 154; Terzi, 2004, s. 65; Yörük, 2009, s. 79) Hofstede'nin yapmış olduğu kültür çalışmasının sonuçları ile kıyaslandığında, Türkiye'de algılanan örgütsel güç mesafesinde Hofstede'nin çalışmasına kıyasla göreceli olarak bir düşüş olduğunu göstermektedir. Hofstede IBM çalışanları ile yapmış olduğu kültür çalışmasında, az gelişmiş ülkelerin büyük çoğunluğunda güç mesafesinin yüksek olduğunu tespit etmiş olup Türkiye'yi de güç mesafesi yüksek olan ülkeler arasında konumlandırmıştır (Hofstede vd., 2010, s. 58). Hofstede'nin bu bulguları bu araştırmanın bulguları ile birebir örtüşmemektedir. Hofstede IBM çalışanları ile yapmış olduğu çalışmasını 1984 yılında yapmış olup çalışmanın üzerinden uzun bir zaman geçmiştir. Geçen bu süreç içerisinde Türkiye'de eğitim-öğretim, teknolojik gelişmeler ve inovasyon, demokrasi ve özgürlükler alanında ciddi atılımlar ve kazanımlar olmuştur. Yaşanan bu değişmelerin güç mesafesi üzerinde etkilerinin olabileceği düşünülmektedir. Bu bağlamda araştırma bulgularına göre güç mesafesinin orta düzeyde olmasının geçen bu süre içerisinde yaşanan değişikliklerden kaynaklanabileceği düşünülmektedir.

Yörük'ün 2009 yılında yapmış olduğu çalışmanın bulguları bu araştırmanın bulgularını desteklememektedir. Yörük 2009 yılında savunma sanayii firmalarında çalışanlar arasından seçilen 376 kişilik bir örneklem grubu ile savunma sanayii firmalarında güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma ile örgütsel inovasyon arasındaki ilişkileri ortaya koymak amacıyla yüksek lisans tez çalışması yapmış olup, çalışmasında savunma sanayii firmalarında örgütsel güç mesafesi düzeyinin düşük düzeyde olduğunu ortaya koymuştur (Yörük, 2009, s. 79). Yörük'ün bu bulgusu, bu araştırmanın bulguları ile benzeşmemektedir. Zira Yörük, araştırmasında katılımcıların güç mesafesi algılarının düşük düzeyde olduğunu tespit etmiştir. Yörük araştırmasını inovasyon için amir kontrolünde çalışmayan 376 mühendisin katılımıyla gerçekleştirmiştir. Ayrıca, yönetici kontrolünde çalışmayan bu mühendisler inovasyon sürecinde belli kararları alırken amirlerinden tamamen bağımsız kendi başlarına kararlar alabilmektedir. Ancak, bu araştırmanın bulgularına bakıldığında, Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı okullarda görev yapmakta olan öğretmenler amir kontrolünde çalışmakta olup, okul içi kararlar alınırken bu karar alma süreçlerine de dahil edilmemektedir. Yörük'ün çalışması ile bu araştırmanın bulguları karşılaştırıldığında, mühendislerin öğretmenlere göre daha özgür hareket etmeleri ve öğretmenlerin karar alma süreçlerine dahil edilmezken, mühendislerin inovasyon süreçlerinde kendi başlarına kararlar alabilmeleri, mühendislerin güç mesafesi algısının düşük düzeyde olmasına, öğretmenlerin güç mesafesi algılarının yüksek olmasına

sebeptir. Bu bağlamda Yörük'ün araştırmada elde etmiş olduğu bulgular bu araştırmaya ait bulgularıyla örtüşmemektedir.

Ertürk tarafından 2014 yılında yapılan araştırmaya ait sonuçları da bu araştırmaya ait sonuçları ile kısmen ayırmakta olup, katılımcıların güç mesafesi beklentilerin düşük düzeyde olduğu görülmektedir. Ertürk 2014 yılında emniyet teşkilatında görev yapmakta olan polislerden seçmiş olduğu 548 kişilik bir örneklem kümesiyle, güç mesafesi ve örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla yapmış olduğu doktora tez çalışmasında, emniyet teşkilatındaki çalışanların güç mesafesi beklentilerinin düşük düzeyde olduğunu tespit etmiştir (Ertürk, 2014, s. 157). Ertürk'ün elde ettiği bu netice bu araştırmaya ait bulgularıyla bire bir örtüşmemektedir.

Yörük ve Ertürk'ün araştırmaya ait sonuçlarına benzeyen ancak bu araştırmaya ait sonuçları ile benzeşmeyen bir araştırma Ertaş tarafından 2018 yılında yapılmıştır. Ertaş'ın 2018 yılında konaklama işletmelerinde yapmış olduğu çalışmanın bulguları bu araştırmaya ait sonuçları ile karşılaştırıldığında Ertaş'ın bulgularının bu araştırmaya ait bulgularıyla bire bir örtüşmediği görülmektedir. Ertaş, çalışmasında konaklama işletmesi çalışanlarının güç mesafesi algılarının düşük düzeyde olduğunu tespit etmiştir (Ertaş, 2018, s. 19). Ertaş'ın elde ettiği bu sonuç bu araştırmaya ait sonuçları ile paralellik göstermemektedir. Ertaş çalışmasını Türkiye'de faaliyet gösteren otellerde çalışanlar ile gerçekleştirmiştir. Bu bağlamda otel çalışanlarının özellikle batı ülkelerinden gelerek Türkiye'de konaklayan değişik kültürlere mensup konuklarla yoğun iletişim halinde olduğu göz önünde bulundurulduğunda bu batı menşeli kültürün otel çalışanları ile kültürel etkileşim içerisinde olduğu ve çalışanların da güç mesafesine katkıda bulunduğu söylenebilir.

Örgütsel güç mesafesini metaforlarla inceleyen, Uzun ve Tamimi tarafından yapılan araştırmaya ait sonuçları da örgütsel güç mesafesinin düşük olduğu yönündedir. Bu durum araştırmaya ait bulgularıyla kısmen ayırmaktadır. Uzun ve Tamimi tarafından güç mesafesinin metaforik analizine ilişkin 2007 yılında tekstil sektöründe çalışan işçilerle yapılan araştırmada, katılımcıların büyük bir çoğunluğu örgütsel güç mesafesine yönelik olumlu metaforlar kullanmıştır. Katılımcıların büyük bir kısmı yöneticilere yönelik "refik, melek, sağ kol" gibi olumlu metaforlar kullanırken yöneticilerin makamını da "Mevlana tekkesi" gibi olumlu ifadelerle tasvir etmektedir (Uzun ve Tamimi, 2007, s. 22). Araştırmacılar güç mesafesini örgütsel metaforlar bağlamında ele almış olup, yöneticilere ulaşımın kolaylığını ifade eden metaforlar düşük güç mesafesinin var olduğunu göstermektedir. Uzun ve Tamimi'nin bu bulguları araştırma bulguları güç

mesafesinin düşük olduğunu göstermekte olup, bu araştırmanın bulguları ile kısmen farklılaşmaktadır. Bu durumun, araştırmacıların örneklem grubunu geniş bir yelpazeden seçmemesinden kaynaklandığı düşünülmektedir. Zira araştırmacılar bu çalışmayı Gaziantep’te faaliyet gösteren bir tekstil firmasının I. ve II. kuruluşlarında çalışan işçilerle gerçekleştirmiştir. Güç mesafesi kavramı kültürle ilişkili bir kavram olup, araştırmanın gerçekleştiği örgütlerin kültür yapılarının benzer olduğu düşünülmektedir.

Güç mesafesi ile ilgili Yaman ve Irmak tarafından 2010 yılında yapılan başka bir araştırmanın sonuçları incelendiğinde bu araştırmanın sonuçları ile kısmen benzerlik gösterdiği görülmektedir. Yaman ve Irmak 2010 yılında yapmış olduğu çalışmada Milli Eğitim Bakanlığı bünyesindeki okullarda görev yapmakta olan öğretmenlerin algılarına göre okul müdürleri ile öğretmenler arasındaki güç mesafesini incelemiştir. Nitel araştırma desenlerinden olgu bilim deseninde tasarlanan araştırmada sonucunda araştırmacılar, okul müdürleri ile öğretmenler arasında yüksek düzeyde bir güç mesafesinin varlığını tespit etmiştir. Ayrıca, araştırmacılar öğretmenlerin yönetsel kararlara dahil edilmediğini ve yetkinin tek elde toplandığını ve okul müdürünün yetkisinin bir kısmını öğretmenlere devretmediğini tespit etmiştir (Yaman ve Irmak, 2010, s. 170). Yaman ve Irmak’ın elde etmiş olduğu bu sonuçlar güç mesafesinin yüksek olduğu toplumların bir özelliğidir. Zira yüksek güç mesafesinin olduğu toplumlarda kararlar yöneticiler tarafından alınmaktadır ve çalışanlar kararlara dâhil edilmemektedir. Araştırmacıların bu bulgusu bu araştırmanın sonuçlarını da kısmen desteklemektedir. Zira araştırma bulguları da çalışanların kararlara katılımının kısmen düşük olduğunu göstermektedir. Irmak ve Yaman’ın bu bulguları bu araştırmanın bulguları ile kısmen örtüşmektedir. Ancak Irmak ve Yaman araştırmalarının sonucunda öğretmenler ile yöneticiler arasındaki güç mesafesinin yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır. Araştırmacıların bu bulguları bu araştırmanın bulguları ile örtüşmemektedir. Bu durumun araştırmacıların örneklem grubunu sadece iki meslek lisesi ile sınırlamalarından kaynaklandığı düşünülmektedir. Ayrıca, her iki meslek lisesinin de benzer kültür yapılarına sahip olduğu düşünülmektedir. Güç mesafesi kavramı örgüt kültürü ile ilgili bir kavram olup, aynı ilde eğitim-öğretim yapan iki meslek lisesinin de benzer örgüt kültürlerine sahip olduğu düşünülmektedir.

Ayrıca Uslu’nun 2013 yılında yapmış olduğu çalışmanın sonuçları da bu çalışmanın sonuçları ile kısmen ayrılmaktadır. Uslu, çalışmasında katılımcılar güç mesafesi algılarının normalden yüksek olduğunu belirtmektedir (Uslu, 2013, s. 75). Uslu’nun elde ettiği bu bulgular bu araştırmanın bulguları ile birebir örtüşmemektedir. Bu

durumun, Uslu'nun seçtiği örneklem grubu ile ilişkili olduğu düşünülmektedir. Uslu, çalışmasını bir devlet üniversitesinde yapmış olup, katılımcıların büyük bir kısmı doktora ya da yüksek lisans sahibi akademisyenlerden oluşmaktadır. Katılımcılar eğitim seviyesi yükseldikçe, toplumsal eşitsizlik konusundaki hassasiyetin artacağı, eğitim seviyesi düştükçe insanların toplumsal eşitsizliği daha rahat kabullendiği düşünülmektedir.

Ayrıca araştırma sonuçları incelendiğinde, güç mesafesi yüksek olan okullarda öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin baskıcı ve kapalı kişilik davranışları sergilediği, güç mesafesinin düşük olduğu okullarda ise iştirakçi ve uyumlu kişilik davranışları sergilediği görülmektedir.

Van De Vliert (2006, s. 42) tarafından yapılmış olan çalışmada ekonomik anlamda zengin olan ülkelerde yöneticilerin daha çok demokratik davranışlar sergilediği, fakir ülkelerde ise daha çok otokratik davranışların sergilendiği görülmektedir. Hofstede'nin yapmış olduğu kültür çalışmasında da benzer biri durum görülmektedir. Hofstede yapmış olduğu çalışmada gelişmiş ülkelerde güç mesafesinin düşük olduğunu ve güç mesafesinin düşük olduğu kültürlerde yöneticilerin demokratik ve nazik davranışlar sergilediği, az gelişmiş ülkelerin çoğunda da güç mesafesinin yüksek olduğu ve güç mesafesinin yüksek olduğu kültürlerde de yöneticilerin otokratik ve sert davranışlar sergilediğini tespit etmiştir. Bu durum yapılan bu çalışma ile de örtüşmektedir.

Erdoğan ve arkadaşlarının yapmış olduğu çalışmanın sonuçları bu araştırmanın sonuçları ile kısmen farklılık göstermektedir. Erdoğan ve arkadaşları 2008 yılında yapmış olduğu çalışmalarında web tabanlı eğitimde öğretim elemanları ile öğrenciler arasındaki güç mesafesinin düşük olduğunu tespit etmişlerdir. Fenomonolojik desende tasarlanan bu çalışmada, Erdoğan ve arkadaşları web tabanlı eğitim ortamlarında algılanan güç mesafesi düzeyini öğrencilerin bakış açıları ve algıları bağlamında ele alıp incelemiştir. Araştırma kapsamında, özel bir üniversitede web tabanlı yüksek lisan eğitimi alan öğrencilerle görüşmeler yapılmıştır. Araştırma sonucunda web tabanlı eğitimde öğrencilerin güç mesafesi algılarının düşük olduğu, öğrencilerin öğretim elemanları ile kolaylıkla iletişim kurabildikleri ve öğretim elemanlarına ulaşmada herhangi bir zorluk yaşanmadığı sonucuna ulaşılmıştır (Erdoğan vd., 2008, s. 115). Araştırmacıların elde ettiği bu sonuçlar bu araştırmanın sonuçları ile bire bir örtüşmemektedir. Erdoğan ve arkadaşlarının çalışmalarının neticesinde, öğrenciler ile öğretim elemanları arasındaki güç mesafesinin düşük olması eğitimin yapıldığı ortamla ilişkili olduğu düşünülmektedir. Eğitimin web tabanlı bir ortamda gerçekleşmesi, gerçek bir öğretmen-öğretmen etkileşiminin olmadığı, sanal bir eğitim ortamının olması gerek öğrencileri gerekse

eğitmenleri daha rahat hareket etmeye itmektedir. Ayrıca eğitim esnasında, sohbet odaları, mail grupları, forumlar ve video konferans gibi senkron / asenkron iletişim alternatifleri öğrenci-eğitmen arasındaki iletişim kanallarını açık olmasını sağlamaktadır. Bu durumun öğrenci ve öğretim elemanları arasındaki güç mesafesinin düşük olmasını sağladığı düşünülmektedir.

5.2.2. Lider üye etkileşimine ilişkin sonuçlara yönelik tartışmalar

Araştırmaya katılan öğretmenlerin algılarına göre lider üye etkileşimine ilişkin sonuçlar incelendiğinde öğretmenlerin lider üye etkileşimi algılarına ait ortalamaların yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Başka bir ifadeyle araştırmaya katılan öğretmenler ile okul müdürleri arasında yüksek düzeyde etkileşimin olduğu görülmektedir. Bu durum, Özutku, Ağca ve Cevrioğlu'nun 2008 yılında yönetici ile çalışanlar arasındaki etkileşim düzeyini tespit etmek amacıyla yapmış olduğu çalışmanın sonuçları ile de paralellik göstermektedir. Özutku vd. çalışanların yöneticileri ile olan etkileşimlerinin niteliğine ilişkin algılamalarının genel olarak yüksek sayılabilecek bir düzeyde olduğunu tespit etmiştir (Özutku, Ağca, ve Cevrioğlu, 2008, s. 206). Araştırmacıların bu bulguları bu araştırmanın bulguları ile de örtüşmektedir.

Ayrıca araştırma kapsamında elde edilen sonuçlar ışığında öğretmenlerin lider üye etkileşimi düzeyi algılarının yüksek çıkması Cerit tarafından 2012 yılında yapılan çalışma ile de örtüşmekte olup, Cerit araştırmasında okul yöneticisi ile öğretmenler arasındaki etkileşim düzeyinin ortalamanın üzerinde olduğu sonuçlarına ulaşmıştır (Cerit, 2012, s. 33). Cerit'in bu çalışmasında elde ettiği sonuçlar da bu araştırmanın bulgusunu da destekler niteliktedir. Okullarda, öğretmenler ile okul müdürleri arasında kaliteli ve yüksek seviyede bir etkileşimin olması, okullardaki eğitim-öğretim faaliyetlerinin etkililiği açısından oldukça önemlidir.

Zira, okulun kaynakları en etkili şekilde kurumun amaçları doğrultusunda kullanmak, bu kaynakları okulun amaçlarını gerçekleştirme için etkili bir şekilde kullanımını sağlamak ve öğretmenleri eşgüdümleyerek öğretim programının hedeflerine ulaşmasını sağlamak, okul müdürünün ana görevleri arasında yer almakta olup, bunu başarmanın en önemli yolu da büyük ölçüde okul müdürü ve öğretmenler arasındaki etkileşimlere dayanmaktadır (Şekerci ve Aypay, 2009, s. 137). Bu açıdan, öğretmenler ile okul yöneticileri arasında lider üye etkileşim düzeyinin bütün boyutlarda yüksek düzeyde çıkması eğitim-öğretim faaliyetlerinin etkililiği açısından olumlu bir sonuçtur.

Araştırmanın bulgularını destekleyen bir çalışma Gürel tarafından 2016 yılında gerçekleştirilmiştir. Gürel, 287 öğretmen ile yapmış olduğu çalışmada öğretmenlerin lider üye etkileşimi algılarının bütün boyutlarda yüksek düzeyde olduğunu tespit etmiştir (Gürel, 2016, s. 1740). Gürel'in bu araştırmasının sonucunda elde edilen bulgular, bu araştırmanın bulguları ile örtüşmektedir. LÜE düzeyinin yüksek düzeyde olması, lider üye etkileşiminin çalışanların örgütsel bağlılık, iş doyumunu, performansı, örgüte güven, işbirliği, örgütsel vatandaşlık davranışı gibi örgütsel çıktılar ile olumlu bir ilişki içerisinde olduğu, tükenmişlik, işten ayrılma niyeti gibi değişkenlerle de olumsuz bir ilişki içerisinde olduğu göz önünde (Alparıslan ve Oktar, 2015, s. 115) bulundurulduğunda öğretmenlerin lider üye etkileşim düzeylerinin yüksek olması okullar açısından ve okullarda gerçekleştirilen eğitim-öğretim faaliyetleri ve okul çıktıları açısından gayet olumlu bir netice olarak gözükmektedir.

Bu araştırmanın bulguları ile benzer bulgulara sahip bir araştırma Öztürk ve Eryeşil tarafından yapılmıştır. Araştırmacılar, 134 doktor ile gerçekleştirmiş olduğu çalışmada, katılımcıların genel olarak lider üye etkileşim düzeylerinin yüksek düzeyde olduğu (3,84) sonucuna ulaşmıştır (Öztürk ve Eryeşil, 2016, s. 138). Öztürk ve Eryeşil'in elde ettiği bu sonuçlar bu araştırmanın sonuçları ile de benzerlik içerisinde olduğu söylenebilir. Öztürk ve Eryeşil'in çalışmasında elde ettiği sonuçlar bu araştırmanın sonuçlarını da destekler mahiyettedir

Ayrıca Gürbüz ve Ayhan'ın 2017 yılında, lider-üye etkileşiminin, terfi edebilirlik değerlendirmesi üzerindeki etkisini ve bu ilişkide görev performansının aracılık (mediation), tecrübenin düzenleyicilik (moderation) rolü olup olmadığını test etmek amacıyla güvenlik sektöründe çalışan 195 işgören ve bunların üstü olan 32 yönetici üzerinde yapmış olduğu boylamsal araştırma da astların liderleri ile kaliteli ilişkiler kurdukları tespit edilmiştir (Gürbüz ve Ayhan, 2017, s. 9). Gürbüz ve Ayhan'ın güvenlik sektöründe çalışan iş gören ve yöneticiler ile yapmış olduğu çalışmasındaki sonuçlar bu araştırmanın sonuçları ile de örtüşmektedir.

Liderlik, bir örgütte çalışanın, örgüte katkısını artıran önemli etkenlerden birisidir. Eğer çalışanlar ile yöneticiler arasındaki etkileşim kaliteli ve yüksek ise çalışanlar örgüt için birçok fedakârlıklar yaparak kendisinden beklenenden daha fazlasını yapacaktır. Zira çalışanın içinde var olan potansiyeli açığa çıkaracak, onu yaptığı işe daha fazla motive edecek en önemli unsur lider üye etkileşim düzeyi ve kalitesidir (Alparıslan ve Oktar, 2015, s. 118). Bu açıdan, öğretmenlerin lider üye etkileşim düzeylerinin yüksek oluşu

onları yaptıkları işe daha fazla motive etmesi, onların potansiyelini ortaya çıkarması açısından olumlu bir etken olarak gözükmektedir.

Ürek ve Uğurluoğlu (2015, s. 7) sağlık çalışanlarının lider-üye etkileşim düzeylerini belirleyerek bu düzeylere ilişkin değerlendirmelerinin bireysel, örgütsel ve lidere ilişkin özellikler açısından farklılık gösterip göstermediğini ortaya koymayı amaçladığı çalışmada, çalışanların lider-üye etkileşim düzeyinin orta seviyede olduğunu tespit etmiştir. Ürek ve Uğurluoğlu'nun bu tespitleri bu çalışmanın bulguları ile birebir örtüşmemekle birlikte Ürek ve Uğurluoğlu'nun araştırma sonucunda benzer sonuçları ortaya koyduğu görülmektedir.

Lider Üye Etkileşimi Ölçeğine ilişkin bulgu ve sonuçlar incelendiğinde öğretmenlerin lider üye etkileşimi algılarına göre lider üye etkileşimi alt boyutlarından elde ettikleri puanların ortalamaları birbirine yakın olmakla birlikte öğretmenlerin lider üye etkileşimi algılarının mesleki saygı ve katkı alt boyutlarında en yüksek olduğu görülmektedir. En yüksek ortalamaların mesleki saygı boyutunda olması, öğretmenlerin okul müdürlerinin liderlik becerisi, mesleki donanım ve okul yönetimine ilişkin uzmanlıklarına itibar edip, değer vermeleri ve saygı duymaları manasına gelmektedir. Burada okul müdürünün uzmanlık gücü ön plana daha çok çıkmaktadır. Uzmanlık gücü yüksek olan okul müdürleri bu noktada öğretmenlerle daha iyi etkileşim içerisinde bulunmaktadır. Mesleki saygı boyutundan sonra en yüksek ortalamaların katkı boyutunda olması, öğretmenlerin görev tanımındaki sorumluluklarını icra ederken göstermiş olduğu çabanın neticesinde okul müdürünün okulun imkân ve kaynaklarını görev tanımının ötesinde çaba gösteren öğretmenlere aktarması anlamına gelmektedir. Görev tanımının üstünde çaba sarf eden öğretmen okul müdürü tarafından kaynakların aktarımı açısından desteklenmektedir. Bu aktarımlar çoğu zaman okul bütçesinden kaynak aktarımı ya da eğitim öğretim materyalleri açısından öğretmenin donanım açısından desteklenmesi şeklinde olabileceği gibi bazen de okul müdürünün bireysel tecrübe ve deneyimlerinin öğretmen aktarımı şeklinde de olabilmektedir. Öğretmenin göstermiş olduğu gayretler okul müdürünün kaynak olarak gayret gösteren öğretmenleri desteklemesi öğretmen ile okul müdürü arasındaki karşılıklı etkileşim seviyesini ve kalitesini de artırmaktadır. Burada karşılıklı olarak öğretmenin çabaları ve okul müdürünün kaynak olarak öğretmeni desteklemesi daha ön plana çıkmaktadır. Başka bir ifadeyle öğretmenler göstermiş olduğu özverili çalışma ve gayretleri göz ardı etmeyerek öğretmenin özverili çabalarını kaynaklarla desteklemeye çalışan yöneticiler ile yüksek düzey ve kaliteli etkileşimler yaşamaktadır. Buradan da anlaşılacağı üzere, öğretmenler açısından yöneticinin mesleki

donanımı ve öğretmenleri kaynaklar açısından destekleyebilmesi, okul müdürünün öğretmenlerle arkadaşça tavırlar sergilemesinden, yani duygusal etkileşimden daha önemli bir konumdadır. Öğretmenler okul müdürlerinin mesleki donanımı ve kendilerini profesyonel açıdan desteklemelerini şahsi ilişkilerinden daha öncelikli görmektedir.

Bu durum Uğurluoğlu, Şantaş ve Demirgil'in 2013 yılında 164 hemşirenin katılımıyla gerçekleştirdikleri çalışmalarında katılımcıların lider-üye etkileşimi düzeyinin alt boyutlarına verdikleri cevapların puan ortalamalarına bakıldığında, en yüksek puanın profesyonel saygı (3,96) ve en düşük puanın ise bağlılık (3,26) boyutlarında olduğu görülmektedir. Uğurlu, Şantaş ve Demirgil'in çalışmalarında tespit ettikleri bu bulgular bu araştırmanın sonuçları ile de benzeşmektedir. Uğurluoğlu ve arkadaşları da çalışmalarında çalışanların algılarının en yüksek puanla mesleki saygı boyutunda en düşük ortalama ile sadakat boyutunda olduğunu tespit etmiştir. Ancak Uğurluoğlu ve arkadaşlarının bulgularına göre çalışanların duygusal etkileşim ortalamaları katkı boyutundan daha yüksek çıkmıştır (Uğurluoğlu, Şantaş, ve Demirgil, 2013, s. 11). Bu durum esasen, sağlık sektörü ve eğitim kurumları çalışanları açısından incelendiğinde sağlık sektörü çalışanlarının eğitim kurumlarında çalışmakta olan öğretmenlerle kıyaslandığında kaynaklar açısından çok fazla sıkıntı yaşamadığını dolayısıyla bireysel dostane ilişkilerin daha ön plana çıktığını göstermektedir. Ancak okullarda ciddi kaynak sıkıntıları olduğundan öğretmenler dostane ilişkilerden çok okulun öğretmeni kaynak açısından nasıl destekleyebileceğini göz önünde bulundurmaktadır. Bununla birlikte Uğurluoğlu, Şantaş ve Demirgil çalışmalarında hemşirelerin araştırmaya katılan hemşirelerin lider-üye etkileşimi düzeylerinin yüksek olduğunu tespit etmiştir. Uğurluoğlu, Şantaş ve Demirgil'in elde ettikleri bu sonuçlar bu araştırmanın sonuçları ile de paralellik göstermektedir (Uğurluoğlu vd., 2013, s. 11).

Araştırma kapsamında elde edilen bulgular incelendiğinde lider üye etkileşiminin düşük olduğu okullarda araştırmaya katılan öğretmenler okul müdürlerini; Kapalı, otoriter, iletişime kapalı, kuralcı, sıkıcı, dayatmacı, otokrat, ruhsuz, itici, katı, soğuk, yaptırımcı olarak tanımlamaktadırlar. Başka bir ifadeyle, araştırmaya katılan öğretmenlerin algısına göre, lider üye etkileşiminin düşük olduğu okullarda okul müdürlerinin Kapalı tip ve otokrat tip kişilik özellikleri sergilemekte olduğu görülmektedir.

Ayrıca araştırma kapsamında elde edilen veriler ışığında lider üye etkileşiminin yüksek olduğu okullarda araştırmaya katılan öğretmenler okul müdürlerini; destekleyici, demokrat, katılımcı, özgürlükçü, şeffaf, tarafsız, kibar, saygılı, nazik, sakin, merhametli,

ve ince olarak tanımlamaktadırlar. Başka bir ifadeyle araştırmaya katılan öğretmenlerin algılarına göre, lider üye etkileşiminin yüksek olduğu okullarda okul müdürünün iştirakçi tip ve uyumlu tip kişilik özelliklerinin daha ağır bastığı görülmektedir.

Öztürk tarafından 2015 gerçekleştirilen çalışmada, öğretmenlerin okul müdürleri ile olan lider üye etkileşimleri incelenmiş olup, yöneticilerin pozitif davranışların ön plana çıktığı, öğretmen motivasyonunun önemsendiği, yönetici-öğretmen iletişimine önem verildiği, çalışanların kararlarının da göz önünde bulundurulduğunu ve bu okullarda lider üye etkileşim düzeyinin yüksek olduğunu tespit etmiştir. Ayrıca, Öztürk, çalışmasında lider-üye etkileşim düzeyinin yüksek olduğu okullarda, yöneticilerin adaletli, ilişki ve iletişim odaklı, problem çözme gücü yüksek ve destekleyici davranışlar gösterdiğini vurgulamaktadır. Lider üye etkileşiminin düşük olduğu okullarda ise, öğretmenlerin yöneticileri, sorun odaklı yönetim sergileyen, egoist, çalışanlarla güçlü olmayan bir iletişime sahip, çalışanların fikirlerini önemsemeyen bir yönetim tarzı ortaya koyduklarını çalışmasında ortaya koymuştur (Öztürk, 2015, s. 140). Öztürk'ün bu bulguları bu araştırmanın bulguları ile de paralellik göstermektedir.

Ergün ve arkadaşlarının ideal bir öğretim elemanının özelliklerini tespit etmeye yönelik yapmış oldukları çalışmalarında, araştırmacılar katılımcıların azarlayan hakaret eden, küçümseyen, hor gören, kendi ideolojik değerlerini öğrencilere empoze etmeye çalışan öğretim elemanlarını değil, nazik, samimi, hoşgörülü, tarafsız, muhababının düşüncelerine saygı gösteren, adaletli, iletişime açık, baskıcı olmayan, karşısındakine değer veren, güvenilir, iyimser, öğrencileri sürekli destekleyen ve onları destekleyen öğretim elemanları ile daha ile etkileşim içerisinde olduklarını tespit etmiştir (Ergün, Duman, Kınzal, ve Arıbaş, 1999, s. 7). Bu durum araştırmanın bulguları ile de örtüşmekte olup nazik ve demokrat tutum ve tavırlar sergileyen liderler ile takipçiler arasındaki etkileşim düzeyi yüksek iken baskıcı tutum ve davranışlar sergileyen liderler ile takipçiler arasındaki etkileşim düşük düzeyde kalmaktadır.

5.2.3. Kişilik özellikleri ölçeği sonuçlarına ilişkin tartışmalar

Araştırma sonuçları incelendiğinde okul müdürlerinin kişilik özelliklerine yönelik öğretmen algılarının en yüksek ortalama ile iştirakçi kişilik alt boyutunda en düşük ortalama ile de mücadeleci kişilik alt boyutunda olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin büyük bir çoğunluğu okul müdürlerini demokrat bir yönetici olarak tanımlamaktadır. Bu durum Bozdoğan ve Sağnak tarafından 2011 yılında gerçekleştirilen çalışma ile de paralellik göstermekte olup, ilgili çalışmada araştırmacılar ilköğretim okullarında görev

yapan öğretmenlerin algılarına göre, okul müdürlerinin daha çok demokratik liderlik davranışları gösterdiği sonucuna ulaşmıştır (Bozdoğan ve Sağnak, 2011, s. 141). Ayrıca Terzi ve Kurt tarafından 2005 yılında yapılan bir araştırmada araştırmaya katılan öğretmenlerin büyük bir çoğunluğunun okul müdürlerini demokrat bir yönetici olarak tanımladığı görülmektedir (Terzi ve Kurt, 2005, s. 98). Bu durum yapılan bu araştırma ile de paralellik göstermektedir. Taş, Çelik ve Tomul'un yaptığı araştırma sonuçları da bu araştırmadaki bulgularla örtüşmekte olup, araştırmaya katılan öğretmenlerin büyük bir çoğunluğu ilköğretim okul müdürlerinin yöneticilik tarzlarında demokratik davranışların otokratik davranışlardan daha fazla sergilendiğini göstermektedir (Taş, Çelik, ve Tomul, 2007, s. 85).

Ayrıca Öztürk tarafından 2015 yılında yapılan çalışmada, öğretmenler okul yöneticilerini yardımsever, içten, işbirliğini önemseyen, destekleyici, takım ruhuna önem veren, uyumlu ve yardımsever olarak tarif etmektedir (Öztürk, 2015, s. 117). Öztürk tarafından elde edilen sonuçlar araştırmanın bulguları ile de benzerlik göstermektedir. Bakır, 2007 yılında yapmış olduğu çalışmasında ilköğretim okulu müdürlerinin çalışanlara karşı her zaman demokratik tavırlar sergilediğini tespit etmiştir (Bakır, 2007, s. 6). Bakır'ın çalışmasında tespit ettiği bulgular bu araştırmanın bulguları ile de örtüşmektedir.

Cerit tarafından 2008 yılında öğretmen, öğrenci ve yöneticilerin okul müdürü kavramına ilişkin algılarını metaforlar kullanarak tespit etmeye yönelik, 600 öğrenci, 203 öğretmen ve 51 yöneticinin katılımı ile yapmış olduğu çalışmasında, katılımcılar okul müdürlerini, çalışanlara ve öğrencilere karşı yardımsever, onlara rehberlik ederek onları yönlendirebilen onlara kılavuzluk eden bir rehber, koç, orkestra şefi ve lider olarak görmektedir. Ayrıca, katılımcılar okul müdürleri için, gücü kendi tekelinde bulunduran tek otorite, bütün kararları tek başına alan ve alınan kararlara çalışanların itaat etmesini bekleyen, patron, kral, hâkim, anne/baba, otoriter kişi metaforlarını tercih etmekten kaçınmışlardır (Cerit, 2008, s. 12). Cerit'in bu bulguları bu araştırmanın sonuçları ile de paralellik göstermektedir.

Hofstede güç mesafesinin yüksek olduğu kültürlerde, kararların merkezi otoritelerce alındığını, çalışanların kararlara çoğunlukla dahil edilmediğini, yöneticilerin otokrat olduğunu ve katılımcı, demokrat yönetsel davranışlar sergilemediğini belirtmektedir. Hofstede'nin bu kültür çalışmasında Türkiye güç mesafesinin yüksek olduğu ülkeler arasında yer almaktadır (Hofstede vd. 2010, s. 76). Dolayısıyla Türkiye'de yöneticilerin otoriter olduğu ve demokrat tavırlardan kaçındığı Hofstede'nin bu çalışmasında görülmektedir. Bu araştırmanın bulguları bu bağlamda Hofstede'nin

bulguları ile örtüşmemektedir. Yönetim kademesindeki otokrat tutum ve davranışlardan demokratik tutum ve davranışlara doğru bu evrilme Türkiye'nin geçen bu 35 yıllık zaman diliminde demokrasi adına çok yol kat ettiği ile açıklanabilir. Zira bu süreçte Türkiye'de okullaşma oranında ciddi artışlar, eğitim seviyesinde ve teknolojik gelişmelerde ciddi artış ve gelişmeler yaşanmıştır. Bütün bunlar Türkiye'de demokrat tavır ve davranışların yaygınlaşmasına toplumun demokratik tavırlar benimsemesi hususunda etkin olmuş olup toplum daha da demokratlaşmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin okul müdürünün kişilik özelliklerine yönelik algılarının iştirakçi kişilik boyutunda yüksek olması ve otokrat, Kapalı kişilik boyutlarında ise daha düşük olması araştırmanın diğer bulguları ile de ilişkilendirildiğinde okul müdürü ile öğretmenler arasındaki etkileşim açısından ve güç mesafesi açısından oldukça önemli gözükmektedir.

5.2.4. Demografik değişkenlere ilişkin tartışmalar

Araştırmanın demografik değişkenlerine ilişkin bulgular incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretmenlerin büyük bir çoğunluğu yöneticilerinin erkek olduğunu, çok az bir kısmı ise yöneticilerinin kadın olduğunu ifade etmiştir. Başka bir ifadeyle araştırma evreninde görev yapmakta olan yöneticilerin büyük bir çoğunluğunun erkek olduğu, kadın yöneticilerin ise azınlıkta olduğu tespit edilmiştir. Kadınların yönetim kademesinde yeteri kadar temsil edilemediği görülmektedir.

Birleşmiş Milletler'in yapmış olduğu araştırma raporu da göstermektedir ki, kadınlar iş hayatında erkeklerden daha az temsil keyfiyeti bulabilmektedir. Kadın ve erkekler arasındaki bu eşitsizlik yönetim alanında daha keskinleşmekte ve belirginleşmektedir. Dünyadaki birçok toplumda, gerek kamu kurum ve kuruluşlarında gerekse özel kurumlarda kadınların küçük bir azınlığı yönetimde karar verme pozisyonundadır. Son yıllardaki ilerleme ve gelişmelere rağmen kadının yönetimde temsil edilme düzeyi hala oldukça düşüktür. Birleşmiş Milletlerin 59 ülkeden elde ettiği verilere göre kadınların yönetim pozisyonlarında yer alma düzeyin %50'lerin altında olduğu gibi çalışma hayatında kadınların temsil edilme oranı ise bu oranın da altında kalmaktadır. 59 ülkeden elde edilen verilere bakıldığında bu ülkelerin sadece yarısında kadınların yönetimde temsil düzeyi %30'un üzerindedir. Türkiye'de ise kadınların yönetimde temsil edilme oranı %20 düzeyindedir. Birleşmiş Milletler'in 2015 yılında yayınlamış olduğu bu raporun bulguları ile bu araştırmanın bulguları örtüşmektedir (United Nations, 2015, s. 136). Zira bu araştırmanın sonuçlarına bakıldığında,

araştırmaya katılan öğretmenlerin çok az bir kısmı okul müdürlerinin kadın olduğunu ifade etmektedir. Araştırma örnekleminde de kadınların okul yönetiminde temsil edilme oranının düşük olduğu görülmektedir.

Şencan ve arkadaşlarının (Şencan, İbicioğlu, ve Karabekir, 2015, s. 256) yapmış olduğu çalışmanın sonuçları da bu araştırmanın bulguları ile paralellik göstermektedir. Şencan ve arkadaşlarının Türkiye’deki yükseköğretim kurumlarında görev yapmakta olan rektörlerin liderlik vasıflarını tespit etmeye yönelik araştırmasında, yükseköğretim kurumlarında yönetim kademesinde kadınların çok az temsil edildiği sonuçlarını ortaya koymaktadır. Araştırmacıların bu bulguları bu araştırmanın sonuçları ile de örtüşmektedir.

Birleşmiş Milletler’in (2015, s. 136) yapmış olduğu araştırma raporu da göstermektedir ki, kadınlar iş hayatında erkeklerden daha az temsil keyfiyeti bulabilmektedir. Kadınların yönetim kademelerindeki pozisyonlarda temsil edilmesi ise kadınların iş hayatında temsilinden daha az olduğu görülmektedir. Gerek, kamu kurum ve kuruluşlarında gerekse özel kurumlarda kadınların küçük bir azınlığı yönetimde karar verme pozisyonundadır. Toplumumuzda demokrasi ve insan hakları konusunda birçok yol kat edilmesine rağmen, eğitim seviyesinde ve okullaşma oranındaki bunca artışa rağmen, bilgi ve teknoloji sahasında bunca ilerleme ve gelişmelere rağmen kadının yönetimde temsil edilme düzeyi hala oldukça düşüktür. Bu durum, yapılan birçok araştırmanın bulgularının gösterdiği üzere somut olarak var olmayan ancak kadınların üst kademelere gelmelerini engelleyen, suni engellerden oluşan cam tavan sendromundan kaynaklanabileceği gibi, sosyo-kültürel ve ekonomik nedenlerden de kaynaklanabilmektedir.

Türk milli eğitim sistemi içerisinde çalışan kadınların yönetici olabilmesi için yasal bir engel bulunmamaktadır. Ancak, geleneksel, sosyal ve kültürel yapı ve anlayışlar, kadınların yönetici olarak görev almalarının önündeki temel sebep olarak görülmektedir. Psikolojik, sosyolojik ve örgütsel bazı sebeplerden ötürü, kadınlar yöneticiliği tercih etmekten ziyâde, sosyal, sanatsal ve sağlıkla ilgili meslek dallarını tercih etmektedir. Okul müdürlüğü bir öğretmenin mesaisinden daha fazla mesai gerektirdiğinden, bayan öğretmenlerin kendilerini hem ev işlerini hem okul işlerini bir arada yürütme mecburiyetinde hissetmelerinden, üst yöneticilerin erkek okul müdürleri ile çalışmayı tercih etmelerinden kaynaklanan sebeplerden ötürü kadınlar yönetim kademesinde görev almaktan kaçınmaktadırlar. Fakat kadınların sayısı her meslekte olduğu gibi yöneticilikte

de artma eğilimi göstermektedir. Kadınlar daha çok eğitim aldıkça çalışma hayatında daha etkin rol almaya başlamaktadırlar (Can, 2008, s. 35).

5.2.5. Cinsiyet değişkeni sonuçlarına ilişkin tartışmalar

Araştırmada güç mesafesi algısı yöneticilerin cinsiyeti açısından ele alındığında, katılımcıların kadın yöneticilere ilişkin güç mesafesi algısının düşük olduğu tespit edilmiştir. Bu durum Ülgen ve arkadaşlarının yapmış olduğu çalışma ile de örtüşmektedir. Ülgen ve arkadaşları tarafından Türkiye'deki kadın girişimcilerin güç mesafesi algılarının incelenmiş olduğu çalışmada araştırmacılar, Türkiye'de kadın müteşebbislerin algılarının katılımcı ve düşük güç mesafesinde bir yönetim anlayışına yönelik olduğunu ortaya koymuştur (Ülgen vd., 2017, s. 68). Ülgen ve arkadaşlarının bu bulguları araştırmanın bulguları ile de paralellik göstermekte olup, araştırmaya katılan öğretmenlerin algılarına göre, kadın yöneticiler ile çalışanlar arasındaki güç mesafesinin düşük olduğu görülmektedir. Araştırmanın diğer bulguları da bu durumu desteklemekte olup, çalışanlar kadın yöneticileri daha katılımcı ve nazik görmekte olup, kadın yöneticilerle daha yüksek bir etkileşim içerisinde olduğunu ifade etmektedir.

Araştırma sonuçlarına bakıldığında, kadın yöneticilerin lider üye etkileşiminin bütün boyutlarında ortalamalarının erkek yöneticilere oranla daha yüksek olduğu görülmektedir. Başka bir ifadeyle kadın yöneticilerin çalışanlarla etkileşimlerinin erkek yöneticilere oranla daha yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Şencan ve arkadaşlarının yapmış olduğu araştırmanın sonuçları da bu araştırmanın bulguları ile paralellik göstermektedir. Şencan ve arkadaşları, yaptıkları çalışmada kadın rektörlerin iletişim ve etkileşim becerilerinin yüksek olduğunu tespit etmiştir (Şencan vd. 2015, s.257). Şencan ve arkadaşlarının bu tespitleri araştırmanın bulguları ile de örtüşmekte olup bayan yöneticilerin çalışanlarla daha yüksek etkileşim içerisinde oldukları görülmektedir. Zira bu araştırmanın bulguları da öğretmenlerin kadın yöneticilerle etkileşim düzeylerinin yüksek olduğunu göstermektedir.

Ayrıca okul müdürlerinin cinsiyetine göre öğretmenlerin GM algı düzeylerinin farklılık gösterdiği, yapılan analizler sonucunda bayan okul müdürlerinin ortalamalarının erkek okul müdürlerinin ortalamalarından daha düşük olduğu görülmektedir. Başka bir ifadeyle bayan okul müdürleri ile öğretmenler arasındaki güç mesafesinin daha düşük olduğu görülmektedir.

Ayrıca araştırmanın bulguları incelendiğinde, okul müdürlerinin cinsiyetine göre öğretmenlerin okul müdürlerinin kişiliklerine yönelik algı düzeylerinin farklılık

gösterdiği görülmektedir. Yapılan analizler sonucunda, bayan okul müdürlerinin ortalamalarının iştirakçi tip boyutunda ve uyumlu tip boyutunda erkek okul müdürlerinin ortalamalarından daha yüksek olduğu görülmektedir. Başka bir ifadeyle araştırmaya katılan öğretmenlerin algılarına göre kadın okul müdürleri yönetimde çalışanlarına karşı daha demokrat ve daha nazik davranmaktadır.

Bu durum Yılmaz tarafından 2016 yılında yapılan araştırmanın bulguları ile de örtüşmektedir. Yılmaz, araştırmasında kadın okul müdürlerinin yönetim tarzlarını incelemiş olup, kadın yöneticilerin çoğunlukla demokratik katılımcı bir yönetim anlayışını benimsediklerini, yönetici yardımcılarının ise serbestiyetçi bir yönetim anlayışı benimsediklerini tespit etmiştir (Yılmaz, 2016, s. 312). Yılmaz'ın elde ettiği bu bulgular bu araştırmanın bulguları ile de örtüşmektedir.

5.2.6. LÜE ve sosyal ağ analizi sonuçlarına ilişkin tartışmalar

Kahraman vd. tarafından 2018 yılında bir sivil toplum kuruluşunda görev yapmakta olan gönüllü katılımcılarla yapılmış olan çalışmada, aktörün sosyal ağ düzeneğindeki gücünün iç grupta olmasını belirlediği, liderin sosyal ağ düzeneğinin merkezinde olduğu ve LÜE'nin kalitesinin aktörün merkeziliğine etki ettiğini tespit etmiştir (Kahraman vd., 2018, s. 28) Lider üye etkileşimi düşükken merkeziliğin de düşük, lider üye etkileşimi arttığında merkeziliğin de arttığı, yani aralarında pozitif bir ilişki olduğu Kahraman vd. tarafından yapılan çalışmada ortaya konulmuştur. Ortaya konulan bu durum bu çalışma ile de örtüşmektedir.

Kahraman tarafından 2012 yılında aktörün sosyal ağ düzeneğindeki konumu, lider-üye etkileşimi bu etkileşimlerin sonucunda oluşan gruplaşmalar, aktörlerin sahip oldukları güç, değişkenler, değişkenler arasındaki etkileşimler ve aktörlerin motivasyonunu tespit etmek amacıyla yapmış olduğu çalışmasında lider üye etkileşimi ile yöneticilerin sosyal ağdaki konumları arasında ilişki olduğunu tespit etmiştir. Bu durum araştırmanın bulguları ile de paralellik göstermektedir. Ayrıca Kahraman, çalışmasında resmi olarak ağ düzeneğinin merkezinde bulunan liderin, gayri resmi yapılanmaların araştırıldığı sosyal ağ düzeneği araştırmasına göre de merkezde mi olduğu sorusuna cevap aramış olup, araştırma sonucunda grubun resmi lideri ile ağ düzeneğinin merkezinde bulunan gayri resmi liderin aynı bireyler olduğunu tespit etmiştir (Kahraman, 2012, s. 91). Karahan'ın bu bulguları araştırma kapsamında Y ilkokuluna uygulanan sosyal ağ analizinin sonuçları ile de örtüşmektedir. Ayrıca Karahan'ın çalışmasında lider

üye etkileşimi arttıkça aktörün ağı merkezinde olma konumunun arttığını görmekteyiz bu durum da yine bu çalışma ile benzer sonuçların olduğunu göstermektedir.

Sosyal ağ analizini ilişkilerin yapısı üzerindeki etkilere odaklanan yöntem ve kuramların bir ailesi olarak tanımlayan Sparrowe ve Liden lider üye etkileşiminin kalitesi ile lider ile üye arasındaki güçlü bağların, yani liderin merkeziliği ile ilişkisinin olduğunu vurgulamaktadır (Liden, Sparrowe, ve Wayne, 1997, s. 110). Sparrowe ve Liden'in bu iddiaları araştırmanın bulguları ile de örtüşmektedir.

Hangül tarafından 2018 yılında okulların sosyal ağlarının fotoğrafını çekmek ve sosyal ağ analizi tekniklerini kullanarak bu ağların yapısını ve ağlardaki ilişki modellerini betimlemek amacıyla üç ayrı okulda yapılan araştırmada, sosyal ağların ortaya çıkardığı yapının bürokratik yapıdan farklılık gösterdiği, resmi okul şemasında hiyerarşik yapının tepesinde yer alan okul müdürlerinin ağ düzeneğinde merkezi bir konum edinemedikleri tespit edilmiştir (Hangül, 2018, s. 203). Hangül'ün bu bulguları bu araştırmanın sonuçları ile de kısmen örtüşmektedir. Hangül çalışmasını üç ayrı okulda yürütmüş olup üç okulda da okulun atanmış resmi lideri konumunda olan okul müdürünün okul sosyal ağının merkezinde olmadığını tespit etmiştir. Bu durum bu araştırmada X Lisesi okulu müdürünün okuldaki ağ düzeneğinin merkezinde bulunmayışı ile örtüşmektedir. Ancak Y İlkokulu müdürünün okuldaki ağ düzeneğinin merkezinde oluşu ile örtüşmemektedir. Bu çalışmada X Lisesi ile Y İlkokulu lider üye etkileşimi açısından iki uç örnek olduğu için Hangül'ün çalışması ile birebir örtüşmemesi de doğal bir sonuçtur.

Goodwin, Bowler ve Whittington'un 2009 yılında yapmış olduğu 114 katılımcıdan oluşan bir saha çalışmasında, yazarlar, lider-üye değişim (LMX) teorisinin bileşenlerini, informal örgütsel ağlar bağlamında test etmişlerdir. Goodwin, Bowler ve Whittington bu çalışmalarında liderin sosyal ağdaki konumu ile lider üye etkileşimi arasında ilişki tespit etmişlerdir. lider üye etkileşimi arttıkça liderin sosyal ağ düzeneğindeki merkeziliği de artmaktadır (Goodwin, Bowler, ve Whittington, 2009, s. 954). Goodwin, Bowler ve Whittington'un elde etmiş olduğu bulgular araştırma kapsamında elde edilen sonuçlarla da örtüşmektedir. Bu bağlamda takipçileri ile etkileşimi yüksek olan yöneticiler görev yaptıkları kurumda sosyal ağın merkezinde yer almakta olup, grubun doğal lideri konumundadırlar. Ancak takipçileri ile düşük düzeyde bir etkileşim içerisinde olan yöneticiler ise çalıştıkları kurumda atanmış lider olsalar da kurum sosyal ağının doğal lideri konumunda değildir.

5.2.7. Araştırma modelindeki değişkenler arasındaki ilişkilere ilişkin sonuçlara yönelik tartışmalar

Araştırma bulguları incelendiğinde, güç mesafesi ölçeğinin katılım alt boyutu ile lider üye etkileşimi ölçeğinin katkı, duygusal etkileşim, sadakat ve mesleki saygı alt boyutları ile olumlu yönde yüksek düzeyde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Yani, katılımcıların algılarına göre okul müdürlerinin katılım boyutundan aldıkları puan arttıkça lider üye etkileşiminin katkı, duygusal etkileşim, sadakat ve mesleki saygı boyutlarından almış oldukları puanlar da artmaktadır. Başka bir ifadeyle, öğretmenlerin yönetsel kararlara katılma düzeyleri arttıkça okul müdürü ile olan etkileşim düzeyleri bütün boyutlarda artmaktadır. Yani, katılımcıların algılarına göre okul müdürlerinin iştirakçi tip, sakin tip ve mücadeleci tip puanları arttıkça katılım boyutundan aldıkları puan da artmaktadır. Başka bir ifadeyle, okul müdürlerinin demokrat davranışları ve nazik, kibar davranışları ve mücadeleci davranışları arttıkça öğretmenlerin yönetsel kararlara katılımları da artış göstermektedir.

Bialas'ın 2009 yılında yapmış olduğu çalışma da yöneticiler ile çalışanlar arasındaki etkileşimin çalışanların yönetsel süreçlere dâhil edilmesi ile ilişkili olduğunu ortaya koyması araştırmanın bulgular ile de benzerlik göstermektedir (Bialas, 2009, s. 113). Öğretmenlerin yönetsel ve eğitsel kararlara katılması okul yönetimi ve öğretmenler arasında daha sağlıklı bir iletişim kurulmasında önemli bir katkı sağlayacağından, öğretmenin okulda alınan kararlara dâhil edilmesi yönetici ile öğretmen arasındaki lider üye etkileşimini de artırmaktadır. Öğretmenler ile okul müdürü arasındaki yüksek düzeydeki bir etkileşimin olması, okullardaki eğitimin etkililiği ve kalitesi açısından önemli olduğu göz önünde bulundurulduğunda, öğretmenlerin kararlara katılımının eğitim ve öğretim faaliyetlerinin kalitesi açısından da önemli olduğu göz önünde bulundurulmalıdır. Eğitim sisteminin merkeziyetçi yapısı öğretmenlerin kararlara katılımını zorlaştırırsa da, kararlara katılımın lider üye etkileşimi ile olan pozitif ilişkisi yöneticilerin öğretmenleri de yönetsel ve eğitsel kararlara dâhil etmesi gerektiğinin önemini göstermektedir.

Ayrıca Hofstede yüksek güç mesafesinin hâkim olduğu kültürlerde merkezileşmenin yüksek olduğunu ve çalışanların yönetsel kararlara dâhil edilmediğini, kararlar alınırken çalışanların fikirlerine müracaat edilmediğini dile getirmektedir. Kararların yöneticiler tarafından alındığını ve çalışanların alınan bu kararlara uyduğunu, yöneticilerin demokrat olmadığını ifade etmektedir (Hofstede vd. 2010, s. 74). Esasen Hofstede'nin bu söylemleri araştırmanın bulguları ile de bire bir örtüşmektedir.

Araştırmadaki değişkenler arası ilişkiler incelendiğinde güç mesafesi ölçeğinin erişim zorluğu alt boyutu ile lider üye etkileşimi ölçeğinin *katkı*, mesleki saygı, sadakat, duygusal etkileşim, boyutları arasında olumsuz yönde yüksek düzeyde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Öğretmenlerin algılarına göre erişim boyutundan elde edilen puanlar arttıkça, lider üye etkileşiminin katkı, saygı, sadakat, duygusal etkileşim alt boyutlarından elde ettikleri puanlar azalmaktadır. Başka bir ifadeyle araştırmaya katılan öğretmenlerin algılarına göre öğretmenlerin okul müdürüne ulaşabilmesi zorlaştıkça okul müdürü ile öğretmenlerin etkileşim düzeyleri bütün boyutlarda düşüş göstermektedir. Yani, katılımcıların algılarına göre okul müdürlerinin erişim zorluğu alt boyutundan elde ettikleri ortalama puan arttıkça öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin Kapalı tip ve otokrat tip davranışları artış göstermektedir. Başka bir ifadeyle, öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin otokrat ve Kapalı kişilik tipine yönelik davranışları arttıkça okul müdürüne ulaşmak zorlaşmaktadır. Bununla birlikte öğretmenlerin algılarına göre, okul müdürlerinin demokrat ve nazik davranışları düştükçe okul müdürüne erişim zorlaşmaktadır.

Hofstede'nin bu durumla ilgili dile getirdikleri araştırmanın bulgularını da birebir desteklemektedir. Zira güç mesafesinin düşük olduğu kültürlerde çalışanlar ile yöneticiler arasındaki eşitsizlik oldukça az olduğu için, çalışanlar yöneticileri kendilerine denk ve yakın görmekte olup onlara rahatlıkla ulaşabilmektedir (Hofstede vd. 2010, s. 74). Hofstede'nin bu söylemleri araştırmanın bulgularını destekler mahiyettedir.

Ayrıca güç mesafesi ölçeğinin *hiyerarşi* alt boyutu ile kişilik özellikleri ölçeğinin, iştirakçi tip, sakin tip ve mücadeleci tip ile olumsuz yönde düşük düzeyde, Kapalı tip, otokrat tip boyutları arasında olumlu yönde orta düzeyde, bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Yani, araştırmaya katılan öğretmenlerin hiyerarşi algıları artarken, okul müdürünün kişiliğine yönelik iştirakçi tip, mücadeleci tip algıları düşmektedir. Öğretmenlerin hiyerarşi algıları artarken okul müdürünün kişiliğine yönelik otokrat tip ve Kapalı tip algıları da artmaktadır. Başka bir ifadeyle araştırmaya katılan öğretmenlerin algılarına göre okul müdürünün demokrat tavır ve davranışları ile kibar davranışları arttıkça öğretmenlerin hiyerarşi algıları düşmekte olup, baskıcı, otoriter davranışları arttıkça hiyerarşi algıları da artmaktadır.

Hofstede güç mesafesinin yüksek olduğu iklimlerde yöneticilerin daha otoriter, güç mesafesinin düşük olduğu örgüt kültürlerinde ise yöneticilerin daha demokrat olduğunu dile getirmektedir (Hofstede vd. 2010, s. 74). Hofstede'nin bu söylemleri araştırmanın bulgularını destekler mahiyette olup, araştırma bulguları da iştirakçi ve

uyumlu tip ile güç mesafesi arasında olumsuz yönde, otokrat ve kapalı tip ile güç mesafesi arasında olumlu yönde bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. Hofstede'nin dile getirdikleri de göz önünde bulundurulduğunda, esasen araştırmanın sonuçlarının bu şekilde çıkması doğal bir netice olarak gözükmektedir.

Lider üye etkileşimi ölçeğinin alt boyutları ile kişilik tipleri arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler olduğu araştırmanın sonuçlarında gözükmektedir. Bu durum Kaşlı ve Seymen tarafından yapılan (Kaşlı ve Seymen, 2010, s. 1) araştırmanın bulguları ile de örtüşmektedir. Kaşlı ve Seymen araştırma sonucunda lider üye etkileşimi ile kişilik arasında anlamlı ilişkiler olduğunu tespit etmiştir (Kaşlı ve Seymen, 2010, s. 1). Araştırmacıların elde ettiği bu sonuçlar bu araştırmanın sonuçlarını destekler mahiyettedir. Bu bağlamda, araştırmanın sonuçlarına bakıldığında, LÜE Ölçeğinin katkı, etki, sadakat ve mesleki saygı alt boyutları ile kişilik özellikleri ölçeğinin, Kapalı tip ve otokrat tip boyutları arasında olumsuz yönde orta düzeyde, iştirakçi tip boyutu ile olumlu yönde orta düzeyde, sakin tip boyutu ile olumlu yönde düşük düzeyde bir ilişki olduğu tespit edilmiş olup mücadeleci tip boyutu ile anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Yani araştırmaya katılan öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin demokrat ve kibar davranışları arttıkça öğretmenlerin katkı, etki, sadakat ve mesleki saygı boyutlarına yönelik algıları da artmakta olup, öğretmenlerin otokrat ve Kapalı kişilik özelliklerine yönelik algıları arttıkça öğretmenlerin bu algıları bütün boyutlarda düşmektedir. Başka bir ifadeyle, iştirakçi ve uyumlu bir kişiliğin olduğu ortamlarda çalışanlar yöneticilerin kendileri verdiği işleri yöneticilerin arzuladığı düzeyde yerine getirmek için daha fazla gayret gösterecektir. Hatta çalışanlar kendisinden beklenin de ötesinde özveri ve gayret içerisinde olacaktır. Ayrıca çalışanlar, yöneticilerin eylemlerini açıkça destekleyecek, daha fazla sorumluluk gerektiren görevleri üstlenerek yöneticilerine karşı sadakatlarını göstereceklerdir. Ayrıca bu durum, çalışanların yöneticilerine olan saygı ve güvenini perçinleyecek yöneticilerin çalışanlar nazarında saygınlığı artacaktır. Baskıdan uzak, iştirakçi ve uyumlu bir kişiliğin olduğu yönetim iklimlerinde yöneticilerin çalışan nazarındaki cazibe ve çekiciliği artacak çalışanların yöneticilerle daha arkadaşça bir ilişki içerisinde olmalarını sağlayacaktır.

5.2.8. Araştırma modeli sonuçlarına ilişkin tartışmalar

Araştırma kapsamında kurgulanan model, okul müdürleri ile öğretmenler arasındaki güç mesafesinin, okul müdürleri ile öğretmenler arasındaki lider üye etkileşimini, okul müdürlerinin kişilik özelliklerinin ise hem öğretmenler ile okul

müdürleri arasındaki lider üye etkileşimine hem de güç mesafesine etki ettiği varsayımından hareket edilerek kurgulanmıştır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin algılarına göre, güç mesafesi, lider üye etkileşimi ve okul müdürlerinin kişilik özellikleri arasındaki ilişkilere yönelik kurgulanan kuramsal model için yapılan yol analizi neticesinde elde edilen uyum indeksi değerleri sonucunda kurgulanan modelin kabul edilebilir bir model olduğu anlaşılmıştır. Ayrıca kurgulanan teorik modeldeki değişkenler arasındaki ilişkilerin manidar olup olmadıklarını tespit etmek için yapılan analizler neticesinde güç mesafesi ve lider üye etkileşimi; kişilik özellikleri ve lider üye etkileşimi; kişilik özellikleri ve güç mesafesi arasındaki ilişkilerin manidar olduğu tespit edilmiştir.

Araştırma kapsamında kurgulanan teorik modele ilişkin yapısal ilişkiler incelendiğinde, güç mesafesinin lider üye etkileşimini yordadığı görülmektedir. GM ile LÜE arasında olumsuz yönde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmekte olup, güç mesafesindeki bir birimlik artışın lider üye etkileşiminde 0,40 birimlik bir azalışa neden olmaktadır. Başka bir ifadeyle araştırmaya katılan öğretmenlerin güç mesafesi algıları, lider üye etkileşimi algılarını olumsuz yönde etkilemektedir.

Öztürk, (2015, s. 1) karma yöntemle 502 öğretmenin katılımı ile gerçekleştirdiği doktora tez çalışmasında benzer sonuçlara ulaşmıştır. Öztürk'ün yapmış olduğu çalışmanın sonuçları incelendiğinde, araştırmanın bulguları bu araştırmanın sonuçları ile paralellik göstermektedir. Öztürk, yapmış olduğu çalışmada araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel kültür algılarının lider üye etkileşimine yönelik algılarını anlamlı bir biçimde yordadığını tespit etmiştir. Öztürk'ün ulaştığı bu sonuçlar bu araştırmanın bulgularını destekler mahiyettedir. Zira bu araştırma sonucunda da kültürün alt öğelerinden güç mesafesinin lider üye etkileşimini yordadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu bağlamda Öztürk'ün elde ettiği sonuçlar bu araştırmanın sonuçlarını desteklemektedir.

Rockstuhl ve arkadaşlarının 2012 yılında yapmış oldukları araştırmanın sonuçları da bu araştırmanın sonuçları ile birebir örtüşmese de bu araştırmanın sonuçlarını desteklemektedir. Araştırmacılar, yapmış olduğu çalışmada kültür ile lider üye etkileşimi arasında ilişkinin olduğunu var olduğunu ortaya koymuştur. Araştırmacılar, lider üye etkileşiminin, bireyselseci kültürlerde iş doyumu, adalet, örgütsel vatandaşlık davranışı ve güve aracılık ettiğini tespit etmiştir (Rockstuhl, Dulebohn, Ang, ve Shore, 2012, s. 1122). Araştırmacıların elde ettiği bu sonuçlar, kültürün lider üye etkileşiminin bir yordayıcısı olduğu tezini desteklemektedir. Bu bağlamda Hofstede'nin kültür öğelerinden güç mesafesinin de lider üye etkileşimi ile ilişki içerisinde olması bu araştırmanın bulguları ile bağdaşmaktadır.

Goolaup ve İsmayilov tarafından yapılan çalışmanın sonuçları da bu araştırmanın bu bulgularını desteklemektedir. Goolaup ve İsmayilov, yapmış oldukları çalışmanın sonucunda güç mesafesinin liderlik tarzları ve lider davranışları üzerine etkisinin olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Araştırmacıların bu bulguları, bu araştırmanın sonuçları ile de örtüşmektedir (Goolaup ve İsmayilov, 2011, s. 89). Zira bu araştırmanın sonucunda güç mesafesinin lider üye etkileşimine etki ettiği görülmüştür

Ayrıca Hofstede güç mesafesinin yüksek olduğu kültürlerde çalışanlar ile yöneticiler arasında ilişkinin tek taraflı olduğunu, etkileşimin sadece yöneticiler tarafından başlatıldığını ifade etmektedir. Güç mesafesinin düşük olduğu durumlarda ise çalışanlar kendilerini yöneticilerle aynı seviyede gördüklerinden rahatlıkla onlarla iletişim kurarak etkileşime girebilmektedir. Zira bu kültürlerde hiyerarşi örgütsel düzeni sağlamak için var olup sadece rollerin eşitsizliği manasına gelmektedir (Hofstede vd. 2010, s. 73). Hofstede'nin bu ifadeleri araştırmanın bulgularını da destekler mahiyettedir. Zira araştırma bulgularına göre güç mesafesi lider ile takipçileri arasındaki etkileşimi olumsuz yönde etkilemektedir.

Ologama vd. (2010, s. 121) yapmış olduğu çalışmada güç mesafesinin çalışanlar ile yöneticiler arasındaki etkileşime etki ettiğini tespit etmiştir. Yapılan çalışma sonucunda, yüksek güç mesafesinin olduğu örgütlerde çalışanlar ile yöneticiler arasındaki iletişim ve etkileşimin kötü olduğunu, düşük güç mesafesinin olduğu örgütlerde ise çalışanlar ile yöneticiler arasındaki etkileşim ve iletişimin iyi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmacıların bu bulguları bu araştırmanın sonuçları ile de örtüşmektedir.

Araştırma kapsamında kurgulanan modeldeki değişkenler arası ilişkiler incelendiğinde kişilik tiplerinin güç mesafesini yordadığı görülmektedir. İlişkilerin yönüne bakıldığında, otokrat ve Kapalı kişilik tipleri ile güç mesafesi arasında olumlu yönde, uyumlu kişilik tipi ile iştirakçi kişilik tipleri ile güç mesafesi arasında olumsuz yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Yani kişilik tiplerinin örgütsel güç mesafesinin yordayıcısı olduğu ve otokrat ve Kapalı kişilik özellikleri ön plana çıktıkça çalışanlar ile arasındaki güç mesafesi artmakta, otokrat ve Kapalı kişilik yapısının çalışanlara yansımaları azaldıkça güç mesafesi azalmaktadır. Ayrıca, iştirakçi ve uyumlu kişilik ile olumsuz bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Yani yöneticilerin demokrat ve nazik tutum ve davranışları arttıkça yöneticiler ile çalışanlar arasındaki güç mesafesi azalmaktadır.

Terzi tarafından 2011 yılında yapılan araştırmanın bulguları da bu araştırmanın bulguları ile örtüşmekte olup, bu araştırmanın sonuçlarını destekler mahiyettedir. Terzi, güç mesafesi ile demokratik / otokratik meyil arasındaki ilişkiyi ortaya koyduğu

araştırmasında, güç mesafesi ile otokratik meyil arasında olumlu yönde, demokratik meyil ile güç mesafesi arasında olumsuz yönde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin var olduğunu tespit etmiştir (Terzi, 2011, s. 528). Terzi'nin elde ettiği bu bulgular bu araştırmanın bulguları ile de paralellik göstermektedir. Zira, bu çalışmada da güç mesafesi ile otokrat kişilik ile olumlu yönde bir ilişkinin olduğu, iştirakçi kişilik ile güç mesafesi arasında olumsuz yönde bir ilişkinin var olduğu tespit edilmiştir. Bu iki araştırmanın bulguları bu bağlamda benzeşmektedir.

Hofstede, güç mesafesinin yüksek olduğu kültürlerde yöneticilerin daha otokrat olduğunu, daha otoriter bir yönetim anlayışına sahip olduğunu, kararların merkezi otoritelerce alındığını çalışanların görüşlerine müracaat edilmediğini ifade etmektedir (Hofstede vd., 2010, s. 73). Bu durum, araştırmanın bulguları ile de örtüşmektedir. Zira güç mesafesi ile otoriter ve Kapalı kişilik tipleri arasında olumlu yönde bir ilişkinin olduğu uyumlu ve iştirakçi kişilik tipleri ile güç mesafesi arasında olumsuz yönde bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Hofstede'nin bu ifadeleri araştırmanın bulgularını desteklemekte olup, böyle bir ilişkinin mevcudiyeti beklenen bir sonuç olarak gözükmektedir.

Közleme, (2013, s. 241) otokrat bir yönetim anlayışında, bireylerin düşüncelerine önem verilmediğini dile getirirken esasen, güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda yönetim anlayışının demokrat bir yönetim anlayışından ziyade otokrat bir yönetim anlayışının hâkim olduğunu dile getirmektedir. Közleme'nin bu ifadeleri de araştırmanın bulgularını destekler mahiyettedir.

Tan, Basit ve Hassan, tarafından Malezya'da kültürel farklılıklar ve kültürel farklılıkların öğrencilerin kişiliği üzerine ve öğrencilerin okul terk davranışları üzerine etkisini incelemek amacıyla 211 öğrencinin katılımıyla yapılmış olan araştırmanın bulguları da bu araştırmanın bulgularını destekler niteliktedir. Araştırmacılar, kişilik özellikleri ile kültürün alt boyutlarından bireycilik-toplumculuk, dişilik-erkeksilik, belirsizlikten kaçma ve güç mesafesi boyutlarının kişilik üzerinde etkilerinin olduğunu tespit etmişlerdir (Tan vd., 2017, s. 38). Araştırmacılar tarafından elde edilen bu bulgular bu araştırmanın da bulgularını desteklemektedir.

Araştırma kapsamında kurgulanan modeldeki değişkenler arası ilişkiler incelendiğinde lider üye etkileşimi ile kişilik tipleri arasında anlamlı ilişkiler olduğu görülmektedir. Philips ve Bedeian'ın (1994) yapmış olduğu çalışmanın bulguları da kişilik ile lider üye etkileşimi arasında ilişki olduğunu desteklemektedir. Phillips ve Bedeian 1994 yılında hemşireler ve yöneticilerinden elde etmiş olduğu verilerle kişiliğin

lider üye etkileşimi kalitesi üzerindeki rolünü ortaya koymaya yönelik çalışmalarında, kişiliğin lider üye etkileşimi ile ilişkili olduğunu ortaya koymuşlardır. Araştırmacılar çalışmalarının neticelerinde dışadönüklüğün lider üye etkileşimi ile olumlu yönde bir ilişki içerisinde olduğunu tespit etmişlerdir (Philips ve Bedeian, 1994, s. 990). Benzer bir şekilde Harris ve arkadaşları tarafından yapılan araştırmanın bulguları da bu araştırmanın sonuçlarını destekler mahiyettedir. Kişilik ve lider üye etkileşimi kalitesi arasındaki ilişkiyi incelemek, lider üye etkileşimi kalitesinin öncüllerini ve sonuçlarını incelemek amacıyla Harris ve arkadaşları 2007 yılında 136 piyango çalışandan elde etmiş olduğu verilerle bir araştırma gerçekleştirmiştir. Harris ve arkadaşlarının yapmış olduğu bu çalışmada kişilik değişkenlerinin lider üye etkileşimi ile anlamlı bir ilişki içerisinde olduğunu ortaya koymuştur (Harris vd., 2007, s. 102)

Kaşlı tarafından yapılan çalışmada da kişilik özellikleri ile lider üye etkileşimi arasında anlamlı ilişkiler olduğunu tespit edilmiştir (Kaşlı, 2009, s. 99). Kaşlı'nın bu bulguları, bu araştırmanın bulgularını da desteklemektedir. Ayrıca bu araştırmanın sonuçlarını destekleyen başka bir araştırma Taşdöven ve arkadaşları tarafından yapılmıştır. Taşdöven ve arkadaşları yaptıkları çalışmanın sonucunda liderlik ile kişilik arasında bir ilişkinin mevcut olduğunu ortaya koymuşlardır (Taşdöven, Emhan ve Dönmez, 2012, s. 165). Taşdöven ve arkadaşlarının 2012 yılında yapmış olduğu çalışmanın bulguları da bu araştırmanın bulguları ile örtüşmektedir.

Bu bağlamda, araştırma kapsamında kurgulanan modeldeki değişkenler arası ilişkiler incelendiğinde, otokrat ve Kapalı kişilik tipleri ile lider üye etkileşimi arasında olumsuz yönde, uyumlu kişilik tipi ile iştirakçi kişilik tipleri ile lider üye etkileşimi arasında olumlu yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Yani, yöneticilerin otokrat ve Kapalı kişilik özellikleri ön plana çıktıkça çalışanlar ile arasındaki etkileşim düzeyi düşmekte, otokrat ve Kapalı kişilik yapısının çalışanlara yansımaları azaldıkça yönetici ile çalışanlar arasındaki etkileşim düzeyi de artmaktadır. Ayrıca, iştirakçi ve uyumlu kişilik ile lider üye etkileşimi arasında olumlu bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Yani yöneticilerin demokrat ve nazik tutum ve davranışları arttıkça yöneticiler ile çalışanlar arasındaki etkileşim düzeyi de artmakta, demokrat ve nazik tutum ve davranışlar azaldıkça yöneticiler ile çalışanlar arasındaki etkileşim düzeyi de azalmaktadır.

Bu araştırmanın bulguları ile birebir örtüşmemekle birlikte, Mittal ve Elias tarafından yapılmış olan çalışmada elde edilen bulgular da bu araştırmanın bulgularını destekler mahiyettedir. Mittal ve Elias, yapmış oldukları çalışmada güç mesafesinin lider üye etkileşimine etki eden bir faktör olduğunu tespit etmiştir. Mittal ve Elias, güç

mesafesinin yüksek / düşük olmasına göre liderin çalışanları etkileme biçimleri farklılık gösterdiğini belirtmektedir (Mittal ve Elias, 2016, s. 63).

Çalışkan tarafından 2009 yılında, konaklama işletmelerinde liderlik tarzları ve liderlik tarzlarının lider-üye etkileşiminin kalitesi (LÜE) üzerindeki etkisini tespit etmek amacıyla üç ve dört yıldızlı oteller ile butik otellerde görev yapmakta olan toplam 450 yönetici ile yapılmış olduğu çalışmada araştırmacının beklentisinin aksine, kuralcı-otoriter liderlik tarzı ile LÜE arasında negatif bir ilişki değil, pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır (Çalışkan S. C., 2009, s. 235). Çalışkan'ın elde ettiği bu sonuç bu araştırmada elde edilen sonuçlar ile örtüşmemektedir. Bu durum esasen, araştırmacının otorite kavramını ele alış biçimi ile de ilişkili olup, otorite kavramını araştırmacı paternalizm (babacan) kavramı ile ilişkilendirmiş olup, açık uçlu sorularda katılımcılar hem otoriter hem de yardımsever, tatlı-sert bir yönetim tarzlarından bahsetmektedir. Bu nedenle bu durumun otoriter bir anlayıştan ziyade, babacan bir anlayışla ilişkili olduğu düşünülmektedir.

Bu bağlamda, öğretmenlerin güç mesafesi algılarının lider üye etkileşimi algılarını olumsuz yönde etkilediği, okul müdürlerinin uyumlu ve iştirakçi kişilik tiplerinin öğretmenlerin lider üye etkileşim algılarını olumlu yönde etkilediği otokrat ve Kapalı kişilik özelliklerinin ise öğretmenlerin lider üye etkileşim algılarını olumsuz yönde etkilediği tespit edilmiştir. Başka bir ifadeyle, öğretmenler güç mesafesinin yüksek olduğu okul ikliminde ve otokrat ve Kapalı kişilik özelliklerinin ağır bastığı okul müdürleri ile kaliteli ve yüksek düzeyde bir etkileşim içerisinde bulunmamaktadır. Ancak, güç mesafesinin düşük olduğu ve okul müdürünün iştirakçi ve uyumlu kişilik özelliklerinin ağır bastığı okul ikliminde okul müdürleri ile daha kaliteli ve yüksek düzeyde bir etkileşim yaşamaktadırlar.

Hofstede, güç mesafesinin yüksek olduğu kültürlerde yöneticilerin daha otokrat, daha otoriter bir yönetim anlayışına sahip olduğunu ifade etmektedir (Hofstede vd., 2010, s. 73). Araştırma bulgularında, lider üye etkileşiminin düşük olduğu durumlarda yöneticilerin daha otoriter bir tavır ve davranış içerisinde oldukları sonucu da göz önünde bulundurulduğunda güç mesafesi ile lider üye etkileşimi arasında olumsuz yönde bir ilişkinin mevcudiyeti beklenen bir sonuç olarak gözükmektedir.

5.3. Öneriler

5.3.1. Uygulamaya yönelik öneriler

Güç mesafesine ilişkin araştırma sonuçları incelendiğinde, öğretmenlerin orta düzeyde bir güç mesafesi algılarının olduğu görülmekte olup, güç mesafesinin yüksek olduğu okullarda, kararların otokrat bir biçimde okul yönetimi tarafından alındığı, okul müdürlerinin otokrat ve kapalı kişilik özelliklerine sahip olduğu ve öğretmenlerin okul müdürlerini dayatmacı, kuralcı, iletişime kapalı, baskıcı, heyecansız, katı, ruhsuz, sıkıcı, soğuk, yaptırımcı, itici olarak tarif ettiği görülmektedir. Güç mesafesinin düşük olduğu okullarda ise okul müdürlerinin katılımcı bir yönetim tarzı sergilediği, okul müdürlerinin daha çok iştirakçi ve uyumlu kişiliğe sahip olduğu ve öğretmenlerin okul müdürlerini daha çok, demokrat, destekleyici, katılımcı, özgürlükçü, şeffaf, tarafsız, kibar, saygılı, sakin, merhametli, nazik ve ince olarak tarif ettikleri görülmektedir. Araştırma kapsamında elde edilen bu sonuçlar göz önünde bulundurulduğunda, okul müdürlerinin demokratik bir yönetim tarzı benimseyerek, okul içi kararlar alırken öğretmenlerin görüş, öneri ve tavsiyelerini göz önünde bulundurarak onları da alınan kararlara dâhil etmesi, öğretmenlerin görüş ve önerilerine açık olmaları, öğretmenlere eğitim-öğretim ve yönetsel süreçler ve okulun genel işleyişine ilişkin konularda fikirlerini rahatlıkla beyan edebileceği ortamlar sunmaları, öğretmenlerin yönetsel görevlerde görev almaları hususunda teşvik edici davranışlar sergilemesi alınan kararların kalitesi, isabetli ve etkili olması açısından önem arz etmektedir. Zira çalışanlar, kendilerinin de dâhil edilerek alınan örgütsel kararlara direnç göstermeyerek alınan kararları sahiplenir ve itiraz etmeden bu kararları olduğu gibi uygulamaya çalışır. Bu da yöneticilerin hızlı ve etkin kararlar alması sağlar ve örgütsel bürokrasinin azalmasına katkıda bulunur. Bu açıdan, okul içi gerekli düzenlemeler yapılarak öğretmenlerin yönetsel süreçlere katılmasının sağlanması ve okul müdürlerinin ellerinde bulundurmuş oldukları yetkinin bir kısmını okuldaki öğretmenlere aktararak öğretmenler ile okul müdürleri arasındaki güç mesafesini azaltması açısından önemli görülmektedir.

Ayrıca, yüksek güç mesafesinin hâkim olduğu okullarda, öğretmenlerin kendi fikirlerini dillendirmesine çok müsaade edilmediği, iletişimin dikey bir biçimde aşağıya doğru gerçekleştiği de göz önünde bulundurulduğunda İyi bir iletişim ağının ve geribildirim sisteminin kurumda görev yapmakta olan iş görenler ile yöneticiler arasında etkileşimi artırması ve güç mesafesini azaltması açısından oldukça önemli görülmektedir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin Lider Üye Etkileşimi Ölçeğine ilişkin bulgular incelendiğinde, öğretmenler ile okul müdürleri arasında etkileşimin yüksek olduğu görülmektedir. Ayrıca, lider üye etkileşiminin düşük olduğu okullarda araştırmaya katılan öğretmenler okul müdürlerini; heyecansız, otoriter, iletişime kapalı, kuralcı, sıkıcı, dayatmacı, baskıcı, ruhsuz, itici, katı, soğuk, yaptırımcı olarak tanımlamaktadırlar. Başka bir ifadeyle, araştırmaya katılan öğretmenlerin algısına göre, lider üye etkileşiminin düşük olduğu okullarda okul müdürlerinin kapalı tip ve otokrat tip kişilik özellikleri sergilemekte olduğu görülmektedir. Lider üye etkileşiminin yüksek olduğu okullarda ise araştırmaya katılan öğretmenler okul müdürlerini; destekleyici, demokrat, katılımcı, özgürlükçü, şeffaf, tarafsız, kibar, saygılı, uyumlu, sakin, merhametli, ve ince olarak tanımlamaktadırlar. Başka bir ifadeyle araştırmaya katılan öğretmenlerin algılarına göre, lider üye etkileşiminin yüksek olduğu okullarda okul müdürünün iştirakçi tip ve uyumlu tip kişilik özelliklerinin daha ağır bastığı görülmektedir. Araştırmanın bu bulguları göz önünde bulundurulduğunda, okul yöneticilerinin uyumlu ve demokratik bir yönetim anlayışı benimsemeleri ve baskıcı ve heyecansız tutum ve davranışlardan kaçınması örgüt yönetimi açısından olumlu kazanımlar elde edilmesine yardımcı olacaktır. Ayrıca yöneticilerin çalışanlarla olan karşılıklı etkileşimine zarar veren, baskıcı, zorlayıcı, otoriter, soğuk, iletişime kapalı, sadece yönetmelikler çerçevesinde bir etkileşim içerisine giren, bürokratik gereksinimlerin dışındaki etkileşimleri önemsemeyen, çalışanların sosyal gereksinimlerini göz önünde tutmayan, tutum ve davranışlardan kaçınması da yönetici ve çalışanlar arasındaki etkileşimler açısından oldukça önemlidir. Zira okullar sadece bürokratik bir yapının hâkim olduğu kurumlar değildir. Yöneticiler, bürokrasinin gereğini yerine getirirken resmiyeti azaltıp, kuralları yumuşatarak örgütsel faaliyetleri yerine getirmeli, okulda çalışan öğretmenlerin sosyal ve insani gereksinimlerini de göz önünde bulundurmalıdır. Bu durum yöneticiler ile çalışanlar arasındaki etkileşimin kalitesi açısından önem arz etmektedir.

Ayrıca, eğitim yöneticilerin yönetici olarak okullarda göreve başlamadan önce, yönetsel liderlik becerilerini geliştirmek için kuram ve uygulama eksenli bir eğitime tabi tutulması, yönetici atama da yüksek lisans ve doktora sahibi öğretmenlerin yönetici olarak atanması teşvik edilmeli, bu bağlamda öğretmenlerin yüksek lisans ve doktora yapmaları teşvik edilerek özendirilmelidir. Zira yapılan araştırmalar (Balcı ve Çınkır, 2002, s. 234) yöneticilik programlarına katılan yöneticilerin, yönetici yetiştirme programına katıldıktan sonra daha çağdaş ve demokratik birer yönetici olduklarını, çalıştıkları kurumda herkesi karara kattıklarını, insan ilişkilerine önem verdiklerini, yönetsel etkinliklerde klasik

yönetim anlayışını terk ederek daha katılımcı bir yönetim anlayışı benimsemeye başladıklarını ve yönetime bakış açılarının olumlu yönde değiştiğini göstermektedir.

Okul müdürünün kişilik özelliklerinin lider üye etkileşimi ve güç mesafesi ile olan ilişkisi göz önünde bulundurulduğunda yöneticinin kişiliğinin okul yönetiminde önemli olduğu görülmektedir. Yöneticinin kişilik özelliklerinin sadece kendi şahsi bir özelliğinin olmadığı, bu özelliklerin örgütsel davranış açısından önemli olduğu, çalışanların örgütsel davranışlarına etki ettiği araştırmanın bulgularında görülmektedir. Bu bağlamda okullara yönetici atamada, yöneticilerin liderlik vasıfları ve kişilik özelliklerinin göz önünde bulundurulması da çalışanların örgütsel davranışları açısından önemli görülmektedir. Bu hususta yönetici atamalarında, adaylar değişik psiko-teknik testlere tabi tutulabilir.

Araştırmanın demografik değişkenlerine ilişkin sonuçlar incelendiğinde, kadınların yönetim kademesinde yeteri kadar temsil edilemediği görülmektedir. Araştırma bulgularına göre, katılımcıların çok az bir kısmının kadın okul yöneticileri ile çalıştığı görülmektedir. Okullarda görev yapmakta olan öğretmenlerin cinsiyet dağılımı incelendiğinde kadın öğretmenlerin mevcudunun erkek öğretmenlerin mevcudu ile birbirine yakın olduğu görülmekle birlikte bu durum, yönetim kademesinde oldukça farklılaşmakta olup, kadınların yönetim kademesinde çok az temsil edildiği görülmektedir. Milli eğitim bakanlığının yönetici atama kriterleri incelendiğinde kadınların yöneticilik kademesinde görev almasının önünde engeller olmamakla birlikte sosyo-kültürel etmenler, toplumsal cinsiyet, kadına yönelik toplumda var olan geleneksel ayrımcı anlayış ve kadının ev işleri ile özdeşleşmesi gibi etmenlerden dolayı, kadınların yönetim kademesinde fazla temsil edilemediği ve kadın yöneticilerin az olduğu, görülmektedir. Araştırma bulguları göz önünde bulundurulduğunda, kadın yöneticilerin takipçileri ile etkileşim düzeylerinin erkek yöneticilerin takipçileri ile olan etkileşimlerinden daha yüksek olması, kadın yöneticilerin çalışanlarla arasındaki güç mesafesinin daha düşük olması ve kadın yöneticilerin baskıdan uzak, demokrat bir yönetim sergilemeleri kadınların yönetimde daha fazla temsil edilmesinin önemini göstermektedir. Bu bağlamda kadınların yönetimde temsilini artırmaya yönelik teşvik edici, pozitif ayrımcı düzenlemeler yapılması, toplumsal cinsiyete ve toplumda kadının statüsüne yönelik önyargıların kırılmasına ilişkin eğitim içeriklerinin düzenlenmesi, kadınların yönetimde daha fazla oranda temsil edilmesine katkıda bulunacaktır.

Okul müdürleri ile öğretmenler arasındaki etkileşim ile okul müdürünün okul sosyal ağındaki konumu arasındaki ilişkiyi ortaya koymaya yönelik araştırma kapsamında uygulanan sosyal ağ analizine ilişkin bulguları incelendiğinde, araştırmaya

katılan öğretmenlerin algılarına göre lider üye etkileşimi yüksek olan yöneticilerin okuldaki hiyerarşik yapının tepesinde yer alan ve okulun atanmış resmi yöneticisi pozisyonunda olan okul müdürünün güçlü ve saygın bir aktör olarak okul sosyal ağının merkezinde yer aldığı, okulun atanmış resmi lideri ile doğal liderinin aynı aktörler olduğu görülmektedir. Lider üye etkileşimi düşük olan yöneticilerin ise okulun atanmış resmi lideri olmasına rağmen okul sosyal ağının merkezinde olmadığı, okulun atanmış ve doğal lideri konumunda olan okul müdürünün merkezilik değerinin diğer aktörlere oranla daha düşük olduğu, okulun atanmış lideri ile gayri resmi liderin farklı aktörler olduğu, okul sosyal ağının resmi lideri ile doğal liderlerinin farklı aktörler olduğu görülmüştür. Araştırmanın bu bulguları göz önünde bulundurulduğunda, yöneticilerin, adil, çalışanları destekleyici, iletişime açık, samimi, hoşgörülü, nazik, katılımcı, çalışanların sosyal gereksinimlerini de önemseyen tutum ve davranışları çalışanlar ile daha kaliteli etkileşimler yaşanmasını, çalışanların görev tanımının ötesinde ekstra görevleri de yerine getirmesinde, daha fazla sorumluluklar ve fedakarlıklar almasında önemli rol oynayacağından yöneticilerin bu tarz olumlu, motivasyon artırıcı tutum ve davranışlar sergilemeleri örgüt ve çalışanlar açısından oldukça önem arz etmektedir. Yöneticilerin çalışanlarla yüksek ve kaliteli etkileşim içerisinde bulunmaya yönelik davranışlar sergilemeleri, bu bağlamda, klasik yönetsel tutum ve davranışların aksine kurum çalışanlarını tatmin edici onların motivasyonunu yüksek tutabilecek, çalışanları destekleyici, çalışanların kendilerine güven duyabileceği ve saygı duyduğu, çağdaş liderlik davranışları sergilemeleri, örgütün resmi hiyerarşik yapısında tepede yer almakta olan atanmış resmi yöneticinin aynı zamanda kurumun sosyal ağ düzeneğinde de merkezi bir konumda yer alması ve kurum çalışanları tarafından doğal lider olarak algılanması açısından da önem arz etmektedir.

Ayrıca, sosyal ağ analizi sonucunda yöneticilerin kendileri ile daha çok etkileşim içerisinde olan çalışanlarla etkileşiminin yüksek olduğu ve onlarla bir iç-grup oluşturduğu ve etkileşimlerin düşük olduğu çalışanların ise dış-grupta kaldığı görülmektedir. Yöneticiler bu iç gruptaki çalışanlara karşı daha fazla destekleyici tutum ve davranışlar sergilemekte onlara daha fazla sorumluluklar ve şanslar verirken dış-grupta yer alan çalışanlarla iş tanımındaki görev ve sorumlulukları çerçevesinde tutum ve davranışlar sergilemekte, onlara ekstra sorumluluk ve fırsatlar sunmamakta ve onlara sadece iş tanımında yer alan haklarını vermektedir. Esasen yöneticiler, her bir çalışanını özel olarak görmeli ve her bir çalışanına özel ilgiler göstermeli, onlara yeni fırsatlar vererek onların yeni sorumluluklar almasının önünü açmalıdır. Zira liderlik, sadece kendisi ile etkileşimi

yüksek olan çalışanlarla değil tüm çalışanlarla kaliteli etkileşimler kurarak her bir çalışanı iç gruba dâhil edecek, kurumda çalışan her bir bireyin kendisini özel hissettirecek kaliteli ortaklıklar edinmeyi gerektirmektedir.

Ayrıca, okulun resmi hiyerarşik yapısı dışında okul içerisinde ortaya çıkan informal gruplar ve yapılar da okul yöneticileri tarafından bir tehdit unsuru olarak görülerek, ortadan kaldırılmak yerine, bu informal grup ve yapılar örgütün amacı ve çıkarları doğrultusunda yönlendirilip değerlendirilebilir. Okul yöneticileri okul bünyesinde kendiliğinden ortaya çıkan gayri resmi örgüt üyelerine değişik görev ve sorumluluklar vererek, yetkisinin bir kısmını bu doğal örgüt üyelerine devrederek bu doğal örgütten yönetsel süreçlerde faydalanabilir.

Araştırma kapsamında kurgulanan ve test edilen yapısal modele ilişkin sonuçlar incelendiğinde güç mesafesinin lider üye etkileşimini yordadığı görülmektedir. Bu açıdan, okullar açısından öğretmenleri ile okul müdürleri arasındaki güç mesafesi azaldıkça lider-üye etkileşim düzeyinin arttığı göz önünde bulundurulduğunda, okul yöneticilerinin öğretmenler ile yöneticiler arasındaki güç mesafesini azaltmaya yönelik yönetsel davranışlar sergilemeleri önemli görülmektedir. Bu bağlamda, okul müdürleri yetki ve sorumluluklarını dağıtarak, okulda görev yapmakta olan öğretmenleri de yönetsel sürecin bir parçası olarak görerek işbirlikçi bir yönetim anlayışı sergilemeleri, onları paylaşılan ortak bir vizyon etrafında bir araya getirebilmesi öğretmenler ile okul yöneticileri arasındaki güç mesafesinin azalması ve dolayısıyla lider-üye etkileşiminin yüksek olması açısından önemli görülmektedir. Zira baskıdan uzak, katılımcı bir yönetim anlayışının güç mesafesini azalttığı ve lider üye etkileşimini artırdığı araştırma sonuçlarında da görülmektedir.

5.3.2. Araştırmacılara öneriler

Araştırmada güç mesafesi, lider üye etkileşimi ve yöneticilerin kişilik özellikleri bağlamında ele alınmıştır. İleriye yönelik güç mesafesi çalışmayı düşünen araştırmacılar güç mesafesini değişik liderlik davranışları ile ilişkilendirebilirler. Ayrıca güç mesafesi, liderlik ve farklı değişkenler ile farklı modellerin test edilmesini de sınavabilirler.

Bu araştırma Milli Eğitim Bakanlığına bağlı okullarda meydana gelen lider üye etkileşimi ve güç mesafesi ilişkilerine odaklanmaktadır, benzer bir çalışmayı araştırmacılar özel sektörde ya da başka kurumlar açısından ele alabilirler.

Bu araştırma öğretmenler ile okul yöneticileri arasındaki etkileşimler, güç mesafesi ve yöneticilerin kişilik özelliklerine odaklanmaktadır. Bu değişkenlerin eğitim-

öğretim faaliyetlerini de etkileyebileceği düşünülmektedir. Zira Hofstede güç mesafesi yüksek kurumlarda, öğrencilerin okul dışında da öğretmenlere saygı gösterdiğini, sınıf içi iletişimi öğretmenin başlattığını, öğretmenlerin bilgi transfer eden gurular olarak görüldüğünü, eğitim kalitesinin öğretmenin mükemmelliğine bağlı olduğunu, eğitim politikalarının üniversitelere odaklandığını öne sürmektedir (Hofstede vd. 2010, s. 72). Bu bağlamda sınıf ortamındaki güç mesafesi, öğretmenlerin sınıf içi liderlik becerileri ve kişilik özelliklerine yönelik benzer bir araştırma gelecek araştırmalarda araştırmacıların ele alıp irdeleyebileceği bir alan olarak gözükmektedir.

Okul yöneticileri ile öğretmenler arasındaki güç mesafesinin lider üye etkileşimini yordayıp yordamadığına yönelik bu çalışma nicel veriler toplanılarak yapılmıştır. Araştırmada lider üye etkileşiminin düşük olduğu, güç mesafesinin yüksek olduğu okullarda okul müdürünün okul sosyal ağının merkezinde yer almadığı ve okul müdürünün dış grupta yer aldığı sonucuna ulaşılmıştır. Okulun atanmış resmi yöneticisi olan okul müdürünün neden okul sosyal ağının merkezinde yer almadığı yapılacak nitel bir araştırma ile derinlikli bir şekilde irdelenebilir.

Araştırmada Hofstede'nin kültür boyutlarından güç mesafesi, lider üye etkileşimi ve yöneticilerin kişilik özellikleri bağlamında ele alınmıştır. Kültürün alt boyutlarından bireycilik / toplumculuk, dişilik / erillik, belirsizlikten kaçma, hoşgörü ve kısıtlama, uzun ve kısa dönem yönelimi boyutları da liderlik becerileri ile derinlikli bir biçimde ele alınabilir.

KAYNAKÇA

- Aidla, A. (2013). Perceptions of negative inequity at work and the behavior of Individuals. *GSTF Journal on Business Review (GBR)*, 2(3), 234-239. doi:10.5176/2010-4804_2.3.242.
- Akyazı, T. E. ve Karadal, H. (2017). Girişimcilik ve sosyal ağlar: Sosyal ağ analizi yöntemi ile Aksaray organize sanayi bölgesindeki işletmelerin girişimcilik haritasının oluşturulması. *LAÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(2), 168-192. <http://euljss.eul.edu.tr/euljss/girisimcilik.pdf> adresinden erişilmiştir..
- Akyol, Ş. (2009). *Örgüt kültüründe güç mesafesi ve liderlik ilişkisi* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Alparslan, A. M. ve Oktar, Ö. F. (2015). Türkiye’de lider-üye etkileşim kuramına dair makale kapsamındaki araştırmalar: Bibliyometrik bir içerik analizi. *Business and Economics Research Journal*, 6(1), 107-124. <https://www.researchgate.net/publication/308199827> adresinden erişilmiştir..
- Altınkurt, Y. ve Yılmaz, K. (2012a). Okul yöneticilerinin kullandığı güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 12(3), 1833-1852. <http://idealonline.com.tr/IdealOnline/makale/paper/1832> adresinden erişilmiştir.
- Altınkurt, Y. ve Yılmaz, K. (2012b). Okul yöneticilerinin kullandığı güç kaynakları ile öğretmenlerin iş doyumunu arasındaki ilişki. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 20(2), 385-402. http://www.kefdergi.com/pdf/20_2/20_2_2.pdf adresinden erişilmiştir.
- Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2008). *Changing organizational culture, cultural change work in progress*. New York: Routledge.
- Al-Zawahreh, A., & Al-Madi, F. (2012). The utility of equity theory in enhancing organizational effectiveness. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, (46), 158-170. <https://www.researchgate.net/publication/267783009> adresinden erişilmiştir.
- Ansari, M. A., Aafaqi, R., & Hoon, O. S. (2008). Social power and leader-member exchange: The impact of power distance orientation in the Malaysian business context. Retrieved from <https://www.researchgate.net/publication/228454140>
- Arokiasamy, S. (2014). *Effects of leadar-member exchange on employee motivation: A case study in malaysia and UK (Master thesis)*. Faculty of Industrial Management, Universiti Malaysia Pahang.

- Aslanargun, E. (2009). *İlköğretim ve lise müdürlerinin okul yönetiminde kullandığı güç türleri* (Doktora tezi). Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Aslanargun, E. (2014). Eğitim örgütlerinde güç ve politika. S. Turan (Ed). *Eğitim Yönetimi, Teori Araştırma ve Uygulama* içinde, (s. 97-132). Ankara: Pegem, Akademi.
- Aslanargun, E. ve Eriş, H. M. (2013). Öğretim elemanlarının sınıf yönetiminde kullandıkları güç türleri ölçeğinin geliştirilmesi. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(2), 207-220. <http://e-dergi.atauni.edu.tr/ataunisobil/article/view/1020009877/1020007900> adresinden erişilmiştir.
- Aydoğan, E. ve Zemestani, G. (2014). Erillik / dişillik (Hofstede) bağlamında İran ile Türkiye'nin yönetim kültürlerinin karşılaştırılması. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi*, 49(2), 50-71. <https://www.academia.edu/35910092> adresinden erişilmiştir.
- Bademci, V. (2011). Kuder-richardson 20, Cronbach'ın alfası, Hoyt'un varyans analizi, genellenirlik kuramı ve ölçüm güvenilirliği üzerine bir çalışma. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, (17), 173-193.
- Bakır, A. A. (2007). *Sergiledikleri demokratik tutum ve davranışlar açısından ilköğretim okulu yöneticilerinin değerlendirilmesi* (Doktora tezi). İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Balcı, A. ve Çınkır, Ş. (2002). Türkiye'de eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi. C. Elma, ve Ş. Çınkır (Ed), *21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu Bildiriler Kitabı* içinde, (s. 211-236). Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları.
- Balıkçioğlu, B. (2016). Benlik-imajı uyumunun retoriği: Bana ne tükettiğini söyle sana kim olduğunu söyleyeyim. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 5(3), 537-553. doi: [dx.doi.org/10.15869/itobiad.21155](https://doi.org/10.15869/itobiad.21155)
- Baransel, A., Paksoy, M., Erkmen, T., Çerik, Ş., Gövensoy, N., Seyhan, M., Uluyol, O. H. (1995). Tepe yöneticilerin kişilik özellikleri ve davranış biçimlerine ilişkin bir araştırma. *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, 24(1), 5-22.
- Barbuto, J. E., & Gifford, G. (2012). Motivation and leader-member exchange: Evidence counter to smilarity attraction theory. *International Journal of Leadership Studies*, 7(1), 18-28.

- Başfıncı, Ç. (2016). Marka imajının sosyal ağ analizi ile incelenmesi: Turkcell ve Vodafone markalarına yönelik bir araştırma. *İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(2), 25-50. doi: 10.17336/igusbd.30297
- Baykul, Y. ve Güzeller, C. O. (2016). *Sosyal bilimler için istatistik, SPSS uygulamalı*. Ankara: Pegem akademi.
- Bektaş, H. (2015). *İkili değişkenler için faktör analizi: Çalışma yaşamı kalitesi üzerine bir uygulama* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bektaş, H. (2017). *Açıklayıcı faktör analizi*. İstanbul: Beta.
- Beyzatlar, A. M. (2015). *Osmanlı devletinin dış borçlarına yeni bir yaklaşım: Sosyal ağ analizi* (Doktora tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Białas, S. (2009). Power distance as a determinant of relations between managers and employees in the enterprises with foreign capital. *Journal of Intercultural Management*, 1(2), 105-115. <http://www.joim.pl/pdf/Bialas2.pdf> adresinden erişilmiştir.
- Biddle, B. J. (1986). Recent developments in role theory. *Annual Review of Sociology*, 12(1), 67-92. doi: 10.1146/annurev.so.12.080186.000435
- Bolman, L. G., & Deal, T. E. (2013). *Organizasyonları yeniden yapılandırmak* (A. Aypay ve A. Tanrıoğen, Çev.). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Bozdoğan, K. ve Sağnak, M. (2011). İlköğretim okulu müdürlerinin liderlik davranışları ile öğrenme iklimi arasındaki ilişki. *AİBÜ Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(1), 137-145. <http://efdergi.ibu.edu.tr/index.php/efdergi/article/download/683/1224> adresinden erişilmiştir.
- Burger, J. M. (2006). *Kişilik, psikoloji biliminin insan doğasına dair söyledikleri* (İ.D.E Sarıoğlu, Çev.). İstanbul: Kaknüs.
- Burger, J. M. (2008). *Personality*. Belmont: Thomson & Wadsworth.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş., ve Demirel, F. (2009). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi.
- Can, N. (2008). Okul yöneticilerinin yönetimde cinsiyet faktörüne ilişkin görüşleri. *Eğitim ve Bilim*, 33(147), 35-41. <http://egitimvebilim.ted.org.tr/index.php/EB/article/view/685/135> adresinden erişilmiştir.
- Cerit, Y. (2008). Öğrenci, öğretmen ve yöneticilerin müdür kavramı ile ilgili metaforlara ilişkin görüşleri. *Eğitim ve Bilim*, 33(147), 3-13.

- <http://egitimvebilim.ted.org.tr/index.php/EB/article/view/682/132> adresinden erişilmiştir.
- Cerit, Y. (2012). Lider üye etkileşimi ile öğretmenlerin performansları arasındaki ilişki. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15(28) 33-46. <http://sbe.balikesir.edu.tr/dergi/edergi/c15s28/makale/33-46.pdf> adresinden erişilmiştir.
- Cevrioğlu, E. (2007). *Lider üye etkileşimi ile bireysel ve örgütsel sonuçlar arasındaki ilişki: Ampirik bir inceleme* (Doktora tezi). Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Cherry, K. (2018, Ağustos 16). *Social exchange theory, How social exchange theory influences relationships*. <https://www.verywellmind.com> adresinden erişilmiştir.
- Connell, R. W. (1979). The concept of role and what to do with it. *The Concept of The Australian and New Zealand Journal of Sociology*, 15(3), 7-17. doi:10.1177/144078337901500302
- Costa, P. T., & Widiger, T. A. (1994). *Personality disorders and the five-factor model of personality*. Washington DC: American Psychological Association.
- Cottam, M., Diez-Uhler, B., Mastors, E., & Preston, T. (2004). *Introduction to political psychology*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Crossman, A. (2018, Ağustos 16). *Understanding social exchange theory*. <http://www.thoughtco.com> adresinden erişilmiştir.
- Cunliffe, A. L. (2008). *Organization theory*. California: Sage.
- Çalışkan, N. (2015). *Ulusal kültürün örgüt kültürü ve paternalist liderlik algısı üzerindeki etkisi*. (Doktora tezi). Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nevşehir
- Çalışkan, S. C. (2009). Turizm işletmelerinde liderlik tarzları ve lider-üye etkileşimi kalitesi üzerine bir çalışma . *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(2), 219-241. <https://dergipark.org.tr/download/article-file/321638> adresinden erişilmiştir.
- Daller, H., & Yıldız, C. (2006). Power distance at work: The cases of Turkey, successor states of the former Soviet Union and Western Europe. *Journal of Politeness Research Language Behaviour Culture*, 2(1), s. 35-53. doi: 10.1515/PR.2006.003
- Deluga, R. J., & Perry, J. T. (1991). The relationship of subordinate upward influencing behaviour, satisfaction and perceived superior effectiveness with leader-member

- exchanges. *Journal of Occupational Psychology*, 64(3), 239-252. doi: 10.1111/j.2044-8325.1991.tb00557.x
- Deniz, A. (2013). *Okullarda güç mesafesi ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki*. (Yüksek lisans tezi). Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- De Mooij, M., & Hofstede, G. (2002). Convergence and divergence in consumer behavior: Implications for international retailing. *Journal of Retailing* 78(1), 61-69. doi: 10.1016/S0022-4359(01)00067-7.
- Doğan, İ. (2012). *Sosyoloji; kavramlar ve sorunlar*. Ankara: Pegem Akademi.
- Dunegan, K., Uhl-Bien, M., & Duchon, D. (2002). LMX and subordinate performance: the moderating effects of task characteristics. *Journal of Business and Psychology*, 17(2), s. 275-285. doi: 10.1023/A:1019641700724
- Durarajen, A. (2004). *Leader-member exchange and job satisfaction* (Master's thesis, Universiti Sains Malaysia). Retrieved from <https://core.ac.uk/reader/11949020>
- Dursun, İ. T. (2013). Örgüt kültürü ve strateji ilişkisi: Hofstede'nin boyutları açısından bir değerlendirme. *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(4), 42-56. <http://www.siyasetekonomiyonetim.org/index.php/sevad/article/view/105> adresinden erişilmiştir.
- Elma, C. (2003). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin işe yabancılaşması*. (Doktora tezi). Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Erdoğan, Y., Yaman, E., Şentürk, Ö. ve Kalyoncu, E. (2008). Web tabanlı eğitimde güç mesafesi: Bilgi üniversitesi örneği. *Değerler Eğitimi Dergisi*, 6(15), 115-137. <http://ded.dem.org.tr/gorsel/pdf/ded-15-makale-5.pdf> adresinden erişilmiştir.
- Ergün, M., Duman, T., Kınzal, R. ve Arıbaş, S. (1999). İdeal bir öğretim elemanının özellikleri. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 1(3), 1-11.
- Erkuş, A. (2011). Çok boyutlu lider-izleyici etkileşiminde kişilik özelliklerinin ve güç kaynaklarının rolü. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(1), 127-152. <http://www.acarindex.com/dosyalar/makale/acarindex-1423871152.pdf> adresinden erişilmiştir.
- Ertaş, Ç. (2018). Konaklama işletmeleri çalışanlarının kültürel değerleri. *Turizm ve Araştırma Dergisi*, 7(2), 4-23. <http://www.turar.org/files/jl3BXcsa7s8d.pdf> adresinden erişilmiştir.
- Ertürk, E. (2014). *Sosyal mübadele teorisi bağlamında güç mesafesi ve örgütsel adalet algulamalarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi*. (Doktora tezi). Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

- Everett, M. G., & Borgatti, S. P. (1999). The centrality of groups and classes. *The Journal of Mathematical Sociology*, 23(3), 181-201. doi:10.1080/0022250X.1999.9990219
- Feist, J., & Feist, G. J. (2008). *Theories of personality*. Oakland: McGraw–Hill.
- French, J. R., & Raven, J. a. (1959). The bases of social power. D. Cartwright, *Studies in social power* içinde, (s. 150-167). Michigan, MI:University of Michigan.
- Goodwin, V., Bowler, W., & Whittington, J. (2009). A social network perspective on LMX relationships: Accounting for the instrumental value of leader and follower networks, *Journal of Management*, 35(4), 954-980. doi: 10.1177/0149206308321555
- Goolaup, S., & İsmayilov, T. (2011). *The influence of power distance on leadership behaviours and styles: Case studies of Japanese and French companies operating in Sweden*. (Master's Thesis, Umea School of Business). Retrieved from <https://www.researchgate.net/publication/306066387>.
- Göksu, M. Z. (2004). *Organizasyonlarda güç ilişkileri kamu ilköğretim okullarında çalışanların algıladıkları güç ve tepkileri üzerine bir uygulama*.(Doktora tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level Multi-Domain Perspective. *Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247. doi: 10.1016/1048-9843(95)90036-5
- Güleç, E. (2010). *Kişilik yapısı ve örgüt içerisindeki güç mesafesi*. (Doktora tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Gürbüz, S. ve Ayhan, Ö. (2017). Lidere yakın olmanın dayanılmaz hafifliği: Lider-üye etkileşimi, görev performansı, tecrübe ve terfi edebilirlik arasındaki ilişkilerin testi. *Türk Psikoloji Dergisi*, 32(80), 1-15. <https://www.researchgate.net/publication/321836100> adresinden erişilmiştir.
- Gürel, E. B. (2016). Lider-üye etkileşiminin çalışanların tutumları üzerindeki etkisi: Ampirik bir araştırma. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9(43), 1735-1743. doi: 10.17719/jisr.20164317742
- Hangül, Ş. (2018). *Okullardaki sosyal yapı ve doğal liderlik süreçlerinin sosyal ağ teorisi perspektifinden incelenmesi: Bir durum çalışması*. (Doktora tezi). Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.

- Harris, K., Harris, R., & Eplion, D. (2007). Personality, leader-member exchanges, and work outcomes. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 8(2), 92-107. Retrieved form <https://www.researchgate.net/publication/251836827>.
- Hofmann, D. C. (2016). The influence of charismatic authority on operational strategies and attack outcomes of terrorist groups. *Journal of Strategic Security*, 9(2), 14-44. <http://dx.doi.org/10.5038/1944-0472.9.2.1486>.
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1), 1-26. <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014>
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences*. London: Sage.
- Hofstede, G. J., Pedersen, P. B., & Hofstede, G. (2002). *Exploring cultures; exercises, stories and synthetic cultures*. Yarmouth, Maine: Nicholas Brealey Publishing.
- Hofstede, G., & McCrae, R. R. (2004). Personality and culture revisited: linking traits and dimensions of culture. *Cross-Cultural Research*, 38(1), 52-88. doi:10.1177/1069397103259443.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind*. New York: Mc Graw Hill.
- Hooper, D. T., & Martin, R. (2008). Beyond personal leader–member exchange (LMX) quality: The effects of perceived LMX variability on employee reactions. *The Leadership Quarterly* 19(1), 20-30. doi: 10.1016/j.leaqua.2007.12.002.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2010). *Eğitim yönetimi* (S. Turan, Çev. Ed.). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Ilies, R., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). Leader–member exchange and citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 269–277. doi: 10.1037/0021-9010.92.1.269.
- İnanç, B.Y. ve Yerlikaya, E. E. (2012). *Kişilik kuramları*. Ankara: Pegem Akademi.
- İpekci, H. (2011). *Günümüz çatışmalarında sosyal ağ analizinin istihbarattaki önemi*. (Yüksek lisans tezi). Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Kahraman, Ç. A. (2012). *Aktörün sosyal ağ düzeneğindeki konumu ve lider üye etkileşimi: Gruplaşmalar, güç, etkileşimler ve motivasyonlar*. (Doktora tezi). Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Kahraman, Ç. A., Sözen, H. ve Meydan, C. H. (2018). Bireylerin ağ düzeneğindeki yerinin oluşmasında lider-üye etkileşiminin rolü: Sosyal ağ analizi yaklaşımı. *LAÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(1), 12-34.

- Karadağ, E. (2009). Ruhsal liderlik ve örgüt kültürü: Bir yapısal eşitlik modelleme Çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 9(3), 1357-1405.
- Kasschau, R. A. (2003). *Understanding psychology*. Ohio: Glencoe/McGraw-Hill.
- Kaşlı, M. (2009). *Otel işletmelerinde işgörenlerin kişilik özellikleri, lider-üye etkileşimi ve tükenmişlik ilişkisinin incelenmesi*. (Doktora tezi). Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Kaşlı, M. ve Seymen, A. (2010). Kişilik özellikleri, lider-üye etkileşimi ve tükenmişlik ilişkisi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (27), 109-122. <http://dergipark.gov.tr/dpusbe/issue/4769/65602> adresinden erişilmiştir.
- Khatri, N. (2009). Consequences of power distance orientation in organizations. *Vision-The Journal of Business Perspective*, 13(1), 1-10. doi: 10.1177/097226290901300101
- Kılıç, D. B. (2016). Adams'ın eşitlik teorisi bağlamında müzik öğretmenlerinin iş tatminini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(36), 193-235.
- Kondalkar, V. (2007). *Organizational behaviour*. New Delhi: New Age International.
- Közleme, O. (2013). Liderlik, siyasal otorite tipleri ve karizma. *Toplum Bilimleri Dergisi*, 7(13), 239-250.
- Kuduğ, H. (2011). *Sosyal ağ analizi ölçütlerinin iş ağlarına uyarlanması*. (Yüksek lisans tezi). Ege Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Liden, R., & Maslyn, J. (1998). Multidimensionality of leader member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of Management*, 24(1) 43-72. doi: 10.1177/014920639802400105
- Liden, R., Sparrowe, R., & Wayne, S. (1997). Leader member exchange theory: The past and potential for the future. *Research in Personnel and Human Resource Management*, 15(1), 47-119.
- Lorenzo-Seva, U., & Pere, J. (2012). TETRA-COM: A comprehensive SPSS program for estimating the tetrachoric correlation. *Behavioral Research Methods* 44(4), 1191–1196. doi: 10.3758/s13428-012-0200-6.
- Lunenburg, F. C. (2010). Leader-member exchange theory: Another perspective on the leadership process. *International Journal of Management, Business and Administration*, 13(1), 1-5.

- Matveev, A. V., & Del Villar, C. P. (2014, June). Assessing intercultural communication competence of the Filipino and American managers. *GSTF Journal on Business Review (GBR)*, 3(3), 46-51. doi: 10.5176/2010-4804_3.3.323
- McCrea, R. R., & Costa, P. T. (2003). *Personality in adulthood, A five-factor theory perspective*. New York: The Guildford Press.
- McShane, S., & Von Glinow, M. A. (2010). *Organizational behavior, emerging knowledge and practice for the real world*. New York: McGraw-Hill.
- Mead, R., & Andrews, T. G. (2009). *International management*. West Sussex: Wiley Publication.
- Meriç, E. ve Erdem, M. (2013). İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin algılarına göre okul yönetiminde kayırmacılık. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 19(3), 467-498.
- Mintzberg, H. (1983). *Power in and around organizations*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Mittal, R., & Elias, S. M. (2016). Social power and leadership in cross-cultural context. *Journal of Management Development*, 35(1), 58-74. doi: 10.1108/JMD-02-2014-0020.
- Molm, L. D. (1997). *Coercive power in social exchange*. New York: Cambridge University Press.
- Mowday, R. T. (1987). Equity theory predictions of behavior in organizations. R. M. Steers, & L. W. Porter içinde (s. 111-131), *Motivation and work behavior*. New York: McGraw Hill.
- Northouse, P. G. (2014). *Liderlik, kuram ve uygulamalar* (C. Şimşek, Çev.). İzmir: Sürat Üniversite Yayınları.
- Olagama, K., Dilhara, J., Hevavitharana, H., Sadamali, G., Jayawardana, S., Dilrukshi, H., & Hewawasam, M. (2010). The impact of power distance between gender differences on labor – management relations in apparel sector in Sri Lanka. *Human Resource Management Journal*, 1(1), 109-126.
- Öztürk, M. ve Eryeşil, K. (2016). Lider-üye etkileşimi ve örgütsel destek algılarının çalışanların işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 19(2), 123-141.
- Öztürk, N. (2015). *Eğitim örgütlerinde örgüt kültürü ve öğretmen liderliği: Lider-üye etkileşiminin aracılık rolü*. (Doktora tezi). Gaziantep Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Gaziantep.

- Özutku, H., Ağca, V. ve Cevrioğlu, E. (2008). Lider üye etkileşim teorisi çerçevesinde yönetici ast etkileşimi ile örgütsel bağlılık boyutları ve iş performansı arasındaki ilişki: Ampirik bir inceleme. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 22(2), 194-210.
- Philips, A., & Bedeian, A. (1994). Leader-follower exchange quality: The role of personal and interpersonal attributes. *Academy of Management Journal*, 37(4), 990-1001. doi: 10.2307/256608
- Polat, S. (2010). *Okul öncesi yöneticilerinin kullandıkları yönetsel güç kaynaklarına ilişkin algıları ile öğretmen motivasyonu arasındaki ilişki*. (Yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Rahim, M. A. (2009). Bases of leader power and effectiveness. B. Wisse, & D. Tjosvold içinde (s. 224-243), *Power and interdependence in organizations*. New York: Cambridge University Press.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior*. London: Pearson.
- Rockstuhl, T., Dulebohn, J., Ang, S., & Shore, L. (2012). Leader-member exchange (LMX) and culture: A meta-analysis of correlates of LMX across 23 countries. *Journal of Applied Psychology*;97(6), 1097-1130. doi: 10.1037/a0029978.
- Russel, B. (2004). *Power, a new social analysis*. London: Routledge.
- Schultz, D., & Schultz, S. E. (2005). *Theories of personality*. Belmont: Wadsworth.
- Sıgır, Ü. ve Tıgılı, M. (2006). Hofstede'nin belirsizlikten kaçınma kültürel boyutunun yönetsel-örgütsel süreçlere ve pazarlama açısından tüketici davranışlarına etkisi. *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 21(1), 327-342.
- Sözen, H. C. ve Gürbüz, S. (2012). Örgütsel ağlar. *Örgüt kuramları* içinde (s. 301-320). İstanbul: Beta.
- Sudak, M. K. (2011). *Kişilik tipleri, duygusal zeka, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi üzerine bir araştırma*. (Doktora tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Şeker, S. E. (2014). Bilişim sistemleri ve eşitlik teorisi (Equity theory). *YBS Ansiklopedisi*, 1(2), 17-19.
- Şekerci, M. ve Aypay, A. (2009). İlköğretim okulu yöneticilerinin yönetim becerileri ile grup etkililiği arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 15(57), 133-160.
- Şencan, H. (2005). *Sosyal ve davranışsal ölçümlerde güvenilirlik ve geçerlilik*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

- Şencan, M. M., İbicioğlu, H. ve Karabekir, M. (2015). Kadın yöneticilerin liderlik özelliklerinin incelenmesi: Türkiye'deki kadın rektörler üzerine bir içerik analizi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(1), 241-259.
- Şişman, M. (2011). *Örgütler ve kültürler*. Ankara: Pegem Akademi.
- Tan, D., Basit, A., & Hassan, Z. (2017). Does cross-cultural differences influence personality and intention to leave? A study on HEI in Malaysia. *International Journal of Education, Learning and Training*, 2(1), 28-41. doi: 10.24924/ijelt/2017.04/v2.iss1/28.41
- Taş, A., Çelik, K. ve Tomul, E. (2007). Yenilenen ilköğretim programının uygulandığı ilköğretim okullarındaki yöneticilerin liderlik tarzları. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(22), 85-98.
- Taşdöven, H., Emhan, A. ve Dönmez, M. (2012). Liderlik tarzı ve mizaç-karakter ilişkisi: Polis teşkilatında bir uygulama. *Yönetim ve Ekonomi*, 19(2), 165-177.
- Terzi, A. R. (2004). Üniversite öğrencilerinin güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma algıları üzerine bir araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(2), 65-76.
- Terzi, A. R. (2011). Relationship between power distance and autocratic-democratic tendencies. *Educational Research and Reviews*, 6(7), 528-535.
- Terzi, A. ve Kurt, T. (2005). İlköğretim okulu müdürlerinin yöneticilik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılığına etkisi. *Milli Eğitim Dergisi*, 33(166), 98-113.
- Tezcan, M. (1985). *Eğitim sosyolojisi*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları.
- Tjosvold, D., & Wisse, B. (2009). *Power and interdependence in organizations*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Uğurluoğlu, Ö., Şantaş, F. ve Demirgil, B. (2013). Lider-üye etkileşimi ve tükenmişlik ilişkisi: Hastanelerde bir uygulama. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 16(1), 1-21.
- United Nations. (2015). *The world's women 2015: Trends and statistics*. New York: United Nations, Department of Economic and Social Affairs, Statistics Division. doi: 10.18356/9789210573719
- Uslu, O. (2013). *Güç mesafesi algısının örgütsel güvene etkisi: Bir devlet üniversitesi örneği*. (Doktora tezi). Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya:

- Uzun, Ö. ve Tamimi, Y. (2007). Örgüt kültüründe güç mesafesi boyutunun metaforlarla analizi (Tekstil sektöründe faaliyet gösteren bir işletme örneği). *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(1), 1-26.
- Ülgen, B., Aktaş, E. ve Aslan, E. H. (2017). Kadın girişimcilerin güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma kültürel boyutlarına ilişkin algılarının değerlendirilmesi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Girişimcilik Dergisi*, 1(1), 27-71.
- Ürek, D.ve Uğurluoğlu, Ö. (2015). Sağlık çalışanlarının lider-üye etkileşim düzeylerinin çeşitli özellikler açısından değerlendirilmesi. *Sosyoekonomi*, 23(25), 6-30. <https://doi.org/10.17233/se.27289>
- Van De Vliert, E. (2006). Autocratic leadership around the globe: Do climate and wealth drive leadership culture? *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 37(1), 42-59. doi:10.1177/0022022105282294
- Volmer, J., Niessen, C., Spurk, D., Linz, A., & Abele, A. E. (2011). Reciprocal relationships between leader-member exchange (LMX) and job satisfaction: A cross-lagged analysis. *Applied Psychology: An International Review*, 60(4), 522-545. doi:10.1111/j.1464-0597.2011.00446.x
- Vukonjanski, J., Nikolic, M., Terek, E., Ivin, D., & Gligorovic, B. (2015). The influence of LMX dimensions on certain dimensions of organizational culture in Serbian companies. *Journal of Engineering Management and Competitiveness*, 5(2), 61-67.
- Wagner, J., & Hollenbeck, J. (2010). *Organizational behavior, securing competitive advantage*. New York: Routledge.
- Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organizations*. New York: The Free Press & The Falcon's Wing Press.
- Weber, M. (2004). *Sosyoloji yazıları* (T. Parla, Çev.). İstanbul: İletişim Yayınları.
- Weber, M. (2012). *Ekonomi ve toplum* (L. Boyacı, Çev.). İstanbul: Yarın.
- Winkler, I. (2010). *Contemporary leadership theories, enhancing the understanding of the complexity, subjectivity and dynamic of leadership*. New York: Springer.
- Winter, D. G. (2009). How can power be tamed? D. Tjosvold, & B. Wise, *Power and Interdependence in Organizations içinde* (s. 33-51). Cambridge: Cambridge University Press.
- Witting, A. F. (2001). *Introduction to psychology*. New York: McGraw-Hill.
- Yaman, E. ve Irmak, Y. (2010). Yöneticiler ve öğretmenler arasındaki güç mesafesi. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(13), 164 - 172.

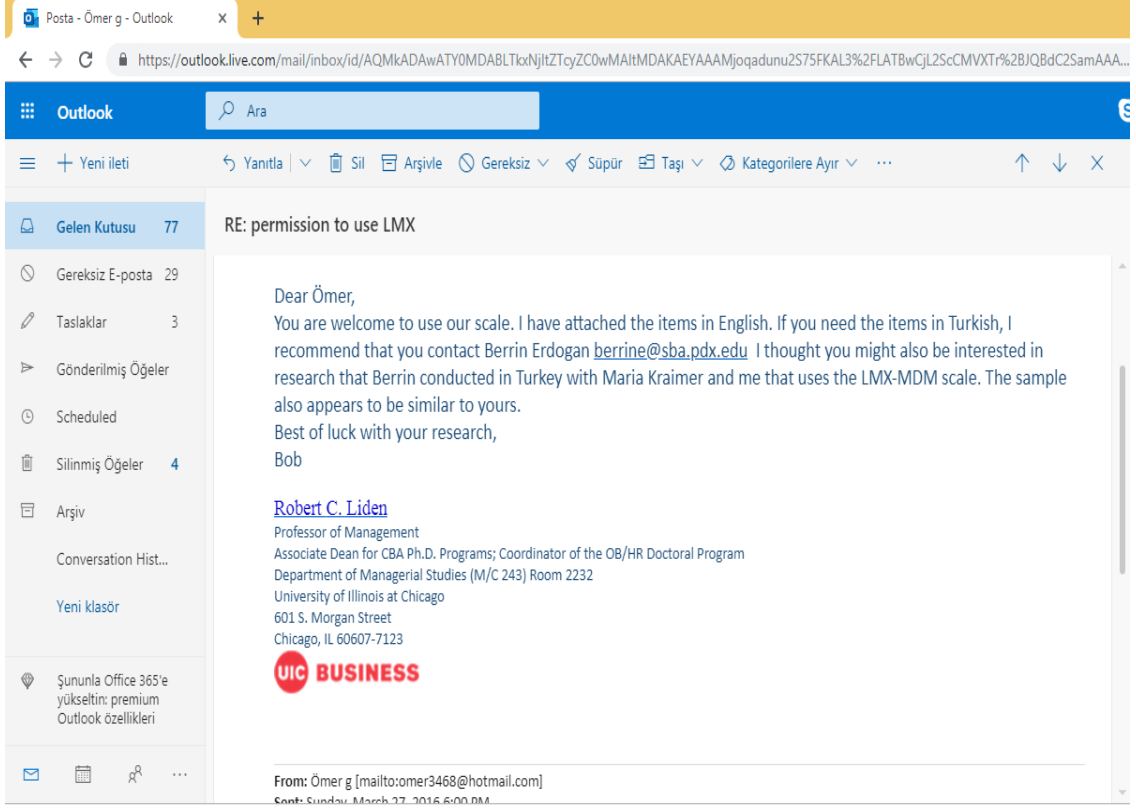
- Yaman, E. ve Kalyoncu, E. (2008). Web tabanlı eğitimde güç mesafesi: Bilgi üniversitesi örneği. *Değerler Eğitim Dergisi*, 6(15), 115 - 137.
- Yılmaz, M. (2016). Okul yöneticilerinin yönetim tarzlarının sosyo-demografik faktörleri bağlamında incelenmesi: Kadın yöneticiler üzerinde bir araştırma. *21. Yüzyılda Eğitim ve Toplum*, 5(15), 293-314.
- Yörük, M. (2009). *Güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınmanın örgütteki inovasyona etkisi: Savunma sanayii firmaları uygulaması*. (Doktora tezi). Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Yukl, G. (2006). *Leadership in organizations*. New York: Pearson.
- Yücecin, K. (2011). *Sosyal ağ analizi yöntemi ile ağızdan ağıza pazarlama etkisinin artırılması: Veri setleri üzerinde uygulama* (Yüksek lisans tezi). Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Zel, U. (2011). *Kişilik ve liderlik*. Ankara: Nobel.

EKLER

Ek Numarası	Başlık	Sayfa Numarası
EK 1	Lider Üye Etkileşim Ölçeği İzni	172
EK 2	Güç Mesafesi Ölçeği	173
EK 3	Okul Sosyal Ağı Etkileşim Ölçeği	174
EK 4	Kişilik Özellikleri Ölçeği	175
EK 5	Lider Üye Etkileşim Ölçeği	176

EK-1

Lider Üye Etkileşim Ölçeği İzni



The screenshot shows an Outlook web interface. The browser tab is titled "Posta - Ömer g - Outlook". The address bar shows the URL: <https://outlook.live.com/mail/inbox/id/AQMkADAwATY0MDABLtkxNjltZjZyZC0wMAItMDAKAEYAAAMjjoqadunu2S75FKAL3%2FLATBwCjL25cCMVXTr%2BJQBdC2SamAAA...>

The Outlook interface includes a search bar with the text "Ara" and a navigation menu with options like "Yeni ileti", "Yanıtla", "Sil", "Arşivle", "Gereksiz", "Süpür", "Taşı", and "Kategorilere Ayır".

The left sidebar shows the "Gelen Kutusu" (Inbox) with 77 items, "Gereksiz E-posta" (Unread) with 29 items, "Taslaklar" (Drafts) with 3 items, "Gönderilmiş Öğeler" (Sent Items), "Scheduled", "Silinmiş Öğeler" (Deleted Items) with 4 items, "Arşiv" (Archive), "Conversation Hist...", and "Yeni klasör" (New Folder).

The main content area displays an email with the subject "RE: permission to use LMX". The email body reads:

Dear Ömer,
You are welcome to use our scale. I have attached the items in English. If you need the items in Turkish, I recommend that you contact Berrin Erdogan berrine@sba.pdx.edu. I thought you might also be interested in research that Berrin conducted in Turkey with Maria Kraimer and me that uses the LMX-MDM scale. The sample also appears to be similar to yours.
Best of luck with your research,
Bob

The email is signed by Robert C. Liden, Professor of Management, Associate Dean for CBA Ph.D. Programs; Coordinator of the OB/HR Doctoral Program, Department of Managerial Studies (M/C 243) Room 2232, University of Illinois at Chicago, 601 S. Morgan Street, Chicago, IL 60607-7123. The signature includes the UIC BUSINESS logo.

The footer of the email shows: "From: Ömer g [mailto:omer3468@hotmail.com]" and "Sent: Sunday, March 27, 2016, 6:00 PM".

EK-2**Güç Mesafesi Ölçeği**

Madde	GÜÇ MESAFESİ ÖLÇEĞİ	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
M1	Bu okuldaki hiyerarşi kendisini hissettirir.					
M2	Okul müdürü bütün öğretmenleri eşiti gibi görür.					
M3	Okul müdürü ile olan ilişkilerimiz oldukça resmidir.					
M4	Okul müdürü karar almadan önce öğretmenlerle istişarede bulunur.					
M5	Okul müdürü öğretmenler ile aynı fikirde olmasa bile çoğunluğun kararına uyarak hareket eder.					
M6	Okul müdürü öğretmenlerden daha ayrıcalıklı çalışma ortamlarına ve imkânlarına sahiptir.					
M7	Okul müdürü öğretmenleri ilgilendiren kararlar alırken öğretmenlerin taleplerini dikkate alır.					
M8	Okul müdürü öğretmenlerin hatalarına karşı hoşgörülüdür.					
M9	Okul müdürü tavır ve davranışları ile öğretmenlere ast-üst farkını hissettirir.					
M10	Okul müdürü, okulu kendi fildişi kulesinden yönetir.					
M11	Okul müdürü, öğretmen ve diğer çalışanlardan daha fazla imtiyaza sahiptir.					
M12	Okul müdürü, öğretmen, öğrenci ve çalışanlara karşı mesafeli davranır.					
M13	Okul müdürüne kolaylıkla ulaşmamızı engelleyen psikolojik duvarlar bulunmaktadır.					
M14	Okul müdürüne ulaşmak oldukça zordur.					
M15	Okulumuzda kararlar demokratik bir şekilde alınır.					
M16	Okulumuzda, faaliyetler planlanırken öğretmenlerin bilgi, deneyim, fikir ve önerileri dikkate alınır.					
M17	Öğretmenin en küçük hata yahut ihmaliinde okul müdürü sert bir tavır sergiler.					
M18	Öğretmenler ile okul müdürü arasında, öğretmenlerin müdüre ulaşmasını zorlaştıracak tel örgüler vardır.					
M19	Öğretmenler, farklı görüş ve kanaatlerini rahatlıkla dile getirebilmektedirler.					
M20	Öğretmenler, işle alakalı herhangi bir şeyi okul müdürüne söylemekte zorlanmaz.					
M21	Öğretmenler, okul müdürünün makamına çıkmak zorunda kaldığında stres yaşar.					
M22	Öğretmenler, okul müdürünün tavırlarından dolayı kendilerini baskı altında hisseder.					
M23	Öğretmeler ile okul müdürü arasında hissedilir düzeyde bir mesafe vardır.					

EK-3

Okul Sosyal Ağı Etkileşim Ölçeği

Değerli Meslektaşım,

Bu anketin amacı Okul Müdürü ve Öğretmenler arasındaki etkileşim ve ilişkiyi sosyal ağ analizi yöntemiyle tespit etmeye yönelik veri sağlamaktır. Cevaplarınızı doğru ve samimi bir biçimde vermeniz araştırmanın sıhhati açısından büyük önem arz etmektedir. Araştırmada değerlendiricilerin ve değerlendirilenlerin isimleri kesinlikle kullanılmayacak onun yerine matematiksel ifadeler (X1, X2, X3 vs.) kullanılacaktır. Aşağıda isimleri yazılı öğretmenler ile etkileşimde bulunma derecenizi etkileşimin kalitesi açısından size en uygun olan şekilde belirtiniz. (Belirtilen isimlerle hangi kalite ve düzeyde, etkileşim ve iletişime sahipsiniz?) Bu etkileşimi değerlendirirken etkileşimin kalitesini göz önünde bulundurunuz. Göstermiş olduğunuz ilgiden dolayı şimdiden teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

S.No	Öğretmenin Adı-Soyadı	Unvanı	İnsanlarla Etkileşimde Bulunma Düzeyiniz									
			Düşük Kalite Etkileşim ve İletişim					Yüksek Kalite Etkileşim ve İletişim				
1	X1	MÜDÜR	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2	X2	MD. YRD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3	X3	MD. YRD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4	X4	MD. YRD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5	X5	SINIF ÖĞR.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6	X6	SINIF ÖĞR.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7	X7	SINIF ÖĞR.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8	X8	SINIF ÖĞR.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9	X9	SINIF ÖĞR.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10	X10	SINIF ÖĞR.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11	X11	SINIF ÖĞR.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12	X12	SINIF ÖĞR.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
13	X13	SINIF ÖĞR.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
14	X14	SINIF ÖĞR.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
15	X15	SINIF ÖĞR.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
16	X16	SINIF ÖĞR.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
17	X17	SINIF ÖĞR.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
18	X18	SINIF ÖĞR.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
19	X19	SINIF ÖĞR.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
20	X20	SINIF ÖĞR.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
21	X21	SINIF ÖĞR.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
22	X22	SINIF ÖĞR.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
23	X23	SINIF ÖĞR.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
24	X24	SINIF ÖĞR.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
25	X25	SINIF ÖĞR.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
26	X26	SINIF ÖĞR.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
27	X27	SINIF ÖĞR.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
28	X28	SINIF ÖĞR.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
29	X29	SINIF ÖĞR.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
30	X30	SINIF ÖĞR.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
31	X31	SINIF ÖĞR.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

EK-4

Kişilik Özellikleri Ölçeği

Değerli Meslektaşım,

Bu anketin amacı Okul Müdürünüzün kişilik özelliklerini tespit etmeye yönelik veri sağlamaktır. Cevaplarınızı doğru ve samimi bir biçimde vermeniz araştırmanın sıhhati açısından büyük önem arz etmektedir. Okul müdürünüzü size göre en iyi tarif eden ifadeleri işaretleyiniz. Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz. Göstermiş olduğunuz ilgiden dolayı şimdiden teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

1	<input type="radio"/> Baskıcı	16	<input type="radio"/> Otoriter
2	<input type="radio"/> Dayatmacı	17	<input type="radio"/> Özgürlükçü
3	<input type="radio"/> Demokrat	18	<input type="radio"/> Rekabetçi
4	<input type="radio"/> Destekleyici	19	<input type="radio"/> Ruhsuz
5	<input type="radio"/> Gözüpek	20	<input type="radio"/> Sakin
6	<input type="radio"/> Heyecansız	21	<input type="radio"/> Saygılı
7	<input type="radio"/> İletişime Kapalı	22	<input type="radio"/> Sıkıcı
8	<input type="radio"/> İnce	23	<input type="radio"/> Soğuk
9	<input type="radio"/> İtici	24	<input type="radio"/> Şeffaf
10	<input type="radio"/> Katı	25	<input type="radio"/> Tarafsız
11	<input type="radio"/> Katılımcı	26	<input type="radio"/> Tuttuğunu Koparan
12	<input type="radio"/> Kibar	27	<input type="radio"/> Vasat Olmayı Kabullenemeyen
13	<input type="radio"/> Kuralcı	28	<input type="radio"/> Yaptırımcı
14	<input type="radio"/> Merhametli	29	<input type="radio"/> Yenilgiyi Kabul Etmeyen
15	<input type="radio"/> Nazik	30	<input type="radio"/> Yılmayan

EK-5
Lider Üye Etkileşim Ölçeği

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Pek Katılmıyorum	Kararsızım	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	Müdürüm için sıkı çalışmaktan rahatsızlık duymam.							
2	Müdürümü insan olarak çok severim.							
3	Müdürüm, benim davranışlarımı konuyu tam olarak bilmeseydi üstlerine karşı savunur.							
4	Müdürüm için iş tanımında belirtilenden ötesini yaparım.							
5	Müdürümün işi konusundaki bilgisini etkileyici bulmaktayım.							
6	Müdürüm herkesin arkadaş olmak isteyeceği birisidir.							
7	Başkaları bana saldırırsa bile müdürüm beni savunur.							
8	Müdürümün iş konusundaki hedeflerini karşılamak için normalde gerekenden daha fazla çaba sarf etmeye hazırım.							
9	Müdürümün iş hakkındaki bilgisine ve yeteneğine saygı duyarım.							
10	Müdürümle çalışmak zevklidir.							
11	Okulda bir hata yaptığımda müdürüm beni diğer çalışanlara karşı korur.							
12	Müdürümün mesleki yeteneklerine saygı duyarım.							

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı SOYADI : Ömer GÜL
Doğum Yeri : Aksaray
Doğum Tarihi : 1978

Eğitim Durumu

Lise Aksaray Anadolu Ticaret Meslek Lisesi 1996
Lisans Marmara Üniversitesi Atatürk
Atatürk Eğitim Fakültesi
İngilizce Eğitim 2002
Yüksek Lisans Yeditepe Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Eğitim Yönetimi 2011

Yabancı Dil Yabancı diller düzeyi de belirtilerek yazılmalıdır.
İngilizce: Okuma (Çok iyi), Yazma (Çok İyi), Konuşma (İyi)

Mesleki Geçmiş

Görev	Kurum	Çalışma Tarihleri
İngilizce Öğretmeni	Gülbahar Hatun İÖO	2003-2006
İngilizce Öğretmeni	Fatih İlköğretim Okulu	2006-2008
İngilizce Öğretmeni	Cumhuriyet İlköğretim Okulu	2008-2009
Müdür Yardımcısı	Sultangazi İlköğretim Okulu	2009-2011
Müdür Yardımcısı	Mehmet Akif Ersoy AİHL	2011-2013
İngilizce Öğretmeni	Mareşal Fevzi Çakmak İO	2014-2016
Müdür Yardımcısı	Kartaltepe Ortaokulu	2016 -

Akademik Çalışmalar

Yayımlar

Gül, Ö. ve Yılmaz, K. (2018). Eğitim finansmanı ve okul bütçesinin yönetimi. N. Cemaloğlu (Ed), *Kuramdan uygulamaya okul yönetimi* içinde (s. 365-400). Ankara: Pegem

- Tombak, N., Tok, T.N., **Gül, Ö.**, Çimen Z. ve Yılmaz K. (2016, Haziran). *Öğretmenlerin Yaşam Doyumları ile İşle Bütünleşmeleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. 3rd International Eurasian Educational Research Congress’de sunulan bildiri, Muğla.
- Gül, Ö.**, Çelik, A, Tombak, N, ve Yılmaz K. (2016, Haziran). *Öğretmenlerin Örgütsel Destek Alguları ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki*.,3rd International Eurasian Educational Research Congress’de sunulan bildiri, Muğla.
- Gül, Ö.**, Çelik, A, Tombak, N, ve Yılmaz K. (2016, Mayıs). *Öğretmenlerin Örgütsel Destek Alguları ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki*. 11. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi’nde sunulan bildiri, Kuşadası.
- Tombak, N, **Gül, Ö.**, Çimen, Z. ve Yılmaz K. (2016, Nisan). *Öğretmenlerin İşle Bütünleşme Düzeylerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi*. 25. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi’nde sunulan bildiri, Antalya.
- Tombak, N, **Gül, Ö.** ve Yılmaz K. (2015). Hazırlık öğrencilerinin algularına göre okutmanların öğrenci kontrol ideolojileri ile öğrencilerin yaşam doyumu ve akademik başarıları arasındaki ilişki: Muğla Sıtkı Koçman örneği, *7. Uluslararası Eğitim Araştırmaları Kongresi Kongre Bildiri Kitabı* içerisinde (s. 248-264). Ankara: Pegem
- Gül, Ö.**, Tombak, N, ve Yılmaz K. (2015). Radikal insancıl paradigma açısından eğitim örgütlerine genel bir bakış: *Eyfor VI Bildiri Kitabı* içerisinde (s. 78-95). Ankara: Eyuder
- Gül, Ö.**, Tombak, N, ve Yılmaz K. (2015). Ortaokul Öğretmenlerinin Çatışmanın Üçüncü Tarafı Olarak Öğrenci Çatışmaları İle Başa Çıkma Stratejileri: *Eyfor VI Bildiri Kitabı* içerisinde (s. 66-77). Ankara: Eyuder
- Armağan Y. ve **Gül, Ö.** (2014). Varoşlarda öğretmen olmak. M. Sever ve A. Aypay (Ed), *Öğretmenlik lalleri: Türkiye’de öğretmen olmak üzerine nitel bir araştırma* içinde (s. 355-418). Ankara: Pegem
- Gül, Ö.** (2011). *İlköğretim II. kademe öğrencileri ile branş öğretmenleri arasında yaşanan çatışma alanlarına ilişkin öğrenci görüşleri* (Yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

İletişim

E-posta adresi: omer3468@hotmail.com