



T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ



EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİCİLİĞİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

ORTAOKUL ÖĞRETMENLERİNİN ALGILARINA GÖRE
ÇOKLU LİDERLİK STİLLERİ VE ÖRGÜTSEL BELİRSİZLİK

UĞUR ULAŞ YAMEN

İzmir
2021

DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİCİLİĞİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

ORTAOKUL ÖĞRETMENLERİNİN ALGILARINA GÖRE
ÇOKLU LİDERLİK STİLLERİ VE ÖRGÜTSEL BELİRSİZLİK

UĞUR ULAŞ YAMEN

DANIŞMAN
Prof. Dr. Ali AKSU

İzmir
2021

ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “Ortaokul Öğretmenlerinin Algılarına Göre Çoklu Liderlik Stilleri ve Örgütsel Belirsizlik” adlı çalışmanın içerdiği fikri izinsiz başka bir yerden almadığımı; çalışmamın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumu olmak üzere tüm aşamalarında ve bölümlerinin yazımında bilimsel etik ilke ve kurallara uygun davrandığımı, tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada kullanılan her türlü kaynağa eksiksiz atıf yaptığımı ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi, ayrıca bu çalışmanın Dokuz Eylül Üniversitesi tarafından kullanılan bilimsel intihal tespit programıyla tarandığını ve *intihal içermediğini* beyan ederim. Herhangi bir zamanda aksinin ortaya çıkması durumunda her türlü yasal sonuca razı olduğumu bildiririm.

12/07/2021

Uğur, Ulaş YAMEN



DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
YÜKSEK LİSANS TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU



Tarih:16/07/2021

Tez Başlığı:

Ortaokul Öğretmenlerinin Algılarına Göre Çoklu Liderlik Stilleri ve Örgütsel Belirsizlik

Yukarıda başlığı belirtilen tez çalışmamın a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 118 sayfalık kısmına ilişkin 16/07/2021 tarihinde **tez danışmanım tarafından** Dokuz Eylül Üniversitesi Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı'nın sağladığı İntihal Tespit Programından (Turnitin-Tez İntihal Analiz Programı) aşağıda belirtilen **filtreleme tiplerinden biri** (uygun olanı işaretleyiniz) uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, tezimin **benzerlik oranı % 29 dur**.

- <http://www.kutuphane.deu.edu.tr/turnitin-tez-intihal-analiz-programi/> adresindeki Tez İntihal Analiz Programı Kullanım Kılavuzunu okudum ☒

Filtreleme Tipi 1(Maksimum %15) ☐

Filtreleme Tipi 2(Maksimum %30) ☒

☐ Kabul/Onay ve Bildirim sayfaları hariç, ☐ Kaynakça hariç, ☐ Alıntılar dâhil, ☐ Altı (6) kelimeden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç.	☒ Kabul/Onay ve Bildirim sayfaları hariç, ☒ Kaynakça dâhil, ☒ Alıntılar dâhil.
EK 1- İntihal Tespit Programı Raporu İLK SAYFA Çıktısı. ☒ EK 2- İntihal Tespit Programı Raporu (Tümü) Cd İçinde.	

Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Tez Çalışması Orijinallik Raporu Uygulama Esasları'nı inceledim ve yukarıda belirtilen azami benzerlik oranlarına göre tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Gereğini saygılarımla arz ederim.

Adı Soyadı : Uğur Ulaş YAMEN
Öğrenci No : 2019950256
Anabilim Dalı : Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı
Programı : Eğitim Yönetimi ve Denetçiliği Yüksek Lisans Programı
Statüsü : Yüksek Lisans ☒ Doktora ☐

ÖĞRENCİ

Uğur Ulaş YAMEN

DANIŞMAN

Prof. Dr. Ali AKSU

Açıklamalar

1: Bu formu teslim etmeden önce sizden istenen bilgileri uygun kutucuğu (☐) işaretleyerek doldurunuz.

Kullanıcı şifre vb. konusunda sorun yaşanması durumunda Üniversitemiz Merkez Kütüphanesinde bulunan Turnitin yetkilisine (Ali Taş Tel: +90 (232) 3018026 veya ali.tas@deu.edu.tr) başvurunuz.

2: Yüksek Lisans/Doktora Tez Çalışması Orijinallik Raporu" formu tezin ciltlenmiş ve elektronik nüshalarının içerisinde ekler kısmında yer alır.

3: Tez savunmasında düzeltme alınması durumunda bu form güncellenerek yeniden hazırlanır.

4: Turnitin-Tez İntihal Analiz Programına yükleme yapılırken Dosya Başlığı (document title) olarak **tez başlığının tamamı**, Yazar Adı (author's first name) olarak **öğrencinin adı**, Yazar Soyadı (author's last name) olarak **öğrencinin soyadı** bilgisini yazınız.

TEŞEKKÜR

Çalışmanın her evresinde desteğini yanımda hissettiğim, kişiliği ve bilimsel çalışmaları ile örnek aldığım saygıdeğer hocam ve danışmanım Prof. Dr. Ali AKSU' ya teşekkürü bir borç bilirim.

Bununla birlikte yüksek lisans öğrenimi sürecinde ders aldığım değerli hocalarıma teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca bu çalışmada kullanılan ölçeklerin izinleri için Prof. Dr. Ali AKSU' ya ve Dr. Murat POLAT' a teşekkür ederim.

Ayrıca araştırmanın yürütülmesinde ve tamamlanmasında bana sabırla destek olan Elif KAYATAŞ, Aslı YURTTAŞ ve Berivan Hazal GÜNEY' e teşekkürlerimi sunarım

Son olarak yüksek lisans öğrenimim boyunca desteğini esirgemeyen değerli eşim Merve YAMEN' e teşekkür ederim.

Çalışmamın eğitim yönetimi alanında çalışan diğer araştırmacılara ışık tutmasını temenni ederim.

İzmir, 2021

Uğur Ulaş YAMEN

İÇİNDEKİLER

ÖZET	viii
ABSTRACT	x
BÖLÜM I.....	1
GİRİŞ	1
1.1. Problem Durumu	1
Bu bölümde okul müdürlerinin liderlik stilleri ve örgütsel belirsizlik kavramlarına ilişkin tanımlamalar ile çoklu liderlik stilleri ve örgütsel belirsizlik arasındaki ilişkiye yer verilmiştir.	1
1.2. Amaç ve Önem.....	2
1.3. Problem Cümlesi / Alt Problem Cümleleri	3
1.4. Sınırlılıklar	4
1.5. Varsayımlar	4
1.6. Tanımlar	4
BÖLÜM II	6
KURAMSAL ÇERÇEVE / KAVRAMSAL ÇERÇEVE / İLGİLİ ARAŞTIRMALAR	6
2.1. Liderlik Kavramı ve Stilleri:	6
2.2. Liderlik Stilleri:	7
2.2.1. Dönüşümcü Liderlik:	8
2.2.1.1. <i>İdealleştirilmiş Etki:</i>	9
2.2.1.2. <i>İlham Verici Motivasyon:</i>	9
2.2.1.3. <i>Entelektüel Uyarım:</i>	10
2.2.1.4. <i>Bireysel Destek:</i>	11
2.2.2. Etkileşimci Liderlik:	11
2.2.2.1. <i>Koşullu Ödüllendirme:</i>	11
2.2.2.2. <i>İstisnalarla Yönetim:</i>	12
2.2.3. Serbestlik Tanıyan Liderlik:	12
2. 3. Kaos Teorisi:	14
2.4. Kavram Olarak Belirsizlik ve Boyutları:	16
2.4.1. Bireysel Belirsizlik:	18
2.4.2. Grupsal Belirsizlik:	19
2.4.3. Örgütsel (Çevresel) Belirsizlik:	20

2.5. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar:.....	22
2.5.1. Liderlik Stilleri ile İlgili Araştırmalar:.....	22
2.5.2. Örgütsel Belirsizlik ile İlgili Araştırmalar:	25
2.6. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar:	27
2.6.1. Liderlik Stilleriyle İlgili Araştırmalar:	27
2.2.2. Örgütsel belirsizlik ile İlgili Araştırmalar:.....	29
BÖLÜM III	32
YÖNTEM	32
3.1. Araştırmanın Modeli / Deseni.....	32
3.2. Evren / Örneklem / Çalışma Grubu / Katılımcılar	32
3.3. Veri Toplama Süreci ve Araçları	34
3.4. Tasarım, Geliştirme, Uygulama Süreci	34
3.5. Verilerin Analizi.....	35
3.6. Araştırmanın Geçerliği ve Güvenirliği.....	35
3.7. Araştırmacının Rolü	37
BÖLÜM IV	38
BULGULAR.....	38
4.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular	38
4.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular	40
4.2.1. Öğretmenlerin Cinsiyetine İlişkin Bulgular	40
4.2.2. Öğretmenlerin Medeni Durum Değişkenine Göre Algılarının Karşılaştırılması	41
4.2.3. Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Göre Algılarının Karşılaştırılması	42
4.2.4. Öğretmenlerin Mesleki Kıdemine Değişkenine Göre Algılarının Karşılaştırılması	43
4.2.5. Öğretmenlerin Bulundukları Okuldaki Hizmet sürelerine Göre Algılarının Karşılaştırılması	45
4.2.6. Öğretmenlerin Bulundukları Branşlarına Göre Algılarının Karşılaştırılması .	45
4.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular.....	46
4.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular	48
4.4.1. Öğretmenlerin Cinsiyetine Göre Algılarının Karşılaştırılması	48
4.4.2. Öğretmenlerin Medeni Durumuna Göre Algılarının Karşılaştırılması	49
4.4.3. Öğretmenlerin Yaşına Göre Algılarının Karşılaştırılması	50
4.4.4. Öğretmenlerin Mesleki Kıdemine Göre Algılarının Karşılaştırılması.....	53

4.4.5. Öğretmenlerin Bulundukları Okuldaki Hizmet Sürelerine Göre Algılarının Karşılaştırılması	55
4.4.6. Öğretmenlerin Branşlarına Göre Algılarının Karşılaştırılması	59
4.5. Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular	61
BÖLÜM V	65
TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER.....	65
5.1. Tartışma.....	65
5.2. Sonuç ve Öneriler.....	71
5.2.1 Sonuç	71
5.2.2. Öneriler	73
KAYNAKÇA.....	75
EKLER	89
ÖĞRENCİNİN AKADEMİK ÖZGEÇMİŞİ.....	89
UYGULAMA İZİNLERİ	90
ETİK İZİN	93
OKUL İZİNLERİ	95
ÖLÇME ARAÇLARININ UYGULANMA İZİNLERİ.....	97

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1 Çok faktörlü liderlik ölçeğine ait alt boyutlar ve kapsamı ölçen madde numaraları	13
Tablo 2 Uygulama yapılan ilçedeki okul ve öğretmen sayısı	32
Tablo 3 Öğretmenlerin kişisel bilgilerine ait veriler	33
Tablo 4 Çok faktörlü liderlik ölçeği'ne ait doğrulayıcı faktör analizi (DFA) verileri	35
Tablo 5 Örgütsel belirsizlik algısı ölçeği alt boyutları ve ölçek maddeleri	37
Tablo 6 Ortaokul öğretmenlerinin algılarına göre çok faktörlü liderlik ölçeğinin alt boyutlarına ilişkin istatistikler.....	38
Tablo 7 Çok faktörlü liderlik ölçeğinin madde düzeyinde ortalamaları	38
Tablo 8 Öğretmenlerin müdürlerinin liderlik stillerine ilişkin algılarının cinsiyet değişkenine göre analizi.....	40
Tablo 9 Öğretmenlerin müdürlerinin liderlik stillerine ilişkin algılarının medeni durum değişkenine göre analizi.....	41
Tablo 10 Öğretmenlerin müdürlerinin liderlik stillerine ilişkin algılarının yaş değişkenine göre analizi.....	42
Tablo 11 Öğretmenlerin müdürlerinin liderlik stillerine ilişkin algılarının yaş değişkenine göre analizi.....	43
Tablo 12 Öğretmenlerin müdürlerinin liderlik stillerine ilişkin algılarındaki anlamlı farklılığın hangi kıdem yılı arasında olduğunu belirlemek için yapılan LSD testi sonuçları	44
Tablo 13 Öğretmenlerin müdürlerinin liderlik stillerine ilişkin algılarının bulundukları okuldaki hizmet sürelerine göre analizi	45
Tablo 14 Öğretmenlerin müdürlerinin liderlik stillerine ilişkin algılarının branşlarına göre analizi.....	46
Tablo 15 Ortaokul öğretmenlerinin algılarına göre örgütsel belirsizlik algısı ölçeğinin alt boyutlarına ilişkin istatistikler.....	46
Tablo 16 Örgütsel belirsizlik algısı ölçeği maddeleri betimsel istatistik değerleri	47
Tablo 17 Öğretmenlerinin görev yaptıkları ortaokullardaki örgütsel belirsizliğe ilişkin algılarının cinsiyet değişkenine göre analizi	49
Tablo 18 Öğretmenlerin görev yaptıkları ortaokullardaki örgütsel belirsizliğe ilişkin algılarının medeni durum değişkenine göre t-testi sonuçları	49
Tablo 19 Ortaokul öğretmenlerinin görev yaptıkları okullarda örgütsel belirsizlik düzeylerine ilişkin algılarının yaş değişkenine göre analizi	50

Tablo 20 Öğretmenlerin örgütsel belirsizlik düzeylerine ilişkin algılarındaki anlamlı farklılığın hangi yaş aralığında olduğunu belirlemek için yapılan LSD testi sonuçları.....	51
Tablo 21 Öğretmenlerin görev yaptıkları okullarda örgütsel belirsizlik düzeylerine ilişkin algılarının mesleki kıdem değişkenine göre analizi	53
Tablo 22 Öğretmenlerin örgütsel belirsizlik düzeylerine ilişkin algılarındaki farklılığın mesleki kıdem değişkenine göre uygulanan LSD testi sonuçları.....	53
Tablo 23 Ortaokul öğretmenlerinin görev yaptıkları okullarda örgütsel belirsizlik düzeylerine ilişkin algılarının bulundukları okuldaki hizmet süreleri değişkenine göre tek yönlü varyans analizi sonuçları	55
Tablo 24 Ortaokul öğretmenlerinin örgütsel belirsizlik düzeylerine ilişkin algılarındaki anlamlı farklılığın bulundukları okuldaki hizmet sürelerinin hangi aralığında olduğunu belirlemek için yapılan LSD testi sonuçları.....	56
Tablo 25 Öğretmenlerin görev yaptıkları okullarda örgütsel belirsizlik düzeylerine ilişkin algılarının branşlarına göre tek yönlü varyans analizi	59
Tablo 26 Öğretmenlerin örgütsel belirsizlik düzeylerine ilişkin algılarındaki anlamlı farklılığın hangi branşlarda olduğunu belirlemek için yapılan LSD testi sonuçları	59
Tablo 27 Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği ile Örgütsel Belirsizlik Algısı Ölçeği'ne İlişkin Korelasyon Değerleri	62
Tablo 28 Örgütsel Belirsizlik Algısı Genelinin Liderlik Stilleri Tarafından Yordanmasına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları	62
Tablo 29 Örgütsel Belirsizlik Algısı Ölçeğinin Nedensel İlişkilerin Genel Belirsizliği Alt Boyutunun Liderlik Stilleri Tarafından Yordanmasına İlişkin Regresyon Analizi	63
Tablo 30 Örgütsel Belirsizlik Algısı Ölçeğinin Geri Bildirimin Uzun Zaman Alması Alt Boyutunun Liderlik Stilleri Tarafından Yordanmasına İlişkin Regresyon Analizi	63
Tablo 31 Örgütsel Belirsizlik Algısı Ölçeğinin Bilginin Açık Olmaması Alt Boyutunun Liderlik Stilleri Tarafından Yordanmasına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları	64

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Örgütte yaşanan bireysel belirsizliğin boyutları	19
Şekil 2. Örgütsel Belirsizlik Türleri.....	21



ÖZET

ORTAOKUL ÖĞRETMENLERİNİN ALGILARINA GÖRE ÇOKLU LİDERLİK STİLLERİ VE ÖRGÜTSEL BELİRSİZLİK

Bu araştırmanın amacı, ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin algılarına göre müdürlerinin liderlik stilleri ile örgütsel belirsizlik düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Öğretmenlerin algılarının onların cinsiyet, yaş, medeni durum, mesleki kıdem, bulundukları okuldaki hizmet süreleri ve branş değişkenine göre anlamlı farklılıklar olup olmadığı belirlenmiştir. Ayrıca okul müdürlerinin liderlik stillerine ilişkin öğretmen algıları ile örgütsel belirsizlik arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı tespit edilmeye çalışılmıştır.

Araştırmanın evreni 2020-2021 eğitim öğretim yılında İzmir ili Karabağlar ilçesindeki ortaokullarda görev yapan 1279 öğretmenden oluşmaktadır. 25 ortaokulda 329 öğretmenin katılımı ile gerçekleştirilmiştir.

Uygun/ kazara örnekleme yönteminden faydalanılarak gerçekleştirilen araştırmada 34 maddeden oluşan “Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği” ve 17 maddeden oluşan “Örgütsel Belirsizlik Algısı Ölçeği” kullanılmıştır.

Araştırmanın sonucunda elde edilen verilere göre, öğretmenlerin katılım gösterdikleri liderlik boyutları sırasıyla dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik ve serbestlik tanıyan liderlik biçimindedir. Öğretmenlerin müdürlerinin liderlik stillerine ilişkin algılarının cinsiyet, medeni durum ve mesleki kıdem değişkenleri açısından dönüşümcü ve etkileşimci liderlik alt boyutlarında farklılaşmaktadır.

Çalışmanın sonuçlarına göre örgütsel belirsizlik öğretmenler tarafından “oldukça belirsiz” olarak algılanmaktadır. Alt boyutlar açısından incelendiğinde ise katılım sırasıyla bilginin açık olmaması, geri bildirimin uzun zaman alması ve nedensel ilişkilerin genel belirsizliği olarak belirlenmiştir. Öğretmenlerin algıları yaş, mesleki kıdem ve bulundukları okuldaki hizmet süresi durumuna göre değişmektedir. Ayrıca branş durumuna göre geri bildirimin uzun zaman alması alt boyunda farklılık oluşmaktadır.

Okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik stili ile nedensel ilişkilerin genel belirsizliği arasında düşük ve pozitif yönde bir ilişki bulunmaktadır. Dönüşümcü liderlik ile geri bildirimin uzun zaman alması, bilginin açık olmaması ve örgütsel belirsizlik ortalaması arasında pozitif yönde ve yüksek düzeyde bir ilişki saptanmıştır. Etkileşimci liderlik alt boyutu ile geri bildirimin uzun zaman alması, bilginin açık olmaması ve ölçeğin geneli arasında pozitif

yönde ve yüksek düzeyde bir ilişki bulunmaktadır. Serbestlik tanıyan liderlik stili ile geri bildirimin uzun zaman alması, bilginin açık olmaması ve ölçeğin genel ortalaması arasında negatif ve yüksek düzeyde bir ilişki saptanmıştır.

Bağımsız değişken olarak seçilen liderlik stillerinin örgütsel belirsizlik algısını nasıl yordadıklarını belirlemek için çoklu regresyon analizi uygulanmıştır. Buna göre dönüştürücü liderlik ve serbestlik tanıyan liderlik alt boyutlarının, örgütsel belirsizlik algısı genel toplamının, geri bildirimin uzun zaman alması ve bilginin açık olmaması alt boyutlarının anlamlı bir yordayıcısı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Lider, liderlik, liderlik stilleri, örgütsel belirsizlik.



ABSTRACT

MULTIFACTOR LEADERSHIP STYLES AND ORGANIZATIONAL UNCERTAINTY ACCORDING TO THE PERCEPTIONS OF SECONDARY SCHOOL TEACHERS

The objective of this study is to determine the relevance between the leadership styles of the school administrators and the levels of organizational uncertainty according to the perceptions of the teachers that work in secondary schools. It was identified whether there were significant differences in the perceptions of the teachers according to the variables of their gender, age, marital status, professional seniority, length of service at the school and branch. In addition, it was tried to determine whether there is a meaningful relationship between teacher perceptions of school principals' leadership styles and organizational uncertainty.

The population of the research consists of 1279 teachers working in secondary schools in Karabağlar district of İzmir province in the 2020-2021 academic year. The research was carried out with the participation of 329 teachers in 25 secondary schools.

The "Multi-Factor Leadership Scale" consisting of 34 items and the "Organizational Uncertainty Perception Scale" consisting of 17 items were used in the study, which was carried out using the census/random sampling method.

According to the data obtained as the result of the research, the leadership aspects that teachers participate in are transformational leadership, transactional leadership and liberal leadership, respectively. Teachers' perceptions of their principals' leadership styles differ in terms of gender, marital status and professional seniority in the transformational and transactional leadership sub-dimensions.

According to the results of the study, organizational uncertainty is perceived as "quite uncertain" by teachers. When examined in terms of sub-dimensions, participation was determined as in the order of informational unclarity, feedback response times, and general uncertainty of causal relevance. Perceptions of teachers show variances according to their age, professional seniority and length of service in the school they are in. Also, there is a variance in the sub-dimension that the feedback takes a long time in respect of their subject of teaching.

Relationship between the transformational leadership style of school principals and the general uncertainty of causal relevance exhibits a relation towards low and positive

direction. A positive and high-level relationship was found between transformational leadership and feedback, lack of clarity of information, and average organizational uncertainty. There also is a positive and high level of relationship between the interactional leadership sub-dimension and the feedback taking a long time, unclarity of information, and the overall scale. A negative and high-level relationship was observed between the liberal leadership style and the feedback that takes a long time, unclarity of information, and the general average of the scale.

Multiple regression test was applied to determine how the leadership styles chosen as independent variables predict the perception of organizational uncertainty. Accordingly, it was concluded that the general sum of organizational uncertainty perception of the sub-dimensions of transformational leadership and permissive leadership was a significant predictor of the sub-dimensions of long-time feedback and lack of clarity of information.

Keywords: Leader, leadership, leadership styles, organizational uncertainty.

BÖLÜM I

GİRİŞ

Çalışmanın bu bölümünde sırasıyla ele alınan problem durumu, problem cümlesi ve alt problemler ile araştırmanın amacı ve önemi, varsayımlar ve sınırlılıklar yer almaktadır.

1.1. Problem Durumu

Bu bölümde okul müdürlerinin liderlik stilleri ve örgütsel belirsizlik kavramlarına ilişkin tanımlamalar ile çoklu liderlik stilleri ve örgütsel belirsizlik arasındaki ilişkiye yer verilmiştir.

Lider, grubun amaçlarına ulaşması için izleyenlerini etkileyen ve şartlara uygun olarak belli bir sınır içinde liderlik davranışını değiştiren bir grup üyesidir (Başaran, 1992). Liderlik ise en genel tanımıyla; iki veya daha fazla insanı belirlenen amaçlar doğrultusunda birleştirebilme ve bu amaçlara ulaşabilmek için onları harekete geçirebilme bilgi ve becerilerinin toplamıdır (Eren, 2020). Liderlik örgütsel bir süreç olup yönetime özgü bir kavramdır (Çalık, 1997). Örgütsel başarının büyük bölümü liderin sorumluluğu altında gerçekleşmektedir. Belirli amaçları gerçekleştirebilmek için bir araya gelen tüm örgütler gibi eğitim örgütleri de liderliği, liderlik eğitimini ve lider istihdamını önemsemektedir (Can, 2010). Çünkü eğitimde kalkınma bir liderlik sorunu olarak görülmektedir (Bursalıoğlu, 2015).

Örgütler belirledikleri amaçları gerçekleştirebildikleri sürece varlıklarını sürdürülebilirler (Aydın, 2018). Bütün örgütler varlıklarını etkili bir biçimde sürdürme çabası gösterirken yönetim etkinliklerinden yararlanırlar. Örgütlerin sürekli üretken ve dinamik olabilmeleri için liderlik rollerinden yararlanmaları gerekmektedir (Can, 2010). Ayrıca örgütler varlıklarını sürdürebilmek için kendilerini artan bir ivme hızı ile sürekli değişen koşullara ayak uydurmak zorundadırlar (Özer, 2015).

Değişme, doğrusal olmayan, ileri olabileceği gibi geriye doğru da olabilen önceki koşul ya da eylemlerin farklılaşma sürecidir. Değişim bazı dönemlerde çok hızlı bazı dönemlerde ise hiç sezilemeyecek kadar yavaş olabilmektedir (Tezcan, 1984). Günümüzde ise her şey giderek artan bir ivme hızı ile değişmekte, örgütler geleneksel desenlerini terk etmeye zorlanmakta, giderek artan karmaşıklık ve belirsizliklerle karşı karşıya gelmektedirler (Özer, 2015). Bilgi temelli günümüz örgütleri bu değişimleri farklı seviyelerde hissetmekte ve yönetim süreçleri daha karmaşık hale gelmektedir (Ramon ve Cohen, 2005) . Her alanda olduğu gibi eğitim örgütlerinin de bu hızlı değişimden etkilendiğini görmek şaşırtıcı değildir.

Çünkü geleceğin belirsizliğinin öngörülebilmesi için çaba sarf etmek eğitimin görevleri arasında yer almaktadır (Morrin, 1999).

Tarihsel süreç içinde sosyolojik ve ekonomik bazı saptamalar yapılabilse de gelecek, açık uçlu ve öngörülemez bir kavramdır. Diğer bir deyişle gelecek belirsizdir (Morrin, 1999). Geleceğin belirsizliğine rağmen dünya üzerindeki tüm sistem ve örgütler sürekli olarak değişim ve dönüşüm halindedir (İlğan, 2008). Bu değişimlerin yarattığı belirsizlik ortamında bireyler kendilerini baskı altında hissederler ve örgütün karar verme süreçleri olumsuz yönde etkilenir (Sığrı ve Tıgılı, 2006).

Çağımız bildiğimiz model ve stratejileri yeniden gözden geçirmemizi ve varsayımlarımızı değiştirmemizi gerektiren, bilinmeyene doğru bir sıçrayış ve büyük bir paradigma değişimi çağıdır (Zohar, 1998). Her şeyin inanılmaz bir hızla değiştiği ve mevcut bilgilerimizle geleceğin tahmin edilmesinin giderek zorlaştığı günümüzde yeni yaklaşımlar gerekmektedir (Bakioğlu ve Demiral, 2013). Belirsizliklere karşı tam bir farkındalık oluşturulmalı ve iyi bir strateji kurgulanmalıdır (Morrin, 1999). Eğitim örgütleri öngörülemeyen karmaşık süreçlerde yeniden organize olabilmeli ve yeni modeller geliştirerek sürece uyum sağlamalıdır (Çobanoğlu, 2008). Bu açıdan liderlerin örgütsel süreçleri yönetme noktasında sergiledikleri davranışların, sürekli bir değişim içinde olan örgütlerin yaşayabileceği belirsizlikleri en aza indirebileceği düşünülmektedir.

Belirsizlik, birlikte yaşadığımız görmezden gelinemeyecek ve yok edilemeyecek bir olgudur. Örgütsel süreçlerde girdiler belirsizlik içerir ise çıktılar da belirsizlik içerecektir ve buna tahammül gereklidir (Armutlulu, 2014). Bu nedenle günümüz örgütlerinde artık liderler belirsizliği görmezden gelememekte ve örgütlerinin durağan bir yapıda olmadığını kabul etmektedirler (Neyişçi, 2008).

Konuya dair yapılan alan yazın taramasında okul müdürlerinin liderlik stillerini konu alan çalışmaların örgütsel belirsizlik kavramı ile ilişkisinin incelendiği az sayıda çalışma ile karşılaşmıştır. Bu nedenle çalışmanın alana sağlayacağı katkılar önemsenmektedir. Öte yandan çalışmadan elde edilen sonuçların, okul müdürlerinin liderlik davranışları ve öğretmenlerin örgütsel belirsizliklere ilişkin algıları ve farkındalıkları üzerinde etkili olabileceği değerlendirilmektedir.

1.2. Amaç ve Önem

Bu çalışmada ortaokul müdürlerinin çoklu liderlik stilleri ve örgütsel belirsizlik arasındaki ilişkinin öğretmen algılarına göre incelenmesi amaçlanmıştır.

Ortaokul öğretmenlerinin müdürlerinin liderlik stillerine ve örgütsel belirsizliğe ilişkin algıları incelenerek, ortaokulda görev yapan öğretmenlerin örgütsel belirsizlik

konusundaki görüşlerinin net bir biçimde ortaya konabilmesi hedeflenmektedir. Belirtilen amaç doğrultusunda “örgütsel belirsizlik” kavramı detaylı bir biçimde incelenerek, öğretmenlerin algılarına göre okul müdürünün rolünü ortaya koymak için müdürlerin liderlik stilleri üzerinde çalışmalar yapılmıştır.

Bu çalışmada önce çoklu liderlik kavramı incelenerek alan yazın taraması yapılmış, liderlik kavramı ile ilgili Türkiye’deki ve dünyadaki farklı bakış açıları aktarılmıştır. Ardından okul müdürlerinin liderlik davranışlarının bu konudaki rolü ve örgütsel belirsizlik kavramının öğretmenlere etkileri açıklanmaya çalışılıp ikisi arasındaki ilişki ele alınmıştır.

Bu çalışmada okul müdürlerinin sergiledikleri liderlik davranışları ve öğretmenlerin örgütsel belirsizlik algıları arasındaki ilişkinin tespit edilmesine dair boşluğun doldurulmasına katkı sağlamak amaçlanmıştır.

Liderlik stilleri ve örgütsel belirsizliğe dair çalışmalar incelendiğinde öğretmenlerin örgütsel belirsizlik algıları üzerinde, müdürlerinin liderlik davranışlarının etkisinin incelendiği az sayıda çalışma ile karşılaşmıştır. Bu nedenle okul müdürlerinin liderlik vasıflarının okullarda örgütsel belirsizlik düzeyinin en aza indirilmesinde üstlendikleri rollerin ve bu sürece ilişkin öğretmen algılarının neler olduğunu ortaya koymak, bu çalışma için önem arz etmektedir.

Bu çalışma ile birlikte örgütsel belirsizliklerin en aza indirilmesi hususunda liderlik stilleri de incelenerek, eğitim örgütlerine yararlı olabilecek çözümler getirilmeye çalışılmıştır.

1.3. Problem Cümlesi / Alt Problem Cümleleri

Araştırmanın problem cümlesi İzmir ili Karabağlar ilçesindeki resmi ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin algılarına göre müdürlerinin liderlik stilleri ve örgütsel belirsizlik düzeyleri nedir? Bu algıları bazı değişkenlere göre anlamlı farklılıklar göstermekte midir? Müdürlerinin liderlik stilleri ile örgütsel belirsizlik düzeyleri arasında ne tür ilişkiler bulunmaktadır? Müdürlerinin Liderlik stilleri öğretmenlerin örgütsel belirsizlik düzeylerini ne ölçüde yordamaktadır? şeklinde belirlenmiştir.

Araştırmanın problemi doğrultusunda oluşturulan alt problemler ise şu şekilde belirlenmiştir:

1) Öğretmenlerin algılarına göre görev yaptıkları okul müdürlerinin liderlik stilleri ne düzeydedir?

2) Öğretmenlerin görev yaptıkları okulların müdürlerinin liderlik stillerine ilişkin algıları onların

a) Cinsiyet,

b) Medeni durum,

- c) Yaş,
 - d) Mesleki Kıdem,
 - e) Bulundukları okuldaki hizmet süresi,
 - f) Branş değişkenine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
- 3) Öğretmenlerin algılarına göre görev yaptıkları okulların örgütsel belirsizliği ne düzeydedir?
- 4) Öğretmenlerin görev yaptıkları okulların örgütsel belirsizliğine ilişkin algıları onların
- a) Cinsiyet,
 - b) Medeni durum,
 - c) Yaş,
 - d) Mesleki Kıdem,
 - e) Bulundukları okuldaki hizmet süresi,
 - f) Branş değişkenine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
- 5)
- a) Öğretmenlerin algılarına göre müdürlerinin liderlik stilleri ile örgütsel belirsizlik düzeyleri arasında nasıl bir ilişki bulunmaktadır?
 - b) Öğretmenlerin algılarına göre müdürlerinin liderlik stilleri örgütsel belirsizlik düzeylerini ne ölçüde yordamaktadır?

1.4. Sınırlılıklar

- 1) Bu çalışmanın sınırları 2020-2021 eğitim öğretim yılı ve İzmir ili Karabağlar ilçesindeki resmi ortaokullarda bulunan öğretmenleri içermektedir.
- 2) Bu çalışma, kullanılan ölçeklerden elde edilen veriler ile sınırlıdır.

1.5. Varsayımlar

- 1) Araştırmada yer alan öğretmenler ölçekte yer alan maddeleri samimiyetle ve içinde bulunulan şartlara dair gerçek algılarını aktaracak şekilde cevaplamışlardır.
- 2) Araştırmada yer alan öğretmenler, liderlik stilleri ve örgütsel belirsizlik ve bu kavramlarla ilgili diğer kavramları değerlendirebilecek niteliktedir.
- 3) Öğretmenler ölçeğe ait maddeleri yanıtlarken herhangi bir etki altında kalmamışlardır.

1.6. Tanımlar

Bu araştırmanın kapsamına giren kavramlar kullanıldıkları anlamları ile aşağıda sunulmuştur.

Ortaokul: İlkokulu takip eden, öğrencileri bir üst eğitim kurumu olan liseye hazırlayan, karma, zorunlu ve parasız dört yıl süren bir eğitim kademesidir .

Ortaokul Öğretmeni: Araştırmaya dahil olan, İzmir ili Karabağlar ilçesindeki resmi ortaokullarda görev yapan öğretmenlerdir.

Okul Müdürü: Okulda yönetim ve işleyişten sorumlu kişidir.

Liderlik: Daha önceden belirlenmiş amaçlar etrafında toplanan insanları bu amaçlar doğrultusunda harekete geçirebilme, yön verebilme beceri ve bilgiler bütünüdür (Eren, 2020, s. 435).

Belirsizlik ve Örgütsel Belirsizlik: Kişilerin daha önceden hiç ummadıkları bir eylem sonucunda ortaya çıkan denge kaybı durumudur. Örgütsel belirsizlik ise bir örgütte oluşabilecek her türlü dengesizliklerin bireylerde yaratacağı kaos, güvensizlik ve örgüt iklimini olumsuz yönde etkileyebilecek özellikleri kapsayan örgütsel süreçlerin tümüdür (Neyişçi, 2008; Tınaztepe, 2010).

Kaos: Düzenin istenmeyen bir şekilde karışması (Cramer, 1998).

BÖLÜM II

KURAMSAL ÇERÇEVE / KAVRAMSAL ÇERÇEVE / İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde, alan yazına dayalı olarak liderlik alanındaki gelişmeler ışığında, okul müdürlerinin liderlik stilleri ve örgütsel belirsizlik olgularını açıklamaya yönelik kuramsal bilgilere ve araştırmanın konusuna ilişkin yurt içi ve yurt dışında gerçekleştirilen çalışmalara değinilmiştir.

2.1. Liderlik Kavramı ve Stilleri:

Liderlik, bir grubun tüm etkinliklerini değerlendirme ve grubun gücünden faydalanarak işleyişi düzenleme sürecidir (Bursalıoğlu, 2015). Şişman'a (2018) göre liderlik, belirlenmiş amaç ve hedefleri gerçekleştirebilmek için bireyleri etkileyebilme ve harekete geçirebilme gücüdür. Araştırmacılar, liderliğin tanımını kişisel bakış açılarına ve önem verdikleri olgulara göre yaptıkları için bu tanımları çoğaltmak mümkündür. Ancak bu tanımların ortak paydası; belli bir gaye ile birden fazla insanın varlığı ve bu insanların eylemlerine yön verebilecek bir liderin olmasıdır (Zel, 2011).

Aydın (2018) liderlik kavramının toplumlar için büyük önem taşıdığını vurgular ve bu önemin insan gereksinimlerinin vazgeçilmez bir unsuru olan yönlendirilme ve yönlendirme gereksinimlerinden kaynaklandığını ileri sürer. İnsanlar sosyal varlıklar olarak topluluklar halinde yaşarlar ve oluşturdukları toplulukları yöneterek amaçlarına ulaşmasını sağlayan liderlere ihtiyaç duyarlar (Eren, 2020). Liderless bir örgüt insan ve makine topluluğundan ibarettir (Baysal ve Tekarslan, 1987).

Alan yazında yönetim, yöneticilik ve liderlik arasındaki farklar birçok araştırmacı tarafından incelenmiştir. Yöneticilik ve liderlik aynı kavramlar olmayıp, birbirlerini tamamlar nitelikteki görüş ve davranışları kapsamaktadır. Yönetim ve yöneticilik kavramı formal bir konumda iken, liderlik formal konumlanmanın dışındadır (Erçetin, 2000). Yönetici işleri doğru yapma eğiliminde iken, lider ise doğru işler yapma eğilimindedir. Yöneticinin ilgisi kuralların yürütülmesi noktasında yoğunlaşırken, liderin ilgisi kuralları biçimlendirmeye dönüktür (Sezgin, 2012). Bir kuruma yönetici olarak atanmak o kişiyi lider yapmaz. O gruptaki üyeler istek ve ihtiyaçlarının karşılandığına dair olumlu algı geliştirmeleri şartıyla kişi lider rolünü hak edebilir ve sürdürebilir (Gordon, 2013). Buradan hareketle yöneticilik ile liderlik arasındaki farklılığın, yetki sahibi olmak ile yetkin olmak arasındaki farklılığa karşılık geldiği söylenebilir.

Eğitim sistemi söz konusu olduğunda sistemin genel ve özel amaçlarını temel ilkeler doğrultusunda öğrencilere aktarmak için en önemli unsur okullar olarak görülmektedir (Şirin, 2012). Okullarda yönetim ve karar verme sürecinin başında okul müdürleri bulunmaktadır. Tüm dünyada olduğu gibi ülkemizde de okul müdürünün rolleri değişiklik göstermektedir. Okulun madde ve insan kaynaklarının harekete geçirilmesi ile okul müdürünün yetkinliği arasında doğrusal bir ilişki bulunmaktadır (Özdemir, 2012).

Liderlik konusunun ele alınış biçiminden doğan farklılıklardan dolayı, liderlik kavramına ilişkin evrensel bir tanım yapmak güçleşmektedir. Lider ve liderlik kavramı onu inceleyenler tarafından farklı tanımlanabilmektedir. Ancak bu tanımlamaların ortak noktası, insanları etkileyerek harekete geçirebilme yeteneğidir. Bass ve Stodgill bu tanımlamaların ortak özelliklerini sınıflandırmaya çalışmışlardır (Bass B. M., 1990).

Bass ve Riggio liderlik kavramını tam liderlik modeli şeklinde ele alarak dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik ve serbestlik tanıyan liderlik (laissez-faire) stili şeklinde bir sınıflandırma gerçekleştirmişlerdir (Kodama, Fukahori, Sato ve Nishida, 2016). Sınıflandırılan bu liderlik stilleri sıradaki bölümde özellikler, alt boyutlar ve Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği' deki maddelerin kapsamı bağlamında incelenecektir.

2.2. Liderlik Stilleri:

Bass çok faktörlü liderlik teorisi üzerinde araştırmasına başladığı yıllarda dönüşümcü ve etkileşimci liderlik stillerini birbirlerine zıt kavramlar olarak açıklamış, dönüşümcü liderlik davranışları gösteren liderlerin etkileşimci liderlik davranışları da göstermesinin mümkün olmadığını belirtmiştir. Ancak 1985 yılında çalışmalarının sonuçlarında bu görüşlerinden vazgeçerek bir liderin hem dönüşümcü hem de etkileşimci davranışlar sergileyebileceğini ifade etmiş ve bu durumu da durumsallıkla açıklamıştır (Baloğlu, Karadağ ve Gavuz, 2009).

Literatür incelendiğinde durumsal liderlik yaklaşımı kapsamında ortaya atılan görüşler arasında en çok kabul gören teorilerden birinin Bass tarafından ortaya atılan çok faktörlü liderlik teorisi olduğu görülmektedir. Bu teoriye göre liderlik; dönüşümcü, etkileşimci ve serbestlik tanıyan liderlik stilleri bileşenlerinden oluşmaktadır.

Dönüşümcü (Transformasyonel) liderler, davranışlarıyla insanların düşüncelerine yön verebilen aynı zamanda sorgulayan kişilerdir ve risk almaktan kaçınmazlar. Dönüşümcü liderler, bürokratik işleyiş gerçekleşirken kendilerinin ve takipçilerinin gelişimi için gereken ortamı yaratırlar ve enerjileri yüksektir (Çelik, 2013).

Dönüşümcü liderler de etkileşimci liderler de problemlere karşı proaktif bir tavır sergilerlerken; tam serbestlik tanıyan liderler karar alma ve denetlemekten kaçınma eğiliminde

olurlar ki bu da lidersiz bir yönetim tarzı yakıştırması yapılan bir liderlik biçimidir (Benibol, 2015).

Tez kapsamında Bass tarafından ortaya atılan sınıflandırma temel alındığı için, tam liderlik modelinin alt boyutları olan dönüşümcü liderlik (transformasyonel), etkileşimci liderlik ile serbestlik tanıyan liderlik (laissez-faire) kavramları ve kapsamaları üzerinde durulacaktır.

2.2.1. Dönüşümcü Liderlik:

İlk olarak James Burns'un geliştirdiği dönüşümcü liderlik kavramı kuramsal açıdan 1985 yılında Bass tarafından daha da geliştirilmiş ve durumsallık yaklaşımı çerçevesine alınmıştır (Sabuncuoğlu, 2012). Dönüşümcü bir lider, izleyenlerin eski sorunlara yeni yollarla bakmalarını sağlayarak onların görüşlerini değiştirebilir ve grubun kendileriyle özdeşleşmesini sağlayabilir (Can, Azizoğlu ve Aydın, 2015). Bir süreç olarak dönüşümcü liderlik izleyenlerin değişim ve dönüşümlerini olanaklı kılarken liderin de değişimine olanak sağlar (Dalgıç, 2016)

Dönüşümcü liderlerin en belirgin özelliği yenilik ve değişim süreçlerini başlatma noktasındaki özel becerileridir. Ayrıca sistemi yönetirken, güdüleme yöntemi olarak maddi teşvikten, yönetmeliklerden fazlasını kullanabilen ve manevi değerleri de göz önünde bulundurarak izleyenlerin değişimine zemin hazırlayan liderlerdir. Bu yolla hem lider ile hem de izleyenlerinin sürekli değişerek evrildiği bir örgüt yapısı oluşur (Sabuncuoğlu, 2012).

Dönüşümcü liderler yaratıcılık, sabır ve enerjiyi birleştirerek bir strateji kültürü alایشını oluştururlar. Dönüşümcü liderlerin özelliklerinin kapsamı, etki bırakma, izleyenlerin ilgisini arttıran ilham verme becerisi, problemlere yaklaşımda izleyenlerin de katılımını gözetken entelektüel uyarım ve onların kişisel gelişimleri için uygun ortam oluşturan bireysel ilgiyi içermektedir (Bass ve Avolio, 1993). Bu özellikler kısaca şu şekilde açıklanmaktadır:

İdealize etki: Böyle bir lider davranışlarıyla idealleştirilerek izleyenler açısından bir rol model oluşturur (Aydın, Sarier ve Uysal, 2013). İdealleştirilmiş etki izleyenler üzerinde saygınlık, hayranlık ve güven duygusu oluşması ve bu özellikleri lidere atfetmesi olarak tanımlanmaktadır (Bass ve Riggio, 2006). Özetle idealize etki dönüşümcü liderlerin takipçileri açısından bir model oluşturmaktan kaynaklanır (Hoy ve Miskel, 2015).

İlham Verici Motivasyon: Dönüşümcü liderler yaratıcılığı ve girişimciliği desteklemenin yanı sıra değişimi başlatan liderlerdir (Aydın, Sarier ve Uysal, 2013). Dönüşümcü liderler yüksek hedefler belirleyerek izleyenlerini sürekli motive eder ve bir takım ruhu oluşmasını sağlarlar (Bass ve Riggio, 2006).

Entelektüel Uyarım: Bu liderler takipçilerinin üretken ve yenilikçi özelliklerini ortaya çıkaracak zemini hazırlayarak izleyenleri bu anlamda sürekli cesaretlendirir (Bass ve Riggio, 2006).

Bireysel İlgi: Dönüşümcü liderler izleyenlerin ilgi alanlarını bilirler. Takipçilerinin istek ve ihtiyaçlarını dikkate alarak ve bir takım koçu gibi davranırlar (Bass ve Riggio, 2006).

Karip (1998) ise dönüşümcü liderliğin alt boyutlarını şu şekilde tanımlamaktadır:

- 1) İdealleştirilmiş Etki: Lidere atfedilen ve izleyenlerde gurur, heyecan ve hayranlık uyandıran karşılıklı etkileşim sürecidir.
- 2) İlham Verici Motivasyon: Lider takipçiler için ortak misyon duygusu ve gelecek için harekete geçirici ve sürekli teşvik edici bir vizyon oluşturarak içsel bir güdülenme sağlar.
- 3) Entelektüel Uyarım: Lider izleyenleri eski problemlerin çözümü için yeni yollar arayışı içine girmeleri için gerekli ortam ve koşulları sağlar.
- 4) Bireysel Destek: Lider takipçilerin bireysel farklılık, ilgi ve ihtiyaçlarını bilerek bunları karşılamak için gerekli hazırlıkları yapar.

2.2.1.1. İdealleştirilmiş Etki:

İdealleştirilmiş etki iki alt boyuttan oluşmaktadır. Bunlar atfedilen ve davranış alt boyutlarıdır. Ayrıca karizma olarak da adlandırılır (Cemaloğlu, 2007). Karizmatik liderler kişiliklerinden gelen güçleri ile izleyenleri üzerinde sıra dışı ve derin etki bırakmayı başarabilen kişilerdir (Celep, 2014). Başka bir deyişle lider, izleyicilerinin ona saygı ve hayranlık duygularını atfetmesi ve onu bir rol model olarak görmesidir (Bass ve Riggio, 2006).

Barbuto ve Cummin-Brown (2007) idealleştirilmiş etki özelliklerini şu şekilde tanımlamıştır:

- Geniş bir ufuk
- Daha uzak hedeflere ulaşmak
- Hedeflere ulaşmak için kararlılık ve sabır
- Güvenirlilik
- İş görenler arasında güven geliştirme temelli yaklaşım
- Örgütün misyonunu temsil etme
- “İzlenecek en iyi yolun bu olduğuna inanıyorum” mesajını aktarma.

2.2.1.2. İlham Verici Motivasyon: İlham verici motivasyon ile lider, izleyicilerine esin kaynağı olur ve onları güdüleyerek bir takım ruhu oluşturur (Bass ve Riggio, 2006). Bir liderin esin kaynağı olarak izleyenler nazarında bir rol model haline gelmesi güçlü bir güdüleme aracı olarak değerlendirilebilir.

Esinlendirme, liderin izleyenler üzerinde bir manevi güç kaynağı olması, semboller, parolalar ve duyuşsal öğeler yoluyla ortak amaç duygusu oluşturma sürecidir (Karip, 1998). Dönüşümcü liderler örgütün amaçlarını gerçekleştirebilmek için astlarında ortak misyon duygusu oluşmasını sağlar ve izleyenler için moral kaynağı olurlar (Korkmaz, 2006).

Barbuto ve Cummin-Brown (2007) ilham verici motivasyon özelliklerini şu şekilde tanımlamıştır:

- İlham verme,
- Örgütün vizyonunu net bir şekilde ortaya koyma,
- Ortak amaç etrafında toplama,
- Bireylerin ve örgütün ihtiyaçlarını özdeşleştirme,
- İzleyicilere özgüven aşılama,
- “Amaçlarımızı gerçekleştirmeye yoğunlaşırsak, o amaçlara ulaşırız” mesajı gönderme.

2.2.1.3. Entelektüel Uyarım:

Avcı (2015b) dönüşümcü liderliğe ait alt kapsam olan entelektüel uyarımı şu şekilde açıklamıştır:

- Lider izleyenlerini olaylar ve olaylar sonucu ortaya çıkan sorunlara karşı yeni çözüm yolları bulmaları konusunda özendirici bir tutum sergiler,
- Lider takipçilerini eski problemleri yeni ve farklı yollarla tekrar değerlendirmelerini ister,
- Lider takipçilerin fikir ve önerilerini özgür bir şekilde ifade edebilecekleri örgüt iklimi oluşturur,
- Lider sahip olduğu bilgi ve becerilerinin de yardımıyla yenilikçi, dinamik, olayları sorgulayabilen izleyenleri yetiştirir ve geliştirir.

Barbuto ve Cummin-Brown (2007) entelektüel uyarım özelliklerini şu şekilde tanımlamıştır:

- Çalışanların hayal güçlerini zorlayıcı ortamlar hazırlama,
- Görevlerin yapılış şekillerinde daha yeni ve işlevsel yollar arama,
- Örgüt içinde özgür düşünce atmosferi yaratmaya çalışma,
- Amaçları gerçekleştirirken risk almaktan kaçınmama,
- “Bunları gerçekleştirebildiğimizde neler yapabiliriz?” mesajı gönderme.

2.2.1.4. Bireysel Destek:

Lider takipçilerinin ilgi, istek ve ihtiyaçlarına önem vererek, sahip oldukları potansiyellerini keşfeder ve bu doğrultuda bireysel hedefler koyar (Avcı, 2015b).

Dönüşümcü liderler izleyicilerinin birer birey olarak farklılıklarını kabul eder ve onlara rehberlik eder (Bass ve Riggio, 2006). Bireysel farklılıkları ve ihtiyaçları görmenin bireysel destek demek olduğunu bilen dönüşümcü liderler izleyenlerini ayrı bireyler olarak görür ve onları dinleyerek özgüvenlerinin gelişmesini sağlar (Avolio, Waldman ve Yammarino, 1991).

Barbuto ve Cummin-Brown (2007) bireysel destek özelliklerini şu şekilde tanımlamıştır:

- Empati geliştirebilme,
- Çalışanların kendi aralarında pozitif bir ilişki geliştirmelerine yardımcı olma,
- Çalışanlar için kendilerini geliştirebilecek bir ortam hazırlama,
- “Sana değer veriyorum ve önemsiyorum” mesajını gönderme.

2.2.2. Etkileşimci Liderlik:

Etkileşimci liderlik liderin beklentileri, çalışanların görev ve sorumlulukları, lidere bağlılık ve amaçların gerçekleşmesi durumunda elde edilecek ödüllerin açık bir şekilde belirlendiği liderlik sürecidir (Pillai, Schriesheim ve Williams, 1999). Dolayısıyla etkileşimci liderlik, takipçilerin temel ihtiyaçlarını teşvik eden, bireyler arasında hiçbir yüksek amaç olmadan koşullu ödül ve öncesinde değer biçilmiş nesnelerin takas edildikleri etkileşim süreçleri bütünüdür (Geijsel, Sleegers ve Berg, 1999).

Dönüşümcü liderlikte değişim, yenilik ve yaratıcılık kavramları esas alınırken etkileşimci liderlikte sistem başarılı bir şekilde devam ettiği sürece müdahale edilmeksizin sistemin ve çalışanların yönetilmesi esas alınmaktadır (Avcı, 2015b). Etkileşimsel liderlik kuramında ödüller performans koşuluna bağlanarak, örgüt başarısında bireysel çıkarlar ön plana çıkmakta ve takipçilerin güdülenmesi noktasında tatmin edici ücretler önerilmektedir (Tiryaki, 2008). Öte yandan bu yöneticiler, yetkilerini izleyenlerin daha fazla çaba sarf etmeleri için ödül, finansal teşvik ve statü yükseltme şeklinde kullanırlar (Eren, 2020).

Bass’a (1990b) göre, etkileşimci liderler; koşullu ödül ve yönetim olmak üzere iki tip davranış sergilemektedirler.

2.2.2.1. Koşullu Ödüllendirme:

Koşullu ödüllendirme takipçilerin görevi tatmin edici bir şekilde yerine getirmesi karşılığında liderin vaat ettiği somut ödüllerin elde edilme sürecidir (Bass & Riggio, 2006).

Dönüşümcü liderlerin vaat ettikleri ve sundukları ödüller psikolojik temelli soyut ödüller iken, etkileşimci liderlerin ödülleri genellikle maddi ve somut ödüller olmaktadır (Antonakis, Avolio ve Sivasubramaniam, 2003).

Karip'e (1998) göre koşullu ödüllendirme lider ile izleyen arasındaki olumlu pekiştiricilerin takas sürecidir. Bu süreç takipçinin gösterdiği gayretin karşılığı olarak ona istediği desteği sağlama, kimlerin sorumlu olduğunu belirleme, ödüle sahip olabilmek için nelerin yapılıp yapılmaması gerektiğinin açık bir şekilde ifade edilme ve bu çabanın karşılığında yöneticileri tarafından bireysel gereksinimlerinin karşılanma süreçlerini kapsamaktadır. Özetle liderler ortak hedefleri belirleyerek bu hedefleri gerçekleştirme koşuluyla takipçilerin nasıl ödüllendirileceklerini ifade ederek koşullu ödüllendirmeyi gerçekleştirmiş olurlar (Bakan, Erşahan, Büyükbeşe, Doğan ve Kefe, 2015).

2.2.2.2. İstisnalarla Yönetim:

İstisna bazlı yönetim, liderler tarafından aktif ve pasif olarak iki biçimde yürütülmektedir. Lider aktif ise takipçilerinin çalışmalarını kontrol eder ve onların hatalarını düzeltir. Lider pasif ise hatalar belirinceye dek düzeltici eylemde bulunmaz (Bass B. M., 1997).

Aktif lider, oluşabilecek problemlerden dolayı görevlerin aksayıp aksamadığını izler ve dikkatini bu noktalara odaklarken; pasif lider düzeltici eyleme geçmek için problemlerin ciddi seviyelere ulaşmasını bekleme eğilimi gösterir (Ceylan, Keskin ve Eren, 2005).

Aktif ve pasif yöntemlerin göze çarpan farkının problemlerin çözümü noktasında yöneticinin liderlik davranışı ve tutumu olduğu söylenebilir.

2.2.3. Serbestlik Tanıyan Liderlik:

Tam serbestlik tanıyan liderlik biçimi örgüt üyelerinin hedef, proje ve yöntemleri kendilerinin oluşturması ve bunları uygulama noktasında kişisel kararlar alarak kendilerini geliştirebilecek ortamın oluşması bakımından faydalı görülebilecek bir liderlik biçimidir (Tanrıverdi, Akova ve Çiftçi, 2016).

Adında da anlaşılacağı üzere serbestlik tanıyan liderlik liderliğin işe dahil olmayan, çalışmaktan kaçınan stilini vurgulamaktadır. Serbestlik tanıyan liderlik, problemleri çözme noktasında bir sisteme dayanmadığından, izleyenlerin memnuniyetsizliği ile sonuçlanmaktadır. Bu noktadan hareketle her ne kadar bazı çalışmalar izleyenlerin genellikle bir özerklik tercihi içerisinde olduklarını gösterse de liderlik açısından etkili özerklik de sağlamamaktadır (Baloğlu, Karadağ ve Gavuz, 2009).

Bu liderlik stilinde lider öncelikli görevinin kaynak temini olduğunu düşünür ve yalnızca ona bir konu hakkında fikri sorulduğunda görüş beyan eder, ancak görüşleri izleyenlerinin eylemlerini bağlayıcı nitelikte değildir (Yürek, 2018). Serbestlik tanıyan liderlikte takipçilere ulaşılması istenen amaç işaret edilerek kendi potansiyellerini ortaya çıkarmaları beklenir. Bu anlamda da bütünüyle bir serbestlik söz konusudur. Astların problemlerin çözümü noktasında yeni fikirler ve yollar bulmada örgüt içerisinde tercihen gruplar oluşturabilmelerini ve kendilerini özgür hissetmelerini sağlayabilmektedir (Yörük ve Süleyman, 2011).

Mesleki uzmanlık gerektiren durumlarda, bilim insanlarının faaliyetlerinde, kurumların araştırma geliştirme birimlerinde görev yapan ve yüksek uzmanlığa, deneyim ve bilgi birikimine sahip olan çalışanlarda yenilikçi fikirlerini geliştirmelerinde ve yaratıcı güçlerini ortaya çıkarmalarında bu liderlik tipi uygulanabilir. Ancak kültür düzeyi düşük, sorumluluk duygusu gelişmemiş ve net bir görev dağılımı olmayan gruplarda bu liderlik biçiminin uygulanamayacağını söylemek yerinde olacaktır (Eren, 2020).

Bu stil lidersizlik veya liderlik faaliyetlerinden kaçınma biçiminde değerlendirildiğinden en etkisiz liderlik stildir. Bu tür lidere odasında oturan, olabildiğince az çalışan ve az öğrenci ile görüşen, öğretmen ve öğrencilerin ihtiyaçları ile gelişimlerini önemsemeyen ve sürecin alışlageldiği şekliyle devam etmesine izin veren bir yönetici örnek gösterilebilir (Hoy ve Miskel, 2015).

Oğuz'a (2011) göre serbestlik tanıyan liderlik şu başlıklar altında toplanmaktadır:

- Takipçilerinin problemlerinden kaçınırlar,
- Etkisiz bir liderlik türüdür,
- Takipçilerinin ihtiyaçları ile ilgilenmezler,
- Takipçilerine yol göstermek için çaba harcamaz, onlara tam özgürlük sağlar,
- İşler hem nitelik hem nicelik yönünden zayıftır,
- Takipçilerin kararlara katılım düzeyi oldukça düşüktür ve liderle izleyenler arasında bir mesafe söz konusudur,
- Sistemli bir örgütlenme olmadığından etkilik ve mesleki tatmin düşüktür.

Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği maddeleri yukarıda açıklanan liderlik boyutlarını ölçmektedir. Liderlik stillerinin alt boyutları ve bu boyutların kapsamları ile ilgili maddeler Tablo 1'de sunulmuştur.

Tablo 1

Çok faktörlü liderlik ölçeğine ait alt boyutlar ve kapsamı ölçen madde numaraları

Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği	Ölçek Madde Numaraları	
Alt Boyutlar	Kapsam	
Dönüşümcü Liderlik	İdealleştirilmiş Etki	5, 9, 13, 17, 20, 21, 23, 32
	İlham Verici Motivasyon	8, 12, 24, 34
	Entelektüel Uyarım	2, 7, 28, 30
	Bireysel Destek	14, 18, 27, 29
Etkileşimci Liderlik	Koşullu Ödül	1, 10, 15, 33
	İstisnalarla Yönetim	4, 22, 25
Serbestlik Tanıyan Liderlik	Pasif İstisnalarla Yönetim	3, 11, 16, 19
	Laissez-Faire	6, 26, 31

2. 3. Kaos Teorisi:

Sonsuz büyüklükte ve karmaşık bir evrende yaşıyoruz. Yunanlıların kosmos, Batılıların univers, Arapların kainat diye adlandırdığı evren, insanlığın ilk çağlardan beri merakla ve korkuyla baktıkları bir gerçekliktir (Tanilli, 2006). Evren durağan değildir ve içindeki en eski parçacıklar birleşerek daha karmaşık yapılara dönüşmektedir (Reeves, Rosnay, Coppens ve Simonnet, 2003). Madde doğası gereği sürekli olarak az kararlı bir yapıdan daha kararlı bir yapıya dönüşmektedir (Pross, 2017). Dönüşmekte olan maddenin tarihi evrenimizin tarihidir ve evrenimizin kökeni kaostur (Reeves, Rosnay, Coppens ve Simonnet, 2003).

Kaos sözcüğünün kökeni Yunancadan gelmekte olup açık duran, uzay boşluğu, uçurum, açıklık ve boşluklar yaratan anlamına gelmektedir. Gündelik kullanımda ise, kaos istenmeyen ve dağılımlılık durumlarını ifade eden bir kavram olarak değerlendirilmektedir (Cramer, 1998). Kaos denge durumunda olan bir sistemde yaşanan dinamik bir sürecin, yeni bir düzene geçmek için mevcut yapıyı alt üst ediş süreci şeklinde de tanımlanmaktadır (Demirtaş, 2000). Bir başka deyişle kaos karmaşıklık, belirsizlik ve öngörülemeyen değişimdir (Öge, 2005).

Değişim, mevcut durumun çevresel ve iç etmenlerin zorlamasıyla olumlu veya olumsuz başka bir duruma evrilmesidir. Günümüzde teknoloji alanındaki önemli gelişmeler ve küreselleşmenin de etkisiyle değişim olağan üstü bir hızla gerçekleşmektedir (İlğan, 2008). Değişim süreçlerinde gerekli esnekliği gösteremeyen örgütlerde, adaptasyon sürecindeki sorunlar nedeniyle kaotik süreçler yaşanmaktadır (Andersson, Cäker, Tengblad ve Wickelgren, 2019).

Gleick'e (2003) göre, kaos teorisi karmaşık olguların, bu olguların daha basit ve temel yapıtaşları kullanılarak açıklanması (Redüksiyonizm) sürecinin sonunu getirerek sonsuz bir araştırma alanı sunmaktadır. Ruelle 'ye (2017) göre, kaos olarak adlandırdığımız kavram başlangıç durumuna hassas bağıllığın bir zamansal evrim sürecidir. Canlı varlıklar kendilerini çok iyi koruyan bir yapıya sahiptirler ve evrimsel süreçlerini tetikleyen gelişmeler mikro ölçekte rastlantısaldır (Monod, 2012). Belli belirsiz hiç hesaba katılmayan küçük değişkenlerin büyük etkileri görülebilir. Lorenz'in meteoroloji alanında gerçekleştirdiği çalışmaları sonucunda ortaya attığı kelebek etkisi görüşü de bu ifadeleri destekler niteliktedir. Bir kelebeğin kanat çırpışlarının belli bir süre sonra atmosferde değişimlere yol açması görüşü kelebek etkisi olarak adlandırılmaktadır (Ruelle, 2017).

Sistemlerde meydana gelen herhangi bir etkiye karşı oluşabilecek tepkilerin belirsizliği ve olayların ölçülmesindeki belirsizlik kaos olarak tanımlanmaktadır. Bu anlamda daha sonra sosyal bilimlerde "Kaos kuramı" olarak değerlendirilen kavram, fizik biliminde "belirsizlik" adıyla belirmiş ve gelişmiştir (Ertürk, 2012). Kaos teorisi bir eylemin tüm basamaklarının ve sonucunun o eylemin başlangıç koşullarına çok hassas bir biçimde bağlı olduğunu söyler. Herhangi bir olayın sonucunu bilmek demek onun başlangıçta hangi şartlarda olduğunu net olarak tüm ayrıntıları ile bilinmesi demektir. Bunun tam olarak bilinmesi mümkün olmadığından olayların sonuçları olasılık hesapları ile öngörülebilmektedir (Mutlu ve Sakınç, 2006).

Örgütler açık sistemler olarak çevrelerine uyum sağlamak zorunda olan dinamik sistemlerdir. Canlı sistemler olarak örgütler, sürekli değişen, yakın geleceğinin ne olacağından habersiz kaotik sistemlerdir (Öge, 2005). Tüm sistemler birbirinden ayrı küçük sistemlerden meydana gelmektedir ve aralarında çeşitli ilişki ağları bulunmaktadır. Eğitim sistemi söz konusu olduğunda ise bu sistemin küçük sistemleri okullardır. Kaos teorisi hakkında bilgi sahibi olan bir okul yöneticisi aldığı en ufak bir kararın sistemin tamamını etkileyebilecek ölçüde olduğunu bilerek hareket eder (Bülbül, 2007). Nietzsche' ye (2015) göre kaosu düzenlemenin yolu ister bireysel ister toplumsal anlamda olsun gerçek gereksinimler ile sözde gereksinimlerin ayrımını iyi yapabilmekten geçmektedir.

Kaos ve düzen arasında bir diyalektik ilişki bulunmakta olup aynı zamanda birbirini tamamlayan fonksiyonel bir ilişki de bulunmaktadır (Cramer, 1998). Friedrich Engels (2014) Doğanın Diyalektiği adlı eserinde diyalektiğin yasalarını üç başlık altında toplamış ve şu şekilde açıklamıştır:

1) *Niceliğin Niteliğe Dönüşmesi yasası*: Koşullar sağlandığında küçük değişiklikler bile büyük değişimlere yol açabilmektedir. Küçük bir kıvılcımın artarak büyük bir yangına dönüşmesi olayı buna örnek gösterilebilir.

2) *Olumsuzlanmanın Olumsuzlanması Yasası*: Sonu ve sınırları bilinmeyen evrende nesneler ve olaylar bu yasaya göre doğar, büyür ve ölürler. İşte bu döngü genel gelişmeyi gerçekleştirmek içindir. Yeni olan her şeyin eskiyerek yerini yenisine bırakması olumsuzlanmanın olumsuzlanmasıdır. Çünkü eski kendisinden eski olanı olumsuzlayarak varolmuş ve kendisini yeni olarak ortaya koymuştur.

3) *Karşıtların iç içe geçmesi yasası*: Buna göre her olay kendi karşıtını oluşturmaktadır.

Diyalektik kavramı örgütlerin yönetiminde liderlerin sistem içersinde her zaman, her davranışın kendi karşıtını doğurma eğiliminde olduğunu dikkate alması bakımından önem arz etmektedir (Özgenç, 2008). Bu noktadan hareketle kaos ve belirsizlik kavramları iç içe geçmiş ve birbirinden ayrı düşünülemeyecek kavramlardır (Cramer, 1998).

2.4. Kavram Olarak Belirsizlik ve Boyutları:

Belirsizlik evrenin özünde var olan, örgüt yaşamını tüm yönleri ile etkileyen bir kavramdır (Neyişçi, 2008). Günümüzde toplumsal sistemler çok yüksek karmaşıklık düzeyine çıkarak hızlı bir etkileşim ve değişim sürecine girmişlerdir. Bu değişim süreci değişkenlerin, yapıların ve alt sistemlerin neredeyse sonsuz çeşitliliğe ulaşmasına yol açarak geleceğin öngörülmesini güçleştirmektedir. Bu durum belirsizlik olarak tanımlanmaktadır. Belirsizlik, olaylar arasındaki neden-sonuç ilişkilerinin anlamlandırılma ve görülmesinin güçleşmesidir (Çamlıbel, 2003). Belirsizlik bilgi eksikliğinden kaynaklanan tam bir yapılandırılmama ve sınıflandırılmama durumudur (Karavardar, 2011). Belirsizlikler gelecekteki olayların önceden tahmin edilemediği durumlarda ortaya çıkmaktadır ki bu da eldeki verilerin ve ihtiyaç duyulan bilgilerin eksikliğinden kaynaklanmaktadır (Milliken, 1987). Tüm bu tanımlardan hareketle daha genel bir tanımlama yapmak gerekirse, belirsizlik o an mevcut durumdaki uyarıcının gelecek zamandaki muhtemel sonuçlarına ilişkin algılanan farklılıktır (Küçükkömürler, 2017).

Şeylan'a (2009) göre Heisenberg' in 1927 yılında yayınladığı makalesi ile belirsizlik kavramı bilim dünyası girmiştir. Bohr'un Quantum Fiziği araştırmaları ve Einstein'ın görecelilik teorisi postmodern düşüncenin temellerini iflas ettirmiştir (Akt. Koyuncu, 2019). Gleick'e (2003) göre, tüm alanlarda etkisini gösteren fizikteki belirsizlik ilkesi, sosyal bilimlerde de etkin olmuştur. Fizikteki belirsizlik ilkesine göre, bir nesnenin konumu net olarak belirlenebilir fakat bunun için kullanılan ölçüm araçları bu nesnenin konumunda küçük değişiklikler yaratabilir. Bunun sonucunda nesne için belirlenen konum netliğini kaybeder.

Dolayısıyla klasik fizikteki doğruluk ve ölçülebilirlik noktasındaki kesinlik kavramı anlamını yitirmektedir (Ertürk, 2012). Buradan hareketle belirsizlik ilkesi, ölçümlerin kesinliğinin asla mümkün olamayacağı anlamına gelmektedir (Gleick, 2003).

Belirsizlik ifadelerin muğlaklığı, koşulların değişkenliği veya çelişki doğurabilen çeşitli görüş ve düşüncelerin olduğu durumlardır. Bu anlamda belirsizlik durumsal bir kavram olarak değerlendirilmektedir (Polat, 2015). Buna göre, durumsal belirsizliğin temelde üç nedenden kaynaklanabileceği anlaşılmaktadır; Kajs ve Maccollum’a (2009) göre, bu temel nedenler; bilinmedik olan ve yeni bir olay olarak algılanan *yenilik*; hesaba katılması gereken pek çok değişken olması açısından *karmaşıklık* ve özünde çelişki barındıran *çözülmezlik*’tir. (Akt. Polat, 2015). Moles (2018) muğlak olguların üç temel tipini şu şekilde açıklamaktadır:

- *Yenilik*: Bazı kavramlar tanımlanmaları açısından hata payının yüksek olması, biçimsel olarak muğlak ve değişken, şartlara göre görünümünün değişebilir olması yönüyle belirsizdir. Yaşadığımız bölgenin iklimini mikro düzeyde tahmin edemiyor oluşumuz buna örnek gösterilebilir.
- *Karmaşıklık*: Deney ve gözlem yapmanın mümkün olmadığı durumlar bu kategoride yer almaktadır. Bu durumda yapılması gereken olası bazı sınırlar içinde olguyu kavramsal bir çerçeveye oturtmaya çalışmaktır.
- *Çözülmezlik*: Bazı olgular doğasında belirsizlik içerir. Bu olguları ifade edebilmek için bildiğimiz modellerin belirsiz veya uygun değildir. Bu tür durumlarda yapılması gereken, olguları bir kesinliğe zorlamaktansa tutarlı düşüncenin ve aklın yasalarına göre kavramlaştırmaktır.

Gelatt (1989) belirsizliklerin ortaya çıkış nedenlerini bilgi ile ilgili üç sorun temelinde sınıflandırarak açıklamıştır. Bunlardan birincisi günümüz toplumundaki hızlı değişimin, bilginin varlığını, geçerliliğini ve güvenilirliğini sınırlı hale getirmesidir. İkinci olarak bilgi fazlalığının daha fazla belirsizliğe yol açmasıdır. Günümüzde insan gelişen bilişim teknolojileri sayesinde daha önce hiç olmadığı kadar hızlı ve daha fazla bilgiye ulaşabilmektedir. Ancak insan zihni bu denli yoğun bilgiyi işleyebilecek kapasiteye sahip olmadığından süreci daha karmaşık hale getirebilmektedir. Son olarak bilginin iletimi sürecinde gönderen veya alıcının bilgiyi değiştirmesidir.

Özetle, ölçme, kesinleştirme ve kavramlaştırma yeteneğimizin yetersiz kaldığı durumlarda belirsizlikler ortaya çıkmaktadır. Bu tür durumlarda Henri Michaux’nun öğüdünü dikkate almak gerekir; “Asla umutsuzluğa düşmeyin, daha fazla demlendirin” (Moles, 2018).

Sürekli belirsizliklere maruz kalma hali bireylerde endişe, kaygı ve korku gibi insan psikolojisini olumsuz yönde etkileyebilecek duygu halleri oluşturmaktadır (Sarı ve Dağ,

2009). Bu anlamda mevcut olan belirsizlik bireylerde şok etkisi yaratarak istenmeyen bir denge kaybı oluşturmaktadır (Bloom, 2009). Bu durum Moles'e (2018) göre zihnimizin irrasyonel olan bölümünün insanlığın evriminde çok yeni olan rasyonel düşüncelerimizi içeren bölümüne, bilim aracılığı ile girerek dengesini bozma sürecidir. Dolayısıyla bireyin yaşamında belirsizlikler hem ruhsal hem de fiziksel iyi olma hali üzerinde olumsuz etki yaratır (Sarıçam, Erguvan, Akın ve Akça, 2014).

Fischer Sanatın Gerekliliği (2017) adlı eserinde insanın çevresindeki dünyayı anlamak, kendisinin kılmak, geleceğin rastgeleliğinin üstesinden gelmek için sanata ihtiyaç duyduğunu ve onu yarattığını vurgular. Ayrıca kişiler kendileri ve çevreleri ile ilgili bilgilerinin yetersiz olduğu durumlarda bu eksikliği inanç yolu ile tamamlamaya çalışırlar. Çünkü inanç bizlere bilmemizin mümkün olmadığı şeyleri öğrettiği için inançtır (Schopenhauer, 2011). Marx'a (2016) göre din insanın gerçek dünyaya karşı bir protestosudur ve ezilen insanın geleceğini doğaüstü bir güçle garanti altına alma isteğinin bir dışavurumudur. Bu noktadan hareketle toplumsal kuralların, dini ve hukuki düzenlemelerin ve sanatın insanın belirsizlikleri kontrol altına alma çabasının bir sonucu olduğu söylenebilir.

Günümüz örgütlerinin çoğu, bilgi yetersizliği, yoğun değişimler ve karmaşık süreçlerin etkisiyle belirsizlik duygusunun egemen olduğu kaotik ortamlarda yaşamlarını sürdürmektedirler. Bu noktada liderler artık belirsizlikleri göz ardı edilebilir olmaktan çok örgütlerinin durağan bir yapıda olmadığını ve belirsizliklerin normal süreçler olduğunu değerlendirmektedirler. Günümüz örgütleri için belirsizlikleri görmezden gelmek veya belirsizliklerden kaçınmak daha fazla belirsizlik oluşturmaktadır (Neyişçi, 2008). Bu nedenle günümüz örgütleri için, örgütsel belirsizlik karşısında liderlik yaklaşımlarının önemi ön plana çıkmaktadır. Çünkü örgütlerin öz dinamikleri, artan bir ivme hızı ile gerçekleşen teknolojik gelişmeler ve örgütsel değişim süreçleri liderleri birçok alanda kendi liderlik davranışlarını algılayan belirsizliğin yarattığı kaotik süreçlerle sınamaktadır.

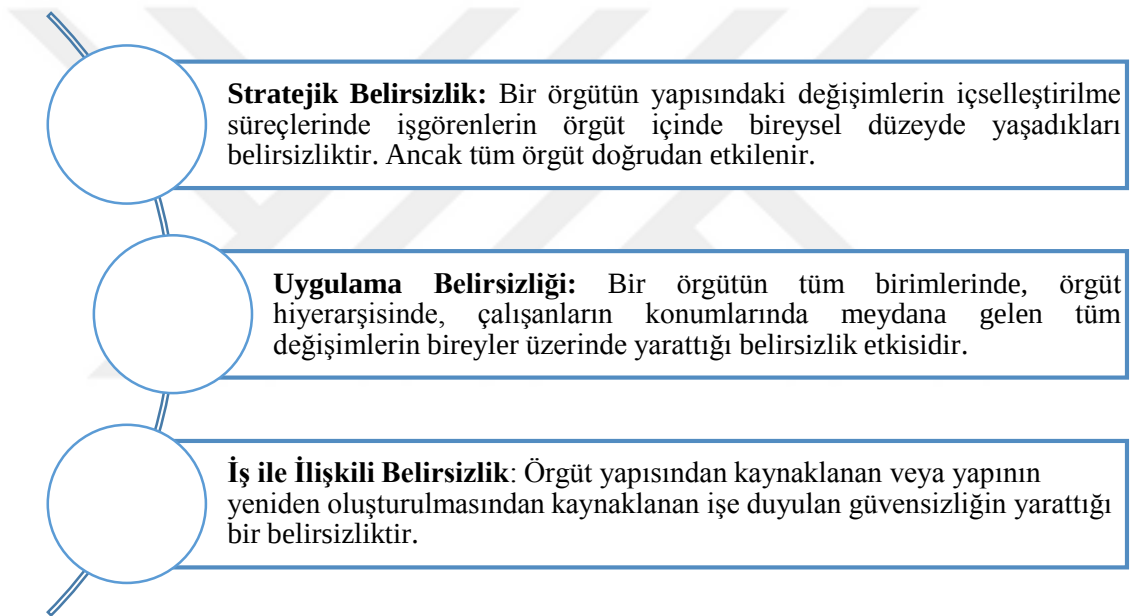
Tınaztepe'ye (2010) göre, belirsizlik kavramı üç alt boyuttan oluşmaktadır. Bu alt boyutlar bireysel belirsizlik, grupsal belirsizlik ve örgütsel belirsizliktir. Sıradaki bölümde bu alt boyutlar irdelenmiştir.

2.4.1. Bireysel Belirsizlik:

Kişiler kendileri hakkında gerekli bilgilere ulaşamadıklarında ya da mevcut bilgileri düzensizlik içerdiğinde bireysel belirsizliği yaşamaktadırlar (Gifford, Bobbitt ve Solum, 1979). Bilginin yetersiz veya muğlak olduğu karmaşık süreçler ile değişimlerin çok hızlı ve tahmin edilemez olduğu dönemler bireyler tarafından tehdit olarak algılanmaktadır (Sargut, 2015). Kişinin deneyimleri, bilgileri, neden sonuç ilişkisi kurabilme becerisi, sınıflandırma

yeteneği ve bilişsel yetenekleri kişinin yaşayacağı ve algılayacağı bireysel belirsizlik düzeyini belirlemektedir (Jackson, 1989).

Bordia ve arkadaşları (2004) bireysel belirsizliği örgüt psikolojisi bazında değerlendirmişlerdir. Genelde örgütsel belirsizliği özelde bireysel belirsizliği ortaya çıkış nedenlerine göre sınıflandırmışlar. Bu nedenlerden kaynaklanan belirsizlikler sırasıyla stratejik belirsizlik, uygulama belirsizliği ve iş ile ilişkili belirsizlik olarak adlandırılmıştır (Bordia, Hunt, Paulsen, Tourish ve DiFonzo, 2003). Buono ve Botwitsch (2003) ise bu kavramları kısaca şu şekilde açıklamışlardır:



Şekil 1. Örgütte yaşanan bireysel belirsizliğin boyutları (Akt. Polat, 2015).

2.4.2. Grupsal Belirsizlik:

Grup, psikolojik olarak birbirlerinin varlığını kabul eden, kendi aralarında etkileşimde bulunan, kendine özgü bir kişiliği bulunan ve kendisini bir grup olarak algılayan insan topluluklarıdır (Eren, 2020). Bir organizasyon içindeki gruplar organizasyonu etkilemenin ve ondan etkilenmenin yanı sıra birbirlerini de etkiler. Grup içindeki bireyler arasında da benzer şekilde bir ilişki vardır (Jackson, 1989). Norton (1975) belirsizliği tanımlamak için grup içindeki karmaşık, düzensiz, yetersiz ve çelişkili bilgiler kavramlarını kullanmıştır.

Jackson'a (1989) göre söz konusu gruplar olduğunda muğlaklık ile belirsizlik kavramları birbirinden ayrılmaktadır. Muğlaklık herhangi bir konu hakkındaki bilginin

düzensiz veya açık olmaması anlamına gelirken; belirsizlik ise bilginin çok az olması veya hiç olmaması anlamına gelmektedir.

Bazı özel durumlarda, bireysel ve grupsal birliği sağlamak adına belirsizliklerden kaynaklanan stres bir motivasyon aracı olarak kullanılabilir (Schuler, 1980). Çünkü bireyler belirsizliklerle mücadele edebilmek için grupça hareket etme eğilimi gösterirler. Bu anlamda belirsizlik bir grup kimliği oluşturma yönüyle bir güdüleme aracı olabilir (Tınaztepe, 2010).

Örgütsel değişim süreçlerinde grup liderinin değişimin niteliğine ilişkin bilgileri grup üyelerine aktaramaması izleyenler arasında güven erozyonu oluşmasına neden olur. Bunun nedeni değişimin getireceği olası yenilikler hakkında bilgi sahibi olmayan üyelerin bilgi kaynağı olarak söylentilere itibar etmesidir (DiFonzo ve Bordia, 1998). Bireysel veya grupsal belirsizlik süreçlerinde kişi ya da gruplar belirsizliği azaltmak için bilgi arayışı içerisine girmektedirler. Bu tür durumlarda liderlerin bir liderlik davranışı olarak gerekli bilgileri açık iletişim kanalları ile grubun diğer üyeleri ile paylaşmaları önem arz etmektedir (Allen, Jimmieson, Bordia ve Irmer, 2007).

2.4.3. Örgütsel (Çevresel) Belirsizlik:

Dünyanın her yerinde, insanlar doğdukları andan itibaren bir örgütün üyesi olurlar ve yaşamları boyunca diğer örgütlerle çeşitli ilişkiler kurarlar (Nayır, 2008). Doğdukları andan itibaren tek başlarına yaşamlarını sürdüremeyen insanlar ortak amaçlarını ve ihtiyaçlarını karşılamak amacı ile bir araya gelerek örgütleri meydana getirmektedirler (Kıral, 2008). Başka bir deyişle kişiler kendi ihtiyaçlarına göre birbirlerine uyum sağlayarak tek bir örgütlenme içinde toplanırlar (Platon, 2015).

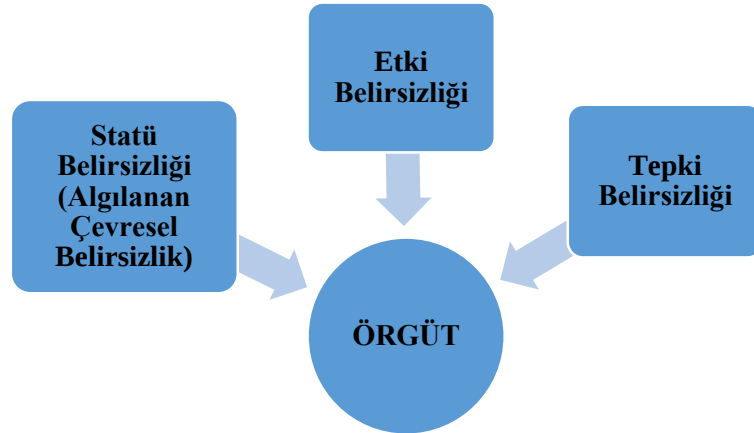
İnsanlar var olduğundan beri ait oldukları gruplar sürekli bir değişim halindedir. Günümüzde ise değişim hızı artan rekabet ortamı ve teknolojik gelişmeler ile inanılmaz bir noktaya ulaşmıştır. Değişimler kimi zaman planlı kimi zaman ise beklenmedik bir şekilde ansızın ortaya çıkmakta ve örgütleri değişime zorlamaktadır (Can, Azizoğlu ve Aydın, 2015). Örgütler amaçlarının başarıya ulaşabilmesi için çevreleri ile dinamik bir çalışma içerisinde bulunurlar. Örgütler birbirine bağımlı alt sistemlerden meydana gelen organik yapılardır. Bu anlamda herhangi bir alt sistemde meydana gelen değişim, diğer alt sistemlerde ve sistemin bütününe strese neden olabilmektedir (Balci, 2014). Her gün değişen şartlara uyabilmeleri için gerekli dinamizmi ve esnekliği gösteremeyen örgütlerde belirsizlikler ve durgunluklar yaşanabilmektedir (Eren, 2020).

Örgütsel belirsizlik, örgütlerde karar vericilerin değişimin rotası ve çevre hakkında gerekli enformasyona sahip olmamaları durumudur (Daft, 2010). Örgütler faaliyetlerini

yürütebilmek için maddi kaynaklarını sürekli değişen ve bir belirsizlik kaynağı olan çevrelerinden temin etmek zorundadırlar. Bu anlamda örgütsel belirsizlik örgütlerde karar verici durumunda olanların çevrelerinde meydana gelen değişimleri kestirebilecek ve çevreleri hakkında yeterli bilgiye sahip olabilecek zamanlarının olmaması durumudur (Beraha, 2014). Bu noktadan hareketle karar verici durumunda olan kişinin örgütsel belirsizliğe ilişkin algısı aldığı kararları etkilemektedir (Freel, 2005).

Örgütsel belirsizlik kavramı, örgüt dışında meydana gelen olaylar ve tahmin edilemeyen değişimler hakkında örgütlerin yeterli bilgiye sahip olamamaları durumunda meydana gelen belirsizliği ifade etmektedir (Duncan, 1972; Milliken, 1997). Örgütsel anlamda iç belirsizlik, örgüt içi iletişimin ve çalışan davranışlarının karar verme süreçlerine etkileri ile ilgili iken, çevresel (dış) belirsizlik ise, dışarıda meydana gelen değişimlerin örgütün karar verme süreçlerine etkileri ve sonuçları ile ilgilidir (Bordia, Hunt, Paulsen, Tourish ve DiFonzo, 2003). Örgütsel belirsizlik genellikle, çevresel etmenlerden, küresel ölçekteki politik ve ekonomik gelişmelerden, uluslararası ilişkilerden ve teknolojik gelişmelerden kaynaklanmaktadır (Cruz ve Marques, 2013).

Milliken (1987) örgütsel belirsizliğin üç farklı türü olduğunu ileri sürmüştür. Bu örgütsel belirsizlik boyutları şekil 2’de verilmiştir:



Şekil 2. Örgütsel Belirsizlik Türleri

Şekil 2’ye göre örgütlerin yaşayabileceği belirsizlik türleri *Statü Belirsizliği* (Algılanan Çevresel Belirsizlik), *Etki Belirsizliği* ve *Tepki belirsizliği* olarak üç türden oluşmaktadır. *Statü Belirsizliği*, yönetici konumunda bulunan kişinin, örgütün çevresinde meydana gelen değişimleri, çevresel etkileri algılayıp algılamama ve algılama hızını içeren bir belirsizlik türüdür (Milliken, 1987). *Etki Belirsizliği*, örgütün çevresinde meydana gelen herhangi bir olayın etkilerinin ve sonuçlarının tahmin edilememesi sonucunda ortaya çıkan

belirsizliktir (Duncan, 1972). Üçüncü ve son çevresel belirsizlik türü *Tepki Belirsizliğidir*. Örgütlerin üst düzey yöneticilerinin olası çevresel riskler karşısında hızlı kararlar alma durumunda kaldıklarında ortaya çıkan bir dış belirsizlik türüdür (Milliken, 1987) .

Örgütler belirsiz durumlarla karşılaştıklarında bu süreçlere uyum sağlama ve etkililik noktasında farklılıklar göstermektedirler. Belirsizlikten kaçınma düzeyi düşük olan örgütlerdeki bireyler için bilgi ve bilginin paylaşımı ön planda iken bu örgütlerin yöneticilerinin bilgi eksikliği ve belirsizliklere karşı daha esnek bir tutum sergiledikleri görülmektedir (Neyişçi, 2008). Belirsizlikten kaçınma düzeyleri düşük olan yöneticilerin örgütlerinde çalışanlarda daha rahat risk alma davranışları görülmektedir (Litvin, Crofts ve Hefner, 2004). Örgütlerin yaşadıkları değişimlere bağlı belirsizliklere karşı esnek olabilmek becerileri yaşamsal önem taşımaktadır (Aldag ve Storey, 1975). Örgütsel esneklik, büyük değişim ve dönüşüm zamanlarında örgütsel yönetim araştırmalarına konu olan yeni ve gelişen bir kavramdır (Andersson, Cäker, Tengblad ve Wickelgren, 2019).

Sonuç olarak değişim süreçlerinde ortaya çıkan belirsizlikler bireyler arası iletişimi olumsuz yönde etkilediği gibi örgütlerdeki iş ve işleyişte de aksamalara yol açabilecektir. Bunun sonucunda örgüt, amaçlarına planladığı şekilde ve zamanında ulaşamayabilecektir (Toytok ve Yavuz, 2020). Bu açıklamalardan yola çıkarak örgütsel belirsizliğin örgütün tüm süreçlerini olumsuz etkilediği görülmektedir. Örgütlerin çevresel etkileri ve değişimleri daha az hasarla atlatabilmeleri için belli esneklikte politikalar geliştirmelerinin hayati önemde olduğu söylenebilir.

2.5. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar:

2.5.1. Liderlik Stilleri ile İlgili Araştırmalar:

Ulusoy (2020) çalışmasını İzmir ili merkez ilçelerinde 1273 öğretmen ile yürütmüştür. Okul Yöneticilerinin kriz yönetimi becerileri ile liderlik stilleri arasındaki ilişkinin yüksek düzeyde ve pozitif yönde ($P=0,00<.05$; $r=0,873$) olduğu ortaya konmuştur.

Kahveci, Kandemir ve Bahadır'ın (2019) Rize il merkezindeki ilk ve ortaokullarda görev yapan 291 öğretmenin katılımı ile yürüttükleri çalışmalarının sonucunda, öğretmen algılarının yaş değişkenine göre örgütsel bağlılık ile toksik liderlik bağlamında farklılaştığını ortaya koymuşlardır.

Korkmaz ve Çağlı'nın (2019) çatışma yönetimini inceledikleri çalışmalarında kaçınma yönetim stratejisi ile dönüşümcü liderlik stili arasında anlamlı bir ilişki ortaya konulmuştur.

Uludağ ve Tepe (2018) çalışmalarını Amasya ilinde gerçekleştirilmiştir. Amasya il ve ilçelerinin Milli Eğitim Müdürlüklerinde bulunan 22 yöneticinin ve merkezdeki tüm ilk ve

ortaokullarda bulunan 225 okul yöneticisi ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın sonucunda okul yöneticilerinin aylık gelir değişkeni ve liderlik stillerinin anlamlı bir ilişkiye sahip olmadığı gözlenmiştir.

Cemaloğlu ve Çoban (2018) çalışmalarını Adıyaman ilinde yer alan devlet okullarında görev yapan 127 öğretmen ile yürütmüşlerdir. Araştırmanın sonucunda okul müdürlerinin psikolojik durumlarının iyi oluşları etkili liderlik ve dönüşümcü liderlik stili arasındaki ilişkinin anlamlı olduğu ortaya konmuştur. Ayrıca psikolojik iyi oluşlarının bütün liderlik stillerini etkilediği sonucuna varılmıştır.

Avcı (2015a) çalışmasında öğretmenlerin algılarına göre müdürlerinin sergiledikleri liderlik davranışları ile okulun iklimi, örgütsel güven ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı ilişki olduğunu vurgulamıştır (Avcı, 2015a). Avcı (2015b) çalışmasında ise öğretmen algılarına göre müdürlerinin liderlik stillerini incelemiştir. Buna göre çalışmasının sonunda öğretmen müdürlerinin liderlik stillerine dair algı düzeylerinin yüksek olduğu sonucuna varmıştır.

Tanrıverdi ve Paşaoğlu'nun (2014) dönüşümcü liderlik kavramının örgütsel adalet ve iş tatmini ile ilişkileri tespit etmek için gerçekleştirdikleri çalışma neticesinde, araştırmaya katılan öğretmenlerin bireysel önem boyutuna ilişkin algılarının düzeyinin orta seviyede olduğu sonucunu ortaya koymuşlardır. Ayrıca araştırma kapsamındaki öğretmenlerin müdürlerinin dönüşümcü liderlik düzeylerine ilişkin görüşleri ile örgütsel adalet ve iş doyumu arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki saptanmıştır.

Okçu'nun (2014) çalışmasının evreni Siirt ili ve ilçesindeki ortaöğretim kurumlarında bulunan 735 öğretmeni kapsamaktadır. Araştırma, okul müdürlerinin okuldaki farklılıkları yönetebilme yetenekleri ile dönüşümsel liderlik stili arasındaki orta düzeyde ve pozitif yönde bir ilişkinin tespit edilmesiyle sonuçlanmıştır. Ayrıca alt boyutlar açısından incelendiğinde, farklılıkların yönetimi ile entelektüel uyarımın haricindeki tüm alt boyutlar arasında anlamlı bir ilişki olduğu ortaya konmuştur. Okçu ve Cemaloğlu (2012) yürüttüğü çalışmasının sonucunda ise öğretmenlerin algılarına göre müdürlerinin işlemci liderlik davranışlarından daha çok dönüşümcü liderlik davranışlarını gösterdikleri ve işlemci liderlik davranışlarını düşük dönüşümcü liderlik davranışlarını ise orta düzeyde gösterdikleri sonucuna ulaşmışlardır.

Oğuz'un (2011) çalışmasının evreni Samsun il merkezindeki 204 ilkök ve ortaokul öğretmeninden oluşmaktadır. Liderlik stilleri ve örgütsel vatandaşlık ilişkisinin incelendiği çalışmanın sonucunda öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık düzeyleri ile yöneticilerin

sergiledikleri dönüşümcü liderlik davranışları arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Yılmaz ve Ceylan'ın (2011) çalışmalarının evrenini Samsun il ve ilçelerinden rastgele seçilen ilkokul ve ortaokullardaki 153 yönetici ve 804 öğretmenden oluşturmaktadır. Öğretmenlerin iş doyumunu ile müdürlerinin liderlik davranışları arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla yapılan çalışmanın sonuçlarına göre öğretmenlerin iş doyumunu ve müdürlerinin liderlik davranışlarının anlamlı bir şekilde ilişkili olduğu görülmüştür.

Buluç (2010) Ankara'daki 12 ilkokul ve ortaokulda görev yapan 250 öğretmen ile gerçekleştirdiği çalışmasında, yöneticilerin genellikle dönüşümcü liderlik davranışlarını gösterdiğini ortaya koymuştur. Ayrıca dönüşümcü liderlik ile bürokrasinin işleyişi arasında anlamlı bir ilişkinin varlığı ortaya koymuştur. Buluç (2009) diğer bir çalışmasında ise okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışları sergilemeleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Okul müdürlerinin serbestlik tanıyan liderlik davranışları göstermelerinin öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerine etkisinin negatif yönde, ilişki düzeylerinin ise yüksek olduğu sonucuna varmıştır. Ayrıca örgütsel bağlılık ile koşullu ödül alt boyutu arasında pozitif yönde ve yüksek düzeyde bir ilişki bulunduğu sonucuna ulaşmıştır.

Baloğlu, Karadağ ve Gavuz (2009) liderlik stilleri ve yetki devri arasındaki ilişkileri incelediği çalışmasını İstanbul ilinin üç ilçesinde bulunan 178 ilkokul ve ortaokulda çalışan 312 öğretmen ile gerçekleştirmiştir. Öğretmenlerin algılarına göre müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışları ve yetki devri arasında yüksek düzeyde, sürdürümcü liderlik özellikleri ile orta düzeyde, serbestlik tanıyan liderlik stili ile düşük düzeyde negatif yönde bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.

Cemaloğlu (2007) çalışmasını tesadüfi seçtiği Kastamonu, Ankara, Van ve Yozgat şehirlerinde bulunan toplam 25 ilkokul ve lisede çalışan 500 öğretmen ile yürütmüştür. Çalışmasının sonucunda laissez faire liderlik stili ile alt boyutlardan biri olan telkinle güdüleme davranışının yıldırma üzerinde anlamlı bir yordayıcısı olduğu sonucu ortaya konulmuştur.

Korkmaz (2006) Ankara ilinin merkez ilçelerindeki 35 ortaöğretim ve 62 ilköğretim okulu müdürü gerçekleştirmiştir. Çalışmaya katılan 375 öğretmen görüşleri doğrultusunda gelenekçi ve yöneticilik özellikleri taşıyan okul müdürlerinin, yenilikçi ve güdüleyici özellikler taşıyan okul müdürlerine kıyasla daha az dönüşümcü liderlik davranışlarını sergiledikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Çolakoğlu (2005) çalışmasında değişimin örgütler açısından önemi ve liderliğin değişim süreçlerindeki rolüne vurgu yapmıştır.

2.5.2. Örgütsel Belirsizlik ile İlgili Araştırmalar:

Toytok ve Yavuz'un (2020) Siirt il merkezi ve Kurtalan ilçesinde görev yapan öğretmen ve yöneticiler ile yürüttükleri 25 maddeli ve üç boyutlu ölçek geliştirme çalışması sonucunda ölçeğin istenilen teorik yapıyı yüksek oranda ölçtüğü sonucuna ulaşılmıştır.

Yavuz (2019) Siirt il merkezi ve Kurtalan ilçesinde 118 eğitim kurumu ve 959 yönetici-öğretmen ile gerçekleştirdiği “Okullardaki Örgütsel Belirsizlik Düzeylerinin Belirlenmesi” isimli çalışmasının sonucunda algılanan örgütsel belirsizlik düzeyinin cinsiyet, görev türü ve okul türü değişkenleri düzeyinde anlamlı farklılıklar olduğu sonucuna varmıştır. Yönetimsel uygulamalar bazında ise görev ve okul türü değişkenlerinde anlamlı bir fark gözlenmiştir. Bireysel düzeyde algılanan örgütsel belirsizlik seviyeleri ortalamalarının ise okul türü ve cinsiyet durumlarına göre oluşan farklılığın anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Dağtaş (2018) Çağ Üniversitesi hazırlık sınıflarında okuyan 490 öğrenci ile gerçekleştirdiği doktora tez çalışmasında dil sınıfları içinde yaşanan belirsizlik durumlarını tespit etmeyi amaçlamıştır. Araştırmasının sonucunda öğrencilerin belirsizlikler karşısında verdikleri tepkilerin farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmış ve bu farklılıkların yaşanan belirsizlikleri görmezden gelmek, çözmeye çalışmak ve kaçınmak gibi yöntemlere başvurdukları gözlemlenmiştir.

Dinçman (2016) doktora tezinde, örgütsel belirsizlik ile ilgili alanyazın var olan yayınların ortaya konularak öneriler geliştirilmesi ve konu ile ilgili bulunacak çözümlerin gidişatına yön vermeyi amaçlamıştır.

Ersanlı ve Uysal (2015) Belirsizliğe Karşı Tutum Geliştirme Ölçeği'ni geliştirmişlerdir. Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesinde gerçekleştirilen çalışma 304 öğrenci ile yürütülmüştür. Yapılan geçerlilik ve güvenilirlik analizleri sonucunda ölçeğin belirsizlik düzeylerini ortaya koymak noktasında uygulanabilir bir ölçek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Polat (2015) örgütsel belirsizliklerin, liderlerin özellikleri ve sosyal ağları içselleştirme kavramları arasındaki ilişkiyi incelediği doktora tezini Fırat Üniversitesinde çalışan akademisyen ve idari personelden oluşan 650 kişilik bir katılımcı grubuyla yürütmüştür. Araştırmanın sonucunda sosyal ağların benimsenmesi ve açık liderlik özelliklerinin örgütsel belirsizlik durumları arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Ayrıca bu bağımlı değişkenler ile katılımcıların cinsiyet, görev, yaş, mesleki

kıdem, öğrenim durumları, görev türleri ve akademik unvanları arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur.

Akmansoy ve Kartal (2014) nitel çalışmalarını Burdur ili Mehmet Akif Ersoy Üniversitesinden 30 öğretim elemanı ile gerçekleştirmişlerdir. Araştırmanın sonucunda eğitim örgütlerinde meydana gelen küçük değişimlerin ve aksaklıkların gelecek yıllarda daha büyük sorunlara yol açabileceği sonucuna ulaşılmıştır.

Karakuş ve Yardım'ın (2014) algılanan örgütsel değişimin iş doyumu ve işten ayrılma niyeti üzerine olan etkisinde, belirsizliklerin rolünü belirlemek amacıyla yaptıkları çalışmaları, özel dershanelerde çalışan 161 öğretmen ile yürütülmüştür. Araştırma bulgularına göre öğretmenlerin algıladıkları örgütlerde yaşanan değişimin işten ayrılma niyeti, belirsizlik ve iş doyumu üzerinde etkili olduğu ve bu etkide belirsizliğin rolü olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Beraha (2014) stratejik esneklik ile çevresel belirsizlik arasındaki ilişkiyi araştırdığı doktora tezinde örneklem olarak elektrikli ev aletleri sektöründe yer alan dört farklı firma seçilmiş ve bu firmanın farklı birimlerinde incelemeler yapılmıştır. Araştırma kapsamındaki firmaların çevresel belirsizlik algısının yüksek olduğu gözlenmiştir. Ayrıca çevresel belirsizliği algılama düzeylerine karşın stratejik esneklik düzeylerinin değişken olduğu sonucuna varılmıştır.

Güravşar-Gökçe'nin (2014) proje yönetiminde deneyim sahibi firmaların çalışan temsilcileri ile yürüttükleri doktora tezi, dört farklı ilden 48 firmanın özel sektör temsilcisi ile yürütülmüştür. Çalışmanın sonucunda proje yönetme becerisi yüksek olan firmaların proje deneyimi olmayan firmalara kıyasla yürütülen projeler esnasında karşılaştıkları belirsizliklerin üstesinden gelme düzeyinin fazla olduğu ortaya konulmuştur.

Bakioğlu ve Demiral'ın (2013) çalışması yirmisi erkek, onu kadın olmak üzere toplam 30 okul yöneticisiyle yüz yüze görüşme yöntemiyle yürütülmüştür. Araştırmanın sonucunda okul yöneticisinin belirsizlik içeren durumlarda verdiği kararlar üzerinde veli ve öğretmenlerin etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Özdemir ve Erol'un (2011) çalışması 36 kişiden oluşan bir öğrenci grubu ile yürütülmüştür. Araştırmadan elde edilen bulgulara göre belirsizlik ilkesinin öğretimi hususunda hibrit yaklaşımının, geleneksel öğretime nazaran akademik başarı üzerinde daha başarılı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Özdemir (2008) başka bir çalışmasında İzmir ilinde rastgele seçtiği deney ve kontrol grupları ile yürüttüğü çalışmasında hibrit öğretim yönteminin, öğrenci başarısına, öğrendikleri bilgilerin kalıcılığına ve belirsizlik ilkesine ilişkin öğrenme engellerine olan etkilerini incelemeyi amaçlamıştır. Elde edilen verilere göre geleneksel

öğretim yaklaşımının hibrit öğretim yaklaşımına kıyasla daha yetersiz kaldığı sonucuna ulaşılmıştır.

Tınaztepe (2010) 217 katılımcıyla yürüttüğü tez çalışmasında, çalışanlar üzerinde örgütsel değişimlerin yarattığı belirsizlik algısının duygusal iyi oluşları üzerindeki etkisini incelemeyi amaçlamıştır. Çalışmasının sonucunda, değişim isteği yüksek olan çalışanların algıladıkları belirsizliğe karşı olumlu duygularını sürdürdüğü, değişim isteği düşük düzeyde olan çalışanların ise belirsizlikler karşısında olumlu davranışlarının azaldığı sonucuna varılmıştır.

Sığrı ve Tıgılı (2006) belirsizlikten kaçınmanın yönetsel süreçlere ve tüketici davranışlarına etkilerini analiz etmeyi amaçlamışlardır. Araştırmada, bireysel anlamda belirsizlikten kaçınan toplumların belirsizlikleri azaltma ve risk alma eğiliminde oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca belirsizlikten kaçınma eğilimi gösteren toplumların yöneticilerinin kurallara daha kuralcı ve tedirgin yapıda oldukları gözlemlenmiştir. Bulgulara göre belirsizliklerden daha az kaçınma eğiliminde olan toplumlarda yönetsel süreçlerin güven odaklı yürütüldüğü sonucuna ulaşılmıştır.

Kökdemir (2003) Türkiye’de üniversite öğrencilerinin belirsizlik durumlarında karar verme yöntemlerini ve eleştirel düşünme ile karar verme süreçleri arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamıştır. Başkent Üniversitesi okuyan 193 öğrenci ile yürüttüğü doktora tezinin sonucunda, eleştirel düşünme becerileri yüksek olan bireylerin daha gerçekçi kararlar alabildikleri ve eleştirel düşünme becerilerinin de eğitimle geliştirilebileceği sonucuna ulaşılmıştır.

2.6. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar:

2.6.1. Liderlik Stilleriyle İlgili Araştırmalar:

Khan, Ismail, Hussain ve Alghazali (2020) çalışmaları Pakistan’da yükseköğretim kurumlarında görevli 160 bölüm başkanı ile yürütülmüştür. Çalışma akademik liderlerin liderlik tarzlarının örgüt üzerindeki etkilerini incelemeyi amaçlamıştır. Araştırmanın sonucunda dönüştürücü ve etkileşimci liderlik tarzlarının yenilikçiliği teşvik etmek için etkili liderlik stilleri olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca dönüştürücü liderliğin izleyenlerin yeni kavram ve fikirleri ortaya atabileceği bir zemin hazırladığından, yenilikçilik açısından daha motive edici bir liderlik stili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Monnen (2019) liderlik tarzlarının ve kültürel normların ulusların yenilenme dinamikleri ile ilişkisini incelediği çalışmasında Hofstede, Schwartz, Cameron ve Quinn’i eleştirel bir yaklaşımla değerlendirerek kültürel değerler, yenilikçi dinamikler ve liderlik tarzları arasında bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Farmer (2019) çalışmasında liderliğin iki boyutu olan dönüşümcü ve işlemsel liderlik kapsamında beden eğitimi öğretmenlerinin davranışlarını incelemiştir. Araştırmasının sonucunda beden eğitimi öğretmenlerinin dönüşümcü liderlik davranışları sergilemelerinin önemini vurgulamıştır.

Asghar ve Isaiah (2018) çalışmasında Birleşik Krallığın Slough'daki belli başlı perakende satış noktalarındaki dönüşümsel ve işlemsel liderlik stillerinin iş doyumu üzerindeki etkisini incelemeyi amaçlamıştır. Araştırmanın bulgularına göre dönüşümsel liderlik stiline iş doyumu üzerinde olumlu bir etkisi olduğu, işlemsel liderlik stiline ise iş doyumu üzerinde önemsiz bir etkiye neden olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Veliu, Mimoza, Demiri ve Jahaj (2017) çalışmasında hangi liderlik tarzının çalışanlar üzerinde olumlu etki yarattığını tespit etmeyi amaçlamıştır. Kosova'da bulunan büyük ve orta ölçekli işletmelerde yürüttükleri çalışmanın sonucunda demokratik, otokratik ve dönüşümcü liderlik stillerinin çalışanlarının verimliliklerini olumlu etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Chandra ve Priyono (2016) çalışmasında liderlik tarzlarının çalışma ortamı ve iş doyumu üzerindeki etkisini tespit etmeyi amaçlamışlardır. Araştırmanın sonucunda liderlik tarzlarının performans üzerinde ve iş doyumu üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Amanchukwu, Stanley ve Ololube (2015) çalışmasında okul yönetiminde liderliğin daha geniş bağlamını ve gelişmeye yönelik etkinliğini incelemeyi amaçlamıştır. Araştırmanın sonucunda liderlik tarzlarının, ilkelerinin ve yöntemlerinin doğru ve eksiksiz uygulanması halinde başarının kesin olduğu sonucuna varılmıştır.

Keung ve Rockinson-Szapkiw (2013) tarafından yapılan yüksek düzeyde kültürel zekaya sahip olan liderlerin, daha yüksek düzeyde dönüşümcü liderlik davranışları sergiledikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Chaudcry ve Javed (2012) liderlik alt boyutlarından olan etkileşimci liderlik ve serbestlik tanıyan liderlik davranışlarının motivasyon üzerindeki etkisini incelemeyi amaçladığı çalışmasının sonucunda dönüşümcü liderlik davranışı sergileyen yöneticilerin olduğu örgütlerde motivasyon düzeyinin daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Serbestlik tanıyan liderlik stiline ise motivasyon düzeyini etkilemediği tespit edilmiştir.

Hardman (2011) çalışmasında liderlik stillerinden dönüşümcü liderlik stiline öğrenci başarısı ile pozitif bir ilişki içinde olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Givens (2008) çalışmasında dönüşümcü liderlik davranışlarının bireysel ve örgütsel sonuçları üzerindeki etkilerini incelemeyi amaçladığı çalışmada, dönüşümcü liderlerin izleyenlerin davranışını etkileyebildiği ve böylece dönüşümcü liderlik davranışının örgüt üzerinde olumlu bir etkisi olduğuna ulaşılmıştır.

Konkle (2007) doktora tezinde okul yöneticilerinin liderlik stilleri ve öğrencilerin etkililiği arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Çalışmanın sonunda temel eğitim kurumları müdürlerinin liderlik stili dönüşümcü liderlik olarak belirlenmiştir. Ayrıca okulun gelişmesi ile liderlik stili arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Lim ve Ployhart (2004) çalışmasında 5 faktörlü kişilik, dönüşümcü liderlik ve takım performansı modelini incelemeyi amaçlamıştır. Dönüşümcü liderlik ile nevrozizm ve uyumluluk arasında negatif yönlü bir ilişki bulunduğu tespit edilmiştir. Ayrıca dönüşümcü liderliğin örgüt performansı ile yüksek düzeyde ilişkide olduğu ve dönüşümcü liderliğin, lider kişilik ve örgüt performansı arasındaki ilişkiye yüksek düzeyde etki ettiği sonucuna ulaşılmıştır.

2.2.2. Örgütsel belirsizlik ile İlgili Araştırmalar:

Jelaca, Milicevic, Bjekic ve Petrov'ın (2020) çalışması Sırbistan'da bulunan 159 büyük ve orta ölçekli şirketlerin yöneticileri ile yürütülmüştür. Araştırmanın amacı şirketin örgütsel belirsizlik seviyesi ile yöneticinin yeniliklere olan algısı arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Araştırmanın sonucunda yenilikçiliği geliştirmek isteyen örgütler için dönüşümsel liderlik tarzının çok önemli olduğu işlemsel liderlik tarzının etkisinin ise istatistiksel olarak anlamlı bulunmadığı, pasif liderlik tarzının ise olumsuz etki yarattığı sonucu ortaya konulmuştur.

Zheng, Graham, Farh ve Huang'ın (2019) çalışması bir İngiliz polis departmanında görevli 522 polis memuru ile yürütülmüştür. Otoriter liderliğin örgütsel belirsizlik üzerindeki etkilerini tespit etmeyi amaçlamışlardır. Araştırmanın bulgularına göre otoriter liderlik ve hissedilen örgütsel belirsizlik düzeyi arasındaki negatif yönlü bir ilişkinin varlığı saptanmıştır.

Hameiri ve Nir (2016) çalışmasında dönüşümcü okul liderliği stiline algılanan çevresel belirsizlikler üzerindeki rolünü incelemeyi amaçlamıştır. Araştırmanın sonucunda dönüşümcü liderlik davranışları sergileyen okul müdürlerinin, çevresel belirsizliğin okullar üzerindeki olumsuz etkilerini azaltabileceği sonucuna ulaşılmıştır.

Krane, Johansen ve Alstad (2014) araştırmalarında, şirketlerin projelerinin tüm aşamalarında ortaya çıkan belirsizlikleri ve fırsatları nasıl değerlendirdiklerini incelemeyi amaçlamışlardır. Araştırma Norveç'te enerji sektöründe özel bir şirketteki yedi projenin incelenmesi şeklinde yürütülmüştür. Araştırmanın sonucunda projelerin yönetiminde belirsizliğin tehdit olarak algılandığı, projenin uygulama aşamasında ortaya çıkan fırsatlarla ise ilgilenilmediği sonucuna ulaşılmıştır.

Shadronis (2013) çalışmasında belirsizlik zamanlarında dönüşümcü liderlik stiline rolünü incelemeyi amaçlamıştır. Araştırmasının sonucunda dönüşümcü liderliğin olumlu

bileşenlerinin olması nedeniyle belirsizliklerin yarattığı kriz durumlarını hafifletici etki yarattığı sonucuna ulaşılmıştır.

Cordery, Morrison, Wright ve Wall (2010) 17 atık su arıtma ekibi ile yürüttükleri çalışmada, ekip performansı ve rol belirsizliği arasındaki ilişkiyi tespit etmeyi amaçlamışlardır. Araştırmadan elde veriler gelişmiş bir ekip özerkliği şartıyla görev belirsizliğinin ekip performansına olumlu katkı sağladığını ortaya çıkarmıştır.

Bloom (2007) belirsizliklerin bireyde yarattığı şokun etkilerini incelemeyi amaçlamadığı “The Impact Of Uncertainty Shocks” adlı araştırmasında, Temmuz 1963 ile Temmuz 2005 arasındaki aylık ekonomik verilerden yararlanmıştır. Araştırmada bireyin belirsizliği daha fazla hissetmesinin nedeni olarak yaşadığı büyük şoklar gösterilmektedir. Geçici de olsa yaşanan bireyin yaşadığı belirsiz durumların örgütte işlerin aksamasına neden olduğu gözlenmiştir. Bu aksama sonrası örgütün, toparlanma evresine girdiği de bu araştırma ile bulgulanmıştır.

Agle, Nagarajan, Sonnenfeld ve Srinivasan’ın (2006) stratejik hedefler ile karizmatik liderlik, örgütsel performans ve çevresel belirsizlik arasındaki ilişkileri incelemeyi amaçladıkları çalışması, büyük ölçekli ABD şirketlerinde bulunan 128 CEO ile yürütülmüştür. Araştırmanın sonunda CEO’nun karizmatik liderlik davranışlarının örgütsel performansa olumlu etkisi olduğu ve çevresel belirsizlikleri de hafifletici etkisi olduğu sonucu bulgulanmıştır.

Ellis ve Shpielberg (2003) çalışmalarında yöneticilerin algıladığı teknolojik ve çevresel belirsizlikler ile örgütsel öğrenme mekanizmaları arasındaki ilişkiyi tespit etmeyi amaçlamışlardır. Araştırmanın sonucunda, örgütsel öğrenmenin faktörlerinin (resmi öğrenme süreçleri, bilgi yayma, eğitim, bilgi toplama, bilgi depolama ve erişim) her birinin kullanım yoğunluğu ile algılanan çevresel / teknolojik belirsizlik arasında olumlu yönde bir ilişki bulunmuştur.

Clampitt ve Williams (2000) araştırmalarında, kurumsal ve bireysel düzeyde örgütsel belirsizliğin nasıl algılandığını ve yönetildiğini incelemeyi amaçlamışlardır. Wisconsin, Florida ve Teksas’taki büyüklüğü 10 çalışan ile 10.000 çalışana kadar değişiklik gösteren kurumlarda yürüttükleri çalışmanın sonucunda belirsizlik yönetimi sürecinde iletişimin önemi vurgulanmıştır.

Khatri ve D’Netto (1997) bireyler tarafından algılanan belirsizlik ile performans arasındaki ilişkiyi tespit etmeyi amaçladıkları araştırmanın sonucunda, algılanan belirsizlik ile performans arasında negatif yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Milliken (1987) araştırmasında örgütsel belirsizliğin alt boyutları olan tepki belirsizliği, durum belirsizliği, etki belirsizliği, bir kurumun yöneticilerinin davranışlarına etkisi tartışılmıştır. Araştırma bulgularına göre, kurum yöneticilerinin yaşayabilecekleri belirsizlik türünün sayısı ile olaylara verdikleri tepkilerin çeşitliliği arasında doğrusal bir ilişki bulunmaktadır.

Miller (1977) araştırmasında, geleceğin tahmin edilmesinin güçleştiği durumlarda, alınan her kararın farklı sonuçlar doğurduğunu söylemektedir. Araştırma sonucunda alınan kararların uygulama sürecinde belirsizlik ve risk faktörlerinin artmasına ve buna dayalı olarak da fikir ayrılıkları ve çatışmaların da arttığı sonucuna ulaşılmıştır.

Duncan (1972) araştırmasında, ortam koşullarının bireylerin karar verme süreçlerinde yaşadıkları belirsizliklere etkisini belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırma bulgularına göre, basit-karmaşık bir ortama sahip olan örgütlere kıyasla, dinamik yapıdaki örgütlerin karar verme sürecinde yaşanan belirsizlik algısının daha yüksek olduğu görülmüştür.

BÖLÜM III

YÖNTEM

Araştırmanın bu bölümünde araştırmanın modeli/deseni, evreni ve katılımcıları, verilerin toplanması için kullanılan araçlar ve sınırlamalar yer almaktadır.

3.1. Araştırmanın Modeli / Deseni

Bu çalışmada, ortaokul müdürlerinin çoklu liderlik stilleri ile örgütsel belirsizlik arasındaki ilişkiyi öğretmenlerin algılarına göre irdelemek amaçlanmıştır. Bu amaçla, nicel araştırma modellerinden biri olan ilişkisel tarama araştırması yapılmıştır. Tarama araştırması, araştırma kapsamındaki gruba ait belli özelliklerin ortaya konulabilmesi için verilerin toplanma sürecidir (Büyüköztürk, Kılıç Çakmak, Ergün, Karadeniz, & Demirel, 2018).

3.2. Evren / Örneklem / Çalışma Grubu / Katılımcılar

Araştırmanın evreni, İzmir ili Karabağlar ilçesindeki resmi ortaokullarda görev yapan 1279 öğretmenden oluşmaktadır. Çalışmanın örneklemini ise 329 öğretmenden oluşmaktadır. Örneklem yöntemi olarak seçkisiz olmayan örneklem yöntemlerinden biri olan, uygun/kazara örnekleme yönteminden faydalanılmıştır. İşgücü ve zaman kaybını azaltmayı hedefleyen örneklem yöntemine uygun veya elverişli örnekleme yöntemi denilmektedir (Büyüköztürk, Kılıç Çakmak, Ergün, Karadeniz, & Demirel, 2018). Milli Eğitim Bakanlığı'nın web sitesinde yer alan bilgiler doğrultusunda İzmir ili Karabağlar ilçesinde 25 adet resmi ortaokul bulunduğu tespit edilmiştir.

Tablo 2

Uygulama yapılan ilçedeki okul ve öğretmen sayısı

İlçe	Toplam Ortaokul Sayısı	Öğretmen Sayısı
Karabağlar	25	1279

Araştırma kapsamındaki ölçekler İzmir İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nden uygulama izni alınarak kullanılmıştır. Gerekli tüm açıklamaların yapıldığı Google form anketleri öğretmenlere elektronik araçlar vasıtası ile iletilmiş ve öğretmenlerden ölçeği yanıtlamaları rica edilmiştir. Tablo 2'ye göre Karabağlar ilçesinde resmi ortaokullarda 1279 öğretmen bulunduğu görülmektedir. Veriler analizinde 1279 öğretmenden 329'u tarafından yanıtlanan anketler değerlendirilmiştir. Bu veriler doğrultusunda evrenin %26'sına ulaşıldığı tespit edilmiştir. Örneklem tablosundan faydalanılarak %95 güven düzeyinde ve 1279 öğretmenin

bulunduğu evrende örneklem büyüklüğü 296 olarak belirlenmiş ve 329 öğretmen ile uygulama yapılması sağlanmıştır (Büyüköztürk, Kılıç Çakmak, Ergün, Karadeniz, & Demirel, 2018). Tablo 3’de araştırmaya katılan 329 öğretmene ait kişisel bilgilerin verileri sunulmaktadır.

Tablo 3

Öğretmenlerin kişisel bilgilerine ait veriler

Bilgiler	Değişken	Sayı (N)	Yüzde (%)
1. Cinsiyet	Kadın	225	68,4
	Erkek	104	31,6
2. Medeni Durum	Bekar	83	25,2
	Evli	246	74,8
3. Yaş	20-29	36	10,9
	30-39	111	33,7
	40-49	112	34,0
	50-65	70	21,3
4. Mesleki Kıdem	1-10 yıl	88	26,7
	11-20 yıl	114	34,7
	21 yıl ve üstü	127	38,6
5. Bulunduğu Okuldaki Hizmet Süresi	1 yıldan az	50	15,2
	1-2 yıl	53	16,1
	3-4 yıl	83	25,2
	5-9 yıl	92	28,0
	10 yıl ve üstü	51	15,5
6. Branş	Türkçe	46	14,0
	Matematik	46	14,0
	Fen Bilimleri	35	10,6
	Sosyal Bilgiler ve DKAB	57	17,3
	Yabancı Dil	47	14,3
	Beden Eğitimi ve Müzik		
	Görsel Sanatlar, Teknoloji ve Tasarım ve BT	32	9,7
	Rehberlik ve Özel Eğitim	34	10,3
Toplam		329	%100

Tablo 3'e göre çalışma grubunun %68,4'ü kadınlardan meydana gelmektedir. Evli öğretmenler grubun %74,8'ünü, bekar öğretmenler ise %25,2'ini oluşturmaktadır. Yaş değişkenine göre grubun %34'lük oranı ile en çok 40-49 yaş aralığında öğretmenin bulunduğu gözlemlenmiştir. Öğretmenlerin mesleki kıdemleri değerlendirildiğinde genel olarak oranların yaklaşık %27 ile %39 arasında bulunduğu tespit edilmiştir. En yüksek değeri alan mesleki kıdem ise %38,6 değeri ile 21 yıl ve üzeridir. Bulunduğu okuldaki hizmet süresi incelendiğinde en yüksek orana sahip %28 ile 5-9 yıldır. Son olarak branş değişkenine bakıldığında çalışma grubu içerisinde en yüksek oranın %46 ile Türkçe ve Matematik grubuna ait olduğu gözlenmiştir.

3.3. Veri Toplama Süreci ve Araçları

Araştırmanın uygulama aşamasından önce Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsüne etik kurul izni için başvurularak etik kurul onayı alınmıştır. Uygulama İçin Eğitim Bilimleri Enstitüsünün İzmir İl Milli Eğitim Müdürlüğü ile uygulamaya ilişkin izin için yazışma sürecinin sonuçlanması beklenmiştir. İzmir İl Milli Eğitim Müdürlüğünden uygulama için yasal izin alındıktan sonra İzmir ili Karabağlar İlçesinde bulunan bütün resmi ortaokullarda görevli öğretmenlere uygulanmak üzere hazırlanan Google form aracılığı ile ölçekler uygulanmıştır. Araştırmada kapsamında nicel verilere kişisel bilgi formu (Cinsiyet, yaş, medeni durum, mesleki kıdem, bulunduğu okuldaki hizmet süresi ve branş), Aksu'nun (2015) Türkçeye uyarladığı 34 maddelik Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği ve Tınaztepe (2010) tarafından Türkçeye uyarlanan, Polat (2015) tarafından geçerlilik ve güvenirlik testi yapıp son şekli verilen 17 maddelik Örgütsel Belirsizlik Algısı Ölçeği kullanılmıştır. Verilerin kaynağı İzmir ili Karabağlar ilçesinde bulunan resmi ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin Google form anketleri üzerindeki işaretlemelerine dayanmaktadır.

3.4. Tasarım, Geliştirme, Uygulama Süreci

Araştırmanın hazırlık ve veri toplama aşamaları 2020-2021 eğitim öğretim yılı Ocak ayında Dokuz Eylül Üniversitesi ve İzmir İl Milli Eğitim Müdürlüğünden resmi izinler alınarak başlamıştır. Veri toplama çalışmaları Şubat ve Mart aylarında Google form anketleri elektronik posta araçları yoluyla öğretmenlere ulaştırılarak başlamış ve "Bilgilendirilmiş Onam Formu, Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği ve Örgütsel Belirsizlik Algısı Ölçeği" ne ilişkin veriler toplanmıştır.

3.5. Verilerin Analizi

Veri analizinde SPSS programı kullanılmıştır. Verilerin çözümlemesi için frekans, yüzde, ortalama ile standart sapma verileri değerlendirilmiştir. Araştırmanın diğer iki değişkenli alt problemleri için t-Testi kullanılmış olup, sınıflandırmaların ikiden fazla olduğu değişkenlerde ise ANOVA testi kullanılmıştır. Sınıflandırmalarda ikiden fazla değişkenin bulunduğu karşılaştırmalar sonucunda bulunan farklılıkları açıklamak için Post Hoc testlerinden uygun görülen LCD testi uygulanmış ve aritmetik ortalamalara dayalı yorumlar yapılmıştır.

Liderlik stillerine ait toplam puanlarının normallik sayıltısı test edilmiştir. Skewness (-1,078), kurtosis (1,983) olarak belirlenmiştir. Örgütsel belirsizlik toplam puanlarının normallik sayıltısı test edilmiştir. Çarpıklık (-,093), basıklık (-,068) olarak belirlenmiştir. Sonuç olarak analizlerin homojenlik testlerinin yapılmasına karar verilmiştir (Şencan, 2005).

Liderlik stilleri ve örgütsel belirsizlik arasındaki ilişkiyi incelemek için Pearson Korelasyon Analizi kullanılmıştır. Liderlik stillerinin örgütsel belirsizliği ne düzeyde yordadığını belirlemek amacı ile Çok Faktörlü Regresyon Analizi kullanılmıştır.

3.6. Araştırmanın Geçerliliği ve Güvenirliği

Aksu (2015) tarafından uyarlanan “Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği” uygulanma amacı öğretmenlerin görüşleri doğrultusunda müdürlerinin liderlik stillerini ortaya koymaktır. Ölçeğin Dönüşümcü Liderlik alt boyutu ile ilgili 20 soru bulunmaktadır (2, 5, 7, 8, 9, 12, 13, 14, 17, 18, 20, 21, 23, 24, 27, 28, 29, 30, 32, 34). Etkileşimci Liderlik ile ilgili 7 soru (1, 4, 10, 15, 22, 25, 33), Serbestlik Tanıyan Liderlik ile ilgili 7 soru (3, 6, 11, 16, 19, 26, 31) olarak toplamda 34 sorudan oluşmaktadır. 5’li Likert tipi ölçeğin cevaplama skalası ise hiçbir zaman = 1, nadiren = 2, bazen =3, genellikle =4 ve her zaman =5 şeklindedir. Ölçeğin puan aralıkları 1,00-1,79=çok az, 1,80-2,59= az, 2,60-3,39= orta, 3,40-4,19=yüksek, 4,20-5,00=çok yüksek şeklindedir. Aksu (2015) analizleri sonucunda ölçeğin Cronbach Alpha katsayılarını dönüşümcü liderlik alt boyutunda 0,961, etkileşimci liderlik alt boyutunda 0,804, serbestlik tanıyan liderlik alt boyutunda ise 0,835 olarak tespit etmiştir. Aksu (2015) 34 maddelik ölçek için doğrulayıcı faktör analizi yapmıştır. Lisrel 8.51 analiz programı kullanılarak gerekli düzenlemeler sonrasında elde ettiği veriler gösterilmiştir.

Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği’ne ilişkin doğrulayıcı faktör analizi değerleri Tablo 4’te gösterilmiştir.

Tablo 4

Çok faktörlü liderlik ölçeği’ne ait doğrulayıcı faktör analizi (DFA) verileri

Faktör Yapıları	X ²	X ² /sd	RMSA	GFI	AGFI	CFI	NFI	NNFI	SRMR
3 Boyut 36 madde	2685,35	4,54	,073	,88	,86	,96	,94	,95	,68
Birinci Düzey DFA									

Orijinal formu Schweiger ve DeNisi (1991) tarafından geliştirilen ve toplam 21 maddeden oluşan 6'lı likert tipindeki Örgütsel Belirsizlik Algısı Ölçeği'nin cevap skalası Kesinlikle Belirsiz (1), Oldukça Belirsiz (2), Belirsiz (3), Belirgin (4), Oldukça Belirgin (5), Kesinlikle Belirgin (6) şeklindedir. Ölçek Schweiger ve DeNisi tarafından ilk olarak boylamsal ve tek boyutlu olarak uygulanmıştır. Ölçek işgörenlerin örgüt ortamında yaşadıkları değişim, dönüşüm, yenilik ve diğer düzenlemeler karşısında yaşadıkları belirsizliklere ilişkin algılarının düzeyleri belirlemektir. Gerekli uzman görüşleri de alınarak Tınaztepe (2010) tarafından ölçeğin Türkçeye uyarlama çalışmaları gerçekleştirilmiştir. Türk kültürü ve dili açısından ölçeğin her bir maddesi incelenmiş ve açık olmayan muğlak ifadeler düzenlenmiştir. Düzenlemeler sonucunda ölçeğin Kaiser-Meyer-Olkin değerinin 0.92 ($p < 0.001$), tek faktörlü bir yapıya sahip olan ölçeğin Cronbach değerinin ise 0.93 olduğu gözlemlenmiştir. Faktör analizine ilişkin sonuçlara göre Türk kültürüne uygun, geçerli ve güvenilir bir ölçek olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Tınaztepe, 2010).

Polat (2015) çalışmasında açımlayıcı faktör analizi (AFA) yaparak ölçeğin yapı geçerliğini incelemeyi amaçlamıştır. Verilerin açımlayıcı faktör analizine uygunluğunu tespit etmek için örneklem büyüklüğü ön şartı (KMO), normallik şartı değerleri ile anlamlılık düzeyi incelenmiştir. Çalışmanın sonucunda Örgütsel Belirsizlik Algısı Ölçeği'nin Kaiser-Meyer-Olkin değerinin (0.91) olduğu normallik şartı testi değerinin ise .001 düzeyinde ve anlamlı olduğu saptanmıştır ($X^2 = 5112.948$; $p < .001$). Ölçeğe ait DFA sonuçları ($X^2/sd=3.83$, $GFI=0,9$, $CFI=0,98$, $NNFI=0,97$, $RMSEA=0,06$, $RMR=0,08$) olarak görülmüştür. Bu verilerden hareketle ölçeğin uyumlu ve geçerli olduğu tespit edilmiştir.

Örgütsel belirsizlik algısı ölçeğinin tüm alt boyutlarında ve genelinde güvenilirliğe ilişkin değerlerin yüksek olduğu söylenebilir. Örgütsel Belirsizlik Algısı Ölçeği'nin puan aralıklarının algılanış düzeyleri; tamamen belirgin=1.00-1.83, oldukça belirgin=1.84-2.66, belirsizliğe yakın belirgin=2.67-3.49, belirsiz=3.50-4.32, oldukça belirsiz=4.33- 5.15 ve tamamen belirsiz=5.16-5.99 ifadeleridir (Schweiger & Denisi, 1991). Örgütsel belirsizlik algısı ölçeğine ait Cronbach's alfa değerleri NİGB=0,86, GUZA=0,76, BAO=0,85, ÖBA=0,90).

Bu veriler doğrultusunda, örgütsel belirsizlik algısı ölçeği üç ayrı alt boyut ve 17 maddeden oluşmaktadır. Özetle geçerli ve güvenilir bir ölçek olarak eğitim alanında gerçekleştirilen çalışmalarda da uygulanabileceği sonucuna ulaşılmıştır. Lavrence ve Lorch (1967) örgütsel belirsizlik kavramının üç alt boyutunu şu şekilde özetlemiştir.

- *Nedensel İlişkilerin Genel Belirsizliği (NİGB)*: Örgüt üyelerinin örgütün hiyerarşik yapısı hakkında tam bilgi sahibi olamamasıdır.
- *Geri Bildirimin Uzun Zaman Alması (GUZA)*: Örgüt içerisindeki bilgi akışı döngüsünün olması gerekenden daha fazla zaman almasıdır.
- *Bilginin Açık Olmaması (BAO)*: Örgüt içinde meydana gelen herhangi bir duruma ilişkin örgüt üyelerinin yeterli bilgiye sahip olmamasıdır (Akt. Polat, 2015).

Tablo 5

Örgütsel belirsizlik algısı ölçeği alt boyutları ve ölçek maddeleri

Örgütsel Belirsizlik Algısı Ölçeği	
Alt Boyutlar	Madde Numaraları
Nedensel İlişkilerin Genel Belirsizliği (NİGB)	1, 2, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 17
Geri Bildirimin Uzun Zaman Alması (GUZA)	3, 5, 7, 16
Bilginin Açık Olmaması (BAO)	4, 6, 8, 9

3.7. Araştırmacının Rolü

Araştırmanın tüm aşamalarında nesnel bir tutum sergileyen araştırmacı, ölçeklerin öğretmenlere ulaştırılmasından verilerin incelenip analiz edilmesine kadar aktif bir şekilde çalışmıştır.

BÖLÜM IV

BULGULAR

Araştırmanın bu bölümünde belirlenen alt problemler sırasına uygun bir şekilde ele alınarak veriler çözümlenmiş ve bu çözümlemelere ilişkin elde edilen nicel bulgular tablo haline getirilerek yorumlanmıştır.

4.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın birinci alt problemi “Öğretmenlerin algılarına göre görev yaptıkları okul müdürlerinin liderlik stilleri ne düzeydedir?” olarak belirlenmiştir. Çalışma grubunda bulunan 329 öğretmenin müdürlerinin liderlik stiline ilişkin algıları Tablo 6 ‘da sunulmuştur.

Tablo 6

Ortaokul öğretmenlerinin algılarına göre çok faktörlü liderlik ölçeğinin alt boyutlarına ilişkin istatistikler

Alt Boyutlar	n	$\bar{X}$	s
Dönüşümcü Liderlik	329	4,24	0,62
Etkileşimci Liderlik	329	3,57	0,44
Serbestlik Tanıyan Liderlik	329	2,18	0,51
Toplam	329	3,68	0,40

Tablo 6 incelendiğinde öğretmenlerin en yüksek düzeydeki katılımı dönüşümcü liderlik iken ($\bar{X}=4,24$), en düşük düzeyde katılımın serbestlik tanıyan liderliğe ($\bar{X}=2,18$) ait olduğu gözlenmektedir. Öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin en az kullandıkları stilin serbestlik tanıyan liderlik olduğu en çok kullandıkları stilin ise dönüşümcü liderlik stili olduğu söylenebilir. Serbestlik tanıyan liderlik davranışlarının düşük düzeyde, etkileşimci liderlik davranışlarının orta düzeyde ve dönüşümcü liderlik davranışlarının yüksek düzeyde algılanıyor olması okul müdürlerinin daha güncel bir yönetim anlayışı olan dönüşümcü liderliği benimsediklerinin bir göstergesi olduğu söylenebilir. Dönüşümcü liderler takipçilerinin sürekli gelişimi için onlara rehberlik ederken kendisi de değişimin içindedir (Sabuncuoğlu, 2012). Bu noktadan hareketle okul müdürlerinin her alandaki baş döndürücü değişim hızına uyum sağladığı söylenebilir. Ortaokul öğretmenlerinin okul müdürlerinin liderlik stillerine ilişkin algı düzeyleri Tablo 7’de verilmiştir.

Tablo 7

Çok faktörlü liderlik ölçeğinin madde düzeyinde ortalamaları

Alt Boyutlar	No	Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği Maddeler	$\bar{X}$	s
Dönüşümcü Liderlik	2.	Varsayımların uygunluğunu görmek için onları tekrar inceler	4,328	,7974
	5.	Önemli bulduğu değer ve inançlar hakkında konuşur.	3,672	1,2598
	7.	Problemlerin çözümünde farklı bakış açılarını araştırır.	4,222	,9253
	8.	Geleceğe ilişkin iyimser konuşur.	4,398	,7343
	9.	Kendisiyle çalışmaktan gurur duymamı sağlar.	4,261	,8792
	12.	Yapılacak işlerle ilgili olarak coşkulu konuşmalar yapar.	4,018	1,0089
	13.	Güçlü bir amaç duygusunun önemini vurgular.	4,353	,8357
	14.	Rehberliğe ve öğretime zaman ayırır.	4,453	,7641
	17.	Grubun yararlarını kendi çıkarlarının önünde görür.	4,249	1,0234
	18.	Beni grubun bir üyesi olarak değil bir birey olarak görür.	3,994	1,1235
	20.	Ona saygı duymanızı sağlar.	4,441	,7512
	21.	Kararların ahlaki ve etik sonuçlarının ne olacağını düşünür.	4,495	,7289
	23.	Güç ve güven duygusunu hissettirir.	4,337	,8723
	24.	Parlak bir gelecek vizyonu hedefler.	4,435	,7903
	27.	Başkalarından farklı olan gereksinimlerimi, yeteneklerimi ve beklentilerimi dikkate alır.	4,109	,9174
	28.	Sorunlara farklı açılardan bakmamı sağlar.	4,021	,9154
	29.	Yeteneklerimi geliştirebilmem için yardımcı olur.	4,119	,9728
	30.	İşlerin nasıl yapılması gerektiği konusunda yeni öneriler getirir.	4,213	,8502
	32.	Ortak bir misyon duygusunun önemli olduğunu ifade eder.	4,456	,7994
	34.	Hedeflere ulaşmada kuşkusu olmadığını ifade eder.	4,404	,7474
	Toplam		3,68	0,40
Etkileşimci Liderlik	1.	Çaba gösterirsem bana yardımcı olur.	4,638	,6438
	4.	Önemli sorunlar ortaya çıktığında onlarla uğraşmaktan kaçınır.	1,249	,6662
	10.	Amaçlara ulaşabilmek için kimin sorumlu olduğunu açıkça ifade eder.	4,155	,8609
	15.	Performans hedeflerine ulaşıldığında kişilerin ne beklediğini bilir.	4,258	,7711
	22.	Tüm hataları not eder.	3,286	1,2434
	25.	Standartları tutturmak amacıyla dikkatimi hatalara çeker	3,015	1,2284
	33.	Beklentileri gerçekleştirdiğimde beğenisini belirtir.	4,404	,8360
	Toplam		2,18	0,51
Serbestlik Taniyan Liderlik	3.	Sorunlar ciddileşinceye kadar müdahale etmez.	2,553	1,3244
	6.	Kendine gereksinim duyulduğunda ulaşamaz.	1,340	,8113
	11.	Harekete geçmeden önce yapılan işlerde hata oluşmasını bekler.	1,657	,9787
	16.	“ İşler yolunda ise müdahale etme” düşüncesini taşır.	2,596	1,3851
	19.	Sorunlar sürekli hale gelmişse harekete geçer.	4,234	1,0777
	26.	Karar vermekten kaçınır.	1,465	,8075
	31.	Acil olarak cevaplanması gereken soruları erteler.	1,359	,7401
	Toplam		3,68	0,40

Tablo 7 incelendiğinde, Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği'nin 1. maddesi olan “ Çaba gösterirsem bana yardımcı olur” ifadesinin en yüksek ortalama değerine ($X=4,63$) sahip olduğu sonucuna varılmıştır. Ölçeğin 4. Maddesinde yer alan ifade ise en düşük ortalamaya sahiptir ($\bar{X}=1,24$). Ölçek maddelerinin standart sapma değerlerinin ,72 ile 1,38 aralığında olduğu gözlenmektedir. Ölçeğin genel ortalaması 3,68 seviyesindedir.

Alt boyutlar açısından madde ortalamaları değerlendirildiğinde dönüşümcü liderlik alt boyutunun 21.maddesinin en yüksek ortalamaya ($\bar{X}=4,49$), 5.maddesinin ise en düşük ortalamaya ($\bar{X}=3,67$) sahip olduğu gözlemlenmektedir. Etkileşimci liderlik boyutu incelendiğinde 1.maddesinin en yüksek ortalamaya ($\bar{X}=4,63$) sahip olduğu gözlenmiştir. Yine bu alt boyutun 4.maddesinin ise en düşük ortalamaya ($X=1,24$) sahip olduğu gözlemlenmektedir. Serbestlik tanıyan liderlik alt boyutunun en yüksek madde ortalamasının ($\bar{X}=4,23$) ile 19. maddeye, en düşük ortalamasının ise ($\bar{X}=1,34$) ile 6. maddeye ait olduğu gözlenmiştir.

4.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın ikinci alt problemi “Öğretmenlerin görev yaptıkları okulların müdürlerinin liderlik stillerine ilişkin algıları cinsiyet, medeni durum, yaş, mesleki kıdem, bulunduğu okuldaki hizmet süresi ve branş değişkenine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?” şeklindedir. Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği'nden elde edilen verilerin cinsiyet, medeni durum, yaş, mesleki kıdem, bulunduğu okuldaki hizmet süresi ve branş durumuna göre farklılaşıp farklılaşmadığını tespit edebilmek için, grup sayısının iki olduğu durumlarda t-testi uygulanmıştır. Grup sayısının ikiden fazla olduğu durumlarda ise tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Tek yönlü varyans analizi sonucunda farklılaşma görülmesi halinde farklılığın kaynağını tespit etmek amacıyla Post Hoc Test LSD Testi uygulanmıştır.

4.2.1. Öğretmenlerin Cinsiyetine İlişkin Bulgular

Bu problem “Öğretmenlerin görev yaptıkları okulların müdürlerinin liderlik stillerine ilişkin algıları onların cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?” şeklinde belirlenmiştir. Problemin çözümü için uygulanan t-testi sonuçları Tablo 8’de gösterilmiştir.

Tablo 8

Öğretmenlerin müdürlerinin liderlik stillerine ilişkin algılarının cinsiyet değişkenine göre analizi

Alt Boyutlar	Cinsiyet	n	$\bar{X}$	s	t	p
Dönüşümcü Liderlik	Kadın	225	4,30	,55	2,32	,020*
	Erkek	104	4,13	,75		
Etkileşimci Liderlik	Kadın	225	3,58	,42	,70	,480
	Erkek	104	3,54	,48		
Serbestlik Tanıyan Liderlik	Kadın	225	2,15	,51	1,47	,142
	Erkek	104	2,24	,51		
Toplam	Kadın	225	3,71	,35	1,86	,142
	Erkek	104	3,62	,48		

*p<.05

Tablo 8 incelendiğinde, ortaokul öğretmenlerinin müdürlerinin dönüşümcü liderlik stilini sergilediklerine ilişkin algıları cinsiyet değişkenine göre $p<0.05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermektedir ($p=,020$, $p< ,05$).

Çok faktörlü liderlik ölçeği dönüşümcü liderlik alt boyutuna ilişkin alınan toplam puanlar karşılaştırıldığında, kadın öğretmenlerin puan ortalamalarının ($\bar{X}=4,38$) erkek öğretmenlerin puan ortalamalarından ($\bar{X}=4,13$) daha yüksek düzeyde olduğu sonucuna varılmıştır. Elde edilen bulgulara göre, kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere oranla müdürlerinin yönetim uygulamalarını dönüşümcü liderlik düzeyinde daha yeterli gördükleri söylenebilir. Cemaloğlu (2007) çalışmasında ise tam tersi bir durum gözlenmektedir. Bu durumun bölgeler arasındaki kültürel farklılıkların bir sonucu olduğu söylenebilir.

4.2.2. Öğretmenlerin Medeni Durum Değişkenine Göre Algılarının Karşılaştırılması

Araştırmanın bu problemi “Öğretmenlerin görev yaptıkları okulların müdürlerinin liderlik stillerine ilişkin algıları onların medeni durum değişkenine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?” şeklindedir. Problemin çözümü için uygulanan t-testi sonuçları Tablo 9’da gösterilmiştir.

Tablo 9

Öğretmenlerin müdürlerinin liderlik stillerine ilişkin algılarının medeni durum değişkenine göre analizi

Alt Boyutlar	Medeni Durum	n	$\bar{X}$	s	t	p
Dönüşümcü Liderlik	Bekar	83	4,12	,714	2,017	0,044*
	Evli	246	4,28	,594		
Etkileşimci Liderlik	Bekar	83	3,48	,486	1,978	0,048*
	Evli	246	3,60	,429		

Tablo 9 (Devam)

Serbestlik Tanıyan Liderlik	Bekar	83	2,16	,491	,411	0,680
	Evli	246	2,19	,524		
Toplam	Bekar	83	3,59	,476	2,39	0,017*
	Evli	246	3,71	,371		

*p<.05

Tablo 9 incelendiğinde dönüşümcü ve etkileşimci liderlik alt boyutlarında öğretmenlerin medeni durumlarına göre algılarının $p<0.05$ düzeyinde farklılaştığı görülmektedir (p dönüşümcü liderlik=,044; p etkileşimci liderlik=,048).

Çok faktörlü liderlik ölçeği dönüşümcü liderlik alt boyutuna ilişkin alınan toplam puanlar karşılaştırıldığında, evli öğretmenlerin algı düzeyinin ($\bar{X}=4,28$) bekar öğretmenlerin algı düzeyinden ($\bar{X}=4,12$) daha yüksek düzeyde olduğu sonucuna varılmıştır. Etkileşimci liderlik alt boyutuna ilişkin alınan toplam puanlar karşılaştırıldığında ise evli öğretmenlerin puan ortalamalarının ($\bar{X}=3,60$) bekar öğretmenlerin algılarının ($\bar{X}=3,48$) daha yüksek düzeyde olduğu gözlenmiştir. Bu bulgulara göre, evli öğretmenler bekar öğretmenlere oranla müdürlerinin yönetim uygulamalarını dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik düzeylerinde daha yeterli gördükleri söylenebilir.

4.2.3. Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Göre Algılarının Karşılaştırılması

Araştırmanın bu problemi “Öğretmenlerin görev yaptıkları okulların müdürlerinin liderlik stillerine ilişkin algıları onların yaş değişkenine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?” şeklinde belirlenmiştir. Bu alt problemin çözümlenmesi için ANOVA testi yapılmış olup elde edilen sonuçlar tablo 10’da verilmiştir.

Tablo 10

Öğretmenlerin müdürlerinin liderlik stillerine ilişkin algılarının yaş değişkenine göre analizi

Alt Boyutlar	n	$\bar{X}$	s	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Dönüşümcü Liderlik	329	4,24	0,62	Gruplar Arası	,281	3	,094	,235	,872
				Gruplar İçi	129,801	325	,399		
				Toplam	130,082	328			
Etkileşimci Liderlik	329	3,57	0,44	Gruplar Arası	,725	3	,242	1,215	,304
				Gruplar İçi	64,662	325	,199		
				Toplam	65,388	328			
Serbestlik Tanıyan Liderlik	329	2,18	0,51	Gruplar Arası	,610	3	,203	,763	,516
				Gruplar İçi	86,704	325	,267		
				Toplam	87,314	328			

Tablo 10 (Devam)

		Gruplar Arası	,109	3	,036		
Toplam	329 3,68 0,40	Gruplar İçi	53,258	325	,164	,222	,881
		Toplam	53,367	328			

Tablo 10 incelendiğinde ortaokullardaki görev yapan öğretmenlerin yaş değişkenine göre müdürlerinin liderlik stillerine ilişkin algılarında $p<0.05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık görülmemiştir.

4.2.4. Öğretmenlerin Mesleki Kıdemine Değişkenine Göre Algılarının Karşılaştırılması

Araştırmanın bu alt problemi “Öğretmenlerin görev yaptıkları okulların müdürlerinin liderlik stillerine ilişkin algıları onların mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?” problem cümlesidir. Bu problemin çözümü için ölçeğin ilk bölümünde yer alan kişisel bilgiler bölümünden sağlanan veriler kullanılarak yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları tablo 11’de verilmiştir.

Tablo 11

Öğretmenlerin müdürlerinin liderlik stillerine ilişkin algılarının mesleki kıdem değişkenine göre analizi

Alt Boyutlar	n	$\bar{X}$	s	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Dönüşümcü Liderlik	329	4,24	0,62	Gruplar Arası	3,693	2	1,847	4,763	,009*
				Gruplar İçi	126,389	326	,388		
				Toplam	130,082	328			
Etkileşimci Liderlik	329	3,57	0,44	Gruplar Arası	2,545	2	1,273	6,602	,002*
				Gruplar İçi	62,842	326	,193		
				Toplam	65,388	328			
Serbestlik Tanıyan Liderlik	329	2,18	0,51	Gruplar Arası	,706	2	,353	1,329	,266
				Gruplar İçi	86,608	326	,266		
				Toplam	87,314	328			
Toplam	329	3,68	0,40	Gruplar Arası	1,711	2	,855	5,398	,005*
				Gruplar İçi	51,656	326	,158		
				Toplam	53,367	328			

* $p<.05$

Tablo 11 incelendiğinde dönüşümcü liderlik ($p=,009$) ve etkileşimci liderlik ($p=,002$) alt boyutlarında müdürlerin liderlik stillerine ilişkin öğretmen algılarının mesleki kıdem değişkenine göre $p<0.05$ düzeyinde farklılaştığı gözlemlenmiştir. Farklılığın hangi mesleki

kıdem yılları arasında olduğunu belirlemek için uygulanan Post Hoc Test LSD Testi sonuçları tablo 12’de gösterilmiştir.

Tablo 12

Öğretmenlerin müdürlerinin liderlik stillerine ilişkin algılarındaki anlamlı farklılığın hangi kıdem yılı arasında olduğunu belirlemek için yapılan LSD testi sonuçları

Bağımlı Değişken	Kıdem (A)	n	Kıdem (B)	Ortalama Arası Fark (A-B)	p
Dönüşümcü Liderlik	1-10 yıl	88	11-20 yıl	,24474*	0,006
			21 yıl ve üstü	0,04213	0,626
	11-20 yıl	114	1-10 yıl	-,24474*	0,006
			21 yıl ve üstü	-,20261*	0,012
	21 yıl ve üstü	127	1-10 yıl	-0,04213	0,626
			11-20 yıl	,20261*	0,012
Etkileşimci Liderlik	1-10 yıl	88	11-20 yıl	,16775*	0,007
			21 yıl ve üstü	-0,02666	0,662
	11-20 yıl	114	1-10 yıl	-,16775*	0,007
			21 yıl ve üstü	-,19441*	0,001
	21 yıl ve üstü	127	1-10 yıl	0,02666	0,662
			11-20 yıl	,19441*	0,001

*p<.05

Tablo 12 incelendiğinde dönüşümcü ve etkileşimci liderlik alt boyutlarında hangi mesleki kıdem yılları arasında fark olduğu görülmektedir. Dönüşümcü liderlik alt boyutunda 1-10 yıl mesleki kıdem ile 11-20 yıl mesleki kıdeme bakıldığında 1-10 yıl lehine bir durum gözlenmektedir. 11-20 yıl mesleki kıdem ile 1-10 yıl ve 21 yıl ve üstü mesleki kıdeme bakıldığında 11-20 yıl aleyhine bir durum gözlenmektedir. 21 yıl ve üstü mesleki kıdem ile 11-20 yıl mesleki kıdem arasında ise 21 yıl ve üstü mesleki kıdem lehine bir durum gözlenmektedir. Etkileşimci liderlik alt boyutunda ise 1-10 yıl mesleki kıdem ile 11-20 yıl mesleki kıdeme bakıldığında 1-10 yıl lehine bir durum gözlenmektedir. 11-20 yıl mesleki kıdem ile 1-10 yıl ve 21 yıl ve üstü mesleki kıdeme bakıldığında 11-20 yıl aleyhine bir durum gözlenmektedir. 21 yıl ve üstü mesleki kıdem ile 11-20 yıl mesleki kıdeme bakıldığında 21 yıl ve üstü mesleki kıdem lehine bir durum gözlenmektedir. Bu veriler ışığında mesleğe yeni başlayan öğretmenlerin daha deneyimli öğretmenlere göre müdürlerinin liderlik davranışlarını daha çok dönüşümcü ve etkileşimci olarak algıladıklarını göstermektedir. Bu durum okul müdürlerinin mesleğin başında olan öğretmenlerden değişim ve dönüşüm süreçlerinde daha fazla etkileşim halinde olduklarının bir göstergesi sayılabilir.

4.2.5. Öğretmenlerin Bulundukları Okuldaki Hizmet sürelerine Göre Algılarının Karşılaştırılması

Araştırmanın bu alt problemi “Öğretmenlerin görev yaptıkları okulların müdürlerinin liderlik stillerine ilişkin algıları onların bulundukları okuldaki hizmet süresi değişkenine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?” şeklinde belirlenmiştir. Bu problemin çözülmesinde ölçekten elde edilen kullanılarak tek yönlü varyans analizi yapılmış ile ilişkin ölçeklerde yer alan kişisel bilgiler bölümünden edinilen veriler kullanılmış elde edilen sonuçlar tablo 13’de verilmiştir.

Tablo 13

Öğretmenlerin müdürlerinin liderlik stillerine ilişkin algılarının bulundukları okuldaki hizmet sürelerine göre analizi

Alt Boyutlar	n	$\bar{X}$	s	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Dönüşümcü Liderlik	329	4,24	0,62	Gruplar Arası	2,241	4	,560	1,420	,227
				Gruplar İçi	127,841	324	,395		
				Toplam	130,082	328			
Etkileşimci Liderlik	329	3,57	0,44	Gruplar Arası	1,678	4	,420	2,134	,076
				Gruplar İçi	63,709	324	,197		
				Toplam	65,388	328			
Serbestlik Tanıyan Liderlik	329	2,18	0,51	Gruplar Arası	1,245	4	,311	1,171	,323
				Gruplar İçi	86,069	324	,266		
				Toplam	87,314	328			
Toplam	329	3,68	0,40	Gruplar Arası	,986	4	,234	1,446	,218
				Gruplar İçi	52,431	324	,162		
				Toplam	53,367	328			

Tablo 13 incelendiğinde, müdürlerinin liderlik stillerine ilişkin öğretmenleri algılarında bulundukları okuldaki hizmet süreleri değişkenine göre $p < 0.05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık oluşmadığı görülmüştür.

4.2.6. Öğretmenlerin Bulundukları Branşlarına Göre Algılarının Karşılaştırılması

Araştırmanın bu alt problemi “Öğretmenlerin görev yaptıkları okulların müdürlerinin liderlik stillerine ilişkin algıları onların branş değişkenine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?” şeklinde belirlenmiştir. Bu problemin çözümüne ilişkin elde edilen veriler uygulanan ölçeklerdeki kişisel bilgiler bölümünden sağlanmış ve verilerin analizi için uygulanan tek yönlü varyans analizi sonuçları tablo 14’de verilmiştir.

Tablo 14

Öğretmenlerin müdürlerinin liderlik stillerine ilişkin algılarının branşlarına göre analizi

Alt Boyutlar	n	$\bar{X}$	s	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Dönüşümcü Liderlik	329	4,24	0,62	Gruplar Arası	3,043	7	,435	1,099	,364
				Gruplar İçi	127,039	321	,396		
				Toplam	130,082	328			
Etkileşimci Liderlik	329	3,57	0,44	Gruplar Arası	1,714	7	,245	1,234	,283
				Gruplar İçi	63,673	321	,198		
				Toplam	65,388	328			
Serbestlik Tanıyan Liderlik	329	2,18	0,51	Gruplar Arası	1,668	7	,238	,893	,512
				Gruplar İçi	85,646	321	,267		
				Toplam	87,314	328			
Toplam	329	3,68	0,40	Gruplar Arası	1,608	7	,230	1,424	,195
				Gruplar İçi	51,759	321	,161		
				Toplam	53,367	328			

Tablo 14 incelendiğinde, öğretmenlerin algılarının branş değişkenine göre farklılık göstermediği görülmüştür. Buna göre öğretmenlerin branşları bazında birbirine benzer görüşler paylaştığı söylenebilir.

4.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular

“Öğretmenlerin algılarına göre görev yaptıkları okulların örgütsel belirsizliği ne düzeydedir?” şeklinde belirlenen alt problemin çözümlenmesinde kullanılan Örgütsel Belirsizlik Algısı Ölçeği’nden elde edilmiştir. Çalışma grubunda bulunan 329 öğretmenin algılarına göre okullarındaki örgütsel belirsizlik düzeyine ilişkin algılarının ait analiz sonuçları Tablo 15 ‘de sunulmuştur.

Tablo 15

Ortaokul öğretmenlerinin algılarına göre örgütsel belirsizlik algısı ölçeğinin alt boyutlarına ilişkin istatistikler

	n	$\bar{X}$	s
Nedensel İlişkilerin Genel Belirsizliği	329	4,10	,97
Geri Bildirimin Uzun zaman alması	329	4,50	,95
Bilginin Açık Olmaması	329	4,94	,82
Örgütsel Belirsizlik Algısı Ölçeği Geneli	329	4,39	,79

Tablo 15 incelendiğinde öğretmenlerin örgütsel belirsizlik düzeylerine dair algılarının oldukça belirsiz düzeyinde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmenlerin bilginin açık olmaması ($\bar{X}=4,94$) alt boyutunu en yüksek düzeyde algıladıkları, en düşük düzeyde algıladıkları alt boyutun ise Nedensel İlişkilerin Genel Belirsizliği ($\bar{X}=4,10$) olduğu gözlenmiştir. Ölçeğin ortalamasına ilişkin değer ise ($\bar{X}=4,39$) Geri Bildirimin Uzun Zaman Alması alt boyutunun ortalama değerine yakındır. Bu veriler ışığında öğretmenlerin okulun içinde yaşanan bir olay veya konu hakkında yeterli bilgi akışı içinde olmadıkları ve örgütlerinin yapılarının hiyerarşik düzenine ilişkin bilgi eksikliği yaşadıkları ve bu nedenlere bağlı olarak örgütsel belirsizlik algılarının yüksek olduğu söylenebilir.

Tablo 16

Örgütsel belirsizlik algısı ölçeği maddeleri betimsel istatistik değerleri

Alt Boyutlar	Ölçek Maddeleri	$\bar{X}$	s
Nedensel İlişkilerin Genel Belirsizliği (NİGB)	1. Şu anki emeklilik planınızın değişip değişmeyeceği...	3,55	1,49
	2. Kurumunuzda çalıştığınız birimden başka bir birime geçip geçmeyeceğiniz...	4,17	1,59
	10. İşinizde kontrolünüzü sağlayıp sağlayamayacağınız...	5,10	,94
	11. İşinizi yapmak için gerekli bilgiye sahip olup olmayacağınız...	5,35	,86
	12. İşinizle ilgili değişikliklerde etkinliğinizin olup olmayacağı...	4,75	1,15
	13. Çalıştığınız birimde kapasitenizin üzerinde bir iş yükü üstlenip üstlenmeyeceğiniz...	4,55	1,11
	14. Kurumda terfi edilip edilmeyeceğiniz...	4,18	1,42
	15. Çalıştığınız kurumda maaş kesintisine uğrayıp uğramayacağınız...	4,40	1,50
	17. Çalıştığınız kurumdaki örgüt kültürünün değişip değişmeyeceği...	4,20	1,22
	Toplam	4,10	,97
Geri Bildirimin Uzun Zaman Alması (GUZA)	3. İşinizde kontrolünüzü sağlayıp sağlayamayacağınız...	5,10	,94
	5. İşinizle ilgili değişikliklerde etkinliğinizin olup olmayacağı...	4,75	1,15
	7. Kurumda terfi edilip edilmeyeceğiniz...	4,18	1,42
	16. Çalıştığınız kurumdaki örgüt kültürüyle uyushup uyushmayacağınız...	4,71	1,12
	Toplam	4,94	,95

Tablo 16(Devam)

Bilginin Açık Olmaması (BAO)	4. İşinizi yapmak için gerekli bilgiye sahip olup olmayacağınız...	5,35	,86
	6. Çalıştığınız birimde kapasitenizin üzerinde bir iş yükü üstlenip üstlenmeyeceğiniz...	4,55	1,11
	8. Çalıştığınız kurumda maaş kesintisine uğrayıp uğramayacağınız...	4,40	1,50
	9. Yeni iş vasıfları öğrenmek zorunda kalıp kalmayacağınız	4,15	1,33
	Toplam	4,94	,82

Tablo 16 incelendiğinde, Örgütsel Belirsizlik Algısı Ölçeği'nin 4. Maddesinde yer alan ifadenin en yüksek ortalama değerine ($\bar{X}=5,35$) sahip olduğu görülmektedir. Ölçeğin 1. Maddesi olan “Şu an emeklilik planınızın değişip değişmeyeceği” ifadesi ise ($\bar{X}=3,55$) değeri ile en düşük ortalama sahip olan maddesidir. Ölçeğin maddelerinin standart sapma değerleri ise ,86 ile 1,59 değer aralığında bulunmaktadır. Örgütsel Belirsizlik Algısı ölçeğinin genel ortalaması ise 4,39 düzeyindedir. Madde ortalamaları açısından alt boyutlar incelendiğinde Nedensel İlişkilerin Genel Belirsizliği (NİGB) 6. maddede en yüksek ortalama ($\bar{X}=4,40$), 21.maddede ise en düşük ortalama ($\bar{X}=3,55$) sahiptir. Geri Bildirimin Uzun Zaman Alması (GUZA) alt boyutunun 15. Maddesinin en yüksek madde ortalamasına ($\bar{X}=4,85$) sahip olduğu gözlenmektedir. 17. maddesinin ise en düşük ortalama ($\bar{X}=4,20$) sahip olduğu görülmektedir. Bilginin Açık Olmaması (BAO) alt boyutunda en düşük ortalamanın ($\bar{X}=4,55$) 6. madde, en yüksek ortalamanın ise ($\bar{X}=5,35$) 4. Madde olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

4.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular

Dördüncü alt problem “Öğretmenlerin görev yaptıkları okulların örgütsel belirsizliğine ilişkin algıları onların cinsiyet, medeni durum, yaş, mesleki kıdem, bulunduğu okuldaki hizmet süresi ve branş değişkenine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?” olarak belirlenmiştir. Bu anlamda Örgütsel Belirsizlik Algısı Ölçeği'nden sağlanan bilgilerden yararlanılmıştır. Öğretmen algılarının cinsiyet, medeni durum, yaş, mesleki kıdem, bulunduğu okuldaki hizmet süresi ve branş durumuna göre farklılaşıp farklılaşmadığının tespit edilmesinde grup sayısının iki olduğu durumlarda t-testi uygulanmıştır. Grup sayısının ikiden fazla olduğu durumlarda ise tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır. Bunun sonucunda oluşan farklılığın kaynağı tespit etmek için Post Hoc Test LSD Testi uygulanmıştır.

4.4.1. Öğretmenlerin Cinsiyetine Göre Algılarının Karşılaştırılması

Araştırmanın bu alt problemi “Öğretmenlerin görev yaptıkları okullardaki örgütsel belirsizliğe ilişkin algıları onların cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?” şeklinde belirlenmiştir. Bu problemin çözümlenmesinde, Örgütsel Belirsizlik Algısı

Ölçeği'nden elde edilen veriler kullanılarak t-testi uygulanmıştır. Yapılan analiz sonucu elde edilen veriler tablo 17'de verilmiştir.

Tablo 17

Öğretmenlerinin görev yaptıkları ortaokullardaki örgütsel belirsizliğe ilişkin algılarının cinsiyet değişkenine göre analizi

Alt Boyutlar	Cinsiyet	n	$\bar{X}$	s	t	p
Nedensel ilişkilerin Genel Belirsizliği	Kadın	225	4,07	,98	0,77	0,43
	Erkek	104	4,16	,97		
Geri Bildirimin uzun Zaman Alması	Kadın	225	4,50	,91	0,02	0,98
	Erkek	104	4,50	,96		
Bilginin Açık Olmaması	Kadın	225	4,93	,88	0,42	0,67
	Erkek	104	4,97	,79		
Örgütsel Belirsizlik Algısı Genel	Kadın	225	4,37	,82	0,61	0,53
	Erkek	104	4,43	,78		

Tablo 17 incelendiğinde, ortaokullardaki öğretmenlerin görev yaptıkları okullardaki örgütsel belirsizlik düzeyine ilişkin algılarının ölçeğin alt boyutlarında ve genelinde cinsiyet durumuna göre farklılaşmadığı görülmüştür. Öğretmenlerin cinsiyetleri açısından her ne kadar anlamlı farklılıklar oluşmasa da ölçeğin genel ortalamasında ve tüm alt boyutlarında erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere kıyasla daha fazla belirsizlik yaşadığı algısına sahip oldukları söylenebilir.

4.4.2. Öğretmenlerin Medeni Durumuna Göre Algılarının Karşılaştırılması

Araştırmanın bu alt problemi “Öğretmenlerin görev yaptıkları okullardaki örgütsel belirsizliğe ilişkin algıları onların medeni durum değişkenine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?” şeklindedir. Bu alt problemin çözümlenmesi için uygulanan t-testi sonuçları tablo 18’de sunulmuştur.

Tablo 18

Öğretmenlerin görev yaptıkları ortaokullardaki örgütsel belirsizliğe ilişkin algılarının medeni durum değişkenine göre t-testi sonuçları

Alt Boyutlar	Medeni Durum	n	$\bar{X}$	s	t	p
Nedensel ilişkilerin Genel Belirsizliği (NİGB)	Bekar	83	4,0857	0,98824	0,219	0,827
	Evli	246	4,1129	0,97868		
Geri Bildirimin uzun Zaman Alması (GUZA)	Bekar	83	4,4849	0,91261	0,2	0,842
	Evli	246	4,5091	0,9682		

Tablo 18 (Devam)

Bilginin Açık Olmaması (BAO)	Bekar	83	4,8283	0,88855	1,476	0,141
	Evli	246	4,9817	0,79422		
Örgütsel Belirsizlik Algısı Genel	Bekar	83	4,3544	0,82312	0,558	0,577
	Evli	246	4,4106	0,78409		

Tablo 18 incelendiğinde, ortaokullardaki öğretmenlerin görev yaptıkları okullardaki örgütsel belirsizlik algılarının medeni durum değişkenine göre farklılaşmadığı görülmüştür. Ancak ortalamalara bakıldığında evli öğretmenlerin bekar öğretmenlere göre örgüt içindeki belirsizlikleri daha fazla yaşadıkları gözlemlenmiştir.

4.4.3. Öğretmenlerin Yaşına Göre Algılarının Karşılaştırılması

Araştırmanın bu alt problemi “Öğretmenlerin görev yaptıkları okullardaki örgütsel belirsizlik düzeylerine ilişkin algıları onların yaş değişkenine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?” şeklindedir. Bu problemin çözülmesi için tek yönlü varyans analizi yapılarak sonuçlar tablo 19’de verilmiştir.

Tablo 19

Ortaokul öğretmenlerinin görev yaptıkları okullarda örgütsel belirsizlik düzeylerine ilişkin algılarının yaş değişkenine göre analizi

Alt Boyutlar	n	$\bar{X}$	s	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Nedensel İlişkilerin Genel Belirsizliği	329	4,10	,97	Gruplar Arası	11,952	3	3,984	4,275	,006
				Gruplar İçi	302,842	325	,932		
				Toplam	314,794	328			
Geri Bildirimin Uzun Zaman Alması	329	4,50	,95	Gruplar Arası	8,230	3	2,743	3,077	,028
				Gruplar İçi	289,767	325	,892		
				Toplam	297,997	328			
Bilginin Açık Olmaması	329	4,94	,82	Gruplar Arası	8,493	3	2,831	4,335	,005
				Gruplar İçi	212,251	325	,653		
				Toplam	220,744	328			
Örgütsel Belirsizlik Algısı Genel	329	4,39	,79	Gruplar Arası	9,904	3	3,301	5,461	,001
				Gruplar İçi	196,475	325	,605		
				Toplam	206,379	328			

*p<.05

Tablo 19 incelendiğinde, ortaokullardaki öğretmenlerin örgütsel belirsizlik düzeylerine ilişkin algılarının ölçeğin tüm alt boyutlarında ve genelinde p<0.05 düzeyinde

oluşan farklılığın hangi yaş grubuna ait olduğunu tespit etmek amacıyla uygulanan LSD testi sonuçları tablo 20’de sunulmuştur.

Tablo 20

Öğretmenlerin örgütsel belirsizlik düzeylerine ilişkin algılarındaki anlamlı farklılığın hangi yaş aralığında olduğunu belirlemek için yapılan LSD testi sonuçları

Bağımlı Değişken	Yaş (A)	n	Yaş (B)	Ortalamalar Arası Fark	
				(A-B)	p
Nedensel İlişkilerin Genel Belirsizliği (NİGB)	20-29	36	30-39	-,38155*	0,04
			40-49	-,50320*	0,007
			50-65	-,68395*	0,001
	30-39	111	20-29	,38155*	0,04
			40-49	-0,12165	0,347
			50-65	-,30240*	0,041
	40-49	112	20-29	,50320*	0,007
			30-39	0,12165	0,347
			50-65	-0,18075	0,22
	50-65	70	20-29	,68395*	0,001
			30-39	,30240*	0,041
			40-49	0,18075	0,22
Geri Bildirimin Uzun Zaman Alması (GUZA)	20-29	36	30-39	-0,2789	0,125
			40-49	-0,31498	0,083
			50-65	-,56944*	0,004
	30-39	111	20-29	0,2789	0,125
			40-49	-0,03608	0,776
			50-65	-,29054*	0,045
	40-49	112	20-29	0,31498	0,083
			30-39	0,03608	0,776
			50-65	-0,25446	0,078
	50-65	70	20-29	,56944*	0,004
			30-39	,29054*	0,045
			40-49	0,25446	0,078
Bilginin Açık Olmaması (BAO)	20-29	36	30-39	-0,27252	0,08
			40-49	-,45908*	0,003
			50-65	-,52381*	0,002
	30-39	111	20-29	0,27252	0,08
			40-49	-0,18655	0,086
			50-65	-,25129*	0,042
	40-49	112	20-29	,45908*	0,003
			30-39	0,18655	0,086
			50-65	-0,06473	0,599

Tablo 20 (Devam)

Bilginin Açık Olmaması (BAO)	50-65	70	20-29	,52381*	0,002
			30-39	,25129*	0,042
			40-49	0,06473	0,599
Örgütsel Belirsizlik Algısı Genel (ÖBAG)	20-29	36	30-39	-,33174*	0,027
			40-49	-,44853*	0,003
			50-65	-,61933*	0
	30-39	111	20-29	,33174*	0,027
			40-49	-0,11679	0,263
			50-65	-,28758*	0,016
	40-49	112	20-29	,44853*	0,003
			30-39	0,11679	0,263
			50-65	-0,1708	0,15
	50-65	70	20-29	,61933*	0
			30-39	,28758*	0,016
			40-49	0,1708	0,15

*p<.05

Tablo 20 incelendiğinde ölçeğin tüm alt boyutlarında ve genelinde $p<0.05$ düzeyinde anlamlı farklılıklar gözlenmektedir. Buna göre ölçeğin NİGB alt boyutunda 20-29 yaş aralığı ile 30-39, 40-49 ile 50-65 yaş arasında 20-29 aleyhine anlamlı bir fark gözlenmektedir. 30-39 yaş aralığı ile 20-29 yaş arasında 30-39 lehine, 50-65 yaş arasında ise 50-65 lehine bir fark gözlenmektedir. 40-49 yaş aralığı ile 20-29 yaş arasında 40-49 lehine bir durum gözlenmektedir. 50-65 yaş aralığı ile 20-29 ve 30-39 yaş arasında 50-65 yaş lehine bir fark gözlenmektedir.

Ölçeğin Geri Bildirimin Uzun Zaman Alması (GUZA) alt boyutunda 20-29 yaş aralığı ile 50-65 yaş arasında 50-65 lehine bir fark gözlenmektedir. 30-39 yaş aralığı ile 50-65 yaş arasında 50-65 yaş lehine bir fark gözlenmektedir. 50-65 yaş aralığı ile 20-29 ve 30-39 yaş arasında 50-65 lehine bir fark gözlenmektedir.

Ölçeğin Bilginin Açık Olmaması (BAO) alt boyutunda 20-29 yaş aralığı ile 40-49 ve 50-65 yaş arasında 20-29 aleyhine bir fark gözlenmektedir. 30-39 yaş aralığı ile 50-65 yaş arasında 50-65 lehine, 40-49 yaş ile 20-29 arasında 40-49 lehine, 50-65 yaş aralığı ile 20-29 ve 30-39 yaş arasında 50-65 lehine bir fark gözlenmektedir.

Ölçeğin genelinde 20-29 yaş aralığı ile diğer gruplar arasında 20-29 yaş aleyhine bir fark gözlenmektedir. 30-39 yaş aralığı ile 20-29 yaş arasında 30-39 lehine, 50-65 yaş arasında 50-65 lehine bir fark gözlenmektedir. 40-49 yaş aralığı ile 20-29 yaş arasında 40-49 lehine, 50-65 yaş aralığı ile 20-29 ve 30-39 yaş arasında 50-65 lehine bir fark gözlenmektedir.

4.4.4. Öğretmenlerin Mesleki Kıdemine Göre Algılarının Karşılaştırılması

Araştırmanın bu alt problemi “Öğretmenlerin görev yaptıkları okullardaki örgütsel belirsizlik düzeylerine ilişkin algıları onların mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?” şeklindedir. Bu problemin çözümlenmesi için uygulanan tek yönlü varyans analiz sonuçları tablo 21’de verilmiştir.

Tablo 21

Öğretmenlerin görev yaptıkları okullarda örgütsel belirsizlik düzeylerine ilişkin algılarının mesleki kıdem değişkenine göre analizi

Alt Boyutlar	n	$\bar{X}$	s	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Nedensel İlişkilerin Genel Belirsizliği (NİGB)	329	4,10	,97	Gruplar Arası	15,005	2	7,502	8,158	,000
				Gruplar İçi	299,789	326	,920		
				Toplam	314,794	328			
Geri Bildirimin Uzun Zaman Alması (GUZA)	329	4,50	,95	Gruplar Arası	13,320	2	6,660	7,627	,001
				Gruplar İçi	284,677	326	,873		
				Toplam	297,997	328			
Bilginin Açık Olmaması (BAO)	329	4,94	,82	Gruplar Arası	11,736	2	5,868	9,153	,000
				Gruplar İçi	209,008	326	,641		
				Toplam	220,744	328			
Örgütsel Belirsizlik Algısı Genel (ÖBAG)	329	4,39	,79	Gruplar Arası	13,375	2	6,687	11,295	,000
				Gruplar İçi	193,004	326	,592		
				Toplam	206,379	328			

*p<.05

Tablo 21 incelendiğinde, ortaokullardaki öğretmenlerin örgütsel belirsizlik düzeylerine ilişkin algılarının ölçeğin tüm alt boyutlarında ve genelinde mesleki kıdemleri açısından p<0.05 düzeyinde oluşan farklılığın hangi mesleki kıdem aralığına ait olduğunu tespit etmek için uygulanan LSD tablo 22’de verilmiştir.

Tablo 22

Öğretmenlerin örgütsel belirsizlik düzeylerine ilişkin algılarındaki farklılığın mesleki kıdem değişkenine göre uygulanan LSD testi sonuçları

Bağımlı Değişken	Kıdem (A)	n	Kıdem (B)	Ortalamalar Arasındaki Fark (A-B)	p
Nedensel İlişkilerin Genel Belirsizliği (NİGB)	1-10 yıl	88	11-20 yıl	-,29490*	0,031
			21 yıl ve üstü	-,53662*	0
	11-20 yıl	114	1-10 yıl	,29490*	0,031
			21 yıl ve üstü	-0,24172	0,052
	21 yıl ve üstü	127	1-10 yıl	,53662*	0
			11-20 yıl	0,24172	0,052
Geri Bildirimin Uzun Zaman Alması (GUZA)	1-10 yıl	88	11-20 yıl	-0,10058	0,449
			21 yıl ve üstü	-,46220*	0
	11-20 yıl	114	1-10 yıl	0,10058	0,449
			21 yıl ve üstü	-,36162*	0,003
	21 yıl ve üstü	127	1-10 yıl	,46220*	0
			11-20 yıl	,36162*	0,003
Bilginin Açık Olmaması (BAO)	1-10 yıl	88	11-20 yıl	-0,1085	0,34
			21 yıl ve üstü	-,43940*	0
	11-20 yıl	114	1-10 yıl	0,1085	0,34
			21 yıl ve üstü	-,33090*	0,001
	21 yıl ve üstü	127	1-10 yıl	,43940*	0
			11-20 yıl	,33090*	0,001
Örgütsel Belirsizlik Algısı Genel (ÖBAG)	1-10 yıl	88	11-20 yıl	-0,20532	0,061
			21 yıl ve üstü	-,49623*	0
	11-20 yıl	114	1-10 yıl	0,20532	0,061
			21 yıl ve üstü	-,29091*	0,004
	21 yıl ve üstü	127	1-10 yıl	,49623*	0
			11-20 yıl	,29091*	0,004

*p<.05

Tablo 22 incelendiğinde ölçeğin tüm alt boyutlarında ve genelinde $p<0.05$ düzeyinde anlamlı farklılıklar gözlenmektedir. Buna göre ölçeğin, Nedensel İlişkilerin Genel Belirsizliği (NİGB) alt boyutunda 1-10 yıl mesleki kıdem aralığı ile 11-20 yıl ve 21 yıl ve üstü kıdem arasında 1-10 yıl aleyhine anlamlı bir fark bulunmaktadır. 11-20 yıl kıdem aralığı ile 21 yıl ve üstü arasında 21 yıl üstü lehine, 21 yıl üstü kıdem aralığı ile 1-10 yıl kıdem arasında 21 yıl ve üstü lehine anlamlı bir fark bulunmaktadır.

Ölçeğin Geri Bildirimin Uzun Zaman Alması (GUZA) alt boyutunda 1-10 yıl mesleki kıdem aralığı ile 21 yıl ve üstü kıdem aralığı arasında 21 yıl ve üstü lehine anlamlı bir fark gözlenmektedir. 11-20 yıl mesleki kıdem aralığı ile 21 yıl ve üstü arasında 21 yıl ve üstü lehine, 21 yıl ve üstü mesleki kıdem aralığı ile 1-10 yıl ve 11-20 yıl arasında 21 yıl ve üstü lehine anlamlı bir fark bulunmaktadır.

Ölçeğin Bilginin Açık Olmaması (BAO) alt boyutunda 1-10 ve 11-20 yıl mesleki kıdem aralığı ile 21 yıl ve üstü kıdem aralığı arasında 21 yıl ve üstü lehine anlamlı bir fark bulunmaktadır. 21 yıl ve üstü kıdem aralığı ile 1-10 yıl ve 11-20 yıl arasında 21 yıl ve üstü lehine anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Ölçeğin genelinde 1-10 ve 11-20 yıl mesleki kıdem aralığı ile 21 yıl ve üstü mesleki kıdem aralığı arasında 21 yıl ve üstü lehine, 21 yıl ve üstü kıdem aralığı ile 1-10 yıl ve 11-20 yıl arasında 21 yıl üstü lehine anlamlı bir fark bulunmaktadır.

4.4.5. Öğretmenlerin Bulundukları Okuldaki Hizmet Sürelerine Göre Algılarının Karşılaştırılması

Araştırmanın dördüncü alt probleminin beşinci maddesi “Öğretmenlerin görev yaptıkları okullardaki örgütsel belirsizlik düzeylerine ilişkin algıları onların bulundukları okuldaki hizmet süreleri değişkenine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?” problem cümlesidir. Bu alt problemin çözümüne ilişkin kullanılan ölçeklerde bulunan kişisel bilgiler bölümünden elde edilen veriler kullanılmış ve verilerin çözümlemesi için tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Elde edilen sonuç tablo 22’de gösterilmiştir.

Tablo 23

Ortaokul öğretmenlerinin görev yaptıkları okullarda örgütsel belirsizlik düzeylerine ilişkin algılarının bulundukları okuldaki hizmet süreleri değişkenine göre tek yönlü varyans analizi sonuçları

Alt Boyutlar	n	$\bar{X}$	s	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Nedensel İlişkilerin Genel Belirsizliği (NİGB)	329	4,10	,97	Gruplar Arası	12,768	4	3,192		
				Gruplar İçi	302,026	324	0,932	3,424	0,009
				Toplam	314,794	328			
Geri Bildirimin Uzun Zaman Alması (GUZA)	329	4,50	,95	Gruplar Arası	16,261	4	4,065		
				Gruplar İçi	281,736	324	0,87	4,675	0,001
				Toplam	297,997	328			
Bilginin Açık Olmaması (BAO)	329	4,94	,82	Gruplar Arası	7,702	4	1,925		
				Gruplar İçi	213,042	324	0,658	2,928	0,021
				Toplam	220,744	328			
Örgütsel Belirsizlik Algısı Genel (ÖBAG)	329	4,39	,79	Gruplar Arası	9,21	4	2,303		
				Gruplar İçi	197,169	324	0,609	3,784	0,005
				Toplam	206,379	328			

*p<.05

Tablo 23 incelendiğinde, ortaokullardaki öğretmenlerin örgütsel belirsizlik düzeylerine ilişkin algılarının ölçeğin tüm alt boyutlarında ve genelinde bulundukları okuldaki hizmet süreleri değişkenine göre $p < 0.05$ düzeyinde anlamlı bir fark olduğu görülmektedir.

Ortaokul öğretmenlerinin örgütsel belirsizlik düzeylerine dair algılarındaki anlamlı farklılığın bulundukları okuldaki hizmet sürelerinin hangi aralığına ait olduğunu tespit etmek için uygulanan LSD testi sonuçları tablo 24’de verilmiştir.

Tablo 24

Ortaokul öğretmenlerinin örgütsel belirsizlik düzeylerine ilişkin algılarındaki anlamlı farklılığın bulundukları okuldaki hizmet sürelerinin hangi aralığında olduğunu belirlemek için yapılan LSD testi sonuçları

Bağımlı Değişken	Süre (A)	n	Süre (B)	Ortalamalar Arasındaki Fark (A-B)	p
Nedensel İlişkilerin Genel Belirsizliği (NİGB)	1 yıldan az	50	1-2 yıl	0,1026	0,59
			3-4 yıl	-0,29272	0,091
			5-9 yıl	-0,30899	0,069
			10 yıl ve üzeri	-,48806*	0,012
	1-2 yıl	53	1 yıldan az	-0,1026	0,59
			3-4 yıl	-,39532*	0,02
			5-9 yıl	-,41159*	0,014
			10 yıl ve üzeri	-,59066*	0,002
	3-4 yıl	83	1 yıldan az	0,29272	0,091
			1-2 yıl	,39532*	0,02
			5-9 yıl	-0,01627	0,911
			10 yıl ve üzeri	-0,19534	0,256
	5-9 yıl	92	1 yıldan az	0,30899	0,069
			1-2 yıl	,41159*	0,014
			3-4 yıl	0,01627	0,911
			10 yıl ve üzeri	-0,17908	0,289
	10 yıl ve üzeri	51	1 yıldan az	,48806*	0,012
			1-2 yıl	,59066*	0,002
			3-4 yıl	0,19534	0,256
			5-9 yıl	0,17908	0,289
Geri Bildirimin Uzun Zaman Alması (GUZA)	1 yıldan az	50	1-2 yıl	-,51991*	0,005
			3-4 yıl	-,51934*	0,002
			5-9 yıl	-,37522*	0,023
			10 yıl ve üzeri	-,76343*	0
	1-2 yıl	53	1 yıldan az	,51991*	0,005
			3-4 yıl	0,00057	0,997
			5-9 yıl	0,14469	0,369

Tablo 24 (Devam)

Geri Bildirimin Uzun Zaman Alması (GUZA)	3-4 yıl	83	10 yıl ve üzeri	-0,24353	0,184
			1 yıldan az	,51934*	0,002
			1-2 yıl	-0,00057	0,997
			5-9 yıl	0,14412	0,308
	5-9 yıl	92	10 yıl ve üzeri	-0,24409	0,142
			1 yıldan az	,37522*	0,023
			1-2 yıl	-0,14469	0,369
			3-4 yıl	-0,14412	0,308
	10 yıl ve üzeri	51	10 yıl ve üzeri	-,38821*	0,018
			1 yıldan az	,76343*	0
			1-2 yıl	0,24353	0,184
			3-4 yıl	0,24409	0,142
			5-9 yıl	,38821*	0,018
Bilginin Açık Olmaması (BAO)	1 yıldan az	50	1-2 yıl	-0,12009	0,453
			3-4 yıl	-0,03331	0,819
			5-9 yıl	-0,16696	0,242
			10 yıl ve üzeri	-,47461*	0,004
	1-2 yıl	53	1 yıldan az	0,12009	0,453
			3-4 yıl	0,08678	0,543
			5-9 yıl	-0,04686	0,738
			10 yıl ve üzeri	-,35451*	0,027
	3-4 yıl	83	1 yıldan az	0,03331	0,819
			1-2 yıl	-0,08678	0,543
			5-9 yıl	-0,13364	0,277
			10 yıl ve üzeri	-,44129*	0,002
	5-9 yıl	92	1 yıldan az	0,16696	0,242
			1-2 yıl	0,04686	0,738
			3-4 yıl	0,13364	0,277
			10 yıl ve üzeri	-,30765*	0,03
	10 yıl ve üzeri	51	1 yıldan az	,47461*	0,004
			1-2 yıl	,35451*	0,027
			3-4 yıl	,44129*	0,002
			5-9 yıl	,30765*	0,03
Örgütsel Belirsizlik Algısı Genel (ÖBAG)	1 yıldan az	50	1-2 yıl	-0,09627	0,532
			3-4 yıl	-,28500*	0,042
			5-9 yıl	-,29115*	0,034
			10 yıl ve üzeri	-,54969*	0
	1-2 yıl	53	1 yıldan az	0,09627	0,532
			3-4 yıl	-0,18873	0,17
			5-9 yıl	-0,19488	0,148
			10 yıl ve üzeri	-,45342*	0,003
	3-4 yıl	83	1 yıldan az	,28500*	0,042
			1-2 yıl	0,18873	0,17
			5-9 yıl	-0,00615	0,959
			10 yıl ve üzeri	-0,26469	0,057

Tablo 24 (Devam)

	5-9 yıl	92	1 yıldan az	,29115*	0,034
			1-2 yıl	0,19488	0,148
			3-4 yıl	0,00615	0,959
Örgütsel Belirsizlik			10 yıl ve üzeri	-0,25854	0,059
Algısı Genel	10 yıl ve üzeri	51	1 yıldan az	,54969*	0
(ÖBAG)			1-2 yıl	,45342*	0,003
			3-4 yıl	0,26469	0,057
			5-9 yıl	0,25854	0,059

*p<.05

Tablo 24 incelendiğinde ölçeğin tüm alt boyutlarında ve genelinde $p<0.05$ düzeyinde anlamlı farklılıklar gözlenmektedir. Buna göre ölçeğin, Nedensel İlişkilerin Genel Belirsizliği (NİGB) alt boyutunda 1 yıldan az aralığı ile 10 yıl ve üzeri arasında 10 yıl ve üzeri lehine anlamlı bir fark bulunmaktadır. 1-2 yıl aralığı ile 3-4 yıl, 5-9, 10 yıl ve üzeri arasında 1-2 yıl aleyhine anlamlı bir fark bulunmaktadır. 3-4 aralığı ile 1-2 yıl arasında 3-4 yıl lehine anlamlı bir fark gözlenmektedir. 5-9 yıl aralığı ile 1-2 yıl aralığı arasında 5-9 yıl lehine, 10 yıl ve üzeri aralığı ile 1 yıldan az ve 1-2 yıl arasında 10 yıl ve üzeri lehine anlamlı bir fark bulunmaktadır.

Ölçeğin Geri Bildirimin Uzun Zaman Alması (GUZA) alt boyutunda 1 yıldan az aralığı ile diğer tüm aralıklar arasında 1 yıldan az aleyhine, 1-2 yıl aralığı ile 1 yıldan az arasında 1-2 yıl lehine bir fark gözlenmektedir. 3-4 yıl aralığı ile 1 yıldan az aralığı arasında 3-4 yıl lehine anlamlı bir fark gözlenmektedir. 5-9 yıl aralığı ile 1 yıldan az aralığı arasında 5-9 lehine, 10 yıl ve üzeri arasında ise 5-9 yıl aleyhine bir fark gözlenmektedir. 10 yıl ve üzeri aralığı ile 1 yıldan az ve 5-9 yıl arasında 10 yıl ve üzeri lehine anlamlı bir fark gözlenmektedir.

Ölçeğin Bilginin Açık Olmaması (BAO) alt boyutunda ise 1 yıldan az aralığı ile 10 yıl ve üzeri arasında 1 yıldan az aleyhine, 1-2 aralığı ile 10 yıl ve üzeri arasında 1-2 yıl aleyhine anlamlı bir fark gözlenmektedir. 3- 4 aralığı ile 10 yıl ve üzeri arasında 3-4 yıl aleyhine, 5-9 yıl aralığı ile 10 yıl ve üzeri arasında 5-9 aleyhine anlamlı bir fark gözlenmektedir. 10 yıl ve üzeri ile tüm aralıklar arasında 10 yıl ve üzeri lehine anlamlı bir fark bulunmaktadır.

Ölçeğin genelinde 1 yıldan az aralığı ile 3-4, 5-9, 10 yıl ve üzeri arasında 1 yıldan az aleyhine, anlamlı bir fark gözlenmektedir. 1-2 yıl aralığı ile 10 yıl ve üzeri arasında 1-2 yıl aleyhine, 3-4 yıl aralığı ile 1 yıldan az arasında 3-4 yıl lehine, 5-9 yıl aralığı ile 1 yıldan az arasında 5-9 yıl lehine anlamlı bir fark gözlenmektedir. 10 yıl ve üzeri aralığı ile 1 yıldan az ve 1-2 yıl arasında 10 yıl ve üzeri lehine anlamlı bir fark gözlenmektedir.

4.4.6. Öğretmenlerin Branşlarına Göre Algılarının Karşılaştırılması

Araştırmanın bu alt problemi “Öğretmenlerin görev yaptıkları okullardaki örgütsel belirsizlik düzeylerine ilişkin algıları onların branş değişkenine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?” şeklindedir. Bu alt problemin çözümüne ilişkin kullanılan tek yönlü varyans analizi sonuçları tablo 24’de verilmiştir.

Tablo 25

Öğretmenlerin görev yaptıkları okullarda örgütsel belirsizlik düzeylerine ilişkin algılarının branşlarına göre tek yönlü varyans analizi

Alt Boyutlar	n	$\bar{X}$	s	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Toplamı	F	p
Nedensel İlişkilerin Genel Belirsizliği	329	4,10	,97	Gruplar Arası	7,381	7	1,054	1,101	0,362
				Gruplar İçi	307,413	321	0,958		
				Toplam	314,794	328			
Geri Bildirimin Uzun Zaman Alması	329	4,50	,95	Gruplar Arası	13,298	7	1,9	2,142	0,039
				Gruplar İçi	284,699	321	0,887		
				Toplam	297,997	328			
Bilginin Açık Olmaması	329	4,94	,82	Gruplar Arası	2,534	7	0,362	0,532	0,81
				Gruplar İçi	218,21	321	0,68		
				Toplam	220,744	328			
Örgütsel Belirsizlik Algısı Genel	329	4,39	,79	Gruplar Arası	3,923	7	0,56	0,889	0,516
				Gruplar İçi	202,456	321	0,631		
				Toplam	206,379	328			

*p<.05

Tablo 25 incelendiğinde, ortaokullardaki öğretmenlerin örgütsel belirsizlik düzeylerine ilişkin algılarının ölçeğin Geri Bildirimin Uzun zaman Alması (GUZA) alt boyutunda branşlarına göre p<0.05 düzeyinde oluşan anlamlı farklılığın hangi branşa ait olduğunu belirlemek için uygulanan LSD testi sonuçları tablo 26’da sunulmuştur.

Tablo 26

Öğretmenlerin örgütsel belirsizlik düzeylerine ilişkin algılarındaki anlamlı farklılığın hangi branşlarda olduğunu belirlemek için yapılan LSD testi sonuçları

Bağımlı Değişken	Branş (A)	N	Branş (B)	Ortalamalar Arası Fark (A-B)	p
	Türkçe	46	Matematik	-0,00543	0,978

Tablo 26 (Devam)

Geri Bildirimin Uzun Zaman Alması (GUZA)	Matematik	46	Fen Bilimleri	0,24814	0,241
			Sosyal Bilgiler ve DKAB	-0,11728	0,53
			Yabancı Dil	0,14084	0,471
			Beden Eğitimi ve Müzik	0,00238	0,991
			Görsel Sanatlar,		
			Teknoloji ve Tasarım ve BT	0,37738	0,083
			Rehberlik ve Özel Eğitim	,52398*	0,014
			Türkçe	0,00543	0,978
	Fen Bilimleri	35	Fen Bilimleri	0,25357	0,231
			Sosyal Bilgiler ve DKAB	-0,11184	0,549
			Yabancı Dil	0,14628	0,454
			Beden Eğitimi ve Müzik	0,00781	0,971
			Görsel Sanatlar,		
			Teknoloji ve Tasarım ve BT	0,38281	0,078
			Rehberlik ve Özel Eğitim	,52941*	0,013
			Türkçe	-0,24814	0,241
Geri Bildirimin Uzun Zaman Alması (GUZA)	Sosyal Bilgiler DKAB	57	Matematik	-0,25357	0,231
			Sosyal Bilgiler ve DKAB	-0,36541	0,072
			Yabancı Dil	-0,10729	0,61
			Beden Eğitimi ve Müzik	-0,24576	0,287
			Görsel Sanatlar,		
			Teknoloji ve Tasarım ve BT	0,12924	0,575
			Rehberlik ve Özel Eğitim	0,27584	0,225
			Türkçe	0,11728	0,53
	Yabancı Dil	47	Matematik	0,11184	0,549
			Fen Bilimleri	0,36541	0,072
			Yabancı Dil	0,25812	0,165
			Beden Eğitimi ve Müzik	0,11965	0,566
			Görsel Sanatlar,		
			Teknoloji ve Tasarım ve BT	,49465*	0,018
			Rehberlik ve Özel Eğitim	,64125*	0,002
			Türkçe	-0,14084	0,471
Geri Bildirimin Uzun Zaman Alması (GUZA)	Beden Eğitimi, Müzik	32	Matematik	-0,14628	0,454
			Fen Bilimleri	0,10729	0,61
			Sosyal Bilgiler ve DKAB	-0,25812	0,165
			Beden Eğitimi ve Müzik	-0,13846	0,522
			Görsel Sanatlar,		
			Teknoloji ve Tasarım ve BT	0,23654	0,274
			Rehberlik ve Özel Eğitim	0,38314	0,072
			Türkçe	-0,00238	0,991
			Matematik	-0,00781	0,971
			Fen Bilimleri	0,24576	0,287
			Sosyal Bilgiler ve DKAB	-0,11965	0,566
			Yabancı Dil	0,13846	0,522

Tablo 26 (Devam)

Geri Bildirimin Uzun Zaman Alması (GUZA)	Görsel Sanatlar Teknoloji ve Tasarım Bilişim Teknolojileri	32	Görsel Sanatlar,		
			Teknoloji ve Tasarım ve BT	0,375	0,112
			Rehberlik ve Özel Eğitim	,52160*	0,025
			Türkçe	-0,37738	0,083
			Matematik	-0,38281	0,078
			Fen Bilimleri	-0,12924	0,575
	Rehberlik Özel Eğitim	34	Sosyal Bilgiler ve DKAB	-,49465*	0,018
			Yabancı Dil	-0,23654	0,274
			Beden Eğitimi ve Müzik	-0,375	0,112
			Rehberlik ve Özel Eğitim	0,1466	0,528
			Türkçe	-,52398*	0,014
			Matematik	-,52941*	0,013
			Fen Bilimleri	-0,27584	0,225
			Sosyal Bilgiler ve DKAB	-,64125*	0,002
			Yabancı Dil	-0,38314	0,072
			Beden Eğitimi ve Müzik	-,52160*	0,025
			Görsel Sanatlar,		
			Teknoloji ve Tasarım ve BT	-0,1466	0,528

Tablo 26 incelendiğinde, ortaokullardaki öğretmenlerin örgütsel belirsizlik düzeylerine ilişkin algılarının ölçeğin Geri Bildirimin Uzun zaman Alması (GUZA) alt boyutunda branş değişkenine göre $p < 0.05$ düzeyinde anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Buna göre Türkçe ve Matematik branşı ile Rehberlik ve Özel Eğitim branşı arasında Türkçe ve Matematik lehine anlamlı bir fark gözlenmektedir. Sosyal Bilgiler ve DKAB aralığı ile Görsel Sanatlar, Teknoloji ve Tasarım, Bilişim Teknolojileri, Rehberlik ve Özel Eğitim grubu ile Sosyal Bilgiler ve Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi grubu lehine anlamlı bir fark gözlenmektedir. Beden Eğitimi ve Müzik grubu ile Rehberlik ve Özel grubu arasında Beden Eğitimi ve Müzik grubu lehine anlamlı bir fark gözlenmektedir.

4.5. Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın beşinci alt probleminin birinci maddesi “Öğretmenlerin algılarına göre müdürlerinin liderlik stilleri ile örgütsel belirsizlik düzeyleri arasında nasıl bir ilişki bulunmaktadır?” olarak belirlenmiştir. Bunun için her iki ölçeğin verileri kullanılmış olup verilerin çözümlenmesinde uygulanan korelasyon analizi sonuçları tablo 27’de gösterilmiştir.

Tablo 27

Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği ile Örgütsel Belirsizlik Algısı Ölçeği'ne İlişkin Korelasyon Değerleri

Değişkenler	n	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Dönüşümcü Liderlik	329	1							
2. Etkileşimci Liderlik	329	,612**	1						
3. Serbestlik Tanıyan Liderlik	329	-,410**	-,227**	1					
4. Nedensel İlişkilerin Genel Belirsizliği	329	,109*	0,1	-0,064	1				
5. Geri Bildirimin Uzun Zaman Alması	329	,432**	,325**	-,267**	,592**	1			
6. Bilginin Açık Olmaması	329	,342**	,317**	-,161**	,426**	,571**	1		
7. Örgütsel Belirsizlik Algısı Genel	329	,277**	,235**	-,156**	,925**	,809**	,684**	1	
8. Liderlik Toplam	329	,952**	,735**	-,173**	,107	,402**	,347**	,268**	1

**p<.01, *p<.05

Tablo 27 incelendiğinde dönüşümcü liderlik ile nedensel ilişkilerin genel belirsizliği ($r=,109$) düşük düzeyde pozitif bir ilişki görülmektedir. Geri bildirimin uzun zaman alması ($r=,432$), bilginin açık olmaması ($r=,342$) ve örgütsel belirsizlik algısı ölçeğinin geneli ($r=,277$) ile yüksek düzeyde pozitif bir ilişki görülmektedir. Etkileşimci liderlik alt boyutu ile geri bildirimin uzun zaman alması ($r=,325$) ve bilginin açık olmaması ölçeğinin genel ortalaması ($r=,277$) ile pozitif yönde ve yüksek düzeyde bir ilişki gözlenmektedir. Serbestlik tanıyan liderlik alt boyutu ile geri bildirimin uzun zaman alması alt boyutu ($r= -,267$), bilginin açık olmaması ($r= -,161$) ve örgütsel belirsizlik algısı ortalaması ($r= -,156$) ile arasında negatif yönlü ve yüksek düzeyde bir ilişki gözlenmektedir.

Araştırmanın beşinci alt probleminin ikinci maddesi “Öğretmenlerin algılarına göre müdürlerinin liderlik stilleri örgütsel belirsizlik düzeylerini ne ölçüde yordamaktadır?” olarak belirlenmiştir. Bu problemin çözümü için her iki ölçekten toplanan veriler kullanılarak yapılna çoklu doğrusal regresyon analiz sonuçları tablo 28’de gösterilmiştir.

Tablo 28

Örgütsel Belirsizlik Algısı Genelinin Liderlik Stilleri Tarafından Yordanmasına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	B	Beta	t	p	R ²	Düzeltilmiş R ²
Sürekli	2,892		6,097	0	,086	0,077
Dönüşümcü Liderlik	0,238	0,189	2,635	0,009		

Tablo 28(Devam)

Serbestlik Tanıyan Liderlik	-0,084	-0,055	0,939	0,348
F=1,556; p<,05				

Tablo 28 incelendiğinde dönüşümcü liderliğin örgütsel belirsizlik algısı ölçeğinin toplam puanının anlamlı bir şekilde yordadığı gözlenmektedir ($\beta=,189$, $t=2,635$, $p=,009$). Bu veriler doğrultusunda dönüşümcü liderlikte yaşanan bir birimlik değişimin örgütsel belirsizlik algısı düzeyinde 0,189 birimlik bir değişime yol açmaktadır. Etkileşimci liderlik ve serbestlik tanıyan liderlik alt boyutlarının öğretmenlerin örgütsel belirsizlik algılarının $p<0.05$ düzeyinde anlamlı bir yordayıcısı olmadığı saptanmıştır. Regresyon analizi sonucunda örgütsel belirsizlik algısı ölçeğinin toplamının varyansın % 7'sini açıkladığı görülmektedir.

Tablo 29

Örgütsel Belirsizlik Algısı Ölçeğinin Nedensel İlişkilerin Genel Belirsizliği Alt Boyutunun Liderlik Stilleri Tarafından Yordanmasına İlişkin Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenler	B	Beta	t	p	R ²	Düzeltilmiş R ²
Sürekli	3,347		5,502	0	0,014	0,005
Dönüşümcü Liderlik	0,101	0,065	0,874	0,383		
Etkileşimci Liderlik	0,121	0,055	0,79	0,43		
Serbestlik Tanıyan Liderlik	-0,047	-0,025	0,406	0,685		
F=27, 563; p<,05						

Tablo 29 incelendiğinde dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik ve serbestlik tanıyan liderlik boyutlarının nedensel ilişkilerin genel belirsizliği düzeyinin anlamlı bir yordayıcısı olmadığı anlaşılmaktadır.

Tablo 30

Örgütsel Belirsizlik Algısı Ölçeğinin Geri Bildirimin Uzun Zaman Alması Alt Boyutunun Liderlik Stilleri Tarafından Yordanmasına İlişkin Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenler	B	Beta	t	p	R ²	Düzeltilmiş R ²
Sürekli	2,089		3,926	0	0,203	0,195
Dönüşümcü Liderlik	0,49	0,324	4,842	0,000		
Etkileşimci Liderlik	0,218	0,102	1,63	0,104		
Serbestlik Tanıyan Liderlik	-0,205	-0,111	2,043	0,042		
F=27,563; p<,05						

Tablo 30 incelendiğinde dönüşümcü liderliğin ve serbestlik tanıyan liderliğin örgütsel belirsizlik algısı ölçeğine ait geri bildirimin uzun zaman alması boyutunun $p<0.05$ düzeyinde

anlamalı bir yordayıcısı olduğu gözlenmektedir ($\beta=,324$, $t=4,842$, $p=,000$; $\beta=,111$, $t=-2,043$, $p=,042$). Etkileşimci liderliğin geri bildirimin uzun zaman alması boyutunun anlamalı bir yordayıcısı olmadığı görülmektedir ($\beta=,102$, $t=1,63$, $p=,104$). Çoklu doğrusal regresyon analizi sonucunda öğretmenlerin örgütsel belirsizlik algılarının toplamının varyansın % 20'sini açıkladığı görülmektedir.

Tablo 31

Örgütsel Belirsizlik Algısı Ölçeğinin Bilginin Açık Olmaması Alt Boyutunun Liderlik Stilleri Tarafından Yordanmasına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	B	Beta	t	p	R ²	Düzeltilmiş R ²
Sürekli	2,67		5,601	0	0,136	0,128
Dönüşümcü Liderlik	0,293	0,225	3,225	0,001		
Etkileşimci Liderlik	0,317	0,173	2,647	0,009		
Serbestlik Tanıyan Liderlik	-0,047	-0,03	0,525	0,600		
F=17,103; p<,05						

Tablo 31 incelendiğinde dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin örgütsel belirsizlik algısı ölçeğinin bilginin açık olmaması boyutunun anlamalı bir yordayıcısı olduğu gözlenmektedir ($\beta=,225$, $t=3,225$, $p=,001$; $\beta=,173$, $t=-2,647$, $p=,009$). Serbestlik tanıyan liderliğin ise bilginin açık olmaması boyutunun anlamalı bir yordayıcısı olmadığı görülmektedir ($\beta=-,03$, $t=-,525$, $p=,600$). Regresyon analizi sonucunda öğretmenlerin örgütsel belirsizlik algılarının toplamının varyansın yaklaşık % 13 'ünü açıkladığı görülmektedir.

BÖLÜM V

TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırma sonuçlarına ve bu sonuçlar doğrultusunda gerçekleştirilen tartışma ile uygulayıcılar ve araştırmacılar için öneriler bulunmaktadır.

5.1. Tartışma

Araştırmanın ilk alt probleminde öğretmenlerin algılarına göre müdürlerinin liderlik stillerinin düzeyi belirlenmeye çalışılmıştır. Ölçeğin genel ortalaması değerlendirildiğinde bu durum öğretmenlerin çalıştıkları okuldaki müdürlerinin liderlik stillerini yüksek düzeyde algıladıklarını göstermektedir. Liderlik stilleri alt boyutları açısından sonuçlar incelendiğinde ise en yüksek ölçüme sahip liderlik stiline dönüşümcü liderlik ardından etkileşimci liderliğin geldiği görülmektedir. En düşük ölçüm yapılan liderlik ise serbestlik tanıyan liderlik olmuştur. Dönüşümcü liderlik stiline daha yüksek düzeyde algılanıyor oluşu okul müdürlerinin içinde bulunduğumuz değişim çağına ayak uydurabildiği şeklinde yorumlanabilir. Ayrıca okul müdürlerinin serbestlik tanıyan liderlik stili davranışlarını daha düşük düzeyde sergilemeleri okullarda karar alma ve değişim süreçlerinde etkin olarak rol aldıklarının bir göstergesi olarak kabul edilebilir. Alan yazında yapılan diğer örneklerle bakıldığında Ulusoy'un (2020) çalışmasında serbestlik tanıyan liderlik boyutunun en yüksek boyut olduğu görülmektedir. Güney'in (2019) çalışmasında ise serbestlik tanıyan liderlik boyutunun en yüksek, dönüşümcü liderlik alt boyutunun ise en düşük boyut olduğu görülmektedir. Avcı (2015a) çalışmasının sonucunda öğretmenlerin müdürlerinin liderlik stillerini yüksek düzeyde algıladıklarını ortaya koymuştur. Buluç (2010) çalışmasının sonucunda okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarını daha fazla sergiledikleri sonucuna ulaşmıştır. Karip (1998) gerçekleştirdiği çalışmada ise dönüşümcü liderlik özelliklerinin yüksek düzeyde algılandığı ortaya koymuştur.

Öğretmenlerin cinsiyetleri açısından okul müdürlerinin liderlik stillerine ilişkin oluşan anlamlı farklılığın kadın öğretmenler lehine dönüşümcü liderlik boyutunda olduğu gözlenmektedir. Bu durum kadın öğretmenlerin müdürlerini erkek öğretmenlere nazaran dönüşümcü liderlik noktasında daha fazla yeterli gördükleri şeklinde yorumlanabilir. Alan yazın incelendiğinde Avcı'nın (2015) çalışmasında cinsiyet açısından herhangi bir farklılık tespit edilememiştir. Güney (2019) çalışmasında cinsiyet değişkenine göre oluşan anlamlı farklılığın etkileşimci liderlik boyutunda olduğunu ortaya koymuştur. Kahveci, Kandemir ve Bahadır (2019) toksik liderlik ile örgütsel bağlılık arasında öğretmenlerin cinsiyetlerine göre

anlamli olarak farklılaşmadığını ortaya koymuştur. Tanrıverdi ve Paşaoğlu (2014) çalışmalarının sonucunda öğretmenlerin cinsiyetlerinin müdürlerinin dönüşümcü liderlik stillerine ilişkin algılarının farklılaşmadığını tespit etmişlerdir. Bu durum, örneklem grubu ve araştırmaya dâhil edilen unsurların farklılaşması ve liderlik stillerinin farklı açılardan ele alınmasından kaynaklanıyor olabilir.

Öğretmenlerin medeni durumları açısından okul müdürlerinin liderlik stillerine ilişkin dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik alt boyutunda evli öğretmenler lehine anlamlı bir fark görülmektedir. Bu durum evli öğretmenlerin bekar öğretmenlere göre okul müdürlerinin yönetim yeterliliklerini, dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik alt boyutlarında daha yeterli gördükleri şeklinde yorumlanabilir. Alan yazın incelendiğinde Ulusoy (2020) ve Güney (2019) çalışmalarında öğretmenlerin okul müdürlerinin liderlik stillerinin medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşmışlardır.

Öğretmenlerin yaşı açısından okul müdürlerinin liderlik stillerine ilişkin algılarında anlamlı bir fark görülmemiştir. Bu noktadan hareketle mesleğe yeni başlayan öğretmenler ile daha deneyimli öğretmenlerin görüş ve düşüncelerinin benzer nitelikte olduğu söylenebilir. Güney (2019) çalışmasında dönüşümcü liderlik alt boyutunda öğretmenlerin yaşı açısından anlamlı bir fark olduğunu tespit etmiştir.

Çok Faktörlü Liderlik Ölçeğinin alt boyutlarından dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik boyutlarında öğretmen algılarının mesleki kıdeme göre farklılaştığı gözlemlenmiştir. Bu noktadan hareketle mesleki kıdemi daha fazla olan öğretmenlerin deneyimlerinden kaynaklı müdürlerinin dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik stillerini daha yüksek algıladıkları sonucuna varılabilir. Güney (2019) ve Ulusoy (2020) çalışmalarının sonuçları da bu tezi destekler niteliktedir.

Öğretmenlerin, bulundukları okuldaki hizmet süreleri ve branş değişkenine göre ise müdürlerinin liderlik stillerine ilişkin algılarının farklılaşmadığı gözlenmiştir. Elde edilen bulgular doğrultusunda okuldaki hizmet süreleri ve branşları farklı olan öğretmenlerin müdürlerinin liderlik stillerine ilişkin algılarının benzer nitelikte olduğu söylenebilir.

Araştırmanın üçüncü alt probleminde öğretmenlerin örgütsel belirsizlik algısı düzeyleri belirlenmeye çalışılmıştır. Ölçeğin genel ortalaması oldukça yüksek olarak belirlenmiştir. Örgütsel belirsizlik alt boyutları açısından sonuçlar incelendiğinde en yüksek ölçüme sahip belirsizlik boyutunun bilginin açık olmaması ardından geri bildirimin uzun alması boyutunun geldiği görülmektedir. En düşük ölçüm yapılan belirsizlik boyutunun ise nedensel ilişkilerin genel belirsizliği boyutu olduğu tespit edilmiştir. Ölçeğin genel ortalaması değerlendirildiğinde öğretmenlerin okullarında genel olarak örgütsel belirsizliği oldukça

belirsiz düzeyinde yaşadıkları söylenebilir. Beraha (2014) çalışmasının sonucunda firmaların çevresel belirsizlik algısının yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca çevresel belirsizliği algılama düzeylerine karşı stratejik esneklik düzeylerinin değişken olduğu sonucuna ulaşmıştır. Tınaztepe (2010) çalışmasının sonucunda, değişim isteği yüksek olan çalışanların algıladıkları belirsizliğe karşı olumlu duygularını sürdürdüğü, değişim isteği düşük düzeyde olan çalışanların ise belirsizlikler karşısında olumlu davranışlarının azaldığı sonucunu ortaya koymuştur. Sığrı ve Tıgılı (2006) ise belirsizlikten kaçınma eğilimi gösteren toplumların yöneticilerinin genel olarak daha kuralcı ve tedirgin bir yapıda olduklarını gözlemlemiştir. Elde edilen veriler ışığında öğretmenlerin okul içinde yaşanan herhangi bir olay hakkında yeterince bilgi sahibi olmadığı söylenebilir. Bu durum örgüt içi iletişim kanallarının yeterince kullanılmadığı şeklinde yorumlanabilir. Ayrıca örgütlerinin hiyerarşik yapısı hakkında da yeterli bilgiye sahip olmadıkları ve bu nedenlerden ötürü örgütsel belirsizlik algılarının yüksek düzeyde olduğu söylenebilir.

Öğretmenlerin cinsiyetleri açısından örgütsel belirsizlik düzeylerine ilişkin algılarında ölçeğin üç alt boyutunda ve toplamında farklılaşmadığı görülmüştür. Bu durum erkek ve kadın öğretmenlerin örgütsel belirsizliğe ilişkin görüşlerinin benzer olduğu şeklinde yorumlanabilir. Polat (2015) çalışmasında cinsiyet değişkeninin örgütsel belirsizlik algısı ortalaması ve alt boyutları arasında anlamlı bir fark olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Yavuz (2019) çalışmasının sonucunda bireysel düzeyde algılanan örgütsel belirsizlik seviyeleri ortalamalarının okul türü ve cinsiyet durumlarına göre oluşan farklılığın anlamlı olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Öğretmenlerin görev yaptıkları okullardaki örgütsel belirsizlik düzeyine ilişkin algılarının ölçeğin üç boyutunda ve genelinde medeni durum değişkenine göre farklılaşmadığı tespit edilmiştir. Ancak anlamlı farklılık oluşmamasına rağmen ölçeğin genelinde ve alt boyutlarına erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere kıyasla örgütsel belirsizlik algılarının daha yüksek olduğu gözlenmiştir. Bu durum kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere kıyasla okullarının genel ilişki ağı hakkında daha fazla bilgi sahibi olduğu ve iletişim noktasında daha aktif oldukları şeklinde yorumlanabilir.

Araştırma sonucunda öğretmenlerin örgütsel belirsizlik düzeylerine ilişkin algılarının tüm alt boyutlarında ve genelinde yaşa göre anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Ölçeğin genel ortalamasından 20-29 yaş aralığı ile diğer yaş grupları arasında 20-29 yaş aleyhine anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Nedensel ilişkilerin genel belirsizliği alt boyutunda da aynı durum gözlenmektedir. Geri bildirimin uzun zaman alması ve bilginin açık olmaması alt boyutunda ise 50-65 yaş aralığı ile 20-29 ve 30-39 yaş aralığı arasında 50-65 yaş aralığı lehine anlamlı bir fark bulunmaktadır. Polat'ın (2015) çalışması da bu bulguları destekler niteliktedir.

Bu durum daha ileri yaşlarda olan öğretmenlerin deneyimlerinin etkisiyle iletişim, bilgi edinme ve örgüt yapısı hakkında bilgi sahibi olabilme becerileri açısından genç öğretmenlere kıyasla daha yeterli oldukları şeklinde yorumlanabilir.

Mesleki kıdem aralığı değişkenine göre örgütsel belirsizlik algısı ölçeği ortalamasında 21 yıl ve üstü kıdem aralığı ile 1-10 yıl ve 11-20 yıl arasında 21 yıl üstü lehine anlamlı bir fark bulunmaktadır. Nedensel ilişkilerin genel belirsizliği alt boyutunda ise 1-10 yıl kıdem aralığı ve 11-20 yıl kıdem aralığı ile 21 yıl ve üstü kıdem aralığı arasında 21 yıl üstü lehine anlamlı bir fark bulunmaktadır. Geri bildirimin uzun zaman alması alt boyutunda 21 yıl ve üstü kıdem aralığı ile 1-10 yıl ve 11-20 yıl kıdem aralığı arasında 21 yıl ve üstü mesleki kıdem aralığı lehine anlamlı bir fark görülmektedir. Geri bildirimin uzun zaman alması ve bilginin açık olmaması alt boyutunda da aynı durum gözlenmektedir. Bu noktadan hareketle yaşça büyük olan öğretmenlerin deneyimlerinin de etkisiyle, örgütsel belirsizlikleri daha düşük düzeyde algıladıkları söylenebilir.

Araştırma sonucuna ortaokullardaki öğretmenlerin örgütsel belirsizlik düzeylerine ilişkin algılarının ölçeğin tüm alt boyutlarından ve genelinden bulundukları okuldaki hizmet süreleri değişkenine göre anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Ölçeğin ortalamasında ve tüm alt boyutlarında bulundukları okulda 10 yıl ve üzeri hizmeti olanların 1 yıldan az ve 1-2 yıl hizmeti olanlar ile arasında 10 yıl ve üstü lehine anlamlı bir farklılık gözlenmektedir. 3-4 yıl ve 5-9 yıl arasında hizmeti olanlarla ise anlamlı bir farklılık gözlenmemektedir. 3-4 yıl ve 5-9 yıl arasında hizmeti olanlar ile 1 yıldan az hizmeti olanlar arasında da 1 yıldan az olanlar aleyhine anlamlı bir farklılık gözlenmektedir. Bu durum öğretmenlerin bulundukları okuldaki hizmet süreleri arttıkça örgüt yapısı hakkında daha fazla bilgi sahibi oldukları şeklinde yorumlanabilir. Ayrıca bu durum bulundukları okuldaki hizmet süreleri arttıkça örgüt üyeleri arasındaki iletişimin güçlenmesi ile bilgi akışının daha yeterli bir düzeye ulaşması sonucu öğretmenlerin daha az belirsizlik yaşadığı şeklinde yorumlanabilir.

Öğretmenlerin görev yaptıkları okullardaki örgütsel belirsizlik düzeyine ilişkin algılarının ölçeğin Geri Bildirimin Uzun Zaman Alması alt boyutunda branşlarına göre anlamlı bir fark görülmektedir. Buna göre Türkçe ve Matematik branşı ile Rehberlik ve Özel Eğitim branşı arasında Türkçe ve Matematik lehine anlamlı bir fark gözlenmektedir. Sosyal Bilgiler ve DKAB aralığı ile Görsel Sanatlar, Teknoloji ve Tasarım, Bilişim Teknolojileri, Rehberlik ve Özel Eğitim grubu ile Sosyal Bilgiler ve Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi grubu lehine anlamlı bir fark gözlenmektedir. Beden Eğitimi ve Müzik grubu ile Rehberlik ve Özel Eğitim grubu arasında Beden Eğitimi ve Müzik grubu lehine anlamlı bir fark gözlenmektedir. Bu durum farklılık oluşan branşlardaki öğretmenlerin okullarında yeterli bilgi akışı olmadığı yönünde bir

algı sahibi oldukları şeklinde yorumlanabilir. Bu durum öğretmenlerin aldıkları eğitim ve branşlarına ait misyonlardan kaynaklanıyor olabilir.

Araştırmanın sonucunda dönüşümcü liderlik ile nedensel ilişkilerin genel belirsizliği arasında düşük düzeyde pozitif bir ilişki görülmektedir. Geri bildirimin uzun zaman alması, bilginin açık olmaması ve örgütsel belirsizlik algısı ölçeğinin geneli ile yüksek düzeyde pozitif bir ilişki görülmektedir. Etkileşimci liderlik alt boyutu ile geri bildirimin uzun zaman alması ve bilginin açık olmaması ölçeğinin genel ortalaması ile pozitif yönlü ve yüksek düzeyde bir ilişki gözlenmektedir. Serbestlik tanıyan liderlik alt boyutu ile geri bildirimin uzun zaman alması alt boyutu, bilginin açık olmaması ve örgütsel belirsizlik algısı ortalaması ile arasında negatif yönde ve yüksek düzeyde bir ilişki görülmektedir. Bu noktadan hareketle dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik özellikleri sergileyen okul müdürlerinin bulunduğu okullarda öğretmenlerin belirsizlik algıları düzeyi artmaktadır. Bu durum belirsizliklerin özellikle değişim ve dönüşüm süreçlerinde arttığı şeklinde yorumlanabilir. Bu durum dönüşümcü liderlik tarzının özünde değişim süreçlerini barındırması ve bu değişimlerin süreklilik göstermesi ile ilişkilendirilebilir. Değişim süreçlerinde örgütler için belirsizlikler daha da artış göstermektedir (Polat, 2015). Öte yandan belirsizlik örgütler için istenmeyen ve olumsuz bir örgüt iklimine neden olan bir olgudur (Neyişçi, 2008). Bu durum örgütsel iletişimin noksanlığı ile ilişkilendirilebilir. Bu noktadan hareketle dönüşümcü liderlik davranışları sergileyen okul müdürleri örgüt içi iletişim kanallarını güçlendirerek değişim süreçlerinde sağlıklı bir bilgi akışı ortamının oluşmasını sağlamalıdır. Karakuş ve Yardım'ın (2014) çalışması bu görüşü destekler niteliktedir. Ayrıca değişimleri planlama ve değişim öncesi süreçlerde hazırlık yapma örgüt üyelerinin belirsizlik algıları üzerinde olumlu bir etki yaratabilir. Değişimin başlangıç noktası, süresi ve nasıl gerçekleşeceği kimleri hangi yolla etkileyeceğinin açıklığa kavuşturulması da belirsizlik algısının azalmasını sağlayabilir. Serbestlik tanıyan liderlik özelliklerine sahip okul müdürlerinin bulunduğu okullarda ise değişim ve dönüşüm süreçlerine kendileri ve öğretmenlerin pasif oldukları ve bu sebeple de belirsizlikleri düşük düzeyde algıladıkları şeklinde yorumlanabilir. Alan yazın incelendiğinde Korkmaz ve Çağlı (2019) dönüşümcü liderlik stili ile kaçınma yönetim stratejisi arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Lim ve Ployhart (2004) çalışmasında Dönüşümcü liderlik ile nevrozizm ve uyumluluk arasında negatif yönlü bir ilişki bulunduğu tespit etmiştir. Monnen (2019) çalışmasının sonucunda kültürel değerler, yenilikçi dinamikler ve liderlik tarzları arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Khan, Ismail, Hussain ve Alghazali (2020) çalışmasının sonucunda dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzlarının yenilikçiliği teşvik etmek için etkili liderlik stilleri olduğu sonucuna ulaşılmışlardır. Zheng,

Graham, Farh ve Huang (2019) çalışmasının sonucunda otoriter liderlik ve hissedilen örgütsel belirsizlik düzeyi arasındaki negatif yönlü bir ilişkinin varlığı saptamıştır. Ellis ve Shpielberg (2003) Araştırmanın sonucunda, örgütsel öğrenmenin faktörlerinin her birinin kullanım yoğunluğu ile algılanan örgütsel belirsizlik arasında olumlu yönde bir ilişki bulmuştur. Khatri ve D'Netto (1997) araştırmalarının sonucunda algılanan belirsizlik ile performans arasında negatif yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Araştırma kapsamında yapılan çoklu regresyon testi sonuçlarında dönüşümcü liderliğin öğretmenlerin örgütsel belirsizlik algılarını anlamlı bir şekilde yordadığı gözlenmektedir. Bu veriler doğrultusunda dönüşümcü liderlikte yaşanan bir birimlik değişimin örgütsel belirsizlik algısı düzeyinde(,189) birimlik bir değişime yol açtığı söylenebilir. Etkileşimci liderlik ve serbestlik tanıyan liderlik alt boyutlarının ise öğretmenlerin örgütsel belirsizlik algıları üzerinde anlamlı bir yordayıcısı olmadığı saptanmıştır. Konu alt boyutlar açısından incelendiğinde dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik ve serbestlik tanıyan liderlik boyutlarının nedensel ilişkilerin genel belirsizliği düzeyinin anlamlı bir yordayıcısı olmadığı anlaşılmaktadır. Buna karşın dönüşümcü liderliğin ve serbestlik tanıyan liderliğin öğretmenlerin örgütsel belirsizlik algısı ölçeğine ait geri bildirimin uzun zaman alması alt boyutu düzeyindeki algılarının anlamlı bir yordayıcısı olduğu gözlenmiştir. Öğretmen algılarının bilginin açık olmaması alt boyutunda da benzer şekilde anlamlı bir yordayıcısı olduğu gözlenmektedir. Jelaca, Milicevic, Bjekic ve Petrov (2020) çalışmalarının sonucunda dönüşümsel liderlik tarzının çok etkili olduğu, işlemsel liderlik tarzının etkisinin ise anlamlı bulunmadığı, pasif liderlik tarzının ise olumsuz etki yarattığı sonucunu ortaya koymuşlardır. Agle, Nagarajan, Sonnenfeld ve Srinivasan'ın (2006) araştırmalarının sonucunda CEO'nun karizmatik liderlik davranışlarının örgütsel performansa olumlu etkisi olduğu ve çevresel belirsizlikleri de hafifletici etkisi olduğu sonucunu ortaya koymuşlardır. Shadraconis (2013) çalışmasının sonucunda dönüşümcü liderliğin olumlu bileşenlerinin olması nedeniyle belirsizliklerin yarattığı kriz durumlarını hafifletici etki yarattığı sonucuna ulaşılmıştır.

Elde edilen veriler ışığında dönüşümcü liderlik davranışı düzeyi arttıkça bilginin akışı noktasında aksamalar olabileceği söylenebilir. Değişim ve dönüşüm süreçlerinde örgütün alabileceği bilgi yükünün üzerinde bilgi akışına maruz kalması buna neden olarak gösterilebilir. Serbestlik tanıyan liderlik davranışı sergileyen okul müdürlerinin ise bilgi akışı sürecinde izledikleri pasif yöntemin bilgilerin karmaşıklaşmasına neden olduğu söylenebilir.

5.2. Sonuç ve Öneriler

5.2.1 Sonuç

Bu araştırmanın amacı okul müdürlerinin liderlik stilleri ile örgütsel belirsizlik arasında bir ilişki olup olmadığını ve öğretmenlerin cinsiyetlerine, medeni durumlarına, yaşlarına, mesleki kıdemlerine, bulundukları okullardaki hizmet sürelerine ve branşlarına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri ve örgütsel belirsizlik düzeylerine ilişkin algılarının farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemeyi amaçlayan bu araştırmanın sonuçları aşağıda sıralanmıştır.

1. Öğretmenlerin müdürlerinin liderlik stillerine ilişkin algılarının yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
2. Araştırmada liderlik stilleri alt boyutlar açısından da incelenmiştir. En yüksek algı düzeyine sahip liderlik stiline dönüşümcü liderlik ve ardından etkileşimci liderliğin geldiği görülmektedir. En düşük algı düzeyine sahip liderlik ise serbestlik tanıyan liderlik olmuştur.
3. Öğretmenlerin cinsiyetleri açısından okul müdürlerinin liderlik stillerine ilişkin bir farklılık olup olmadığı belirlenmeye çalışılmıştır. Dönüşümcü liderlik alt boyutunda kadınların lehine anlamlı bir fark bulunmuştur. Kadın öğretmenler erkeklere göre müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarını daha yüksek düzeyde algılamışlardır.
4. Öğretmenlerin medeni durumları açısından okul müdürlerinin liderlik stillerine ilişkin dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik alt boyutunda evli öğretmenler lehine anlamlı bir fark görülmüştür. Evli öğretmenlerin müdürlerinin dönüşümcü ve etkileşimci liderlik özelliklerini bekar öğretmenlere göre daha yüksek düzeyde algıladıkları tespit edilmiştir.
5. Öğretmenlerin yaş değişkeni açısından okul müdürlerinin liderlik stillerine ilişkin algılarında anlamlı bir fark bulunamamıştır.
6. Öğretmenlerin mesleki kıdemleri açısından okul müdürlerinin liderlik stillerine ilişkin dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik boyutlarında anlamlı bir fark görülmüştür. Her iki alt boyutun ölçümlerinde öğretmenlerin en yüksek algı düzeyinin 1-10 yıl hizmet süresi aralığında olan öğretmenlerden oluştuğu tespit edilmiştir.
7. Öğretmenlerin bulundukları okuldaki hizmet süreleri açısından okul müdürlerinin liderlik stillerine ilişkin algılarında anlamlı bir fark görülememiştir.

8. Öğretmenlerin branşları açısından okul müdürlerinin liderlik stillerine ilişkin algılarında anlamlı bir fark görülememiştir.
9. Öğretmenlerin örgütsel belirsizlik algısı düzeyleri oldukça belirsiz olarak belirlenmiştir. Bu durum öğretmenlerin çalıştıkları okuldaki belirsizlik düzeyini oldukça belirsiz olarak algıladıklarını göstermektedir.
10. Araştırmada örgütsel belirsizlik alt boyutlar açısından da incelenmiştir. En yüksek algıya sahip örgütsel belirsizlik bilginin açık olmaması ardından geri bildirimin uzun zaman alması boyutunun geldiği görülmektedir. En düşük algılanan belirsizlik boyutu ise nedensel ilişkilerin genel belirsizliği boyutu olmuştur.
11. Öğretmenlerin cinsiyetleri açısından örgütsel belirsizlik düzeyine ilişkin bir farklılık olup olmadığı belirlenmeye çalışılmıştır. Öğretmenlerin cinsiyet değişkeni açısından örgütsel belirsizlik düzeyine ilişkin algılarında anlamlı bir fark bulunamamıştır.
12. Öğretmenlerin medeni durum değişkeni açısından örgütsel belirsizlik düzeyine ilişkin algılarında anlamlı bir fark bulunamamıştır.
13. Öğretmenlerin örgütsel belirsizlik düzeylerine ilişkin algılarının ölçeğin tüm alt boyutlarında ve genelinde yaşa göre anlamlı bir fark olduğu görülmüştür. Ölçeğin alt boyutlarında ve genelinde en yüksek algının 50-65 yaş arası öğretmenlerden oluştuğu saptanmıştır.
14. Öğretmenlerin örgütsel belirsizlik düzeylerine ilişkin algılarının ölçeğin üç alt boyutunda ve toplamında mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir fark olduğu görülmüştür. Ölçeğin alt boyutlarında ve genelinde en yüksek algı düzeyine 21 yıl ve üstü mesleki kıdeme sahip öğretmenler sahip olmuştur.
15. Öğretmenlerin örgütsel belirsizlik düzeylerine ilişkin algılarının ölçeğin tüm alt boyutlarında ve genelinde bulundukları okuldaki hizmet süreleri değişkenine göre anlamlı bir fark olduğu görülmüştür. Ölçeğin alt boyutlarında ve genelinde en yüksek algı düzeyine bulunduğu okulda 10 yıl ve üstü hizmet süresi aralığındaki öğretmenler sahip olmuştur.
16. Öğretmenlerin örgütsel belirsizlik düzeylerine ilişkin algılarının ölçeğin Geri Bildirimin Uzun zaman Alması (GUZA) alt boyutunda branş değişkenine göre anlamlı bir fark olduğu görülmüştür. Ölçeğin geri bildirimin uzun zaman alması alt boyutunda en yüksek algı düzeyine Sosyal Bilgiler ve Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi grubundaki öğretmenler sahip olmuştur.

17. Araştırmanın sonucunda dönüşümcü liderlik ile nedensel ilişkilerin genel belirsizliği arasında düşük düzeyde pozitif bir ilişki olduğu görülmüştür. Geri bildirimin uzun zaman alması, bilginin açık olmaması ve örgütsel belirsizlik algısı ölçeğinin geneli ile yüksek düzeyde pozitif bir ilişki görülmüştür. Etkileşimci liderlik alt boyutu ile geri bildirimin uzun zaman alması, bilginin açık olmaması ve ölçeğin genel ortalaması ile pozitif yönde ve yüksek düzeyde bir ilişki gözlenmiştir. Serbestlik tanıyan liderlik alt boyutu ile geri bildirimin uzun zaman alması alt boyutu, bilginin açık olmaması ve örgütsel belirsizlik algısı ortalaması ile arasında negatif yönlü ve yüksek düzeyde bir ilişki görülmüştür.
18. Araştırma kapsamında yapılan çoklu regresyon testi sonuçlarında dönüşümcü liderliğin öğretmenlerin örgütsel belirsizlik algısı toplamının anlamlı bir yordayıcısı olduğu gözlenmiştir. Etkileşimci liderlik ve serbestlik tanıyan liderlik alt boyutlarının örgütsel belirsizlik algısı toplam puanının anlamlı bir yordayıcısı olmadığı saptanmıştır. Konu alt boyutlar açısından incelendiğinde dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik ve serbestlik tanıyan liderlik boyutlarının nedensel ilişkilerin genel belirsizliği düzeyinin anlamlı bir yordayıcısı olmadığı saptanmıştır. Buna karşın dönüşümcü liderliğin ve serbestlik tanıyan liderliğin örgütsel belirsizlik algısı ölçeğine ait geri bildirimin uzun zaman alması ve bilginin açık olmaması alt boyutlarının anlamlı bir yordayıcısı olduğu gözlenmektedir.

5.2.2. Öneriler

Yukarıda açıklanan verilerden yola çıkılarak bu alanda çalışan araştırmacılar ve uygulayıcılar için getirilen öneriler şu şekilde sıralanmıştır:

Araştırmacılar İçin Öneriler:

1. Bu araştırmanın kapsamı resmi ortaokullardır. İlkokul, lise, üniversite gibi diğer okul türleri de dahil edilerek daha geniş kapsamlı araştırmalar yapılabilir.
2. Bu çalışmada sadece öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin liderlik stilleri ve örgütsel belirsizlik incelenmiştir. Yapılacak diğer çalışmalarda eğitim yöneticilerinin de görüşleri alınabilir ve buna göre anlamlı bir farklılık olup olmadığı tespit edilmeye çalışılabilir.
3. Bu araştırma İzmir ili Karabağlar ilçesi ile sınırlıdır. Tüm ilçelerde görev yapan öğretmenlerin de dahil edildiği benzer çalışmaların yapılması söz konusu olabilir.
4. Bu araştırma nicel bir araştırmadır. Benzer bir araştırma nitel ve diğer araştırma yöntemleri kullanılarak da gerçekleştirilebilir.

5. Araştırmada okul müdürlerinin liderlik stilleri ve örgütsel belirsizlik arasındaki ilişki ortaya konmaya çalışılmıştır. Yapılacak diğer araştırmalarda farklı değişkenler (lisansüstü öğrenim durumları, vb.) açısından da incelenebilir.
6. Bu araştırmada okul müdürlerinin liderlik stilleri ve örgütsel belirsizlik arasındaki ilişki açıklanmaya çalışılmıştır, örgütsel bağlılık, örgütsel sessizlik, örgütsel tükenmişlik örgütsel yabancılık diğer başka kavramlarla birlikte araştırılabilir.

Uygulayıcılar İçin Öneriler:

1. Okul müdürleri uygun liderlik davranışları sergileyerek okullardaki örgütsel belirsizlik düzeylerini en aza indirebilir.
2. Okullardaki belirsizlik düzeylerini azaltmak için her okulun, Bakanlığın ve ilin politikalarına uygun olarak sene başında detaylı eylem planlarını öğretmenler ile birlikte yapmaları önerilebilir.
3. Araştırma bulgularına göre okullarda uygulanan liderlik stillerine ve örgütsel belirsizlik düzeylerine ilişkin öğretmenlerin cinsiyetleri, medeni durumları, yaşları, mesleki kıdemleri, bulundukları okuldaki hizmet süreleri, branşları vb. farklı değişkenlere hesaba katılarak, durumsallık yaklaşımının ön planda tutulması uygun olabilir.
4. Okul müdürlerinin liderlik özelliklerinin geliştirilmesine yönelik mesleki eğitim çalışmaları kapsamında üniversiteler ve MEB işbirliği içerisinde lisansüstü ve hizmet içi eğitim faaliyetleri düzenlenebilir.
5. Milli Eğitim Bakanlığı'nın merkez ve taşra teşkilatında görev yapan eğitim yöneticilerini de (Genel Müdür, Daire Başkanı, İl Milli Eğitim Müdürleri ve Yardımcıları, İlçe Milli Eğitim Müdürleri, Şube Müdürleri vb.) kapsayacak şekilde liderlik özelliklerinin geliştirilmesine yönelik uygulamalı ve sertifikalı programlar gerçekleştirilebilir.

KAYNAKÇA

- Agle, B. R., Nagarajan, N. J., Sonnenfeld, J. A. ve Srinivasan, D. (2006). Does CEO Charisma Matter? An Empirical Analysis of the Relationships among Organizational Performance, Environmental Uncertainty, and Top Management Team Perceptions of CEO Charisma. *The Academy of Management Journal*, 49(1), 161-174.
- Akmansoy, V. ve Kartal, S. (2014). Kaos Teorisi ve Eğitime Yansımaları: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Örneği. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 14(2), 499-518.
- Aldag, R. J. ve Storey, R. G. (1975). Environmental Uncertainty: Comments on Objective and Perceptual Indices. *Proceeding of the 35th Annual Meeting of the Academy of Management*, 203-205.
- Allen, J., Jimmieson, N. L., Bordia, P. ve Irmer, B. E. (2007). Uncertainty during Organizational Change: Managing Perceptions through Communication. *Journal of Change Management*, 7(2), 187-210.
- Amanchukwu, N. R., Stanley, J. G. ve Ololube, P. N. (2015). A Review of Leadership Theories, Principles and Styles and Their Relevance to Educational Management. *Management*, 5(1), 6-14.
- Andersson, T., Cäker, M., Tengblad, S. ve Wickelgren, M. (2019). Building Traits for Organizational Resilience Through Balancing Organizational Structures. *Scandinavian Journal of Management*(35), 36-45.
- Antonakis, J., Avolio, B. J. ve Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: an examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The Leadership Quarterly*, 14(3), 261-295.
- Armutlulu, İ. H. (2014). *Belirsizlik ve Fazi Aritmetiği Sosyal Bilimlerin Dili*. İstanbul: Alfa yayınları.
- Asghar, S. ve Oino, I. (2018). Leadership Styles and Job Satisfaction. *College of Management Sciences*, 8(1), 1-13.

- Avcı, A. (2015a). Dönüşümcü ve İşlemci Liderlik Stilleri: Kavramsal Çerçevesi ve Eğitim Örgütleri Açısından Etkileri. *FSM İlmî Araştırmalar*(5), 85-108.
- Avcı, A. (2015b). Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri. *Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12-2(24), 161-168.
- Avolio, B. J., Waldman, D. A. ve Yammarino, F. J. (1991). Leading in the 1990s: The Four I's trans Formational Leadreship. *Journal of Europen Industrial Training*, 15(4), 9-16.
- Aydin, A., Sarier, Y.ve Uysal, S. (2013). The Effect of School Principals' Leadership Styles on teachers' Organizational Commitmrnt ve Job Satisfaction. *Educational Sciens: Theory and practice*, 13(2), 806-811.
- Aydın, M. (2018). *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Bakan, İ., Erşahan, B., Büyükbeşe, T., Doğan, İ. F. ve Kefe, İ. (2015). Dönüşümcü ve Etkili Liderlik ile Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*(14), 201-222.
- Bakioğlu, A. ve Demiral, S. (2013). Okul yöneticilerinin belirsizlik durumlarını algılama ve karar verme tarzları. *Eğitim Bilimleri Dergisi*(38), 9-35.
- Balcı, A. (2014). *Örgütsel Gelişme*. Ankara: Pegem akademi.
- Baloğlu, N., Karadağ, E. ve Gavuz, Ş. (2009). Okul Müdürlerinin Çok Faktörlü Liderlik Stillerininyetki Devrine Etkisi: Bir Doğrusal ve Yapısal Eşitlik Modelleme Çalışması. *Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi dergisi*, 22(2), 457-479.
- Barbuto, J. E. ve Cummins-Brown, L. L. (2007). *Nebraska Extension Publications*. 12 29, 2020 tarihinde University of Nebraska Lincoln: <http://extension.unl.edu/publications> adresinden alındı
- Bass, B. M. (1990). *Bass & Stodgill's handbook of leadership: Theory, research managerial*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1990b). From Transactional to Iransformational Leadership: Learning to Share the Vision. *Organizational Dynamics*(18), 19-36.
- Bass, B. M. (1991). From Transactional To Transformational Leadership: Learning To Share The Vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.

- Bass, B. M. (1997). Personal Selling And Transactional/Transformational Leadership. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 17(3), 19-28.
- Bass, B. M. ve Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly*(17), 112-122.
- Bass, B. M. ve Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. Florida: Psychology Press.
- Başaran, İ. E. (1992). *Yönetimde İnsan İlişkileri, Yönetimsel Davranış*. Ankara: Kadioğlu Matbaası.
- Baykul, Y. ve Turgut, F. (2012). *Eğitimde Ölçme ve Değerlendirme*. Ankara: Pegem Akademi.
- Baysal, C. A. ve Tekarslan, E. (1987). *Davranış Bilimleri I-II*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.
- Benibol, H. (2015). Okul Öncesi Eğitiminden Sorumlu Müdürlerin Liderlik Stillerinin.
- Beraha, A. (2014). Stratejik Esnekliğin Çevresel Belirsizlik ile ilişkisi Üzerine Bir Çalışma. *Doktora Tezi. Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı*. Ankara.
- Bloom, N. (2009). The Impact of Uncertainty Shocks. *Econometrica*, 77(3), 623-685.
- Bordia, P., Hunt, E., Paulsen, N., Tourish, D. ve DiFonzo, N. (2003). Uncertainty during organizational change: Is it all about control? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13(3), 345-365.
- Buluç, B. (2009). İlköğretim Okullarında Bürokratik Okul Yapısı ile Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki. *Eğitim ve Bilim*, 34(152), 71-86.
- Buluç, B. (2009). Sınıf Öğretmenlerinin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 15(57), 5-34.
- Bursalioğlu, Z. (2015). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Ankara: Pegem Akademi.
- Bülbül, M. Ş. (2007). *Kaos ve Eğitim*. Ankara: Beyaz Kalem Yayıncılık.
- Büyüköztürk, Ş. (2019). *Veri Analizi El Kitabı*. Ankara: Pegem Akademi.

- Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Ergün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2018). *Eğitimde Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi.
- Can, H., Azizoğlu, Ö. ve Aydın, E. (2015). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Can, N. (2010). *Öğretmen Liderliği*. Ankara: Pegem Akademi.
- Celep, C. (2014). *Eğitim Yöneticisinin Liderlik Davranışı*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Cemaloğlu, N. (2007). Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile Yıldırma Arasındaki İlişki. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 33(33), 77-87.
- Cemaloğlu, N. (2007). Okul Yöneticilerinin Liderlik Stillерinin Farklı Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 33(33), 77-87.
- Cemaloğlu, N. ve Çoban, Ö. (2018). Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile Psikolojik İyi Olma Durumları Arasındaki İlişki. *Milli Eğitim Dergisi*, 48(221), 73-90.
- Cemaloğlu, N. ve Okçu, V. (2012). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle Öğretmenlerin Yıldırma (Mobbing) Yaşama Düzeyleri Arasındaki İlişki. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(3), 214-239.
- Ceylan, A., Keskin, H. ve Eren, Ş. (2005). Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki ilişkilere Yönelik Bir Araştırma. *Yönetim*, 15(51), 32-42.
- Chandra, T. ve Priyono. (2016). The Influence of Leadership Styles, Work Environment and Job Satisfaction of Employee Performance—Studies in the School of SMPN 10 Surabaya. *International Education Studies*, 9(1), 131-140.
- Chaudhry, A. Q. ve Javed, H. (2012). Impact of Transactional and Laissez Faire Leadership Style on Motivation. *International Journal of Business and Social Science*, 3(7), 258-264.
- Clampitt, P. G. ve Williams, M. L. (2005). Managing Organizational Uncertainty: Conceptualization and Measurement International Communication Association'da sunulan bildiri, Acapulco.

- Cordery, J. L., Morrison, D., Wright, B. M. ve Wall, T. D. (2010). The İmpact of Autonomy and Task Uncertainty on Team Performance: A Longitudinal Field Study. *Journal of Organizational Behavior*(31), 240-258.
- Cramer, F. (1998). *Kaos ve Düzen. Sırat Köprüsü'ndeki Hayat.* (V. Atayman, Çev.) İstanbul: Alan Yayıncılık.
- Cruz, C. O. ve Marques, R. C. (2013). Flexible Contracts to Cope With Uncertainty in Public–Private Partnerships. *International Journal of Project Management*, 31(Temmuz), 473-483.
- Çalık, T. (1997). Eğitim Örgütleri ve Liderlik. *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 1(3), 33-40.
- Çamlıbel, N. D. (2003). Belirsizlik Ortamında Planlama Düşüncesi 'Sinerjik Toplum-Sinerjik Yönetim ve Sinerjist Planlama Modeli Örnek Olay: 17 Ağustos-12 Kasım 1999 Depremleri Sonrası Kaos ve Kendi-Kendine Organizasyon Süreci. *Yayımlanmamış Doktora Tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü. İstanbul.*
- Çelik, V. (1998). Eğitimde dönüşümcü liderlik. *Kuram ve Uygulamada eğitim yönetimi*, 4(4)(16), 423-442.
- Çelik, V. (2013). *Eğitimsel Liderlik.* Ankara: Pegem Akademi.
- Çobanoğlu, F. (2008). Değişim Mantığını Anlamak: Akış Ve Dönüşüm Olarak Örgüt. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(23), 110-119.
- Çolakoğlu, M. (2005). Eğitim Örgütlerinde Değişim ve Liderlik. *Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(1), 63-77.
- Daft, R. L. (2010). *Organization Theory and Design Tenth Edition.* Singapore: South-Western, Cengage Learning.
- Dağtaş, A. (2018). Exploring Foreign Language Learners' Uncertainty Experiences And Uncertainty Management. (Doktora Tezi). *Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.* Mersin.
- Dalgıç, E. (2016). Okul Yöneticilerinin Algılanan Liderlik Stilleri ile Okul Kültürü Arasındaki İlişkinin Çok Boyutlu İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

- Demirtaş, H. (2000). Kriz Yönetimi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 6(3), 353-373.
- DiFonzo, N. ve Bordia, P. (1998). A tale of two corporations: Managing uncertainty during organizational change. *Human Resource Management*, 37(34), 295-303.
- Dinçman, M. P. (2016). Eğitim ve Okul Yönetiminde Örgütsel Belirsizlikle İlgili Temel Konuları Ele Alan Bilimsel Yayınların Analizi (1990-2016). (Doktora Tezi). *Hacettepe Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı İçin Öngördüğü Doktora Tezi*. Ankara.
- Duncan, R. B. (1972). Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty. *Administrative Science Quarterly*, 17(3), 313-327.
- Ellis, S. ve Shpielberg, N. (2003). Organizational Learning Mechanisms and Managers' Perceived Uncertainty. *Human Relations*, 56(10), 1233-1254.
- Engels, F. (2014). *Doğanın Diyalektiği*. (A. Gelen, Çev.) Ankara: Sol Yayınları.
- Erçetin, Ş. (2000). *Lider Sarmalında Vizyon*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Eren, E. (2020). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Ersanlı, K. ve Uysal, E. (2015). Belirsizliğe Karşı Tutum Ölçeğinin Geliştirilmesi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(54), 46-53.
- Ertürk, A. (2012). Kaos Kuramı: Yönetim ve Eğitimdeki Yansımaları. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 20(3), 849-868.
- Farmer, T. (2019). Leadership Styles in Physical Education: A Practical Application. *Oklahoma AHPERD*, 56(1), 26-38.
- Fischer, E. (2017). *Sanatın Gerekliliği*. (C. Çapan, Çev.) İstanbul: Ahmet Tugay Fişekçi.
- Freel, M. S. (2005). Perceived Environmental Uncertainty and Innovation in Small Firms. *Small Business Economics*, 25, 49-64.
- Geijsel, F., Sleegers, P. ve Berg, R. v. (1999). Transformational leadership and the implementation of large-scale innovation programs. *Journal of Educational Administration*, 37(4), 309-328.

- Gelatt, H. B. (1989). Positive Uncertainty: A New Decision-Making Framework for Counseling. *Journal of Counseling Psychology*, 36(2), 252-256.
- Gifford, W. E., Bobbitt, H. R. ve Solum, J. W. (1979). Message Characteristics and Perceptions of Uncertainty by Organizational Decision Maker. *Academy of Management Journal*, 22(3), 458-481.
- Givens, R. J. (2008). Transformational Leadership: The Impact on Organizational and Personal Outcomes. *Emerging Leadership Journeys*, 1(1), 4-24.
- Gleick, J. (2003). *Kaos. Yeni Bilim Teorisi*. (F. Üçcan, Çev.) Ankara: Tübitak.
- Gordon, T. (2013). *Etkili Liderlik Eğitimi*. (O. Aytolu, Çev.) İstanbul: Profil yayıncılık.
- Güney, B. H. (2019). *Ortaokul Öğretmenlerinin algılarına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Kadın Öğretmenlerin Karşılaştıkları Cam Tavan Engelleri*. İzmir.
- Gökçe, G. S. (2014). Proje Yönetim Bileşenleri ile Belirsizlikten Kaçınma Eğilimi Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik TRB1 Bölgesinde Bir Araştırma. (Doktora Tezi). *İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yönetim Ve Organizasyon Bilim Dalı*. Malatya.
- Hameiri, L. ve Adam Nir. (2016). Perceived Uncertainty and Organizational Health in Public Schools. *International Journal of Educational Management*, 30(6), 771-790.
- Hardman, B. K. (2011). Teacher's Perception of their Principal's Leadership Style and the Effects on Student Achievement in Improving and non-improving Schools. *Graduate Thesis. University of South Florida Studies College of Education*.
- Hoy, W. K. ve Miskel, C. G. (2015). *eğitim Yönetimi. teori Araştırma ve Uygulama*. (S. Duran, Çev.) Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- İlğan, A. (2008). Örgütsel Değişim/Değişme. *Milli Eğitim Dergisi*(177), 80-103.
- İlğan, A. (2008). Örgütsel Değişim/Değişme. *Milli Eğitim Dergisi*(177), 80-103.
- Jackson, S. E. (1989). Does Job Control Control Job Stress? *Job Control and Worker Health*, 25-53.

- Jelaca, M. S., Milicevic, N., Bjekic, R. ve Petrov, V. (2020). The Effects of Environment Uncertainty and Leadership Styles on Organisational Innovativeness. *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics*, 31(4), 472-486.
- Kahveci, G., Bahadır, E. ve Kandemir, İ. B. (2019). Okul Yöneticilerinin Toksik Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 52(1), 225-249.
- Karakuş, Ş. ve Yardım, M. (2014). Algılanan Örgütsel Değişim, Belirsizlik, İş Doyumu ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiler. *İş ve İnsan Dergisi* 1, 1(1), 21-31.
- Karavardar, G. (2011). Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma, Yetki Devri ve Belirsizliğe Tolerans. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(1), 157-179.
- Karip, E. (1998). Dönüşümcü Liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 4(4), 443-465.
- Keung, E. K. ve Rockinson-Szapkiw, A. J. (2013). The relationship between transformational leadership and cultural intelligence A study of international school leaders. *Journal of Educational Administration*, 51(6), 836-854.
- Khan, A. M., Ismail, F. B., Hussain, A. ve Alghazali, B. (tarih yok). The Interplay of Leadership Styles, Innovative Work Behavior, Organizational Culture, and Organizational Citizenship Behavior. *SAGE Open*, 10(1), 1-16. doi:2158244019898264
- Khatri, N. ve D'Netto, B. (1997). Perceived Uncertainty and Performance: The Causal Direction. *Journal of Applied Management Studie*, 6(2), 219-232.
- Kıral, E. (2008). Kültür Olarak Örgütler. A. Balcı içinde, *Örgüt Mecazları* (s. 57-80). Ankara: Ekinoks Yayınevi.
- Kodama, Y., Fukahori, H., Sato, K. ve Nishida, T. (2016). Is nurse managers' leadership style related to Japanese staff nurses' affective commitment to their hospital? *Journal of Nursing Management*(24), 1-9.
- Konkle, C. (2007). An Examination of Leadership Styles of School Principals and Student Effectiveness in Urban Elementary Schools in the State of Ohio. *Doctor of Education*. Ohio.

- Korkmaz, M. (2006). Okul yöneticilerinin kişilik özellikleri ile liderlik stilleri arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 12(2), 199-226.
- Korkmaz, M. ve Çağlı, M. (2019). Eğitim Yöneticilerinin Liderlik Tarzları ile Çatışma Yönetim Stratejileri arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *TURAN Stratejik Araştırmalar Merkezi*, 12(2), 199-226.
- Koyuncu, A. A. (2019). Özgürlüğün Bir İmkânı Olarak Belirsizlik: Bauman Bağlamında Eleştirel Bir Değerlendirme. *Ekev Akademi Dergisi*(Özel Sayı), 21-38.
- Kökdemir, D. (2003). Belirsizlik Durumlarında Karar Verme ve Problem Çözme. (Doktora Tezi). *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Psikoloji Ana Bilim Dalı*. Ankara.
- Krane, H. P., Johansen, A. ve Alstad, R. (2014). Exploiting Opportunities in the Uncertainty Management. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*(119), 615-624.
- Küçükkömürler, s. (2017). Belirsizliğin Psikolojik Etkileri. *Nesne Psikoloji Dergisi*, 5(10), 329-344.
- Lim, B.-C. ve Ployhart, R. E. (2004). Transformational Leadership: Relations to the Five-Factor Model and Team Performance in Typical and Maximum Contexts. *Journal of Applied Psychology*, 89(4), 610-621.
- Litvin, S. W., Crotts, J. C. ve Hefner, F. L. (2004). Cross-cultural Tourist Behaviour: a Replication and Extension Involving Hofstede's Uncertainty Avoidance Dimension. *International Journal of Tourism Research*(6), 29-37.
- Marx, K. (2016). *Hegel'in Hukuk Felsefesinin Eleştirisi*. (K. Somer, Çev.) Ankara: Sol yayınları.
- Miller, K. D. (1997). Risk, Uncertainty, and Divergence of Opinion. *The Journal of Finance*, 12(1), 1151-1168.
- Milliken, F. J. (1987). Three Types of Perceived Uncertainty About the Environment: State, Effect, and Response Uncertainty. *Academy of Management Review*, 12(1), 133-143.
- Milliken, F. J. (1997). Three Types of Perceived Uncertainty About the Environment: State, Effect, and Response Uncertainty. *Academy of Management Review*, 12(1), 133-143.

- Moles, A. (2018). *Belirsizin Bilimleri. İnsan Bilimleri İçin Yeni Bir Epistemoloji*. (N. Bilgin, Çev.) İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.
- Moonen , P. J. (2019). Cultural values and leadership styles as determinants of innovative strengths of nations. Part 1: culture and leadership theories. *European J. Cross-Cultural Competence and Management*, 5(1), 13-41.
- Monod, J. (2012). *Rastlantı ve Zorunluluk. Modern Biyolojinin Doğa felsefesi*. (E. E. Moreau, Çev.) İstanbul: Alfa yayıncılık.
- Morrin, E. (1999). *Seven complex lessons in education for the future. United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization*. Paris: UNESCO Publishing.
- Mutlu , A. ve Sakıncı, İ. (2006). Yönetimde Kaos. *İstanbul Kültür Üniversitesi Dergisi*(3), 1-12.
- Nayır, F. (2008). Organizma Metaforu. A. Balcı içinde, *Örgüt Mecazları* (s. 19-38). Ankara: Ekinoks Yayınevi.
- Neyişçi, N. B. (2008). Türkiye’deki Mesleki Eğitim ve Öğretimin Güçlendirilmesi Projesi (MEGEP) İçindeki Okul Yöneticilerinin, Belirsizlikten Kaçınma Davranışlarını Gerçekleştirme Düzeyleri. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı, Hacettepe Üniversitesi, Ankara*.
- Nietzsche, F. (2015). *Tarihin Yaşan İçin Yararı ve Sakıncası*. İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Norton, R. W. (1975). Measurement of Ambiguity Tolerance. *Journal of Personality Assessment*, 39(6), 607-619.
- Oğuz, E. (2011). Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ile Yöneticilerin Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 17(3), 377-403.
- Okçu, V. (2014). Öğretmenlerin Algılarına Göre Okul Yöneticilerinin Dönüşümsel ve İşlemsel Liderlik Stilleri ile Okuldaki Farklılıkları Yönetme Becerileri arasındaki İlişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 2147-2174.

- Öge, S. (2005). Düzen mi Düzensizlik (kaos) mi? Örgütsel Varlığın Sürdürülebilirliği Açısından Bir Değerlendirme. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 0(13), 285-303.
- Özdemir, E. (2008). Kuantum Fiziğinde Belirsizlik İlkesi: Hibrit Yaklaşımla Öğretimin Akademik Başarıya Etkisi. (Yüksek Lisans Tezi). *Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Ortaöğretim Fen ve Matematik Alanlar Eğitimi Ana Bilim Dalı Fizik Öğretmenliği Programı*. İzmir.
- Özdemir, E. ve Mustafa, E. (2011). Kuantum Fiziğinde Belirsizlik İlkesi: Hibrit Öğretimin akademik Başarıya ve Kalıcılığa Etkisi. *Buca Eğitim Fakültesi Dergisi*(29), 20-35.
- Özdemir, S. (2012). Türk Eğitim Sisteminin Yapısı, Eğilimleri ve Sorunları. S. Özdemir (Dü.) içinde, *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi* (s. 1-49). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Özer, A. (2015). *21. Yüzyılda Yönetim ve Yöneticiler*. Ankara: Adalet Yayınevi.
- Özgenç, Ö. Y. (2008). Değişimin Mantığını Anlamak: Akış ve Dönüşüm Olarak Örgüt. A. Balcı (Dü.) içinde, *Örgüt Mecazları* (s. 143-149). Ankara: Ekinoks Yayınevi.
- Pillai, R., Schriesheim, C. A. ve Williams, E. S. (1999). Fairness Perceptions and Trust as Mediators for Transformational and Transactional Leadership: A Two-Sample Study. *Journal of Management*, 25(6), 897-933.
- Platon. (2015). *Devlet*. (H. Portakal, Çev.) İstanbul: Cem Yayınevi.
- Polat, M. (2015). Yöneticilerin Açık Liderlik Özellikleri ve Sosyal Ağları Benimseme Durumlarının Örgütsel Belirsizlik Üzerindeki Etkileri: Fırat Üniversitesi Örneği. *Doktora Tezi. Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi Teftiği Planlaması ve Ekonomisi Ana Bilim Dalı. Elazığ*.
- Pross, A. (2017). *Yaşam Nedir? Kimyanın Biyolojiye Dönüşümü* (İkinci Basım b.). (R. Gürdilek, Çev.) İstanbul: Metis Yayınları.
- Ramon, R. ve Cohen, S. G. (2005). Effects of task interdependence and type of communication on performance in virtual teams. *Journal of Managerial Psychology*, 20(3), 261-274.

- Ramón, R. ve Cohen, S. G. (2005). Effects of Task İnterdependence and Type of Communication on Performance in Virtual Teams. *Journal of Managerial Psychology*, 20(3/4), 261-274.
- Reeves, H., Rosnay, J., Coppens, Y. ve Simonnet, D. (2003). *Dünya'nın En Güzel Tarihi*. İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Ruelle, D. (2017). *Rastlantı ve Kaos*. (D. Yurtören, Çev.) İstanbul: Say yayınları.
- Sabuncuoğlu, E. T. (2012). Liderlik, Değişim ve Yenilik. C. Serinkan içinde, *Liderlik ve Motivasyon* (s. 63-82). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Sargut, S. (2015, Ağustos). *Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim*. Ankara: İmge Kitabevi Yayınları.
- Sarı, S. ve Dağ, İ. (2009). Belirsizliğe Tahammülsüzlük Ölçeği, Endişe ile İlgili Olumlu İnançlar Ölçeği ve Endişenin Sonuçları Ölçeği'nin Türkçeye uyarlanması, geçerliliği ve güvenilirliği. *Anadolu Psikiyatri Dergisi*(10), 261-270.
- Sarıçam, H., Erguvan, F. M., Akın, A. ve Akça, M. Ş. (2014). Belirsizliğe Tahammülsüzlük Ölçeği (BTÖ-12) Türkçe Formu: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Route Educational and Social Science Journal*, 1(3), 148-157.
- Schopenhauer, A. (2011). *Din Üzerine*. (A. Aydoğan, Çev.) İstanbul: Say Yayınları.
- Schuler, R. S. (1980). Definition and Conceptualization of Stress in Organizations. *Organizational Behavior and Human Performance*(25), 184-215.
- Schweiger , D. M. ve Denisi, A. S. (1991). Communication with Employees Following a Merger: A Longitudinal Field Experiment. *The Academy of Management Journal*, 34(1), 110-135.
- Sezgin, F. (2012). Okul Yönetisi ve Liderlik. S. Özdemir içinde, *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi* (s. 77-108). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Shadraconis, S. (2013). Organizational Leadership in Times of Uncertainty: Is Transformational Leadership the Answer? *Claremont Graduate University*, 2(1), 1-15.

- 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.
- Şencan, H. (2005). *Sosyal ve Davranışsal Ölçümlerde Güvenirlik ve Geçerlilik*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Şirin, H. (2012). Okul ve Özellikleri. S. Özdemir (Dü.) içinde, *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi* (s. 49-77). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Şişman, M. (2018). *Öğretim Liderliği*. Ankara: Pegem Akademi.
- Tanilli, S. (2006). *Yaratıcı Aklın Sentezi*. İstanbul: Alkım Kitabevi.
- Tanrıverdi, H. ve Paşaoğlu, S. (2014). Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Adalet ve İş Tatmini Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Okul Öncesi Öğretmenleri Üzerinde Bir Araştırma. *Electronic Journal of Social Sciences* , 13(50), 274-293.
- Tanrıverdi, H., Akova, O. ve Çiftçi, İ. (2016). Açılış-Otellerinde Dönüşümcü, Etkileyici, Tam Serbesti Taniyan Liderlik Tarzlarının ve Çatışma Yönetim Stillerinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 18(30), 114 - 123.
- Tezcan, M. (1984). *Sosyal ve Kültürel Değişme*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları.
- Tınaztepe, C. (2010). The effect of desire for change on the relationship between perceived uncertainty and Job Related Affective Well Being . *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Örgütsel Davranış Bilim Dalı, Yüksek Lisans Programı . İstanbul.
- Tiryaki, A. (2008). İşletmelerde Modern Liderlik Yaklaşımları ve Çalışan Motivasyonu İlişkisine Yönelik Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Yüksek Lisans Programı. İstanbul. .
- Toytok, E. H. ve Yavuz, M. (2020). Okullardaki Örgütsel Belirsizlik Düzeyini Belirleme Ölçeği'nin Geliştirilme Çalışması. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 17(2), 799-823.

- Uludağ, Z. ve Tepe, N. (2018). Bazı Değişkenler Açısından Milli Eğitim Müdürlüğü ile Temel Eğitim ve Orta Öğretim Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ve İş Doyumu Düzeyleri: Amasya İli Örneği. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 37(1), 145-170.
- Ulusoy, Z. K. (2020). Okul Müdürlerinin Kriz Yönetimi Becerilerinin Liderlik Stilleri Açısından İncelenmesi (İzmir Örneği). Yüksek Lisans Tezi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Deneticiliği Programı. İzmir.*
- Veliu, L., Manxhari, M., Demiri, V. ve Jahaj, L. (2017). The Influence of Leadership Styles on Employee's Performance. *Journal of Management*, 31(2), 59-69.
- Yavuz, M. (2019). Okullardaki Örgütsel Belirsizlik Düzeylerinin Belirlenmesi. Yüksek Lisans Tezi. *Siirt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi Ana Bilim Dalı. Siirt.*
- Yılmaz, A. ve Ceylan, Ç. B. (2011). İlköğretim Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranış Düzeyleri ile Öğretmenlerin İş Doyumu İlişkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 17(2), 277-394.
- Yörük, D. ve Süleyman, D. (2011). Türkiye'deki Yerel Yöneticilerin Benimsedikleri Liderlik Tarzlarına Göre Boyun Eğici Davranışlarının İncelenmesi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(1), 93-106.
- Yürek, U. (2018). Yöneticilerin Özyeterlik Algıları ile Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki. Yüksek Lisans Tezi. Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Teftiş Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı. Denizli.
- Zel, U. (2011). *Kişilik ve Liderlik*. Ankara: Nobel akademik Yayıncılık.
- Zheng, Y., Graham, L., Farh, J.-L. ve
- Huang, X. (2019). The Impact of Authoritarian Leadership on Ethical Voice: A Moderated. *Journal of Business Ethics*, 1-14.
- Zohar, D. (1998). *Aklı Yeniden Kurmak*. (Z. Dicleli, Çev.) İstanbul: Türk Henkel Dergisi Yayınları.

EKLER

ÖĞRENCİNİN AKADEMİK ÖZGEÇMİŞİ

Kişisel Bilgiler			
Adı ve Soyadı	Uğur Ulaş YAMEN		
E-postası/Web Sayfası			
Bildiği Yabancı Diller	İngilizce		
Uzmanlık Alanı	Beden Eğitimi Öğretmenliği		
Öğrenim Bilgileri			
	Üniversite	Bölüm	Yıl
Lisans	Celal Bayar Üniversitesi	Beden Eğitimi Öğretmenliği	2000-2004
Tez Başlığı	Ortaokul Öğretmenlerinin Algılarına Göre Çoklu Liderlik Stilleri ve Örgütsel Belirsizlik		
Tez Danışmanı	Prof. Dr. Ali AKSU		
Akademik Eserler			
Alanıyla İlgili Bilimsel Kuruluşlara Üyelikler			
Alanıyla İlgili Aldığı Ödüller			

UYGULAMA İZİNLERİ



T.C.
İZMİR VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

TARİH: 25.12.2020
EVRAK NO: 23708841-604.01.02-130156

Sayı : E.12018877-604.01.02-18291663
Konu : Araştırma İzni
Uğur Ulaş YAMEN

22.12.2020

Dokuz Eylül Üniv. Hukuk Müşavirliği
DAĞITIM YERLERİNE

- İlgi : a) MEB Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünün 21.01.2020 tarihli ve 81576613-10.06.02-E.1563890 sayılı yazısı (Genelge 2020/2).
b) Dokuz Eylül Üniversitesi Rektörlüğü Hukuk Müşavirliğinin 20.11.2020 tarihli ve 5271 sayılı yazısı.
c) Valilik Makamının 20.12.2020 tarihli ve 12018877-604.01.02-E.18259592 sayılı Onayı.

Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Programları ve Öğretim Yüksek Lisans Programı öğrencisi Uğur Ulaş YAMEN'in, "Ortaokul Öğretmenlerinin Algılarına Göre Çoklu Liderlik Stilleri ve Örgütsel Belirsizlik" konulu tez çalışmasını ilimiz Karabağlar İlçesine bağlı resmi ortaokullarda uygulama isteği Valilik Makamının ilgi (c) Onayı ile uygun görülmüştür.

Söz konusu ölçeklerin Karabağlar İlçesine bağlı ortaokullarda, 2020-2021 eğitim öğretim yılında eğitim öğretimin başlamasıyla eğitim öğretime aksatmayacak ve eğitim kurumu yöneticilerinin uygun gördüğü şekilde, araştırma yapılmadan önce araştırmanın yapılacağı okullar tarafından "Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Her Tür Okul ve Kurumlarda Yapılmasına İzin Verilen Araştırma Uygulamasında, Olabilecek Zararları Karşılama Taahhüdü" adlı ek' in araştırmacı tarafından doldurulması gerekmektedir.

Bilgilerinizi ve gereğini arz/rica ederim.

Mehmet Tahir BÜDÜN
Müdür a.
Müdür Yardımcısı

Ek:

- 1- Valilik Onayı (1 Sayfa)
- 2- Araştırma Değerlendirme Formu (1 Sayfa)
- 3- Anket Formları (6 Sayfa)
- 4- Taahhüt Formu (1 Sayfa)
- 5- Fiziki Zararları Karşılama Taahhütnamesi(1 Sayfa)

Dağıtım:

Dokuz Eylül Üniversitesi Hukuk Müşavirliği
Karabağlar İlçe Millî Eğitim Müdürlüğü

Asıl ile Ayarlar
5070 sayılı yasa ile
elektronik olarak imzalanmıştır
23 Aralık 2020

Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.
Adres : Fevzipaşa mahallesi 452 sk. no: 15 Konak İzmir
Belge Doğrulama Adresi : <https://evraksorgu.meb.gov.tr>
Bilgi için: Nilüfer ÇAMLI
Telefon No : 0 (232) 280 36 29
E-Posta: strateji35_1@meb.gov.tr
Kep Adresi : meb@hs01.kep.tr
Unvan : Şef
İnternet Adresi: izmir.meb.gov.tr
Faks:

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden ac10-cad1-34df-a17e-15e5 kodu ile teyit edilebilir.





T.C.
İZMİR VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 12018877-604.01.02-E.18259592
Konu : Araştırma İzni
Uğur Ulaş YAMEN

20/12/2020

VALİLİK MAKAMINA

- İlgi : a) MEB Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünün 21.01.2020 tarihli ve 81576613-10.06.02-E.1563890 sayılı yazısı (Genelge 2020/2).
b) Dokuz Eylül Üniversitesi Rektörlüğü Hukuk Müşavirliğinin 20.11.2020 tarihli ve 87347630/42104268-5271 sayılı yazısı.

Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Programları ve Öğretim Yüksek Lisans Programı öğrencisi Uğur Ulaş YAMEN'in, "Ortaokul Öğretmenlerinin Algılarına Göre Çoklu Liderlik Stilleri ve Örgütsel Belirsizlik" konulu tez çalışmasını İlimiz Karabağlar İlçesine bağlı resmi ortaokullarda yapmak istediği ilgi (b) yazıda belirtilmektedir.

Söz konusu ölçeklerin uygulanmasının, ekli listede belirtilen okullarda 2020-2021 eğitim öğretim yılında eğitim öğretimin başlamasıyla eğitim öğretimi aksatmayacak ve eğitim kurumu yöneticilerinin uygun gördüğü şekilde yapılması Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde olurlarınıza arz ederim.

Dr. Ömer YAHŞI
Millî Eğitim Müdürü

OLUR
20/12/2020

Erhan GÜNAY
Vali a.
Vali Yardımcısı

Ek:

- 1-Araştırma Değerlendirme Formu (1 Sayfa)
- 2-Ölçek Formları (2 Sayfa)
- 3-Başvuru Taahhütnamesi (1 Sayfa)
- 4-Okul Listesi (1 Sayfa)

Adres: Fevzi Paşa Mah.452 Sok No:15 Konak-İZMİR
Elektronik Ağ: izmir.meb.gov.tr
e-posta: arge35@meb.gov.tr

Bilgi için: F.KARAÇILU(Şef)
Tel: 0 (232) 280 37 85
Faks: 0 (232) 280 38 47



Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 8c2f-8442-3244-93f0-d6e9 kodu ile teyit edilebilir.

T.C.
İZMİR VALİLİĞİ
İl Milli Eğitim Müdürlüğü

ARAŞTIRMA DEĞERLENDİRME FORMU

ARAŞTIRMA SAHİBİNİN	
Adı Soyadı	Uğur Ulaş YAMEN
Kurumu / Üniversitesi	Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Programları ve Öğretim
Araştırma yapılacak iller	İzmir
Araştırma yapılacak eğitim kurumu ve kademesi	Karabağlar ilçesine bağlı ekli listede belirtilen okullar
Araştırmanın konusu	Ortaokul Öğretmenlerinin Algılarına Göre Çoklu Liderlik Stilleri ve Örgütsel Belirsizlik (TEZ)
Üniversite / Kurum onayı	
Araştırma/proje/ödev/tez önerisi	Ortaokul Öğretmenlerinin Algılarına Göre Çoklu Liderlik Stilleri ve Örgütsel Belirsizlik (TEZ)
Veri toplama araçları	Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği, Örgütsel Belirsizlik Algısı Ölçeği, Katılımcı Onam Formu
Görüş istenilecek Birim/Birimler	-----
KOMİSYON GÖRÜŞÜ	
İlgi: Milli Eğitim Bakanlığının 21/01/2020 tarihli ve 1563890 sayılı Araştırma, Yarışma ve Sosyal Etkinlik İzinleri Konulu, 2020/2 Sayılı Genelgesi. Genelge gereğince; araştırma başvurusu olması gereken nitelikler açısından incelenmiş olup araştırmanın 2020-2021 öğretim yılında eğitim öğretimin başlamasıyla eğitim öğretimi aksatmayacak ve eğitim kurumları yöneticilerinin uygun gördüğü şekli ile yapılmasına oybirliği ile karar verilmiştir.	
Komisyon Kararı	Oybirliği ile alınmıştır.
Muhalef üyenin Adı ve Soyadı: ----	Gerekçesi; -----

KOMİSYON

19.11/2020

(Başkan)	Üye	Üye	Üye	Üye
Mustafa OKUR	Nurdağ MARAL	Selâhattin ANIK	Dr. Yasin KAYIŞ	KARABULUT
Şube Müdürü	Öğretmen	Öğretmen	Öğretmen	Öğretmen
	Üye	Üye	Üye	Üye

ETİK İZİN



T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
HUKUK MÜŞAVİRLİĞİ

0.5 Şubat 2021

Sayı : 87347630/42104268/ 606
Konu : Etik Kurul İzni Hak.
Uğur Ulaş YAMEN

EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi :a)08.10.2020 tarih ve 67493393-302.08.01-E.92999 sayılı yazınız.
b)20.11.2020 tarih ve 87347630/42104268/5266 sayılı yazınız.
c)İzmir Valiliği İl Milli Eğitim Müdürlüğünün 22.12.2020 tarih ve E.12018877-604.01.02-18291663 sayılı yazısı.

İlgi (a)'da kayıtlı yazınıza istinaden Enstitünüz lisansüstü öğrencisi Uğur Ulaş YAMEN'in "Ortaokul Öğretmenlerinin Algılarına Göre Çoklu Liderlik Stilleri ve Örgütsel Belirsizlik" konulu tez çalışması kapsamında yapacağı çalışmanın Üniversitemiz Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırma ve Yayın Etiği Kurulunun 05.11.2020 tarihli toplantısında alınan karar uyarınca uygun bulunduğu ilgi (b)'de kayıtlı yazımız ile bildirilmiştir.

Adı geçen öğrencinin söz konusu tez çalışması kapsamında çalışma yapma talebine ilişkin İzmir Valiliği İl Milli Eğitim Müdürlüğünden alınan ilgi (c)'de kayıtlı yazı ve ekleri, işbu yazımız ekinde sunulmaktadır.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

Prof. Dr. Nükhet HOTAR
Rektör

Eki :İlgi (c)'de kayıtlı yazı ve ekleri.

1

DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Danışmanı olduğum aşağıda bilgileri bulunan öğrencim Uğur Ulaş YAMEN ile araştırma kapsamında belirtilen **asıl uygulama** ☒ yapılması planlanmaktadır.

Araştırma süresince etik kurul başvuru belgelerinde sunulduğu şekilde araştırmayı yürüteceğimizi, araştırma sürecinde herhangi bir değişiklik olması durumunda bu değişiklikleri etik kurula bildireceğimizi, araştırma sürecinde herhangi bir etik ihlal yapmayacağımızı taahhüt ederim.

Ekte sunulan önerinin Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırma ve Yayın Etiği Kurulunda değerlendirilerek gerekli izinlerin alınmasını arz ederim.

22.12.2020

Prof. Dr. Ali AKSU

Anabilim Dalı: Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı ☒

Program: Eğitim Programları ve Öğretim Yüksek Lisans Programı

Numara: 2019950256

Tez /Dönem Projesi Adı: Ortaokul Öğretmenlerinin Algılarına Göre Çoklu Liderlik Stilleri ve Örgütsel Belirsizlik.

Ölçek geliştirilecek mi? Evet ☐ Hayır ☒

*Tez çalışması ölçek geliştirme süreci içeriyor ise ilk olarak ölçek/lerin geçerlik-güvenirlilik çalışması için etik kurul başvurusu yapılmalıdır. Daha sonra asıl uygulama için ölçeklerin geçerlik ve güvenirlik sonuçlarını içerecek şekilde tekrar etik kurul başvurusu yapılması gerekmektedir.

Geliştirilecek ölçeklerin isimleri (Ölçek geliştirme içermiyorsa bu bölüm boş bırakılmalıdır):

Geçerlik-güvenirlilik çalışması yapılmış ölçek kullanılacak mı?

Evet ☒ Hayır ☐

Ölçeklerin isimleri, geliştirenler (Ölçek kullanılmayacaksa bu bölüm boş bırakılmalıdır):

Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği: Prof. Dr. Ali AKSU (2015)

Örgütsel Belirsizlik Algısı Ölçeği: Cihan TINAZTEPE (2010)

Asıl Uygulama/Geçerlik- Güvenirlilik Çalışması/Pilot Çalışma Yapılacak Kurumlar
(Kurumun il/ilçe bilgilerinin belirtilmesi gerekmektedir. Çalışma belirli kurumlarda yapılacaksa kurum isminin açık bir şekilde yazılması gerekmektedir. Sayısının daha fazla olması durumunda ek olarak sunulabilir.)

- 1.)
- 2.)
- 3.)
- 4.)

OKUL İZİNLERİ

EK-2

MİLLÎ EĞİTİM BAKANLIĞINA BAĞLI OKUL VE KURUMLARDA GERÇEKLEŞTİRİLECEK ARAŞTIRMA UYGULAMALARINA İLİŞKİN ARAŞTIRMA İZNİ BAŞVURU TAAHHÜTNAMESİ

1. Araştırmam boyunca anayasa/kanun ve yönetmeliklere uygun davranacağımı,
2. Araştırmayı yürüteceğim okulun/kurumun kurallarına uyacağımı,
3. Araştırmam boyunca hiç kimseyi araştırmama/çalışmama katılmaya zorlamayacağımı,
4. Araştırmayı/çalışmayı bana tahsis edilen mekân/sınıf ve zamanda gerçekleştireceğimi,
5. Araştırmamın olası fiziksel/ruhsal zararları konusunda katılımcıları bilgilendireceğimi,
6. Araştırmam/ çalışmam sırasında topladığım kişisel bilgileri koruyacağımı,
7. Araştırmam/çalışmam için gerektiği kadar veri toplayacağımı,
8. Araştırma/çalışma sırasında öğrencilerin derslerinde/çalışmalarında herhangi bir kayıplarının olmayacağını,
9. Araştırmam/çalışmam sırasında herhangi bir ticari faaliyette bulunmayacağımı, katılımcıları herhangi bir ürün/eser/tedaviye yönlendirmeyeceğimi,
10. Araştırma izin evraklarını okul yönetimine teslim edeceğimi,
11. Araştırma/çalışma sırasında izni olan evrakları kullanacağımı,
12. Tıbbi araştırmalarda araştırma/çalışmanın uygulama sırasında etik kurallara uyacağımı,
13. Araştırma/çalışma sırasında topladığım ses ve görüntü kayıtlarını güvenilir ortamlarda saklayacağımı ve araştırma/çalışma sonrasında imha edeceğimi,
14. Genelge hükümlerine aykırı davranmam ve herhangi bir yanlış ifade, beyan ve maddi gerçeği gizleme gibi durumlarda adli ve idari işlemlerin yürütülmesini kabul edeceğimi,
15. İzin alınmış araştırmalarda/projelerde insanlarla ilgili yapılacak anket, görüşme, gözlem, alan araştırması, uygulama ve incelemelerde sağlık, güvenlik, insan hakları, mevcut mevzuat hükümleri, hukukun genel ilkelerini ihlal etmeyeceğimi ve etik ilkelere uyacağımı,
16. Araştırma ile ilgili sonuç raporlarını çalışmamın bitiş tarihinden itibaren 30 gün içinde izin aldığım birime ulaştıracağımı,

Kabul ettiğimi beyan ederim.

Araştırmamın Adı : Ortaokul Öğretmenlerinin Algılarına Göre Çoklu Liderlik
Stilleri ve Örgütsel Belirsizlik

Araştırmacı : Uğur Ulaş YAMEN

Tarih

22/10/2020

İmza

İsim - Soyisim

Uğur Ulaş YAMEN

EK-1.

ÖLÇEK UYGULAMASI YAPILACAK İZMİR İLİ KARABAĞLAR İLÇESİ RESMİ ORTAOKULLAR LİSTESİ

İL:İZMİR İLÇE:KARABAĞLAR	RESMİ ORTAOKULLAR
1.	29 EKİM ORTAOKULU
2.	75.YIL ORTAOKULU
3.	ŞEHİT KOMİSER ABDULLAH ORTANCA ORTAOKULU
4.	ŞEHİT FERDİ TOSUN ORTAOKULU
5.	CEMİL MERİÇ ORTAOKULU
6.	EMİR SULTAN ORTAOKULU
7.	ESERKENT ORTAOKULU
8.	FEVZİ ÇAKMAK ORTAOKULU
9.	İLKURŞUN ORTAOKULU
10.	İYİBURNAZ ORTAOKULU
11.	KATİP ÇELEBİ ORTAOKULU
12.	KAZİM KARABEKİR ORTAOKULU
13.	MUSTAFA BAYKAŞ ORTAOKULU
14.	ÖĞRETMENLER VE ŞEKER MEVHİBE ORTAOKULU
15.	RAKİM ERKUTLU ORTAOKULU
16.	SENİHA MAYDA ORTAOKULU
17.	ŞEHİT GAZETECİ HASAN TAHSİN ORTAOKULU
18.	ŞEHİT HALİT TAŞ ORTAOKULU
19.	ŞEHİT MUHTAR METE SERTBAŞ ORTAOKULU
20.	ŞERİF REMZİ ORTAOKULU
21.	TAHİR MERZECİ ORTAOKULU
22.	ÜLKÜ ORTAOKULU
23.	YAVUZ SELİM ORTAOKULU
24.	YUNUS EMRE ORTAOKULU
25.	MEHMET AKİF ERSOY ORTAOKULU

ÖLÇME ARAÇLARININ UYGULANMA İZİNLERİ

EK-3/b

Sayın Katılımcımız

Katılacağınız bu çalışma, "Ortaokul Öğretmenlerinin Algılarına Göre Çoklu Liderlik Stilleri ve Örgütsel Belirsizlik" adıyla, Uğur Ulaş YAMEN tarafından Eylül 2020 - Kasım 2020 tarihleri arasında yapılacak bir araştırma uygulamasıdır.

Araştırmanın Hedefi: İzmir ili Karabağlar ilçesi ortaokullarında görev yapan öğretmenlerin algılarına göre müdürlerinin çoklu liderlik stilleri ve örgütsel belirsizliklerin saptanması ve düzeyinin belirlenmesi. Araştırma sonuçları doğrultusunda okul müdürlerinin çoklu liderlik stillerini geliştirme ve örgütsel belirsizlikleri en aza indirme konularındaki yeteneklerini artırma.

Araştırmanın Nedeni: ☐ Bilimsel araştırma ☒ Tez çalışması

Araştırmanın Yapılacağı Yerler: İzmir /Karabağlar

Araştırma Uygulaması: ☒ Anket

☐ Görüşme

☐ Gözlem

☐ O.....

Araştırma T.C. Milli Eğitim Bakanlığı'nın ve okul/kurum yönetiminin izni ile gerçekleştirilmektedir. Araştırma uygulamasına katılım tamamıyla gönüllülük esasına dayalı olmaktadır. Çalışmada sizden kimlik belirleyici hiçbir bilgi istenmemektedir. Cevaplar tamamıyla gizli tutulacak ve sadece araştırmacılar tarafından değerlendirilecektir. Veriler sadece araştırmada kullanılacak ve üçüncü kişilerle paylaşılmayacaktır.

Uygulamalar, kişisel rahatsızlık verecek sorular ve durumlar içermemektedir. Ancak, katılım sırasında sorulardan ya da herhangi başka bir nedenden rahatsız hissederseniz cevaplama işini yarıda bırakabilirsiniz.

Katılımı onaylamadan önce sormak istediğiniz herhangi bir konu varsa sormaktan çekinmeyiniz. Çalışma bittikten sonra bizlere telefon veya e-posta ile ulaşarak soru sorabilir, sonuçlar hakkında bilgi isteyebilirsiniz. Saygılarımızla,

Araştırmacı : Uğur Ulaş YAMEN

İletişim Bilgileri :

Yukarıda bilgileri bulunan araştırmaya katılmayı kabul ediyorum.

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

İsim-Soyisim İmza:

Katılımcı Adı-Soyadı :

Telefon Numarası :



EK-3/c

Araştırmada Kullanılan Anket Formu

ORTAOKUL ÖĞRETMENLERİNİN ALGILARINA GÖRE ÇOKLU LİDERLİK
STİLLERİ VE ÖRGÜTSEL BELİRSİZLİK.

Değerli Katılımcı,

Bu araştırmanın amacı; Ortaokul müdürlerinin liderlik stillerinin ve örgütsel belirsizliğin öğretmenler tarafından nasıl algılandığının ve bu iki değişkenin birbiri ile ilişkisinin belirlenmesidir. Okulların iç paydaşı olarak siz öğretmenlerin okullarınız hakkındaki değerlendirmeleri araştırmamıza yön verecektir. Aşağıda yer alan Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği ve Örgütsel Belirsizlik Ölçeğine ilişkin sorulara verdiğiniz yanıtların doğruluğu araştırma sonuçlarını doğrudan etkileyecektir. Bu nedenle seçeneklerden gözlem ve düşüncelerinize en uygun olanı işaretlemeniz gerekmektedir. Araştırmada verilerden elde edilen sonuçlarda, sizin ve okulunuzun ismi açıklanmayacaktır.

Araştırmaya destek olduğunuz için teşekkür eder, meslek hayatınızda başarılar dilerim.

Uğur Ulaş YAMEN

Dokuz Eylül Üniversitesi

Eğitim Bilimleri Enstitüsü

KİŞİSEL BİLGİ FORMU

Bu bölümde, bireysel durumunuza ilişkin ifadeler yer almaktadır. Lütfen, her madde için durumunuza en uygun olan seçeneği (x) işareti koyarak işaretleyiniz.

1. Cinsiyetiniz

Bayan () Erkek ()

2. Medeni durumunuz

Bekar () Evli ()

3. Yaşınız

20-29 () 30-39 () 40-49 () 50-59 () 59-65 ()

4. Mesleki kıdeminiz

1-5 yıl () 6-10 yıl () 11-15 yıl () 16-20 yıl () 21 yıl ve üstü ()

5. Bulunduğunuz okuldaki hizmet süreniz

1 yıldan az () 1-2 yıl () 3-4 yıl () 5-9 yıl () 10 yıl ve üzeri ()

6. Branşınız (Lütfen yazınız):



EK-3/c

ÇOK FAKTÖRLÜ LİDERLİK ÖLÇEĞİ

	Okul Müdürümüz;	(5) Her Zaman	(4) Sıklıkla	(3) Bazen	(2) Arada Bir	(1) Hiçbir zaman
1	Çaba gösterirsem bana yardımcı olur.					
2	Varsayımların uygunluğunu görmek için onları tekrar inceler					
3	Sorunlar ciddileşinceye kadar müdahale etmez.					
4	Önemli sorunlar ortaya çıktığında onlarla uğraşmaktan kaçınır.					
5	Önemli bulduğu değer ve inançlar hakkında konuşur.					
6	Kendine gereksinim duyulduğunda ulaşamaz.					
7	Problemlerin çözümünde farklı bakış açılarını araştırır.					
8	Geleceğe ilişkin iyimser konuşur.					
9	Kendisiyle çalışmaktan gurur duymamı sağlar.					
10	Amaçlara ulaşabilmek için kimin sorumlu olduğunu açıkça ifade eder.					
11	Harekete geçmeden önce yapılan işlerde hata oluşmasını bekler.					
12	Yapılacak işlerle ilgili olarak coşkulu konuşmalar yapar.					
13	Güçlü bir amaç duygusunun önemini vurgular.					
14	Rehberliğe ve öğretime zaman ayırır.					
15	Performans hedeflerine ulaşıldığında kişilerin ne beklediğini bilir.					
16	"İşler yolunda ise müdahale etme" düşüncesini taşır.					
17	Grubun yararlarını kendi çıkarlarının önünde görür.					
18	Beni grubun bir üyesi olarak değil bir birey olarak görür.					
19	Sorunlar sürekli hale gelmişse harekete geçer.					
20	Ona saygı duymamızı sağlar.					
21	Kararların ahlaki ve etik sonuçlarının ne olacağını düşünür.					
22	Tüm hataları not eder.					
23	Güç ve güven duygusunu hissettirir.					
24	Parlak bir gelecek vizyonu hedefler.					
25	Standartları tutturmak amacıyla dikkatimi hatalara çeker					
26	Karar vermekten kaçınır.					
27	Başkalarından farklı olan gereksinimlerimi, yeteneklerimi ve beklentilerimi dikkate alır.					
28	Sorunlara farklı açılardan bakmamı sağlar.					
29	Yeteneklerimi geliştirebilmem için yardımcı olur.					

EK-3/c

30	İşlerin nasıl yapılması gerektiği konusunda yeni öneriler getirir.					
31	Acil olarak cevaplanması gereken soruları erteler.					
32	Ortak bir misyon duygusunun önemli olduğunu ifade eder.					
33	Beklentileri gerçekleştirdiğinde beğenisini belirtir.					
34	Hedeflere ulaşmada kuşkusu olmadığını ifade eder.					

ÖRGÜTSEL BELİRSİZLİK ALGISI ÖLÇEĞİ

Madde No	Aşağıda yer alan ifadeler sizin için ne derecede belirgin/belirsiz	Keskinde Belirgin	Oldukça Belirgin	Belirgin	Belirsiz	Oldukça Belirsiz	Keskinde Belirsiz
1.	Şu anki emeklilik planınızın değişip değişmeyeceği...	6	5	4	3	2	1
2.	Kurumunuzda çalıştığınız birimden başka bir birime geçip geçmeyeceğiniz...	6	5	4	3	2	1
3.	İşinizde kontrolünüzü sağlayıp sağlayamayacağınız...	6	5	4	3	2	1
4.	İşinizi yapmak için gerekli bilgiye sahip olup olmayacağınız...	6	5	4	3	2	1
5.	İşinizle ilgili değişikliklerde etkinliğinizin olup olmayacağı...	6	5	4	3	2	1
6.	Çalıştığınız birimde kapasitenizin üzerinde bir iş yükü üstlenip üstlenmeyeceğiniz...	6	5	4	3	2	1
7.	Kurumda terfi edilip edilmeyeceğiniz...	6	5	4	3	2	1
8.	Çalıştığınız kurumda maaş kesintisine uğrayıp uğramayacağınız...	6	5	4	3	2	1
9.	Yeni iş vasıfları öğrenmek zorunda kalıp kalmayacağınız	6	5	4	3	2	1
10.	Çalıştığınız kurumda unvan indirimine maruz kalıp kalmayacağınız...	6	5	4	3	2	1
11.	Çalıştığınız birimde yakın olduğunuz kişilerle çalışıp çalışmayacağınız...	6	5	4	3	2	1
12.	Daha önce yapmadığınız işleri yapmak zorunda olup olmayacağınız...	6	5	4	3	2	1
13.	İş arkadaşlarınızın ve çalıştığınız birimde yakın olduğunuz kişilerin işlerini kaybedip etmeyecekleri...	6	5	4	3	2	1
14.	Kurumdaki iş performansınızın nasıl ölçüleceği...	6	5	4	3	2	1
15.	Çalıştığınız kurumun, çalışmak için iyi bir yer olup olmayacağı...	6	5	4	3	2	1
16.	Çalıştığınız kurumdaki örgüt kültürüyle uyuşup uyuşmayacağınız...	6	5	4	3	2	1
17.	Çalıştığınız kurumdaki örgüt kültürünün değişip değişmeyeceği...	6	5	4	3	2	1

Fwd: Re: Örgütsel Belirsizlik Algısı Ölçeği

EK-4.

Gmail

Postalarda arayın

Fwd: Re: Örgütsel Belirsizlik Algısı Ölçeği

Gelen Kutusu X

Alıcı: ben

Yönlendirilen İleti

Gönderen: cihan tinaztepe

Tarih: 10 Ağu 2020 21:13

Konu: Re: Örgütsel Belirsizlik Algısı Ölçeği

Alıcı:

Cc:

Merhaba,

Tabi ki ölçeği kullanabilirsiniz.

İyi çalışmalar dilerim

Cihan Tınaztepe

On Sunday, August 9, 2020, 12:53:33 AM GMT+3,

wrote:

Bir sorun var.

Sayın Hocam ben Uğur Ulaş YAMEN, Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Yönetimi ve Denetçiliği bölümünde Yüksek Lisans öğrencisiyim ve tez aşamasındayım. Örgütsel Liderlik ve Örgütsel Belirsizlik konulu tez çalışmamda türkçeye uyarlamış olduğunuz Örgütsel Belirsizlik Algısı Ölçeğini izniniz olursa kullanmak istiyorum.

ÇOK FAKTÖRLÜ LİDERLİK ÖLÇEĞİ KULLANMA İZNİ - rakimerkutluoo@gmail...

Gmail

Postalarda arayın

ÇOK FAKTÖRLÜ LİDERLİK ÖLÇEĞİ KULLANMA İZNİ

Gelen Kutusu X

rakim erkutlu ortaokulu

Alıcı: aksualideu

Sayın Prof.Dr.Ali AKSU hocam ben Uğur Ulaş YAMEN, Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Yönetimi ve Denetçiliği bölümünde Yüksek Lisans öğrencisiyim ve tez aşamasındayım. Örgütsel Liderlik ve Örgütsel Belirsizlik konulu tez çalışmamda 2015 yılında geliştirmiş olduğunuz "Çok Faktörlü Liderlik Ölçeğini" izniniz olursa Saygılar

9.999.999 görüntülenme

Alıcı: ben

Uğur hoca, ölçeği kaynak göstererek kullanabilirsiniz. İyi çalışmalar dilerim.

28 Eyl 2020 Pzt 14:54 tarihinde rakim erkutlu ortaokulu

şunu yazdı:

Yanıtla

Yönlendir

Bir sorun var.

